

## دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة

د. علي عماري - جامعة باتنة 1

د. عيسى بن شوري - جامعة تبسة

أ. ربيع حميدان - جامعة تبسة

تاريخ الاستلام: 2018-12-20 تاريخ القبول: 2019-06-26 تاريخ النشر: 2019-07-31

### ملخص

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية حيث ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي يتطلب تحليل الكفاءات في المؤسسة وتنميتها بما يسمح بمواكبة التطورات المعرفية، خاصة وإن الاتجاه العام لكل من إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتجديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقا للاستراتيجية المتبعة، في سياق تبرير تحول إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتكون مصدرا للقيمة في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية

### Abstract

The topic of competency management is included into the approach of human resources management. This area is related to a great extent to the factors occurring at the level of the competitive environment of the organization. This issue requires the analysis of these competencies in the institution and developing them to keep pace with knowledge development. As the general tendency of knowledge and competencies management tend to achieve organizational goals and Institution's self-renewal. This challenge can be achieved through combining them according to the followed strategy in order to justify the transformation of human resources management through competencies to become a source of value in the institution.

**Classification:** competency management, knowledge management, human resources management

## المقدمة

أصبحت الكفاءات تحتل مكانة مهمة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات، و السلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانيا حيث أصبح البحث عن الكفاءات وتنميتها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تطورات معرفية، فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسة، إذ أصبحت المراهنة عليها لحياة القدرات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الأداء، قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتنمية الكفاءات من مديري المؤسسات وأكاديميين، إلا أن هذا يتطلب تظافر جهود الفاعلين في المؤسسة سواء كانوا أفراد عاملين أو مدراء أو مشرفين... الخ فالكل معني بهذه العملية إلا أن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر المعني الأول عن تنمية الكفاءات بما يسمح لها بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. ما أحدث تغييرا عميقا في التفكير حول إدارة هذه الكفاءات في ظل مجتمع يتسم بالانفجار المعرفي الذي مس جميع وظائف المؤسسة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأفراد وتوصيف الوظائف... الخ). والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الانصاف بميزة تعدد المهام من خلال التدريب المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولا وتحقيق التميز ثانيا. وتهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة انطلاقا من الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة؟

ولالإطاحة بمختلف جوانب الإشكالية يتم التطرق إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة
- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة

### المحور الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة

لقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال بشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيا

منها بلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي ومن ثم اندماجها فعليا في الاقتصاد العالمي.

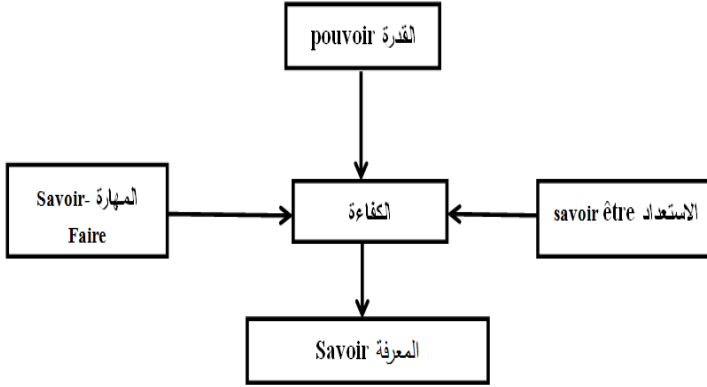
### أولا: مفهوم الكفاءة

حظي مفهوم الكفاءات بنصيب كبير من الاهتمام من طرف الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وان اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في المعارف (Savoir) العلمية (Savoir-Faire) المعارف السلوكية (Savoir-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

الكفاءة هي: "مجموع ثلاثة من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (كينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"<sup>1</sup>.

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef: "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"<sup>2</sup>. الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهو ما ذهب إليه P. Gilbert و M. Parlier في تعريفهما للكفاءة حيث عرفها على أنها "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة معينة"<sup>3</sup>. كما عرفها G. Boterf على أنها "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>4</sup>. كما يمكن تعريف الكفاءة بأنها مجموع المعارف، المهارات والقدرات والاستعدادات والتي لا يمكن امتلاكها من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة. والشكل التالي يوضح العناصر الأساسية التي تشكل الكفاءة.

