

مراحل إدارة الكفايات وعلاقتها بالفروق الوظيفية في المستويات الإدارية
(دراسة تحليلية وصفية لآراء عدد من شاغلي المستويات الإدارية العليا والوسطى في
الشركة العامة للصناعات الكهربائية)

Competences Management Stages in Iraqi Organizations in General Company of Electric Manufactures

د.فاضل حمد سلمان

د.فاضل جميل طاهر

أ.د.علي حسون الطائي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

تناول البحث مراحل إدارة الكفايات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. أراد الباحثون من خلال مشكلة البحث معرفة مراحل إدارة الكفايات في المنظمة المبحوثة وطبيعة الفروق المعنوية بين أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي لأفرادها وتجسيد ذلك في فرضية البحث. ولغرض الوصول إلى النتائج المطلوبة استخدم الباحثون عدداً من الأساليب الإحصائية وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (MAN-Witny). إن المصدر الرئيسي لجمع البيانات هي الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي. تضمنت الاستبانة (45) سؤالاً تناولت مختلف أنواع إدارة الكفايات ووزعت على عينة البحث البالغة (36) شخصاً ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة.

إن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود مستوى مقبول نسبياً لمراحل إدارة الكفايات في المنظمة المبحوثة، ولكن لا تسعى هذه المنظمة لاستغلال كفاياتها لإيجاد منتج أو خدمة جديدة، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة وخاصة ما يخص المبدعين من العاملين.

أما أهم التوصيات، فهي تعزيز الكفايات في المنظمة المبحوثة وإعادة النظر بأهدافها بصورة مستمرة والتواصل مع المنظمات العلمية والأكاديمية في العراق لغرض وضع مقاييس لتقييم الكفايات بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب ونظام الحوافز للمبدعين.

Abstract

Management competences became a major topic in public and business management. For this reason, we need to study the actual managing of administrative competences stages in the General Company of Electric Manufactures.

The data and information related to the research have been collected by designed questionnaire which has been given to a sample of (44) persons. The questionnaire contained (45) questions taken different kinds of competences management stages. The main results of the study were:-

- 1- There was acceptable level of competences management stages in the Company of Electric Manufactures.
- 2- The company does not try to create a new goods or services.
- 3- It followed poor system of rewards, especially, for employees whom are regarded as innovators.

The main recommendations were:

1. Reinforce core competences which the company need to.
2. All companies goals should be adjusted and need to be reviewed continuously.
3. The company should contact with Iraqi academic organization for setting competences.

المقدمة

بدأ الاهتمام بموضوع الكفايات عام 1978 وذلك من قبل (Hofer Schendel) كأحدى الأدوات الاستراتيجية في المنظمات على اختلاف أنواعها والتي تسهم في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات وصولاً إلى الميزة التنافسية المستدامة. وقد ازدادت البحوث وتنوعت مداخل دراسة الكفايات وظهرت مفاهيم مرتبطة بها مثل الكفايات الجوهرية (Core Competences) ومفهوم (Meta Competences) كوسيلة لتطويع الكفايات وإدامتها، لهذا فقد اتجهت الأبحاث والدراسات إلى ربط مفهوم الكفايات كمفهوم استراتيجي مع النجاح الاستراتيجي، كما ارتبط مفهوم الكفايات بالعلوم السلوكية وعلم النفس المعرفي وعلم النفس العقلي وغيرها من فروع علم النفس، كذلك ساهمت العلوم المعرفية في تعميق مفهوم الكفايات من خلال تقانة المعلومات وتقانة المعرفة ثم ظهر بعد ذلك مفهوم إداري معاصر نسبياً هو الإدارة على أساس الكفايات (Competences-Based Management) حيث تبلورت فلسفة جديدة للمنظمة وطريق ريادي في التفكير ورؤيا واضحة لأهداف غير اعتيادية تتمثل بالأداء العالي (High Performance) خلال فترة زمنية محددة وهذا ما اعطى الكفايات رقماً قوياً وجعلها في مصاف الأفكار الحديثة التي ما برحت بحاجة إلى المزيد من التحليل والدراسة والتعليق كما أصبح للمفهوم طابعاً ديناميكياً وخرائط معرفية وعقلية جديدة لصياغة مستقبل المنظمات.

