

تنمية الكفاءات الفردية كمدخل للتحسين المستمر – مقارنة نظرية –

## Development of individual competencies as introduction for continuous improvement - A theoretical approach -

د. عبد الغني بن حامد

**BENHAMED Abdelghani**

المركز الجامعي ايليزي (الجزائر)، benhamed.abdelghani@cuillizi.dz

مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين أدائها بمنطقة الطاسيلي

تاريخ الاستلام: 2021/05/12 تاريخ القبول: 2021/05/09 تاريخ النشر: 2021/06/30

### ملخص:

جعلت التحولات والتغيرات السريعة والشديدة الحاصلة في عالم الأعمال من الموارد البشرية، والكفاءات الفردية والإبداع، والحاجة إلى التغيير واكتساب المعرفة، والاستثمار فيها، وتبني سياسات ومفاهيم جديدة تعتمد على مقارنة تنمية الكفاءات الفردية والاهتمام بالرأس المال البشري والفكري بدل الرأس المال المادي، مطلباً هاماً لجميع المنظمات. ذلك أن جميع المنظمات العامة أو الخاصة أضحت معنية بالتنافس واعتماد الإستراتيجيات والسياسات لتحقيق الاستثمار في المورد البشري، والحفاظ عليه وتنميته وتحفيزه، ليكون قادراً على مواجهة هذه التحولات والتحديات الجديدة. كلمات مفتاحية: تنمية، الكفاءات الفردية، الرأس المال البشري، الرأس المال الفكري.

### Abstract:

The rapid and severe transformations and changes taking place in the business world have made human resources, individual competencies and creativity, the need for change and the acquisition of knowledge, and investment in them, and the adoption of new policies and concepts based on the approach to developing individual competencies and paying attention to human and intellectual capital instead of material capital, an important requirement for all organizations.

That is because all public or private organizations have become concerned with competition and the adoption of strategies and policies to achieve investment in human resource, and to preserve, develop and stimulate it, to be able to face these new transformations and challenges.

**Keywords:** development; individual competencies; human capital; intellectual capital.

المؤلف المرسل: عبد الغني بن حامد، الإيميل: benhamed.abdelghani@cuillizi.dz

## 1. مقدمة:

انحصرت أهمية الموارد المادية بالمنظمات المعاصرة، نظرا للدور الريادي للمورد البشري كمفتاح للنجاح والتغيير، حيث أصبح يمثل الانشغال الاستراتيجي بها، مما دعاها إلى التوجه نحو التسيير الأمثل له. حيث أطلق اسم الرأس مال البشري والفكري على المورد البشري، لأنه المورد الوحيد الذي يمتلك المعرفة، المهارات، القدرات والكفاءات وهو القادر على الإبداع، والتفكير، والابتكار، وخلق القيمة بالمنظمة. ونظرا لأهمية ومكانة الكفاءات الفردية (متمثلة في تلك الموارد البشرية ذات المعارف والقدرات والمهارات، والقادرة على الإبداع والابتكار والتطوير خدمة لأهداف المنظمة) بالمنظمة، كمورد غير ملموسة، وكجزء مهم من رأس المال الفكري، ونظراً للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت تتميز به هذه الكفاءات، وما تخلقه من ميزة تنافسية دائمة، تضمن للمنظمة الحفاظ على بقاءها، تحقيق التميز في أداءها، والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، فلا بد على المنظمة من الحفاظ عليها وتنميتها عن طريق التدريب الفعال والمستمر.

ومنه يمكننا صياغة إشكالتنا الأساسية في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم الاستثمار في العنصر البشري والكفاءات الفردية في التحسين المستمر للمنظمات؟  
ولتسهيل علينا الإجابة عن هذه الإشكالية، يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الكفاءات الفردية، وهل يؤدي الاستثمار في التدريب إلى تنميتها؟

- هل تعتبر تنمية الكفاءات الفردية محمدا أساسيا لخلق التميز والتحسين في أداء المنظمات؟

ومن خلال حدود اشكالتنا المطروحة، اتضح لنا فرضيات بحثنا، التي يمكن صياغتها كما يلي:

- يساهم الاستثمار في العنصر البشري، عن طريق التدريب المستمر في تنمية الكفاءات الفردية.
  - تعتبر الكفاءات الفردية محددًا أساسيًا لخلق التميز في التحسين المستمر لأداء المنظمات.
- حيث سنتعرض في هذا البحث إلى النقاط الأساسية التالية:
- الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية؛
  - خصائص وأبعاد الكفاءات الفردية؛
  - الكفاءات الفردية والمقاييس التقليدية للتقييم؛
  - الرأس مال البشري والفكري.

## 2. الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

أدخل هنا يشوب مفهوم الكفاءات الفردية (compétences individuelle)، الكثير من الغموض والاختلاف، نظراً لاستعمالاتها المتعددة والكثيرة، وفي شتى مجالات المعرفة (العلوم الاجتماعية، النفسية، التسييرية والإدارية...)، حيث يعتبر مفهوم الكفاءات الفردية نسبي وليس له تحديد مطلق وجازم، ذلك لما تضمنه في محتواها من أبعاد ومفاهيم علائقية (Relationnels)، ونفسية (كالسلوكات مثلاً).

كما نتج عن تلك الاستعمالات العديد من السياقات، التي تحمل في طياتها العديد من الأنواع والمسمايات للكفاءات، كالكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإنتاجية، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات المحورية...