## الشكل رقم 1: العناصر الأساسية للكفاءة



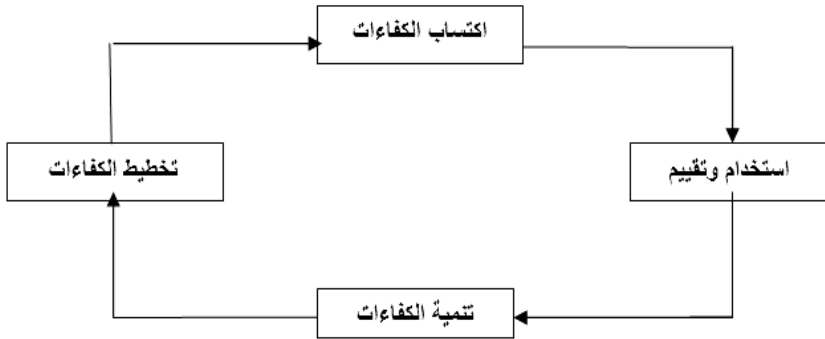
المصدر: من إعداد الباحث

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبية من المعارف، المهارات القدرة، الاستعداد، التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقومها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

## ثانيا: نحو إدارة خلاقة للكفاءات في المؤسسة

لم يعد كافيا أن تؤدي المؤسسة التي تريد النجاح والتميز في أعمالها بالطرق التقليدية، وهي بممارستها لا تقف عند حدود النجاح والفاعلية، إنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير وغيرها من المبادئ سمات مميزة لها، وفقا لهذا يصبح تعاملنا مع قضية إدارة الكفاءات باعتبارها سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالأداء إلى المستويات المشهودة لها بالتميز والتفوق، ومن أجل ذلك تم اقتراح نموذج يتضمن أهم العناصر الأساسية التي تستهدف إدارة خلاقة للكفاءات في أية مؤسسة (تخطيط، تنظيم، تقييم) وتتمثل مراحل إدارة الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي<sup>5</sup>:

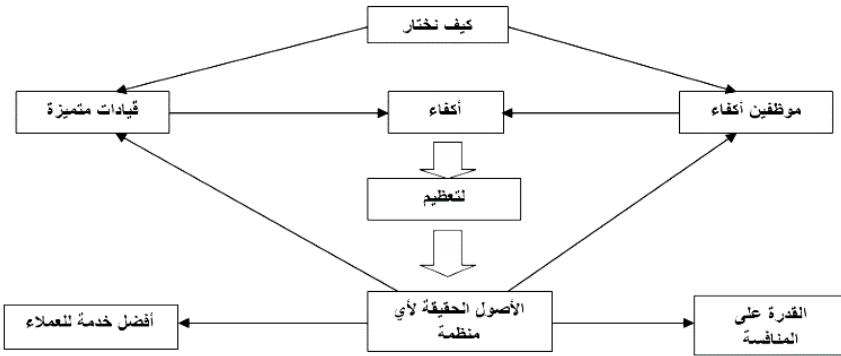
الشكل رقم 2: مراحل إدارة الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249

إن مفهوم إدارة الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي مؤسسة لكفاءاتها بدءاً من عملية التخطيط للكفاءات إلى غاية تنميتها والحفاظة عليها، أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة والحاكمة على كل القرارات التي تخص تسيير الكفاءات البشرية، وذلك بانتهاج استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة وتأسيس قدرات تنافسية واستقطاب العملاء كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: دور الكفاءات البشرية في تعظيم أصول المؤسسة



المصدر: محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2006، ص 5

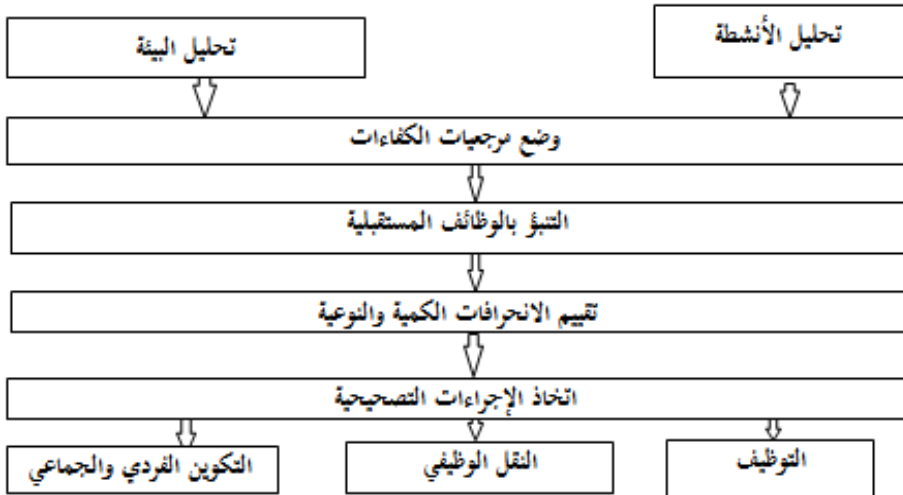
إن إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن لا بد أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية

ولكن هناك تفاعلات تتم فيما بينها، تشكل ما يسمى التداؤب وهذا المفهوم يشير إلى العلاقة  $2+2=5$  أي أن اثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد<sup>6</sup>. أي أن تكامل واندماج القوى والكفاءات الفردية يفرز قيما إضافية (قوة، فعالية، إبداع، تحسين، تحفيز) زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع القوى ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الاستراتيجية وتؤسس لها قيما نوعية ومزايا تنافسية. إن بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند على التقييم العلمي والسليم للكفاءات من خلال تحكيم مبدأ الكفاءة والجدارة في كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف عمليات المنظمة، وهذا وعنوان نجاح كافة المنظمات الحديثة، عملا بمبدأ وضع الرجل الكفاء في مكانه المناسب.

### ثالثا: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة

إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية والحاجة إلى إجراء دورات تكوينية متكررة قد أدى إلى تغير عميق في التفكير حول التدريب، تقييم الأفراد وتوصيف الوظائف. هذا النشاط لم يعد كافيا للاستجابة لعدم الاستقرار في ظروف العمل وتميزها بالجماعية، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات<sup>7</sup> والتي تتضمن المراحل الأساسية التالية، كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم 5: التسيير التقديري للكفاءات والوظائف



Source: Homer, Gestion des compétences, édition d'organisation, Paris, P36.

**1- تحليل الوضعية الحالية:** من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى الكفاءات) وإذا أمكن مقارنته مع المنافسين، بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد، وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات لكل منصب عمل. مثال عن مرجعية الكفاءات المطلوبة لشغل منصب قيادي<sup>8</sup>: إقامة علاقات من خلال العمل، الفهم المتبادل الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، المبادرة، الخبرة المهنية، التفكير بأسلوب تحليلي، العمل ضمن الفريق والتعاون، التوجه بالعملاء، القدرة على توجيه الآخرين والتصرف بمرونة... الخ، كما يشمل التحليل تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل: التقنيات الجديدة المنافسة، متطلبات العملاء... الخ

**2- التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات:** تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية الاستراتيجية بشكل كافي حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات البشرية، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا.

**3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يتم وضع الخطط حيز التنفيذ لتحقيق أهداف إدارة الكفاءات وتمثل هذه الخطط أساسا في<sup>9</sup>:

- **التوظيف:** حتى تكتسب المنظمة كل الكفاءات البشرية التي تحتاجها، فإنها مخيرة بين: توظيف الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات من خارج المنظمة، أو تكوين الأفراد العاملين في المنظمة، وعندما تعتمد على التوظيف الخارجي سوف تتحمل نفقات إضافية وتقلل من إمكانية الترقية داخليا والتي قد تعمل كحافز للعاملين الحاليين لو تمت.
- **النقل الوظيفي:** إن مزايا انتقال الأفراد بين المناصب والوحدات التنظيمية واضحة خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية أو بتحضير وتهيئة الأفراد للمناصب العليا، ولهذا الغرض يتم إنشاء بعض المناصب تسمى وظائف الانتظار مثل المكلف بالدراسات، وهذه الوظائف تعد مومونا أساسيا بالكفاءات التي تساعد الأفراد على شغل مناصب المسؤولية. يحتاج التدريب المتعلق بالكفاءات إلى الجمع بين تكييف الأفراد مع أنماط التسيير الجديدة وتحضيرهم للمستقبل.
- **المكافآت:** في إدارة الكفاءات البشرية لا بد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات لدى الأفراد العاملين، حسب طبيعتها وتنوعها ودرجة التحكم فيها، من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المنظمة، ومشاركتها مع زملائهم

لتكوين كفاءات جماعية، ومن أجل الحفاظ على الأفراد الأكفاء حتى لا يحولوا إلى المنظمات المنافسة.

### المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة

في خضم التطورات والتحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة تجد المؤسسات نفسها مجبرة على إعادة صياغة وبناء مواردها البشرية وتغيير أساليب التنمية والتطوير الخاصة به، فقد أصبح المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية يلعب دورا كبيرا في الرفع من تنافسية المؤسسة، ولهذا يجب تنمية هذا المورد الاستراتيجي من أجل رفع مساهمته كأساس للحفاظ على البقاء والنمو.

#### أولا: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

إن الانتشار الواسع لشبكات الاتصال ونقل المعلومات أصبح يشكل فرصا هامة وكبيرة لتعليم وتدريب الأفراد في مختلف المجالات، وذلك لما تتمتع به تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مزايا وخصائص تجعل عملية التنمية عن طريقها متميزة وفعالة. هذا ما أتاح أمام إدارة الموارد البشرية فرص كبيرة لإتمام عملية تنمية كفاءاتها البشرية، حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصة التنمية المستمرة والفعالة، كونها متاحة ومتوفرة بخدماتها التعليمية والتدريبية في أي مكان وزمان، فلا دور للحدود الإقليمية والعرقية في عملية التنمية، فكل الأفراد متساوون في فرص التدريب والتعليم أمام هذه التكنولوجيا التي غيرت من خصائص التعامل بين الأفراد، كما أن التنمية عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتميز بكونها سعة المحتوى العلمي وذلك لما توفره هذه الوسائل من معلومات وبرامج متنوعة وعديدة، وهذا ما يجعل هذا النوع من التنمية يتميز بالكثافة والتنوع، حيث أن "توفير مصادر المعلومات يعد أساسا لعملية تنمية الكفاءات البشرية الحديثة، ومهما حاولت الوسائل التقليدية من تحديث مقتنياتها والمعرفة لا يمكنها الإحاطة بالإنتاج الفكري الضخم في زمن ثورة المعلومات والاتصالات الذي يتزايد فيه الإنتاج تزايدا طرديا. كما أنها تتميز بالعدالة والشمولية وانخفاض التكلفة، حيث أن إمكانية أي فرد استخدام أو المشاركة في هذه الشبكات بسهولة يتيح للجميع التعلم والاستفادة من هذه الأخيرة وبالتالي تنمية المهارات، كما يحقق هذا الانتشار الواسع شمولية جميع الأفراد الذي يؤدي بدوره شمولية التنمية للأفراد بمختلف أماكنهم ونزعاتهم. كما أن انتشارها وتوفرها في المنازل والمحلات وأماكن العمل يخفض من التكلفة إلى أدنى حد لها، وذلك من خلال تخفيف مصاريف التنقل وتوفير وسائل تعليم تقليدية كالكتب والمجلات والجرائد وغيرها فجاءت



شبكات المعلومات والاتصال العالمية وسيلة حديثة تفتح الأفاق للباحثين للتجوال عبر العالم الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية التي تتيح للباحث الوصول إلى مصادر معلومات حديثة ومتنوعة وعديدة عبر قواعد البيانات والمعلومات سواء النصية وغير النصية والفهارس والأدلة عدا ما ينشر إلكترونياً من كتب ودوريات وبرامج تدريب على العمل ، لتكون بشموليتها وتنوع موضوعاتها وسرعة الوصول إليها دون حدود جغرافية أو لغوية أو زمنية مكملة لما يجده الباحث من مصادر تقليدية في المكتبات<sup>10</sup>.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة

إن الاتجاه العام لكل من إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتجديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقاً للاستراتيجية المتبعة، ففي سياق تبريرهم لتحول إدارة الموارد البشرية لتكون مصدراً للقيمة، اعتبر Ch. Schmitt وآخرون أن تسيير الكفاءة والمعرفة كانت وراء توجه هذه الوظيفة نحو الإبداع<sup>11</sup>.

إن تركيز إدارة المعرفة على تقنيات الإدارة المشتركة للمعرفة التنظيمية تساعد مجموعات العمل ومجتمعات الممارسة على تنسيق جهودهم في مختلف الوظائف والمهام مهما كان سلمها التدريجي، فتطوير مجال عمل المستخدمين والرفع من كفاءاتهم يؤثر على قدرات إنتاج المعرفة في المؤسسة.