لقد رأى الباحثون، انه من المناسب لهم القيام بإجراء بحث حول مراحل إدارة الكفايات في المنظمات العراقية وقد اختاروا الشركة العامة للصناعات الكهربائية ميداناً لبحثهم.

أولاً- منهجية البحث

1- مشكلة البحث

يعد موضوع الكفايات من الموضوعات الحديثة التي ما برحت ميداناً حقيقياً لآراء الباحثين والكتّاب في حقل العلوم السلوكية عموماً وعلم الإدارة بتخصصاته المختلفة خصوصاً وما زال هذا الموضوع حقلًا للبحوث حيث لم يتم لحد الآن الوصول إلى هيكل مفاهيمي نظري متفق عليه يتضمن الأبعاد الفلسفية للكفايات. أما على الصعيد التطبيقي فإن المنظمات العراقية عموماً والإدارة العامة خصوصاً تعاني من نقص واضح وكبير في توظيف هذا الموضوع على الصعيد التطبيقي وبالأخص الشركة المبحوثة (الشركة العامة للصناعات الكهربائية) وهي إحدى المنظمات الحكومية التي تعاني من آثار الانفتاح الكبير للسوق العراقية على منتجات العالم المختلفة في ظل منافسة غير متكافئة. وعموماً فإن المشكلة تتجسد في التساؤلات الآتية:-

- ماهي وجهة نظر شاغلي الوظائف في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة بشأن إدارة الكفايات وعلى نحو يمكنهم من تأشير مراحلها.
- ماهي طبيعة الفروق بين إجابات أفراد العينة حول مراحل إدارة الكفايات وفقاً للمستوى الوظيفي؟

2- أهمية البحث وأهدافه

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوع الكفايات الذي يعدّ من الموضوعات المعاصرة في علم الإدارة والذي ما برحت المنظمات العامة العراقية بحاجة إلى التوظيف العملي لهذا المصطلح. إن إدارة الكفايات كانت وماتزال محل جدل كبير بين الباحثين وفي هذا تتجلى أهمية البحث الذي يمثل إضافة بسيطة إلى الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع بالإضافة إلى البعد التطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وهي من المنظمات العامة العراقية التي تواجه صعوبات كثيرة في السوق وتتجلى أهداف البحث في:

- 1- تقديم إطار نظري معاصر لإدارة الكفايات يتضمن أحدث ما كُتب في الموضوع.
- 2- دراسة مراحل إدارة الكفايات في إحدى المنظمات العامة العراقية والوصول إلى استنتاجات مهمة حول الموضوع.
- 3- معرفة طبيعة الفروق في إدارة الكفايات وفقاً للمستويات الإدارية للعاملين.

3- فرضية البحث

يحاول البحث إثبات أو نفي صحة الفرضية الآتية:
- توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مراحل إدارة الكفايات في المنظمة المبحوثة وفقاً لمستوياتهم الإدارية.

مصادر جمع المعلومات

1. المصادر الثانوية: وتحتوي على الكتب والمؤلفات والدوريات العلمية للبحوث من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
2. المقابلة: إذ أجريت عدة مقابلات مع عدد من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية لمعرفة آرائهم حول موضوع الكفايات ومدى اطلاعهم على المصطلح وأهميته في العمل.
3. الاستبانة: عدت الاستبانة الأداة الرئيسة لقياس مراحل إدارة الكفايات التي عدّها الباحثون متغيرات لدراساتهم.
 - أ- تحديد أهداف المنظمة وتتضمن 11 فقرة.
 - ب- تحديد الكفايات وتتضمن 14 فقرة.
 - ج- تطوير الكفايات وتتضمن 15 فقرة.تم الرجوع إلى المصادر النظرية لصياغة الفقرات المذكورة. عرضت الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين الأكاديميين وأجريت التعديلات المطلوبة عليها وفقاً لآرائهم*.
ولغرض التأكد من ثبات الاستبانة، عُرضت مرتين على عينة عشوائية من المديرين بمدة قدرها 20 يوماً، وعولجت إحصائياً باستخدام معامل كرونباخ، ويوضح الجدول الآتي هذه النتائج.

* د. عبد الله حكمت النقار.
د. هديل سعيد كاظم.
د. سهير عادل.