اقتحم مفهوم الكفاءات الفردية في السنوات الأخيرة مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية، وأصبح برهانا للتطور والتحضر لدى الكثير من المختصين والمنظرين والممارسين، وتوضع قلب النقاشات الحالية، حيث يقول جاك دنكان في هذا الإطار في كتابه "أفكار عظيمة في الإدارة"<sup>1</sup>.  
إذا كانت هناك كلمة واحدة ترتبط في أذهان الناس بالإدارة أكثر من غيرها فهي الكفاءة.

تطرق العديد من الباحثين والكتاب في مجالات متعددة (علم النفس والإدارة والتسيير) لمفهوم الكفاءات الفردية وتمثل ذلك في العديد من الدراسات ومن أهمها الإسهامات التي قام بها الباحث ماك ماكيلاند (McLeland) سنة 1971،<sup>2</sup> حيث ارتبط مولد هذه الدراسة، بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها)، غير كافية لعمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين)، في ميدان العمل.

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري "ماك ماكيلاند" للمساعدة في حل المشكلة التي تمت

صياغتها على الصورة التالية:

«إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟»

طلب "ماك ماكيلاند" قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول)، بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الكفاءة» لتلك الوظيفة.

وأوضح ماك ماكيلاند أن القدرات الأكاديمية، واختيارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير جيد للأداء أثناء العمل وأعتبرها تنوزع على أربع فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- المعارف: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.

- المؤهلات: التبين السلوكي عن خبرة ما مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية
- إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات مثل: إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفرقة.
- صفات العبقرية: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.
- الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عن السلوكيات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.
- وبالنسبة لماك ماكيلاند فإن المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فاعلين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تندرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع و الأداء المتوسط.
- ومن الإسهامات المهمة في دراسة الكفاءات الفردية، الدراسات التي أجراها الباحث ماك بيير (Mc berr)، الذي حاول تعريف الكفاءات الفردية على أنها «مجموعة الخصائص الفردية، والتي ينتج عنها أداء عالي وذلك ضمن سياق معين»<sup>4</sup>.
- حيث وضع من خلال الدراسة التي أجراها ما سماه بقاموس الكفاءات (Le dictionnaire des compétences) ويتكون هذا القاموس من خمس تصنيفات كبرى، وهي: الفعالية الشخصية، المعارف، التأثير، التسيير، الإنجاز.
- وتعتبر هذه الكفاءات الفردية كمؤشرات تبرز من خلال مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها أثناء تأدية الفرد للمهام المنوطة به.
- 1.2 تعريف للكفاءات الفردية:** تعرف الكفاءات الفردية على أنها " مجموعة منظمة ووظيفية من الموارد (معارف، قدرات، مهارات...) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال"<sup>5</sup>.
- كما يعرفها آخر على أنها " مجموعة المعارف والمهارات التي تسمح بإنجاز بشكل منسجم ومتوافق مهمة أو مجموعة من المهام "<sup>6</sup>.

ويعرف لورنيو وطارندو (Lorino et Tarandeu)، الكفاءات بأنها «الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة».<sup>7</sup>

ويعرف زاريفيون (Zarifian) الكفاءة على أنها «الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد تجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله».<sup>8</sup>

ويتفق معه آخر في شرطية وجود وضعية مهنية أو سياق خاص والذي يمكن من ظهور تلك الكفاءات الفردية وتقييمها حيث يعرفها «كجملة منظمة وشاملة لمعارف ومهارات تسمح بالتعرف على وضعية إشكالية من بين عائلة من الوضعيات والتمكن من حلها بفعالية».<sup>9</sup>

وعرفت حمداوي الكفاءة «بأنها تجمع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة».<sup>10</sup>

ويحصر هنري كونبيرتي (Henri Cuniberti)، مفهوم الكفاءة في «مجموع المهارات العملية المثبتة والتي تضمن قدرة الفرد على أداء عمله من خلال وضعية مهنية معينة».<sup>11</sup>

ويقصد كونبيرتي بالمهارات العملية المثبتة تلك المهارات الفعلية المكتسبة لدى الفرد ولديه القدرة في تطبيقها في حل المشاكل التي تعترضه من خلال وضعيات مهنية معينة.

ويضيف ميشال ثودي (Michel Godet) على أنه ليس من الأهمية وجود توافق بين المجال المعرفي لدى الفرد وطبيعته المشاكل التي تعترضه، لذلك فهو يعرف الكفاءة على أنها «قدرة الفرد على تكوين نفسه وتكوين الآخرين وحثهم وتشجيعهم على حل المشاكل التي تعترضهم».<sup>12</sup>

ويتفق معه كلا من لوردي و ميشال (M. Lerdi et S.Michel)، في تعريف الكفاءات على أنها «القدرة على حل مجموعة من المشاكل والتي تدفعنا إليها حتمية الإنتاج أو حتمية إنجاز المهام المحددة من طرف المؤسسة».

ويذهب الدليل العملي للمهن والعمالة الفرنسي (Rome/ Repertoire opérature des mitiers et des emplois France) لتعريف الكفاءة على أنها «مجموعة المعارف والسلوكيات والتي تظهر من خلال ممارسة عمل أو وظيفة معينة في إطار وضعية مهنية معينة».<sup>13</sup>

## 2.2 خصائص و أبعاد الكفاءات الفردية

تتميز الكفاءات الفردية عن غيرها من بقية آليات التقييم التقليدية كالفعالية، والقدرة والكفاية...، بمجموعة من الخصائص والأبعاد، التي تعد المحددات والمكونات الأساسية لها.

