

أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المعرفية رغداء محمد حلمى عطا

الملخص :

قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى فصول أربعة : الفصل الأول الدراسات السابقة والإطار العام للبحث وفيما يتعلق بالفصل الثانى للبحث فقد تناول الثقافة التنظيمية المعرفية ، ولقد جاء الفصل الثالث ليعالج أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المعرفية ، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين : المبحث الأول تناول الكفاءات المعرفية ، أما المبحث الثانى فيتناول أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المعرفية ، وذلك على محورين إدارة الثقافة التنظيمية كضرورة لمواكبة المتطلبات الإدارية وتوظيف هذه الثقافة فى تنمية الكفاءات المعرفية ، أما الفصل الرابع فقد تناول فى مبحثين النتائج والتوصيات .



Abstract:

The study is divided into four chapters: Chapter one presents the review of literature and general framework Chapter two: Organizational culture. Chapter three tackles the effect of organizational culture on core competencies. It is divided into two sections. The first deals with the concept of core competencies The second section deals with the effect of organizational culture on core competencies, specifically with two core competencies: managing organizational culture as a necessity for keeping abreast of managerial demands, and employing this culture in developing core competencies. Chapter four includes two sections: findings and commendations.

الفصل الأول : الدراسات السابقة والإطار العام للبحث

مقدمة:-

تعتبر الثقافة التنظيمية المعرفية من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات ، التى تمتلك القدرة على إستيعاب الإبداع والأفكار الجديدة مما يوفر لها مقومات التميز ، ولما كانت الكفاءات المحورية أهم الموارد بالمنظمة، فإن ذلك يتطلب القيام بتغيير قيم واتجاهات هذه الكفاءات بما يزيد من ولائهم وإنتائهم للمنظمة ، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أخلاقيات وسلوكيات وثقافات تنظيمية معرفية لديهم ، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة ، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنميتهم وتدريب الكفاءات المحورية، ولمعالجة هذه العلاقة فإنه سيتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالى :

المبحث الأول : الدراسات السابقة

تقوم الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى أقسام ثلاثة :

أولا : الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية المعرفية :

- هدفت دراسة عبد العزيز عسكر ٢٠١٢^(١) إلى دراسة أثر النوع، والمؤهل العلمي ، والخبرة على أنماط الثقافة التنظيمية ، وكذلك التعرف على أثر القيادة التشاركية في مستوى الثقافة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير النوع و الخبرة والمؤهل ، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبين مستوى الثقافة التنظيمية .

على حين فإن دراسة Lee & Yu (2004)⁽²⁾ والى هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمى ، وكذلك التعرف



على أثر اختلاف طبيعة عمل الشركات على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركات ، قد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي ، كما اظهرت الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز، وثقافة الصحة هي ثقافة النظم والأدوار.

ثانيا : الدراسات الخاصة بالكفاءات المحورية

- هدفت دراسة عبد الحميد حامدي (٢٠١٥ ٣) إلى التعرف على دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية ، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أدوار الكفاءات الوظيفية والوضع التنافسي للمنظمة .
- كما جاءت دراسة رجب شعبان (٢٠١١ ٤) ، لتؤكد النتيجة السابقة ، فهناك علاقة طردية بين متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية ، إلا أنها أضافت أن هذه العلاقة خضعت للترتيب (رأس مال العلاقات – رأس المال الهيكلي - رأس المال البشري)

ثالثا : دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية المعرفية و الكفاءات المحورية

- هدفت دراسة (5) Maryam Alavi, Kayworth Timothy التعرف على أثر الثقافة التنظيمية التي تشجع على التشارك بالمعرفة وتدقق المعرفة بالمنظمات، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية المشجعة للتشارك المعرفي وبين تدفق المعرفة لدى العنصر البشري .



كما أكدت دراسة صفوت جاد الرب (٦) النتيجة السابقة ، حيث أثبتت وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية – كبعد من أبعاد إدارة المعرفة وبين تنمية رأس المال البشري .

المبحث الثاني: الإطار العام للبحث

ستقوم الباحثة في هذا الجزء من الدراسة بعرض لمشكلة البحث وأهدافه وأهميته .

١/٢ مشكلة البحث

من خلال المراجع العديدة بالمكتبات ، وبالإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، اتضح للباحثة أن مشكلة البحث تتمثل في " وجود ثقافة تنظيمية تعوق أداء الكفاءات المحورية ببعض المنظمات " .

٢/٢ الهدف من البحث

١. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المحورية .
٢. تحديد أهم الآليات الأساسية لتنمية الكفاءات المحورية:

٣/٢ : أهمية البحث

١. تؤثر الدراسة على بحث العلاقة بين الكفاءات المحورية والثقافة التنظيمية المعرفية التي تمثل أحد المناهج الإدارية المعاصرة.
٢. تعتبر الدراسة دعوة للإنطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الإستقطاب والتوظيف حسب احتياجات الإدارات إلى الانشغال بإدارة الأداء وتحسين الكفاءة .