الجدول (1)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

اسم الاختبار	أهداف المنظمة	تحديد الكفايات	تقييم الكفايات	تطوير الكفايات	الاستبانة للكل
م.كرونباخ	69.14	76.37	71.94	80.09	74.39

4- مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع البحث المستويات الإدارية العليا والوسطى للعاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، إذ بلغ عدد أفراد هذا المجتمع (53) شخصاً. وزعت الاستبانة على (44) شخصاً من المجتمع المذكور، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة (36) استمارة تشكل نسبة 82% من الاستمارات الموزعة، وشكلت العينة الباقية نسبة 67% من مجتمع البحث. يوضح الجدول الآتي المعلومات العامة لأفراد العينة.

الجدول (2)

المعلومات العامة عن عينة البحث

مدة الخدمة			التحصيل الدراسي		المستوى الوظيفي		الجنس	
أكثر من 20 سنة	15-20 سنة	أقل من 15 سنة	أولية	عليا	مدير قسم	عضو مجلس إدارة	أنثى	ذكر
9	11	16	29	7	24	12	12	24

يوضح الجدول (2) أن المناصب الإدارية لأفراد عينة البحث هي من المدراء وأعضاء مجلس الإدارة. إن سبب اختيار هذه المناصب لكون شاغليها لديهم خبرة ومعرفة، ويمكن أن يجيبوا على أسئلة الاستبانة بعلمية وموضوعية. أما بالنسبة للتحصيل الدراسي، فإن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادات الأولية، إذ بلغ عددهم (29) شخصاً، أما الباقي وعددهم (7) أشخاص منهم من حملة الشهادات العليا، ومن الملاحظ، لا يوجد بينهم من حملة شهادة الدبلوم العالي أو الاعدادية، وهذا يعطي ثقة بإجاباتهم التي وردت في الاستبانة. إضافة إلى ما تقدم، إن غالبية أفراد العينة أمضوا، إلى حد ما، مدة طويلة في الوظيفة. بلغ عدد الذين تزيد مدة خدمتهم على 15 سنة 20 شخصاً. إن طول مدة الخدمة تعطي لشاغلي الوظائف خبرة تمكنهم الإجابة على فقرات الاستبانة بعلمية وموضوعية.

ثانياً- الإطار النظري للبحث

إدارة الكفايات

1- مفهوم الكفايات

عُرِّفت الكفايات (Marie, 2009: 5) انها القدرات القابلة للتحديث التي تقود الموارد الفكرية للتعامل الإيجابي مع موقف محدد. وتُعرّف أيضاً أنها مجموعة الخصائص والمعرفة والمهارات والأفكار والأنماط التي حينما تستخدم بصورة فردية أو مجتمعة ينتج عنها أداء ناجح (Dubois, 2003: 128). كما يعرفها (Drag & Mentzes, 2006: 12) بأنها أداة تمد المنظمة بطريقة فاعلة لتحديد الأعمال السلوكية التي يحتاجها القائد لتحديد النتائج التي ترغب بها المنظمة، وجعلها ضمن النسيج الثقافي لها. ويعرفها (Leboterf, 1998: 22) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات القابلة للقياس والملاحظة والتي تساهم في نجاح أداء العمل أو الوظيفة. وعُرفت أيضاً بأنها القابلية لإيجاد طرق منسقة وقدرات كاملة لتحقيق هدف محدد (Verhout, 1999: 12). ومن التعريفات الأخرى لها (Lawler, 1994: 5) انها المعرفة والمهارات والسلوكيات الضرورية للإبقاء على المعايير المرغوبة لأداء الوظيفة الإدارية.

بناءً على ما تقدم، فإن الكفايات، كموضوع علمي، ينتمي إلى الفكر الاستراتيجي ويشكل أحد أبعاده الرئيسية، ويرتبط كذلك بحقول معرفية متعددة كإدارة المعرفة، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية. ومن شأن هذا الانتماء أن يساهم في وضع الكفايات في لب هذه العلوم لتحصل على المزيد من الاهتمام، وهذا ما هو حاصل فعلاً في الكتابات الإدارية الحديثة.