### 1.2.2 خصائص الكفاءات الفردية: تتمثل الخصائص الأساسية للكفاءات الفردية فيما يلي:<sup>14</sup>

أ. توظيف مجموعة من الموارد: إن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات و الموارد المختلفة المتمثلة في: المعارف العلمية، والمعارف الفعلية المتنوعة، والقدرات والمهارات السلوكية، وفي غالب الأحيان فإن هذه الإمكانيات تكون خاصة الإدماج.

ب. الكفاءة ذات طابع نهائي: أي هي عبارة عن ملحق ( Profil ) ذي غاية وظيفية وتحمل في طياتها دلالة بالنسبة للفرد الذي يوظف جملة من التعليمات بغرض إنتاج شيء أو القيام بعمل أو حل مشكلة مطروحة.

ت. الكفاءة مرتبطة بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد: إن تحقيق الكفاءة لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة (يعني وضعيات قريبة من بعضها البعض)، فمن أجل تنمية كفاءة لدى الفرد يتعين حصر الوضعيات، فلا بد أن يكون هذا التنوع في الوضعيات محدود ومحصور في مجال مشترك.

ث. الكفاءة غالبا ما تتعلق بالمهنة الواحدة: في غالب الأحيان الكفاءة لها طابع متعلق بالمهنة أي أنها توظف معارف و قدرات و مهارات أغلبيتها من المهنة الواحدة مع العلم أن هناك بعض الكفاءات، تتعلق بعدة مهن، أي أن تمتيتها لدى الفرد تقتضي التحكم في عدة مهن لاكتسابها وهناك كفاءات في الحياة مجردة تماما من الاكتساب إلى مهنة معينة.

ج. الكفاءة قابلة للتقييم: الكفاءة تقيم أساسا على مقياسين اثنين على الأقل هما: نوعية الإنجاز في العمل، نوعية النتيجة المحصل عليها.

خ. يمكن أن نقيم الفرد على المعارف التي يكتسبها فحسب، بل يجب وضعه في مواقف تدعوه لتوظيف معارفه ومهاراته ومختلف إمكاناته للوصول إلى الهدف المناسب.

**2.2.2 أبعاد الكفاءات الفردية:** من خلال التعريفات المتعددة لمفهوم الكفاءات الفردية والتي تعرضنا لها سابقا تتضح لنا جليا الأبعاد الثلاثة لها، والمتمثلة في الموارد الأساسية والتي تعد اللبنة التي يركز عليها في تكوينها وهذه الأبعاد هي:

- البعد المعرفي (مجموع المعارف العلمية التي يكتسبها الفرد).

- البعد المهاري (مجموع المهارات الفعلية لدى الفرد).

- البعد السلوكي (مجموع السلوكيات والتصرفات والاتجاهات والقيم التي تميز الفرد).

أ. **البعد المعرفي (الدراية):** تعد المعرفة (savoir) المكون الرئيسي لكفاءات الأفراد بالمنظمة فالاهتمام بها، وباكتسابها، واستخدامها، ونشرها، من التحديات الأساسية لمنظمات عالمنا المعاصر، فهي ضرورية لأداء أحسن لمجموعة الأنشطة الإدارية والتقنية المختلفة، حيث أدخل داركر (Peter Drucker) تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث أن ركيزة النجاح ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.

ويشير داركر أيضا أن مجتمع ما بعد الرأسمالية سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخدمات وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف بما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي، ففي المجتمع الأول توجد طبقتان: الرأسماليون - العمال.

أما المجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما: عمال المعرفة - عمال الخدمات.



كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة وأهم أدواتها هي، الإنتاجية والابتكار وستكون المهارة الإدارية الأساسية، هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مقيدة أي "اقتصاد المعرفة" وتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها معرفة متخصصة يمارسها المتخصصون.<sup>15</sup>

ويقصد بالمعرفة عموماً «كل ما يتحقق للإنسان أو كل ما يحصله الإنسان (بعقله أو بحسه أو بحدسه) من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار (علمية أو ظرفية) أو معطيات إمبريقية أو ملاحظات أو مشاهدات أو خبرات (حياتية أو فنية متخصصة أو إلهامات وتجارب روحية...)»، عن ما يعنيه مما يحيط به، ليشبع شغفه الفطري للاستطلاع، أو ليبطل تعجبه لما يجري من حوله أو ليحقق رغبته في السيطرة على العالم الذي يحيط به».<sup>16</sup>