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية المعرفية

مقدمة :-

تؤثر الثقافة التنظيمية المعرفية على برامج تطبيق تنمية الكفاءات المحورية ، وتهدف الباحثة في هذا الجزء من البحث إلى تحديد مفهوم الثقافة

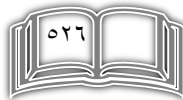


التنظيمية المعرفية واهميتها ، و العوامل المحددة لثقافة المنظمة ، وظائف الثقافة التنظيمية وأخيرا أثر توظيف الثقافة التنظيمية المعرفية لتنمية الكفاءات المحورية ، وذلك على النحو التالي :

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية المعرفية

قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية ، حيث قدم العالم (تايلور) تعريفاً يتضمن أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والقدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، وأيضاً عرف " ويلز " الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد، وعرف الكاتب " جيبسون " الثقافة التنظيمية بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم ومدرجات وقواعد ومعايير من صنع الفرد^(٧) ، كما عرفها "شيرمربورن" بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم^(٨) ، فالثقافة التنظيمية إطار معرفي من القيم التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، كما يقدم " أسعد أحمد عكاشة " تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات لدى أفراد المنظمة^(٩) ، و يعرفها "شين" بأنها مجموع المبادئ التي اكتشفتها الجماعة أثناء حل مشكلاتها ، وتعلمها الأعضاء الجدد كمجموعة من المعتقدات الراسخة^(١٠).

وترى الباحثة ان تعريف الثقافة التنظيمية المعرفية يعنى المحصلة التراكمية للعلاقات الإجتماعية المتكررة بين العاملين ، والتي تساهم في تشكيل أنماط سلوكية للنظام الإجتماعي التنظيمي المعرفي ، وتساعد في وحدة التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصرها المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات ، كما أنها المكونة لشخصية المنظمة ، و التي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة من خلال تعزيز بناء ثقافة تنظيمية معرفية فعالة ، تهتم



بتثقيف العاملين بقيم ثقافية جديدة ، و تبني ثقافة تشجع على بناء و جمع و مشاركة المعرفة ، على ان تهتم الثقافة المعرفية بتنمية الكفاءات المحورية بالمنظمة.

المبحث الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

١. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات .
٢. إيجاد شعور بالتوحد وتعزيز معايير الأداء العالي .
٣. تطوير الإحساس بالعضوية و تعزيز الانتماء من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل
٤. تشكل الثقافة القوية نوعا من الرقابة الضمنية على سلوك الأفراد (١١)

المبحث الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

١. الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع.
٢. ثقافة الوظيفة: تشجع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، مما يترتب عليه الحاجة لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة الإحتياجات المستقبلية .
٣. ثقافة الدور: تؤكد هذه الثقافة على نوعية الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد (١٢)

المبحث الرابع : العوامل المحددة لثقافة المنظمة

- تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر هي :
١. حجم المنظمة: كلما صغر حجم الجماعات ، كان هناك إحتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة
 ٢. العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات الحديثة.



٣. التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى أفراد التنظيم للقيام بالمهام المسندة اليهم ، حيث تساهم في قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، مما يؤثر إيجابياً على الأداء.
٤. التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تعزيز بعض القيم والمبادئ لديه^(١) .
٥. البيئة الخارجية: يساهم إستقرار البيئة الخارجية في وجود الإستقرار بالمنظمة ، وذلك كما في الشكل التالي :-

شكل رقم (١)
العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، عزة : الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير، ٢٠١١ ، ص ٢٩ .

المبحث الخامس : خصائص الثقافة التنظيمية

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي :

١. القيم المتحكمة: حيث تمثل الثقافة مجموعة من القيم التي اتفق عليها أفراد المجتمع



٢. القواعد: وهي تعليمات تصدر عن المنظمة ، حيث يعمل الفرد وفقاً للقواعد المرسومة^(١٤)
٣. المناخ التنظيمي: وهو خصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ، فتؤثر على قيم الأفراد ، لأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات النسبي^(١٥) .
٤. الثقافة نظام متكامل : حيث تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي^(١٦)
٥. الثقافة نظام مكتسب : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ؛ بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
٦. الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالقدرة على التكيف استجابة لمطالب التغيير، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة من جانب آخر^(١٧)

المبحث السادس : عناصر الثقافة التنظيمية :

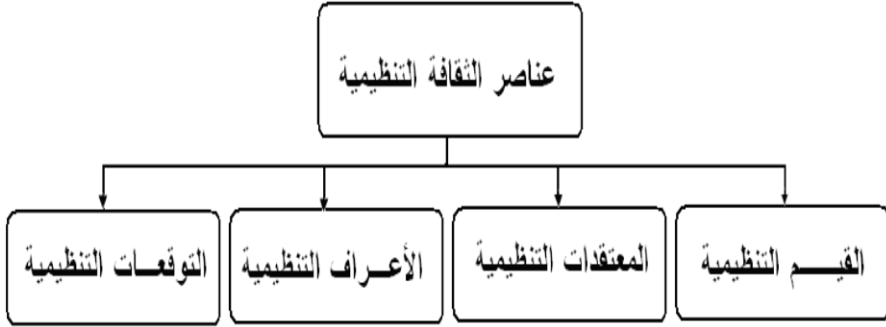
- يعتقد بعض العلماء بأن القيم والمعايير بالمنظمة لها تأثير على كفاءتها وفعاليتها^(١٨)، وتوضح عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:-
١. القيم التنظيمية : هي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين بالمنظمة، ومنها المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت^(١٩) .
 ٢. المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة عن الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، والمهام التنظيمية ، و تتعلق هذه الأفكار المشتركة بكيفية إنجاز العمل بالمنظمة^(٢٠)
 ٣. الأعراف التنظيمية : وهي معايير يلتزم بها العاملون ، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع^(٢١)