تأسيساً على ما تقدم، فإن عناصر الكفايات تتضمن ما يأتي:

- أ. **هيكل المعرفة:** يتضمن كل المعرفة التي يحتاجها العاملون ليتمكنوا من إنجاز العمل والأهداف المحددة المطلوبة.
- ب. **المهارات:** تتضمن حاجات العاملين من القدرة على أداء العمل، والتي يمكن تطبيقها من الناحية العملية.
- ج. **الاتجاهات:** تتضمن القيم والتصور الذاتي. يعدّ هذا العنصر من أهم العناصر التي تحتاجها المنظمة في كفاياتها، وهو موضوع واسع ومعقد ويحتاج إلى دراسة خاصة إذا أردنا التعمق فيه.
- د. **التصور الذاتي:** هو فهم الفرد لنفسه وللآخرين.
- هـ. **الدور الاجتماعي:** مدركات الأعراف والسلوكيات الاجتماعية التي يحتاجها الفرد للتطابق مع تلك الأدوار.

يرى الباحثون أن العناصر المذكورة يفترض أن تتصف بالموصفات الآتية:

- يفترض أن تكون جميع العناصر المذكورة قابلة للقياس والملاحظة ووفق معايير مقبولة.
- أن تكون منسجمة مع بعضها ومتكاملة ومتفاعلة إيجابياً، وأن تربط بمستوى الفكر والتوجه الاستراتيجي الموجود في المنظمة وتوجهاتها.

2- أهمية الكفايات

أصبحت إدارة الكفايات جزءاً من الإصلاح التنظيمي الواسع، ففي مجال الخدمة الألمانية مثلاً، تهدف إدارة الكفايات إلى تحويل التصلب والصرامة والثقافة البيروقراطية لتكون أكثر ريادة ومرتبطة بشخصية الموظف. أما في بلجيكا، فإن إدارة الكفايات تركّز على التغيير التنظيمي والانتقال إلى المستقبل بسرعة، وفي

كلتا الحالتين، استخدمت إدارة الكفايات كأداة للتغيير ووضع ثقافة جديدة للقطاع العام تساعد على تطوير القيادات لتسهيل عمليات الإصلاح (Horton, 1996: 362). وفقاً لما قاله (Brans & Hondeghem, 2005: 825) (26) أن إدارة الكفايات هي أداة لتحقيق عدد من الميزات في الحكومة، إذ إنها تسهل التكامل الأفقي والعمودي، وكذلك هي أداة لربط الكفايات الفردية والتنظيمية، وكذلك هي أداة لربط كل العوامل التنظيمية المختلفة مع بعضها البعض الآخر، كما أنها أداة لربط البيئة الداخلية، بما فيها من نقاط قوة وضعف، مع البيئة الخارجية بفرصها وتهديداتها. إن إدارة الكفايات في ألمانيا، مثلاً، تسهل تكامل أقسام المنظمة الأخرى مع إدارة الموارد البشرية وتدعم التماسك الاستراتيجي وتجعله منسجماً مع السياسات التنظيمية الأخرى، ففي مجال التجربة البريطانية لإصلاح الخدمة المدنية باستعمال إدارة الكفايات تحاول تجنب الشذمة (Fragmentation)، إذ إنها تتبع اللامركزية في الإصلاح، وإن كل جزء منها له مدخله في الإصلاح. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة الكفايات تسمح في صنع سياسات المنظمة لتصبح أداة استراتيجية مهمة وفاعلة، وإنها تسهل عمليات اختيار العاملين وترقيتهم وتصبح السياسات التنظيمية أكثر فاعلية واستجابة، كما وإنها تمكن من تقييم الأداء وتطوير العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف للخدمة المدنية. إن هذه الإدارة يمكن أن تقدم نماذج أكثر ارتباطاً مع النظام على أساس الوظيفة. إن مدخل الكفايات في الإدارة للقطاع العام يمكن أن يجذب العاملين نحو التطوير الذاتي ويدفعهم للارتباط أكثر مع مفهوم الخدمة المدنية وتحقيق التواصل في القصد الاستراتيجي وإيجاد لغة مشتركة تتمثل في: (Siuyzdinen, 2006: 656)

أ- إصلاح الخدمة المدنية.

ب- تبني التغيير الثقافي.

ج- تحسين أداء منظمات الحكومة.

3- مفهوم إدارة الكفايات

تُعرّف إدارة الكفايات بأنها النشاطات الهادفة إلى تسريع وتطوير وتوليد وإنتاج الكفايات المطلوبة لنجاح استراتيجيات المنظمة حاضراً ومستقبلاً (Myers & Jone, 2008: 80) فهي عمليات مستمرة تتكون من مراحل متعددة يتم تطوير من خلالها عمليات التعلم ومن خلال قياسها وتمييزها، وهي بهذا تمثل البنى التنظيمية التي تدعم تطوير الكفايات وتحسينها وتحقيق التكامل الأولي بين هذه الكفايات وعوامل النجاح المحددة في المنظمة، ثم تحقيق التكامل الآخر مع أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية.