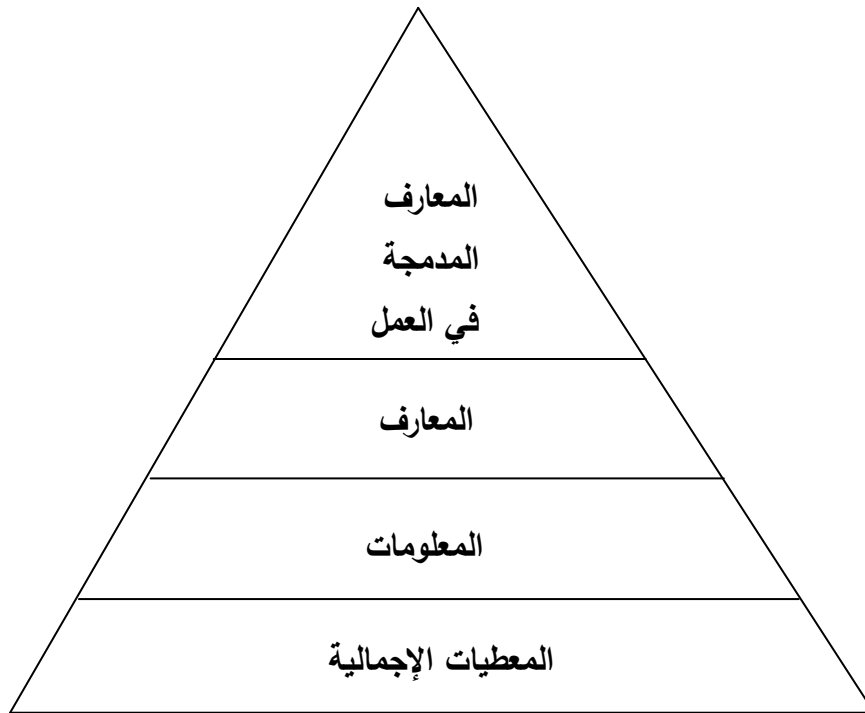
وتعرف كذلك على أنها «عبارة عن مجموعة من المعاني والمعتقدات والمفاهيم والتطورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المستمرة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به، إنها باختصار إجابة عن السؤال، كيف نعرف ما نعرفه؟ أو بعبارة أخرى أنها تمتد لتشمل كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر مختلفة طبيعية وبيولوجية واجتماعية وثقافية ونفسية».<sup>17</sup>

وفي هذا الإطار يمكننا أن نوضح الفروقات بين بعض المفاهيم كالمعطيات، المعلومات والمعارف وذلك عن طريق ما يدعى بهرم العلوم،<sup>18</sup> حيث يتكون من:

- 1- المعطيات الإجمالية: وهي مجموع الوقائع أو العناصر الحقيقية ويمكن أن تكون مجمعة في بنوك فهي سهلة المنال للجميع وهي ليست كلها نافعة أو قابلة للاستعمال ولكن يمكن أن يكون لديها إطار إستراتيجي في المستقبل.
- 2- المعلومات: وهي معطيات إجمالية مجمعة و تزيد هذه العلاقة من قيمة المعطيات وهي مرتبطة بفترة الاستغلال والمستعمل.
- 3- المعارف: معلومات منظمة، مرتبة حول موضوع ما ومدججة في سياق معين وتكون لها منفعة عملية مباشرة.

4- المعارف المدمجة في العمل: وتستعمل هذه المعارف في إطار نشاط لتحقيق إنتاج، أو قرار وإدماج تلك المعارف في العمل هي إحدى عناصر الكفاءة.

الشكل 1: هرم العلوم



المصدر: صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات): مرجع سبق ذكره، ص22.  
يميز " نوناكا وتاكيوشي (Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi) بين نوعين من المعرفة:<sup>19</sup>

1- المعرفة المعلنة (الظاهرة): (Savoir explicite)، هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا نوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد وبشكل معين.

2- المعرفة الذاتية (الضمنية): (Savoir tacite): وهي المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، التي تمثل مجموع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة، ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.

ومن خلال المزج والتفاعل بين نوعي المعرفة المعلن، والذاتية، والتفاعل المستمر بين الفرد والمنظمة يشكلان المعرفة التنظيمية، هذه الأخيرة تعتبر الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، والنجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي بتحويل المعتقدات، والمدرجات، والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات، وتعبيرات معلنه يمكن تداولها فيما بينهم، وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجدد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، نظم وخدمات.

ب. **البعد المهاري:** (savoir faire) تعتبر المهارات من المكونات الأساسية للكفاءة الفردية حيث يقصد بها « قدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية والمطلوبة في الفرد للقيام بواجبه بالكفاية المطلوبة، وتختلف المهارة من بسيطة إلى معقدة ويمكن تقسيم المهارة إلى مقدرة على التأقلم، مقدرة على التحليل، تفكير مستقل، مقدرة ذهنية وأخرى عقلية، مقدار الخبرة، القدرة على التجديد والابتكار، التدريب، الثقافة».<sup>20</sup>

وتعرف المهارات أيضا على أنها «قدرة الشخص على الإدارة الفعالة لوظيفته ويمكن اكتساب المهارات من خلال التدريب والخبرة والتعرض».

ويشير السلمي أن المهارة «هي القدرة على أداء عمل تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى أو أفضل هما استخدام في الأداء من موارد وإمكانيات»<sup>21</sup>.

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة (وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية)، التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إدارة منهم، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية، التي يجبا

الفرد فيها، وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد، التعليم، التدريب، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء ومعلمين ومدرسين.

ولكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر العديد من المهارات والقدرات الأساسية ويعتبر تصنيف كاتز (R.Katez)، لهذه المهارات من التصنيفات الرائدة ( بالرغم من تركيزه على وظيفة المدير أو المشرف ) وهي:<sup>22</sup>

1- المهارات الفنية: تعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفة أساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير أكثر من العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، وهذه القدرة تساعد المدير على مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها، وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.

2- المهارات الإنسانية: تعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر.

3- المهارات الإدارية: تشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة.