٤. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يتوقعها الفرد أو المنظمة لكل منهما، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرءوسين، والعكس ويوضح الشكل التالي عناصر الثقافة التنظيمية:

شكل رقم (٢)

عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر:، محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥، ص ٢٧

المبحث السابع: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى تتمثل في:

١. ثقافة المجتمع: وتتمثل في المفاهيم السائدة في المجتمع، كما تتأثر بعدد من القوى مثل نظام التعليم، والهيكل الإداري^(٢٢).
٢. ثقافة النشاط / الصناعة: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط الواحد، واختلافات في الثقافات بين الصناعات المختلفة^(٢٣).
٣. ثقافة المنظمة: تختلف ثقافة المنظمات الحكومية عن ثقافة المنظمات الخاصة^(٢٤).



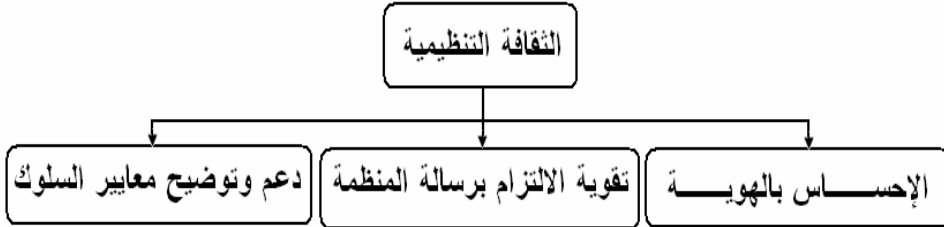
المبحث الثامن: وظائف الثقافة التنظيمية

تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي :

١. تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة .
٢. خلق الإلتزام برسالة الشركة (٢٥) .
٣. توضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد ، ويتضح وظائف الثقافة التنظيمية في الشكل التالي

شكل رقم (٣)

الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة: رفاعي رفاعي إسماعيل وبسيوني، الرياض دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ ، ص ٦٣١ .

خلاصة الفصل الثاني :

تناولت الباحثة في هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها ، وأهم العوامل المؤثرة فيها، وكذلك أهم خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها



وظائفها ومستوياتها ، وذلك تمهيدا لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على الكفاءات المحورية، وذلك كما يلي :

الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المحورية

مقدمة :-

يرتكز إنتاج المعرفة على الكفاءات المحورية ، والتي احتلت قمة الأولويات في البحث ، وتهدف الباحثة في هذا الجزء من الدراسة إلى تحديد مفهوم الكفاءات المحورية ومستوياتها وخصائصها واهم الإستراتيجيات التي يجب استخدامها ، وطرق تنميتها وأخيرا أثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المحورية ، وذلك على النحو التالي :

المبحث الأول : الكفاءات المحورية

١/١ مفهوم الكفاءات المحورية

عرف "Mandor" الكفاءة بأنها معرفة استعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكلة^(٢٦) أما "Le Boterf" فإنه يرى أنها معرفة كيفية التصرف أو إبداء ردة فعل مقبولة ، على حين عرف "Montmollin" الكفاءة بأنها مجموعة معارف ثابتة ، أما المجموعة المهنية الفرنسية فعرفت على أنها مزيج للمعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني^(٢٧) ، وترى الباحثة ان مفهوم الكفاءات المحورية - والذي يخدم قضية البحث - هو الاتجاهات والقدرات والمعرفة والمهارات للعاملين داخل المنظمة والتي من المتوقع أن تشترك معا لتساهم في تحقيق النجاح في البيئة التنظيمية ، وهذا المعنى أوسع من أن يشمل توجيه المهارات لأداء مهمات محددة داخل وظائف تقليدية محدودة بطريقة هندسية، وإنما يمتد مفهوم الكفاءات المحورية



ليشمل توظيف المهارات القدرات والمعرفة -والتي يمتاز بها العاملون- في تحقيق النجاح داخل أماكن العمل ، مما يعكس المعرفة التراكمية لهذه المنظمات .
٢/١ مستويات الكفاءات المحورية

١. كفاءات المستوى الأول: الكفاءات العملية أو القدرة على القيام بالأنشطة.
٢. كفاءات المستوى الثاني: تتمثل في الكفاءات الأساسية: الطلاقة الفكرية- المعارف النظرية والتطبيقية - التعامل مع الوقت- العلاقات مع الآخرين (٢٨)