وعرّفت أيضاً (Harem, 1995: 151) بأنها الإدارة المهتمة بمخزون الكفايات وإدامتها في المنظمة. أما (Brans & Hondeghem, 2005: 844-46) فقد عرّفها بأنها العمليات التي تهدف إلى تحقيق التكامل الأفقي (Horizontal Integration) والتي تستخدم كأداة لربط الكفايات الفردية والتنظيمية، كما تهدف إلى تحقيق التكامل العمودي (Vertical Integration) الذي يربط بين عناصر إدارة الموارد البشرية عبر المستويات الإدارية المختلفة للوصول إلى التكامل المؤسسي. ويعرّفها (Donghty, 2009: 42) بأنها مجموعة من الأنظمة الأساسية في عمل الإدارة التي تعتمد على أساس الكفايات واستخدامها في ممارسات محددة يمكن أن تطور المنظمة من خلال مقدراتها المتميزة (Distinctive Capabilities)، ويعرّفها (Sirgup, 2006: 123) بأنها مجموعة من النشاطات المتكاملة التي تركز على تنفيذ وتطوير الكفايات الأفراد وخلق العمل والمنظمة

لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. إنها الإدارة المفيدة لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وموجوداتها، ولتطوير عمليات المنظمة من خلال التدريب (Donghty, 2009: 53).

إن إدارة الكفايات هي أداة للتغيير نحو ثقافة جديدة في القطاع العام، وتساعد على تسهيل عمليات الإصلاح، وهي جزء من التوجه نحو الإصلاح التنظيمي الواسع (Marie, 2009: 13). ويعرّف الباحثون إدارة الكفايات بأنها العمليات التي تقوم بها المنظمة لإيجاد لغة مشتركة أو مجموعة متكاملة من الأنشطة والمعرفة والقيم والاتجاهات لتحقيق أهداف المنظمة.

إن إدارة الكفايات الفعّالة هي القادرة على الإجابة على الأسئلة الآتية بصورة صحيحة: (Vernhout, 1999: 3)

- ماهي الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها؟
- كيف تساهم هذه الموارد في أداء وظيفة معينة؟
- كيف يمكن استخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف؟

يمكن أن نستنتج من تلك العينة من التعريفات أن إدارة الكفايات هي فهم لبيئة المنظمة بأشكالها المختلفة وترجمة ذلك الفهم إلى أهداف وغايات تقود المنظمة إلى الميزة التنافسية، وللوصول إلى ذلك يتطلب من المنظمة تحقيق نوعين من الكفايات:-

أ- الكفايات على المستوى الكلي للمنظمة والتي تمتاز بالشمول، إذ تشمل جميع العاملين فيها وتشمل نشاطاتها أيضاً، وتدعى بالكفايات العامة.

ب- الكفايات على المستوى الشخصي، وتدعى الكفايات الخاصة والتي تتعلق بأعمال ومهارات محددة.

4- إدارة الكفايات في المنظمات العامة

أصبحت المنظمات العامة مشغولة بمواردها البشرية شأنها في ذلك شأن منظمات القطاع الخاص عن طريق تطوير كفاياتها، إذ أصبح ذلك يمثل: (Ley & Bert, 2003: 103)

- جزء من إصلاح أجهزة الإدارة العامة، خصوصاً عند صياغة استراتيجياتها وسياساتها.
- إن الإدارة الجيدة للكفايات تؤثر وجود قيادة كفوءة في هذه المنظمات.
- قوة أقسام إدارة الموارد البشرية فيها بالرغم من كثرة القرارات السياسية في ظل عوامل العولمة.
- عنواناً لتطوير هذه الأجهزة لكي تستطيع أن تبقى في دائرة المنافسة.
- أداة لتحسين برامج التدريب والتطوير على صعيد المنظمة والعاملين ويساعد على تسهيل عمليات إدارة المعرفة.
- وسيلة وآلية من وسائل وآليات نشر المعرفة بين العاملين ويساعد على تسهيل عمليات إدارة المعرفة.
- الحاجة إلى استراتيجية متكامل مع باقي الاستراتيجيات وخطواتها.
- إعادة تجديد الحكومة، إذ يتضمن ذلك رعاية الكفايات الموجودة فيها وتطوير الجوانب الشخصية للعاملين.