تفاوت الأهمية النسبية لعلاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية من مستوى لأخر حيث نجد أن:

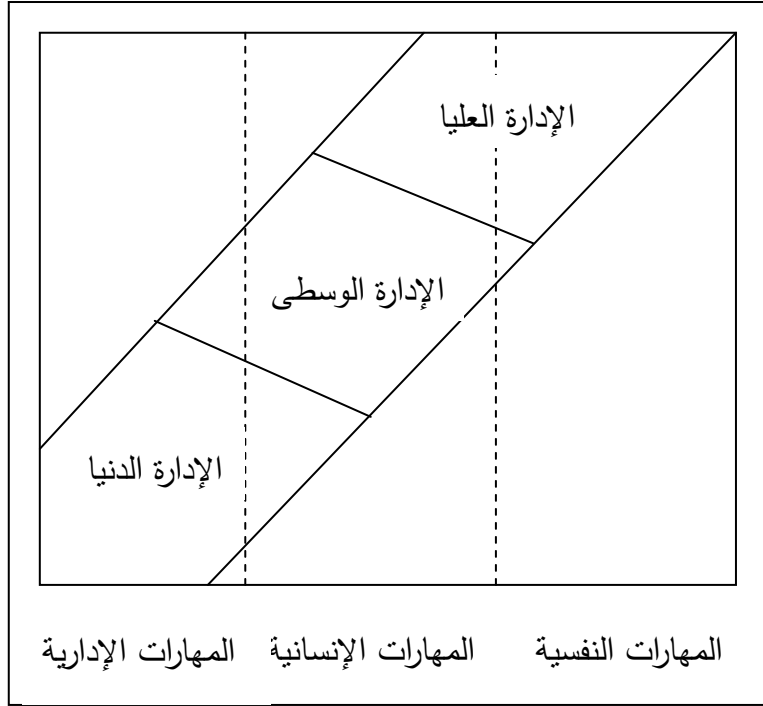
- المهارات الفنية: تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا، لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء، وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية هذه المهارة للمدير.

- المهارة الإدارية: وهذه المهارة تزيد أهميتها لدى المستويات الإدارية العليا، نظرا لدورها العام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المنظمة ككل، بينما نقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية.

- المهارة الإنسانية: تتساوى في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إداري لأخر.  
ويترتب على هذه العلاقة ما يلي:

- المهارات الفنية يصعب نقلها من منظمة لأخرى بل وربما من إدارة لأخرى على مستوى المنظمة.  
- المهارات الإدارية يمكن نقلها من منظمة لأخرى.

الشكل 2: الأهمية النسبية للمهارات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة.



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات: مرجع سبق ذكره، ص 37.

ج. البعد السلوكي: يتمثل البعد السلوكي للكفاءات الفردية في ما يدعى بالدراية الذاتية (le savoir être)، أو الدراية العلائقية، هذه الأخيرة تعرف على أنها "مجموع السلوكيات، والمواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني"<sup>23</sup>.

من هذا التعريف يتضح لنا أن الدراية الذاتية تتمثل أساسا في سلوكيات الفرد أثناء تأديته لوظيفته، فمن خلال الصفات الشخصية التي يتميز بها كل فرد يمكن أن تترجم تلك الصفات إلى سلوكيات ومواقف، يتحدد من خلالها علاقته بأفراد جماعته وطريقته في تأدية وظيفته.

من خلال ما سبق من المهم تحليل وتشخيص سلوكيات الفرد، من خلال ممارسته لوظيفته، لمعرفة كيف يمكن توجيه تلك السلوكيات بما يحقق أداء مرتفعا للأفراد. ومن خلال قاموس الكفاءات لماك بير،<sup>24</sup> فإن البعد السلوكي يتجلى في الكفاءات الفردية التالية:

- الثقة في النفس.

- التفاعل والمرونة.

- تفهم الآخرين.

- التأثير في الآخرين.

وتباين سلوكيات الأفراد داخل المنظمة من جراء عدة مؤثرات ومن أهمها:<sup>25</sup>

1- المؤثرات البيئية الحالية: وتتمثل في:

- شخصية الفرد متمثلة في مجموع الخصائص والسمات التي يتميز بها كل شخص.

- مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية.

- مستوى المهارة، الاتجاهات، القيم الدينية والاجتماعية.

- الحوافز ودوافع العمل.

- طبيعة ونوع العمل الذي يمارسه الفرد.

- تأثير الجماعة، نمط وأسلوب القيادة.

2- المؤثرات البيئية الماضية ( بعد الدخول في قوة العمل): وتتمثل في:

- التجارب والممارسات الماضية.

- العوامل الثقافية والحضارية.

- الضغوط من الأطراف الخارجية، والتشريعات، والقوانين، والاتفاقات.

3- المؤثرات البيئية الجذ ماضية ( قبل الدحول في قوة العمل)، وتتمثل في:

- الخصائص الوراثية.
- تأثير الأسرة والمدرسة.
- تأثير الجوانب الدينية.

### 3. الكفاءات الفردية والمقاييس التقليدية للتقييم

يعتبر مفهوم الكفاءات الفردية مفهوما حديثا نسبيا، ويختلط ويتداخل في مفهومه مع العديد من مقاييس التقييم التقليدية كالأداء، والقدرة، والخبرة، والاستعداد، ويمكن أن نوضح هذا التداخل من خلال التعرض للعلاقة التي تجمع الكفاءات الفردية بكل من تلك المقاييس على حدى.

#### 1.3 الكفاءات الفردية والقدرات:

قصد توضيح واستجلاء الفروقات بين المصطلحين، نذكر بأنه إذا كانت القدرة هي كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل أي شيء ما، أو مؤهلا للقيام به، أو إظهار سلوك أو مجموعة من السلوكيات تتناسب مع وضعية ما غير مرتبطة بمضامين مادة معينة، فإن الكفاءة كما عرفها فليب برنور هي «القدرة على الأداء بفعالية في نوع محدد من الوضعيات، تطرح إشكاليات معينة أو هي القدرة التي تسند إلى معارف دون الاقتصار عليها»<sup>26</sup>.