٣/١ أهم الخصائص التي تمتاز بها الكفاءات المحورية:-

- تمتاز الكفاءات المحورية بالعديد من الخصائص منها :-
١. عدم قابلية للتقليد: ويعزى ذلك لطبيعة أصحاب هذه الكفاءات و طبيعة الثقافة العالبة في المنظمة، حتى وإن إنتقلت هذه الكفاءات إلى منظمات منافسة ، وذلك يعود للتعقيد الإجتماعي للعلاقات، في إيجاد نفس الجو في العمل (٢٩)
 ٢. عدم قابلية التبدل: حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، كما لا يمكن تبديله بأي مورد آخر .
 ٣. أن تكون نادرة: ويعنى أن إكساب المنظمة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على منظمات أخرى، من أجل استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فهو يمثل للمنظمة التي تمتلكها ميزة تنافسية.
 ٤. الكفاءات المتقدمة: تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لمعالجة المشاكل المعقدة في الحياة الواقعية ، كما تمتاز بأنها الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر استجابة .
 ٥. فهم الأنظمة :- وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج، مما يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية ،لأن المتمكن من استيعاب الأنظمة يستطيع السبق في رد الفعل، بحسن التعامل مع النتائج (٣٠)



٦. المعرفة الشرطية: وتعني التحكم الأساسي لتوجيه العاملين المهرة، وهذه المعرفة هي شرط أساسي، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.
٧. الاختراع الذاتي: وهو يتوقف على أهمية الابتكار الذاتي، خاصة وأن الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية.
٨. محور لتمرکز أنشطة الموارد البشرية وتسييرها:- يعرف تسيير الكفاءات على أنه التأثير في مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على التكيف مع التطورات؛ فهي عملية خاصة لجذب وتطوير والاحتفاظ بعدد كاف من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف، وضمان لنمو الجماعات بطريقة مثلى^(٣١).

٤/١ أهم الأسس التي يجب مراعاتها لامتلاك المنظمة للكفاءات المعرفية

١. التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية تنمية القدرات التنافسية، بوضع الأسس لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين، مع التأكد من توافق التكوين النفسي والاجتماعي والمعرفي للمرشحين مع مطالب هذه الوظائف^(٣٢).
٢. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستواهم المعرفي^(٣٣).
٣. ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد: وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية، فضلاً عن تيسير فرص إستكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عنهم.
٤. تنمية وإستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابعين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.



٥. تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المنظمة ، و توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة^(٣٤)
٦. مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية : وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل ، كما يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري .
٧. فتح قنوات الإتصال وتسيير تدفقات المعلومات بين قطاعات وجماعات العمل، مع تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في إقتراح الإستراتيجيات وتطوير النظم .
٨. تطبيق نظام إدارة الأداء : ويعنى الإهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية في إطار متناسق، والاهتمام بمراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية .
٩. القائد الإداري : من أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية ، وضمان توجيهها صوب الأهداف المحددة وجب التركيز على القائد الإداري الذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات^(٣٥) .

٥/١ إستراتيجيات إدارة الكفاءات المحورية في المنظمات

١. إستراتيجية المعرفة: والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المنظمة.
٢. إستراتيجية إدارة الكفاءات المحورية : تتعلق بإدارة براءات الإختراع ، والمعارف المتعلقة بالعملاء^(٣٦).
٣. إستراتيجية رأس المال البشري : وتتم من خلال تدريب الأفراد ، وكننتيجة للتقنية العالية المستخدمة ستقل نسبة العمل المعاد، حيث يتطلب الحصول على فرصة عمل توافر مهارات متعددة عند العاملين^(٣٧)



٤. إستراتيجية خلق المعارف داخليا: تتحقق من خلال التجديد التنظيمي أو ما يسمى إعادة الهندسة التنظيمية، من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة، وبهدف المحافظة على بقاء المنظمة^(٣٨)

٦/١ تنمية الكفاءات المحورية

أولا : مفهوم تنمية الكفاءات المحورية: هي الإجراءات المتخذة لتنمية قاعدة الكفاءات، فتنمية الكفاءات تعمل على تزويد الأفراد بالمهارات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل^(٣٩).

ثانيا: أهداف تنمية الكفاءات المحورية:

١. وضع أسس علمية مناسبة لجذب و إستقطاب الكفاءات المحورية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.
٢. تحديد إحتياجات المنظمة الحالية من اليد العاملة ، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها .
٣. تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية ، وبالتأكيد على أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها .
٤. التمكن من تقييم أداء الكفاءات ، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
٥. خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، وشعور العامل بالإنتماء^(٤٠) .