### الشكل رقم 4: الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات



Source: Jianzhong HON and al, Co-evolution of knowledge and competence management and its strategic implication, department of business administration, Lappeenranta university of technology, Finland, 2005, P 18.

ففي المؤسسات المكثفة معرفياً، أغلب المهام اليومية تتطلب ممارسات وقرارات مهنية وإدارة تركز بصورة كبيرة على المعرفة، ففي مثل هذه الوضعيات تتطلب إدارة الكفاءات طرق كمية ونوعية لتمييز وإحصاء الكفاءات التنظيمية<sup>12</sup>. من جهة أخرى فإن إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن تقتضي أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، بل هي تفاعلات تتم فيما بينها، وهو المفهوم الذي يشير إلى العلاقة  $5=2+2$ ، أي أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المترتبة على انفراد. وبالتالي، كان تكوين الكفاءة المميزة لنشاط المؤسسة عبارة عن مزيج من العلاقات التي تدمج المستوى التنظيمي (المؤسسة ككل)، المستوى الجماعي (فرق العمل) والمستوى الفردي (كفاءات الأفراد)، تتداخل فيما عدة مجالات على غرار الإدارة الاستراتيجية، التنظيم، إدارة المعرفة ونظم الإعلام، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية مركز القرار<sup>13</sup>. من هذا المنطلق يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية الكفاءات البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية<sup>14</sup>:

\* **التدريب والتطوير المستمر والمتميز:** فالمنظمات اليوم تبحث عن المعرفة بصورة أكبر، من خلال التدريب والتعليم المتواصل، وتخطيط المسار المهني مع رصد الميزات المخصصة لذلك، فالاستثمار في الأفراد لبناء التميز والكفاءة يعتبر من أفضل الاستثمارات، ويجب على إدارة الموارد البشرية إدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار.

\* **المشاركة:** وهو يضمن العديد من الجوانب منها مشاركة الكفاءات البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وكذلك منح الأفراد المتميزون الحرية في التفكير والعمل واتخاذ القرارات للحصول على نتائج مرضية.

\* **قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة الكفاءات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادة ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، فالإبداع يعد اختراعاً في مرحلة التطبيق، أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة.

## الخاتمة

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمة الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير ويعملون على تحقيقه، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن إدارة الموارد البشرية لم تولي الاهتمام اللازم للمورد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات فلقد أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فانتقال المجتمع من مجتمع المعلومات إلى عصر المعرفة اوجب على المؤسسات أن تجدد أسماها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع

<sup>1</sup> Jean- Marie Peretti: **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4<sup>eme</sup> éd, Vuibert, 2005, p 63

<sup>2</sup> Alain Meignant, Ressources Humaines Déployer la stratégie, éd liaison France, 2000, p110.

<sup>3</sup> Le Boterf G: construire les compétences individuelles et collectives, éd d'organisation, Paris, 2000, p45.

<sup>4</sup> Philippe Lorino: Méthodes et pratique de la performance, éd d'organisation, Paris, 2000, p 85.

<sup>5</sup> زكية بوسعد، اثار برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية والاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 38.

بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص 244.

<sup>7</sup> Charon J, Separis S, op cit, P80.

<sup>8</sup> Homer p, Gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 2001, P34

<sup>9</sup> Dolan S, La gestion des RH, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2002, P310.

<sup>10</sup> النادي العربي للمعلومات، مدى إفادة الانترنت للباحثين في مجال البحث العلمي.

<sup>11</sup> Christophe SHCMITT et autre, GRH et valeur: une relation en perpétuelle **construction**, Revue internationale des relations de travail, Vol 2, No1, janvier 2004, P 61.

<sup>12</sup> G. ZULCH M. BECKER, computer – supported competence management: industry, Vol. 58, No. 2, P 146

<sup>13</sup> Jocelyne LOOS-BAROIN, Compétence et temps en gestion des ressources humaines : les apports d'une analyse longitudinale, acte du 3eme forum de prospective Métier: compétence et temps en GRH, Dauphine, octobre 2003, P10.

<sup>14</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010،

ص 245 - 246