وعموما فإن القدرة متعلقة بمعارف فعلية عامة، بينما الكفاءة متعلقة بمعارف خاصة ويمكن اشتقاق الكفاءات من القدرات، على اعتبار القدرات أساس والكفاءات بناء، والجدول التالي يوضح المقارنة بين مميزات كل منها:

الجدول 1: مقارنة بين مميزات كلا من الكفاءات و القدرات.

الكفاءات (بناء)	القدرات (أساس)
مسار تكوين خاص.	مسار نمو عام.
مكون معرفي وطبيعي.	مكون طبيعي.
الكفاءة تتربك.	القدرة تنمو.
تتفاعل في علاقة داخلية وخارجية.	تتفاعل في علاقة داخلية وخارجية.
تتربك بنواتج التعلم والتدريب.	تنمو بتوالد الكفاءات.
مرتبطة بالزمن أحيانا.	غير مرتبطة بالزمن.
تتكون تعليميا.	تنمو طبيعيا وتعليميا.
قابلة للتقويم بمؤشرات سلوكية.	غير قابلة للتقويم المباشر.
غايتها منتهية.	تكونها غير منتهية (مستمر).
تتآكل وتزول بعدم توظيفها.	تضمحل بعدم تنميتها وتوظيفها.

المصدر: محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص51.

### 2.3 الكفاءات الفردية و الأداء:

تعتبر الكفاءات الفردية أحد العناصر الأساسية المحددة للأداء إضافة إلى عنصري البيئة والتحفيز، فالكفاءة الفردية محدد لأداء الفرد، وفي هذا الإطار يعرض علم اللغويات نموذجا يشرح فيه العلاقة بين الأداء والكفاءة، حيث يعرف نوام شومسكي (Noam Chomsky)، الكفاءة بأنها «قدرة المتكلم على إنتاج وتكوين لغة» ويتمثل الأداء في الاستعمال الفعلي للغة من خلال مجموعة وضعيات محددة.<sup>27</sup>

كما يضيف جيرار دوناديو وفليب دنيمال (Gérard Donnadiou et Philippe Denimal)، بان الأداء يتحقق من خلال المعادلة فرد يساوي منصب وذلك من خلال تقييم الطريقة التي أدى بها الفرد عمله خلال فترة زمنية معينة مستعملا بذلك مجموعة من الكفاءات الفردية التي يمتلكها، وتدعى هذه العملية بتقييم الأداء أو النتائج.<sup>28</sup>

### 3.3 الكفاءات الفردية والخبرة:



للكفاءات الفردية والخبرة بعد تطبيقي مشترك ولهما مفهومان متقاربان، وتتضح العلاقة بينهما من خلال معنيين أساسيين يتفرعا من مفهوم الخبرة وهما، المعارف الفعلية وسيرورة الامتلاك (الخبرات)، فإذا اعتبرنا أن الخبرة هي تلك المعارف الفعلية لدى الفرد، فإن هذه الأخيرة تدخل كأحد مكونات الكفاءة الفردية، وتمثل في المهارات ( Le savoir faire )، وأما إذا اعتبرنا الخبرة كسيرورة دنيا مكية لمعارف الفرد فإن الخبرة توازي مستوى التحكم من خلال وضعية مهنية معينة أو مسار مهني معين (القدرة المثبتة).<sup>29</sup>

### 4.3 الكفاءات الفردية والاستعدادات:

إن الاستعداد هو قدرة الفرد الكامنة على أن يتعلم بسرعة وسهولة، وعلى أن يصل إلى مستوى عال من المهارة في مجال معين، إن توافر له التدريب اللازم، ويتضح الفرق في أن الاستعداد معناه قابلية الشخص للقيام بنشاط عقلي معين بناء على تكوينه الطبيعي، ومن ثم فهو قضية فطرية وقد يبقى كامنا إذا لم تنهياً الظروف المناسبة لظهوره، أما الكفاءة فجزء منها مكتسب وهي مبنية على الاستعداد وهو سابق لها في الوجود.

### 4. الرأس مال البشري والفكري

إلى وقت قريب كان الاعتقاد السائد أن الأصول المادية هي وحدها الكفيلة بخلق الثروة بالمنظمات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة، أصبح العنصر البشري هو العامل الرئيسي في نجاح المنظمات، بحيث تغيرت المفاهيم التقليدية، وحلت محلها مفاهيم جديدة تعتمد أساسا على المعرفة والكفاءات وطرق اكتسابها والاستثمار فيها، وأن العنصر البشري (الذي يعتبر وعاء لتلك المعارف والمهارات)، المحور الأساسي الذي تقوم عليه أصول المنظمة ومن هذه المفاهيم (الرأس مال البشري والفكري والذي تعتبر الكفاءات جزءا مهما منه)، والذي يهدف إلى الحفاظ على زيادة القيمة الرأسمالية للأفراد بالمنظمة.

### 1.4 الرأس مال البشري:

تعد إسهامات شولتز (Schultz)،<sup>30</sup> في الستينات من أهم الإسهامات حول الرأس مال البشري والاستثمار فيه، وحصل من خلال نظريته (نظرية الاستثمار البشري) على جائزة نوبل لسنة 1979، حيث حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية، لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وقد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:

1- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال؛

2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛

3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه.