ثالثا: الآليات الأساسية لتنمية الكفاءات المحورية:

- ١- المقاربة الإستراتيجية: وتحدد فيها تلك القدرات التي بصعب تقليدها من المنافسين ، و لكي تحقق المنظمة أهدافها، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات^(٤١) ، من خلال المصفوفة التالية:



جدول رقم (١)

مصنوفة تحديد جداول الأعمال لبناء كفاءات محورية جديدة

الفرصة الضخمة ما الكفاءات المحورية الجديدة التي تحتاجها المنظمة للمشاركة في الأسواق المستقبلية؟	الرئيسية ما الكفاءات المحورية الجديدة التي تحتاجها المنظمة لحماية الحصة السوقية في الأسواق الحالية؟	الجديدة
الفضاءات البيضاء ما المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكن الحصول عليها من خلال الابتكار أو إعادة الدمج للكفاءات المحورية الحالية؟	ملئ الفراغات ما الفرصة السانحة للتطوير ف بالأسواق الحالية إذا ما تم تعزيز الكفاءات المحورية الحالية؟	الكفاءات المحورية

الحالية الأسواق الجديدة

المصدر عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ٢٢- ٢٣ فبراير ٢٠١٢، ص ٥ .

٢- لمقاربة المبنية على الموارد:- وتمر بالمراحل التالية (تحديد الموارد النادرة - حماية الموارد النادرة - استغلال الموارد النادرة - إنشاء الموارد)

٣- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتكون الكفاءات من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارات والسلوكيات والتي لا بد من تضافرها .

٤- المقاربة العلمية: حيث تكون الكفاءات وليدة التفاعل بين التدريب الجماعي والوسائل التكنولوجية^(٤٢)



رابعاً : مراحل استراتيجية تنمية الكفاءات المحورية

المرحلة الأولى : زيادة التكوين و التأهيل و التدريب بصفة دائمة و متواصلة .
المرحلة الثانية : تحقيق الإستجابة للتكوين و التدريب و كذا تطوير مناهج و أساليب إدارة الكفاءات البشرية و إزالة كل المعوقات التي تعرقل التطبيق لإستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية .
المرحلة الثالثة :التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية في ظل الإقتصاد القائم على إنتاج المعرفة^(٤٣)

خامساً : نتائج تنمية الكفاءات المحورية:-

- ١- رفع الفعالية التنظيمية للكفاءات المحورية و زيادة المؤهلات المعرفية و تدعيم الخبرات التطبيقية .
 - ٢- التكيف المستمر مع المحيط الخارجى الذي يوصف بالتعدد في المكونات و التجدد في الطموحات .
 - ٣- تقوية المزايا التنافسية للكفاءات المحورية أمام الكفاءات الأجنبية بإزالة المعوقات الموضوعية .
- وإذا كانت استراتيجيات المعرفة تحتاج إلى دعم القيادات بالمنظمة^(٤٤) ، فان نجاح استراتيجيات تنمية الكفاءات المحورية يحتاج أيضا إلى تدعيم من هذه القيادات^(٤٥) .

٨/١ تقييم الكفاءات المحورية :

أولاً : طرق تقييم الكفاءات المحورية :

- وذلك بهدف توضيح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات .
- أ- مقارنة المعارف: تتمثل في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة وبين الوضعيات المهنية للفرد .
 - ب- مقارنة المعارف العملية: هذه المقارنة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم فيها على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل،



ت- المقاربة المعرفية وفكرة هذه المقاربة هي أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية لحل مسائل معينة ، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، لحل هذه المسائل .

ث- مقارنة المواهب :هي الميزات الشخصية أكثر منها معارف ، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وذلك للمهن التالية -- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،... ذ،المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر...)، المهن المختلطة (صحفي،...) وهذه المقاربة لم تلق تطبيقا واسعا (٤٦)

ثانيا أدوات تقييم الكفاءات المحورية وترتكز هذه الأدوات على :-

- ١- مرجعية الكفاءات :تقوم على توضيح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمة من قبل المسؤولين ،ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها .
- ٢- طريقة مركز التقييم : وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث يقيم الفرد عن طريق مجموع متكامل من التقنيات مثل:المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات و يحسب تقييم التباعد للكفاءات من خلال العلاقة التالية :تقييم التباعد = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية (٤٧)

المبحث الثاني :أثر الثقافة التنظيمية على الكفاءات المحورية

توصلت الباحثة في الجزء السابق من الدراسة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية المعرفية هي عملية بناء وتطوير وتدعيم لثقافة مشتركة للمنظمة تساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية لمواكبة التغيرات المختلفة ، وفي هذا الجزء سنتناول كيف يمكن توظيف الثقافة التنظيمية المعرفية لمواكبة المتطلبات الإدارية ، وأهمية الثقافة التنظيمية المعرفية في تكوين كفاءات محورية