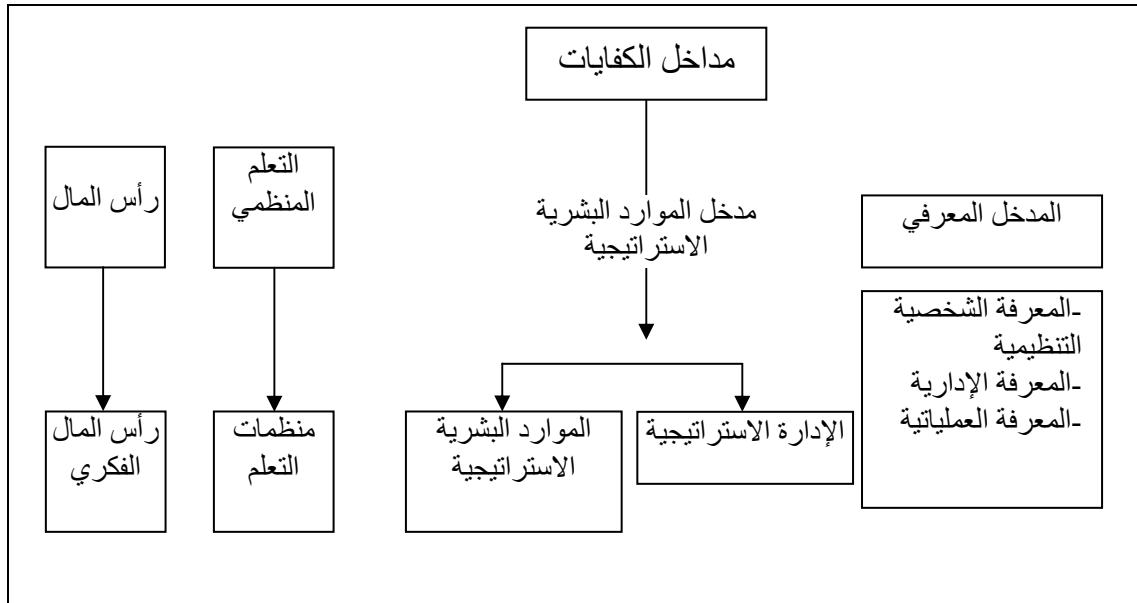
5- مداخل إدارة الكفايات

تناول الباحثون بعمق موضوع الكفايات وإدارتها كونها الأساس الرصين الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق تفوقها، وظهر تبعاً لذلك مجموعة من المداخل ومن هذه المداخل: (Kirijuvem & Manninen, 2003: 54)

- مدخل الكفايات الجوهرية.
- مدخل القابليات الاستراتيجية.
- مدخل إدارة رأس المال الفكري.
- مدخل منظمات التعلم.
- مدخل إدارة المعرفة.
- مدخل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- مدخل الاستراتيجية على أساس الكفايات.
- مدخل الكفايات الفردية.

إن كل من المداخل المذكورة يؤكد على جانب معين من الكفايات، وليس هناك مدخل أفضل من الآخر، وان المفاضلة بين هذه المداخل يرتبط بعوامل تنظيمية محددة وموقفية، ويوضح الشكل (1) مداخل الكفايات.

الشكل (1) مداخل الكفايات



المصدر: من إعداد الباحثين.

من وجهة النظر العلمية، فإن أغلب المنظمات تركز على الكفايات التقنية، وإذا كان من السهولة تطوير الكفايات التقنية عن طريق التدريب، إلا أنه من الصعوبة تطوير المهارات السلوكية (Horton, 1996: 356)، لذلك، فالإدارة على أساس الكفايات تؤكد على تحديد المهارات التقنية الضرورية وتطويرها لإنتاج

مخرجات جديدة. من الضروري لإدارة الكفايات أن تربط الكفايات الفردية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة بما يعزز حصولها على الميزة التنافسية.

إن المداخل الأوربية لإدارة الكفايات تركز على متطلبات الوظيفة، وبصورة خاصة على العاملين، وفي أحيان أخرى تؤكد إدارة الكفايات على المدخلات أكثر من النتائج، وهناك من يؤكد على تمكين الأفراد من تنفيذ أعمالهم بفاعلية (Lawler, 1994: 81).