ومن الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري لشولتز أبحاث بيكر (Gary Pecher)،<sup>31</sup> الذي حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، حيث حاول بيكر التفريق بين نوعين من التدريب، التدريب العام والتدريب المتخصص.

فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يرفع من كفاءة و مهارات الفرد وبذلك إنتاجية سواء في المنظمة التي تقدم له التدريب أو في أي منظمة أخرى ولكن التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب أكبر منها ما إذا عمل بمنظمة أخرى. كما حاول بيكر الربط بين معدل دوران العمل وتكلفة كلا النوعين من التدريب.

وتضاف أبحاث مينسر<sup>32</sup> (Munser) إلى مجموعة أبحاث شولتز وبيكر، حول الرأس مال البشري والاستثمار فيه.

فقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري، تمثلت هذه الأهداف في:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
- تحديد العائد على الاستثمار في التدريب؛
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب، في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

وقد حاول مينسر توسيع تعريف التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي، في مجال العمل والتعلم بالخبرة، مبررا ذلك بأن كل ما يزيد من مهارات وإنتاجية الفرد فهو نوع من التدريب.

وتوالت بعد ذلك الإسهامات في مجال تطوير نظرية الاستثمار في الرأس مال البشري منها

إسهامات كروسمن وهالبنم "Crossman et Helpman" ودراسات بارلي وسيشترمن "Bartel

et Sicherman" وأبحاث فرانكل وروينر "Frankel et Roiner" وإسهامات كيمي لي "lee

"Kimet"، التي أخذت حيزا هاما من أدبيات النمو التي تركز على التقدم الثقافي والاستثمار في رأس

المال البشري، حيث حاول الباحثون الربط بينها من خلال توجيهين أساسيين:<sup>33</sup>

1- الاتجاه التعويضي: الذي يرى أن الثقة تعوض مهارات رأس المال البشري ومن ثم فإن التقدم الثقافي

سيقلص الطلب على رأس المال البشري وينقص المتطلبات من التعليم والتدريب.

2- الاتجاه التكاملي: الذي يرى أن تقدم الثقة يغير الطلب النسبي على المهارات محولا إياه من الطلب على العمالة قليلة المهارة إلى العمال المهرة والأكثر تعليما ومن ثم يزيد الاستثمار في الرأس المال البشري. وقد حاول الباحثان تقديم نموذج يشرح العلاقة بين تراكم رأس المال البشري، وبين الثقافات الجديدة وأثر التكاليف، وقد ميزت الدراسة بين اتساع وعمق هيكل رأس المال البشري وأثار كل منها في تبني الثقافات الجديدة وفي توليد مخزون رأس المال البشري الجديد.

#### 2.4 الرأس المال الفكري:

توسع مفهوم الرأس المال البشري ليتعداه إلى الرأس المال الفكري، الذي يعبر عن الأصول الفكرية للمنظمة مثل المعرفة، المعبر عنها في صورة معادلة أو سر تجاري أو اختراع أو برنامج أو عملية، ومثل هاته الأصول أصبح الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات حيث تفوق الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المالية للمنظمة.<sup>34</sup>

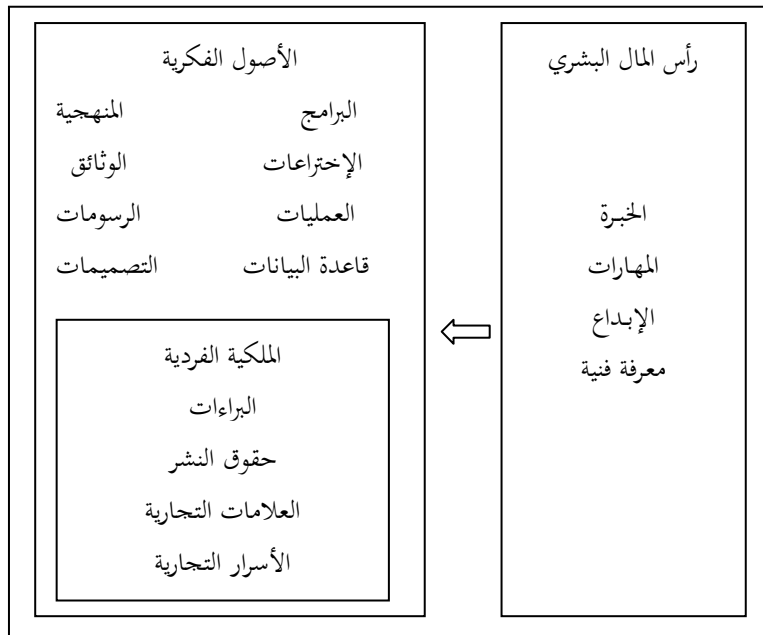
ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه، المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، ويتمثل الرأس مال الفكري في « نخبه الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به».<sup>35</sup>

ويمكن أن نتضح هنا ماهية الرأس المال الفكري من خلال معرفة مكوناته الأساسية غير المادية وهي:<sup>36</sup>

- 1- الأصول البشرية: هي المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل.
- 2- الأصول الفكرية: هي المعلومات والمذكرات المكتوبة، والإرشادات والمنشورات، وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة، وبقيم محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد ومن أمثلة الأصول الفكرية، الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