١/٢ إدارة الثقافة التنظيمية كضرورة لمواكبة المتطلبات الإدارية

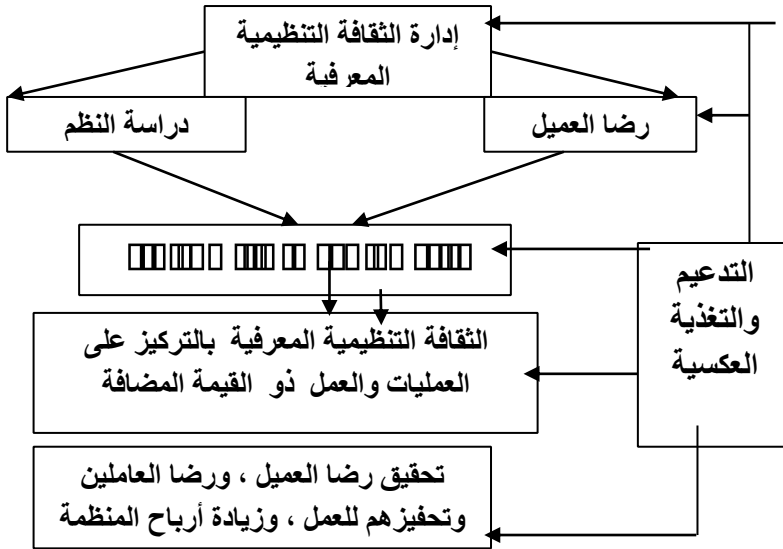
تعد الثقافة التنظيمية المعرفية من العوامل الهامة لمواكبة المتطلبات الإدارية ، والتي تعتنى بامتلاك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات، فيكون



التركيز على إيجاد ثقافة معرفية تؤثر إيجابيا في برامج تكوين كفاءات محورية ،
فالثقافة التنظيمية البناءة تكون تساهم في استثمار الموارد المعرفية، وفي ذلك يرى
د محسن الكتبي^(٤٨) أنه لا بد من مراجعة الثقافة التنظيمية وتطويرها وتعديلها من
وقت لآخر لتواكب التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة وذلك كما يلي

شكل رقم (٤)

أهمية إدارة الثقافة التنظيمية المعرفية



المصدر : إعداد الباحثة في ضوء أدبيات الثقافة التنظيمية والكفاءات المحورية
و تتفق الباحثة مع رأى إيهاب فاروق العاجز (٢٠١٠ ٤٩) ، والذي يرى
أهمية تطوير السلوكيات الفردية وتحويلها إلى سلوكيات إجتماعية، تعبر عن سلوك
تعاوني ، تدمج فيه مختلف الإستراتيجيات الفردية ، وتضيف الباحثة أنه يجب
توفر قدر مناسب من التوافق بين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وبين تطلعات
القوى المختلفة بالمنظمات

٢/٢ أهمية الثقافة التنظيمية المعرفية في تكوين كفاءات محورية:-

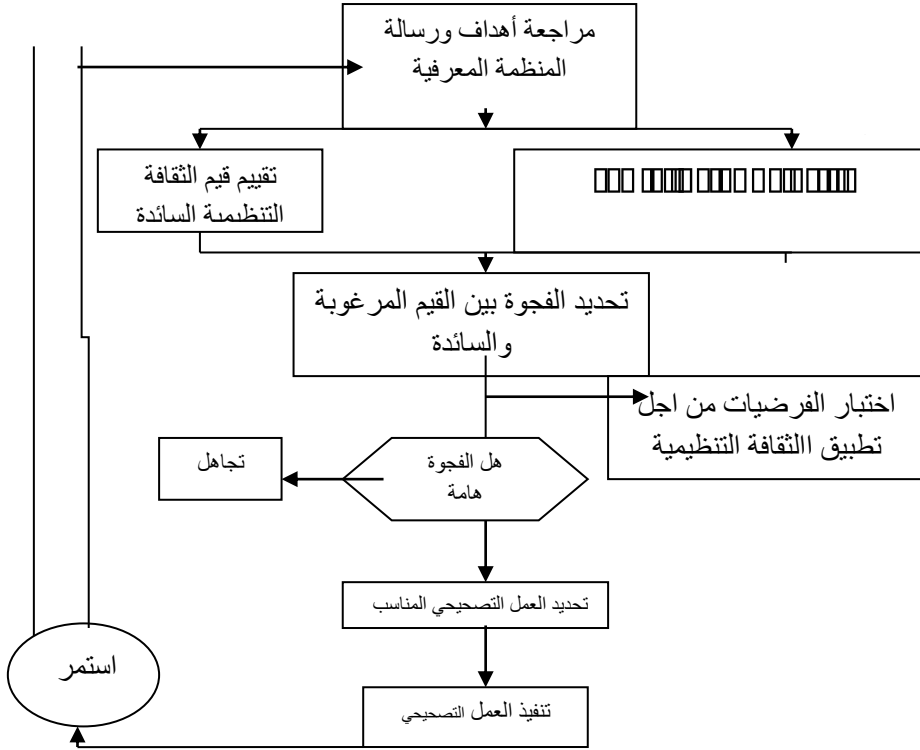
تعد الثقافة التنظيمية المعرفية من العوامل الهامة لنجاح تكوين كفاءات
محورية ، والتي تعنى بإمتلاك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات ، وتأسيسا



على ما سبق ترى الباحثة أن القيم الثقافية يجب أن تكون متوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وتنمية الكفاءات المحورية، وذلك بمراجعة رسالة المنظمة ومتطلبات المنافسة ، وتتفق الباحثة في ذلك مع (50) Pierre & Robert 2004 الذي يرى ان القيادة المعنية بالمعرفة تلعب دورا هاما في إلهام المرءوسين على إيجاد الحلول لمواجهة المشاكل، ويوضح الشكل التالي دور إدارة الثقافة التنظيمية المعرفية لتنمية الكفاءات المحورية:

شكل رقم (٥)

إدارة الثقافة التنظيمية المعرفية لتنمية الكفاءات المحورية



المصدر: إعداد الباحثة بالإستناد إلى الدراسات السابقة في أدبيات الثقافة التنظيمية والكفاءات المحورية

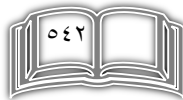


يتضح أن القيادة الإدارية - في إطار نسق تفاعلي ثقافي- تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية ، أو التطوير من نماذج ذهنية فردية إلى نماذج جماعية ، حيث تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة.

كما ترى الباحثة أن تنمية الكفاءات المحورية تكمن في قدرتها على التغيير الثقافي، وفي تطوير الثقافة التنظيمية المعرفية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد ، لبناء السلوك الاجتماعي للكيان الاجتماعي، وهذا النوع من المعمارية التنظيمية المعرفية تسهم في دفع المنظمات للعمل ، حيث تتوفر فرص مواتية لتعميق أنشطة الابتكار ، بما يخدم الأهداف التي تنشأ بصورة آنية في البيئة الرقمية، والتي تكون المنظمة المعرفية بها عبارة عن نظام ذكي يتسم بقدرته على التكيف مع متطلبات البيئة، وستألف من مجموعة من المعماريات التنظيمية التي تضم أدوات معلوماتية وكفاءات محورية .

خلاصة الفصل الثالث:-

قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، تناولت في المبحث الأول تحديد مفهوم الكفاءات المحورية ومستوياتها وخصائصها واهم الإستراتيجيات التي يجب إستخدامها ، وطرق تنميتها ، وفي المبحث الثاني تعرضت الباحثة لأثر الثقافة التنظيمية المعرفية على الكفاءات المحورية ، وذلك من خلال التعرف على كيفية إدارة الثقافة التنظيمية لمواكبة المتطلبات الإدارية ، وايضا توظيف هذه الثقافة في تنمية الكفاءات المحورية .



الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

تسعى الباحثة في هذا الفصل إلى عرض اهم النتائج والتوصيات والتي تم التوصل إليها في هذا البحث ، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : نتائج البحث

- 1-1- ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى أنها تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، إيجاد شعور بالتوحد وتعزيز معايير الأداء العالي ، وتطوير الإحساس بالعضوية وتعزيز الانتماء .
- 2- تتعدد وظائف الثقافة التنظيمية في تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية ، وخلق الإلتزام برسالة الشركة والتي منها إدراج ثقافة خلق وتنمية الكفاءات المحورية
- 3- تتمثل أهم خصائص الكفاءات المحورية في عدم قابلية التقليد وعدم قابلية التبدل، كما تمتاز بأنها نادرة ، وأن لديها القدرة على فهم الأنظمة والاختراع الذاتي .
- 4- تكمن تنمية الكفاءات المحورية في قدرتها على التغيير الثقافي، وفي تطوير الثقافة التنظيمية المعرفية التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد .
- 5- يمكن تحديد الآليات الأساسية لتنمية الكفاءات المحورية في المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة التسييرية للكفاءات:و المقاربة العلمية و المقاربة الإستراتيجية .

المبحث الثاني : توصيات البحث

- 1- تبنى ثقافة تساهم في تدفق المعلومات و الأفكار ، مع التشجيع على المشاركة في إتخاذ القرارات .



- ٢- تعزيز الثقافة الإبداعية وذلك عن طريق تحفيز و احتضان ودعم المبدعين، مع تطبيق الأفكار الجديدة وتطوير الثقافات و التي تنسجم بدورها مع الفكر الأبداعي .
- ٣- مد جسور العلاقة مع الكفاءات المحورية بتوفير كافة متطلبات الدوافع (المادية والمعنويةوالامنية والتقنية) و القضاء على حالات الإحباط الوظيفي.
- ٤- صيانة الكفاءات المحورية بتحضير ومتابعة جداول تتضمن إجراءات صيانة الكفاءات المحورية و استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات العالمية على مختلف المستويات مما يفتح مجال لنقل وتبادل المعرفة.
- ٥- تفعيل دور وحدات التدريب بوضع برامج تدريبية حديثة تقوم على المعرفة العلمية ، واقامة ورش عمل حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، مع التقويم الموضوعي بفاعلية البرامج التدريبية .



المراجع

١. عبد العزيز محمد عسكر ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، غزة ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، رسالة ماجستير ، قسم اصول التربية ، ٢٠١٢ ، ص ص ١٨٩ - ١٩٢ .
2. Siew Kim Jean Lee, Kelvin Yu ,**Corporate culture and organizational performance**, Journal of Managerial Psychology, 2004 ,Vol. 19 Iss: 4, pp.340 – 359 .
٣. عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٥ ، ص ص ١١٦ - ١١٧ .
٤. مصطفى رجب شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١ ، ص ص ١٥٧ .
5. Maryam Alavi, Kayworth Timothy,**An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices**, Journal of Management Information Systems , 2005,Volume 22, Issue 3, p p 191-224.
٦. صفوت على عثمان جاد الرب ، العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأثر ذلك على اتخاذ القرارات البيئية الإستراتيجية ، جامعة عين شمس ، رسالة دكتوراة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، ٢٠١٤ ، ص ص ١٣ .
٧. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات . بيروت: دار النهضة العربية، ٢٠٠٥ ، ص ٤٢ .
٨. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: اسماعيل بسيوني رفاعي ، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ ، ص ٦٢٧ .