- 3- الملكية الفكرية: وهي براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، والملكية الفكرية، هي كل ما يمكن حمايته قانونياً، وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.
- 4- الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات، وقنوات التوزيع.
- 5- رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها، ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، ومن خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط. ويمكن أن نضيف كأحد مكونات الرأس المال الفكري:<sup>37</sup>
- 6- ثقافة المنظمة: الثقافة التي تسود داخل المنظمة هي التي تعطيها المظهر المتفرد الخاص بها، فهي تحدد القيم والمتوقعات والطقوس والمحرمات ونظم المكافآت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل، ورغم تلك الأهمية إلا أن أغلب المديرين لا يعطون قيمة تذكر لموضوع الثقافة التنظيمية خاص عندما تستدعي الظروف إحداث تغييرات فيها تلائم بعض المتغيرات الخارجية، ويرى المديرون أنه ليس لديهم الوقت لإحداث مثل هذه التغييرات.
- والشكل التالي يوضح الرأس مال الفكري و مكوناته:

الشكل 3: رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية.



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 369.

## 5. الخاتمة:

يمكن أن نلخص استنتاجات بحثنا هذا في ما يلي:

- أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار، لذلك يجب من التنمية والتطوير الدائم له.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.
- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو الاستثمار وتنمية كفاءات وقدرات الأفراد، وتحفيزهم للإجادة في الأداء وذلك لا يتسنى إلا بالتدريب والتكامل مع غيره من أدوات تنمية الموارد البشرية الأخرى.
- أصبح العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار (الذي لا بد من الاستثمار في تدريبه)، أحد أهم مصادر تكوين القدرة التنافسية للمنظمات والوصول إلى مستويات أداء أحسن.

وفي الأخير ما يجب الإشارة إليه أن الاستثمار في تنمية الكفاءات الفردية لا يكون ذو فعالية إلا إذا نظر إليه كأحد مكونات المنظومة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وليس بالنظر له كجزئية مستقلة بذاتها ومنفصلة عن تلك الأخيرة.

## 5. الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> و.جك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة: ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص ص 31-49 .
- <sup>2</sup> <http://www.islamonline.net/id-arabic/dowalia/namaa-47/maan.asp> .
- <sup>3</sup> علاء داود، مقال «كيف تقيم موظفيك»، ليوم 12/02/2005، ص 01 .
- <sup>3</sup> براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 243.
- <sup>4</sup> BEKHTAOUI Mohamed, Séminaires sur **l'ingénierie d'appréciation des performances**, CPE.Sonatrach, Oran, p20.
- <sup>5</sup> محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات: دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 43.
- <sup>6</sup> المرجع السابق نفسه.
- <sup>7</sup> سملاي محطيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة): دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، غير منشورة، ص 137.
- <sup>8</sup> Philippe Zarifian, **Le model de la compétence** : Editions laisons, Paris, 2001, P 77.
- <sup>9</sup> محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات: مرجع سبق ذكره، ص 43.
- <sup>10</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، الجزائر، ص 26.
- <sup>11</sup> BELKAIED Mohamed, Séminaires sur "**La gestion des compétence**", CPE. Sonatrach, Oran, Juin 2005, p12.
- <sup>12</sup> BELKAIED Mohamed, op-cit p25.
- <sup>13</sup> Ibid
- <sup>14</sup> محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات: مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45، بتصرف.
- <sup>15</sup> بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 242-243.
- <sup>16</sup> السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع المعرفة: دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 4.
- <sup>17</sup> المرجع السابق نفسه.
- <sup>18</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات): الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 22.
- <sup>19</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي: مقيم لأغراض الترقية والنشر، الطبعة الثالثة، 1998، ص 204.
- <sup>20</sup> أشوك شاندا و شلبا كوبرا، ترجمة عيد الحكم خزامي، إستراتيجية الموارد البشرية: دار الفجر، القاهرة، 2002، ص 124.

- <sup>21</sup> علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 23.
- <sup>22</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات: مرجع سبق ذكره، ص 36-37.
- <sup>23</sup> موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز: المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8-9 مارس 2005، ص 177.
- <sup>24</sup> BEKHTAOUI Med Séminaires sur "l'ingénierie d'appréciation des performances", op-cit, p45.
- <sup>25</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 36-37.
- <sup>26</sup> محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.
- <sup>27</sup> Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**: Editions d'organisation, deuxième tirage, 2000, Paris, P P 14 -15.
- <sup>28</sup> Gérard Donnadiou et Philippe Denimal, **classification qualification de l'évaluation à la gestion des compétences**: 2eme édition, édition laisons, Paris, 1994, P 165.
- <sup>29</sup> Valérie Marbach, op-cit, p15.
- <sup>30</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية: الدار الجامعية، مصر، 2002/2001، ص 65-67.
- <sup>31</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 70-76، بتصرف.
- <sup>32</sup> المرجع السابق نفسه، ص 70-76، بتصرف.
- <sup>33</sup> التقدم التقني والاستثمار في رأس المال البشري: ص 1-2، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- [http:// www. Arab-opi.org / course 14 /c14 - 4 - 1.htm](http://www.Arab-opi.org/course14/c14-4-1.htm)
- <sup>34</sup> بوحنينة قوي، نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 22.
- <sup>35</sup> سملاي مجطيه، مرجع سبق ذكره، ص 121، نقلا عن صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 23.
- <sup>36</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 367 - 368.
- <sup>37</sup> إنحداء الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، قياس القيمة المضافة لأداء العاملين: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص 177.