٩. بلقيس عبد الرحيم قاري، المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: ٢٠٠٥، ص ٩٢.
١٠. حمد فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٥، ص ٨٨.
١١. جمال طاهر حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية (م ٢٣)، ع (٢)، ٢٠٠١، ص ٩٢.
١٢. محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٥، ص ٦٩.
١٣. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢، ص ٣٥٢.
١٤. محسن على الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسماعيلية: بدون جهة نشر، ٢٠٠٩، ص ١١٤.
١٥. خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، الرياض: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣، ص ٢٥.
١٦. أسامة الفراج، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٧ - العدد الأول- ٢٠١١، ص ٦٤.
١٧. محمد فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.
١٨. على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، جامعة الجزائر، بحث منشور على الإنترنت، بتاريخ ٢٠١١/١/٩.
19. mckadi.ifrance.com/58.doc
محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥ م ص ٣١٢.



٢٠. محمد غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض: ٢٠٠٥ م. ص ٩٤.

٢١. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٥٣-٥٤ .

٢٢. عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة.مجلة الباحث، العدد()، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر، ٢٠٠٥ م، ص ٢٩ ، متاح علىالموقع

<http://rcweb.luedld.net/rc3.htm>

٢٣. جرينبرج،جيرالد ، وبارون، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره،،ص ٦٣١.

٢٤. محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية :

الدار الجامعية ، ٢٠٠٨ ، ص ٩٠

٢٥. حمد فرحان الشلوي .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، الرياض :دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير ، ، ٢٠٠٥ ، ص ٩١ .

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as215.pdf

٢٦. أحمد السيد الكردي ، تنمية الكفاءات الإدارية

<http://www.hrdiscussion.com/hr11879>

٢٧. زكية بوسعد ،أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس – باتنة- الجزائر، رسالة ماجستير ، ٢٠٠٨ ، ص ٢١ .

٢٨.فايزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، الجزائر ،رسالة ماجستير،جامعة سعد دحلب ،٢٠٠٥،ص٣٠، نقلا عن :

Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, 4emeedition,edition



٢٩. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص ٢٢١ .
٣٠. الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ٩ - ١٠ مارس ٢٠٠٤، ص ص ٢٠٥-٢١١ .
٣١. خالد محمد حمدان ، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، ٢٠٠٢، ص ٥٨ .
٣٢. سالم توفيق النجفي، إبراهيم مراد الدهمة، التنمية البشرية و النمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة البحوث اقتصادية عربية. الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة، السنة العاشرة، العدد، ٢٦ / ٢٠٠١، ص ١٨٩ .
٣٣. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٥ .
٣٤. عائشة لشلاش ، عمار درويش ، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول . ٢٣ فيفري ٢٠١٢، ص ٥٦ .
٣٥. بسام عبد الرحمن اليوزبكي ، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، ٢٠٠١، ص ١٣
٣٦. عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٣٠ مايو ٢٠٠٣ . ص ٦٢ .



٣٧. الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج. في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ١٠ مارس ٢٠٠٤، ص ٦٨،
٣٨. قاسم محمد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٢، ص ٩٧.
٣٩. فاطمة الزهراء مهدي، أمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، ٢١٠٢/٢/٢٢
٤٠. عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة ورقلة، ٢٢ فيفري ٢٠١٠، ص ١٥.
٤١. عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية لتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، ٢٢-٢٣ فبراير ٢٠١٢، ص ١٣.
٤٢. الطيب الدودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، ٢٢/٢٣ فبراير ٢٠١٢، ص ٨.
٤٣. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد ٠٧، جوان ٢٠١٠، ص ٥٦، ٥٧.
٤٤. مداح عرابي، التسيير الإستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الجزائر: ١٧-١٨ ابريل ٢٠٠٦، ص ١٠٦.



45. Hiroyuki, Hemi, "The Effect of Intangible Assets in Companies Performance, Journal of Intellectual Capital, 2003, Vol.1, No.1, p 52.
٤٦. زيان عاشور، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهنية، دراسة حالة مستشفى الشهيد، الجزائر: بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد محمد خيضر، ٢٠١٠ - ٢٠١١، ص ٣
٤٧. د. سيد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي (الإسماعيلية، مطبعة العشري، ٢٠١٣)، ص ٣٥
٤٨. محسن على الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص ١١٦-١١٨،
٤٩. إيهاب فاروق العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، ٢٠١١، ص ١٢٣
50. Pierre Balthazard, & Robert Cooke, **Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior – Performance Continuum**, 2004, <http://www.citeulike.org>