أما متطلبات إدارة الكفايات بنجاح فقد ذكرها (Ley & Bert, 2003: 113) وهي:

أ- أن تكون جزء من استراتيجية إصلاح الخدمة المدنية ووضع السياسات لذلك.

ب- يجب أن يدعمها القادة السياسيون.

ج- يتطلب الدعم القوي لمديري (HRM)، علماً أن أغلب نشاطاتها في الدول النامية تركز على إدارة الأفراد.

د- الحاجة إلى قابلية بناء الجهود والتدريب الجيد واختيار الجماعات المتدربين بصورة جيدة وتبني استراتيجية التدريب الشامل.

أما العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار في تحديد الكفايات وإدارتها فقد أشار إليها اتحاد المستشارين

العالميين (Walter, 2003: 58) وهي:

أ- المساهمة الاستراتيجية **Strategic Contribution**:

تساهم الكفايات الموجودة في المنظمة في الإدارة الاستراتيجية ابتداءً من الرؤية وانتهاءً بتقويم التنفيذ

الاستراتيجي، لذلك يقترح بعض الباحثين أن يكون الاهتمام بالكفايات ضمن رؤية المنظمة ورسالتها.

ب- معرفة الأعمال **Business Knowledge**:

إن المطلوب هنا من أصحاب الكفايات في المنظمة ليس فقط فهم فن قيادة السوق وإنما المتطلبات

المكاملة لهذه القيادة.

ج- تنوع الموارد البشرية **H.R**:

أصبح تنوع الموارد البشرية في الوقت الحاضر أمراً حيوياً لكل المنظمات، إذ يعكس ذلك تكاملاً في

أنشطة المنظمة.

د- الصدق الشخصي **Personal Credibility**:

إن توفير الكفايات يجب أن يعكس فهم ذوات العاملين وبناءهم النفسي والتواصل معهم بتلقائية.

هـ- تكنولوجيا الموارد البشرية **H.R. Technology**:

يفترض أن يكون هناك مستوى عالٍ من النقاثة في المنظمة مع وجود مهارات مكافئة لها تستطيع

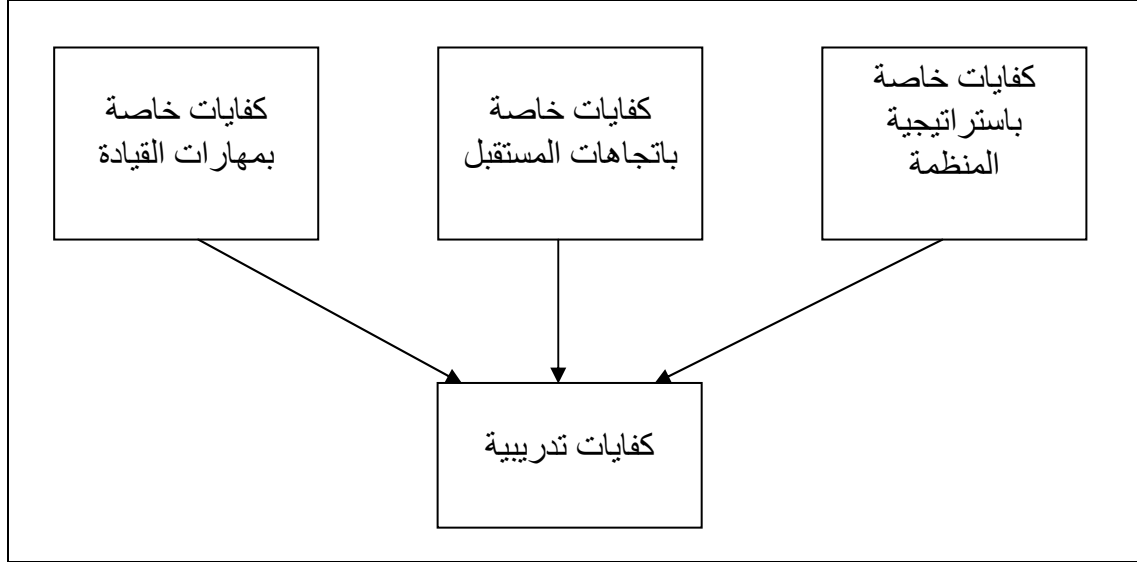
قيادتها والتصرف فيها.

6- أنموذج الكفايات

طرح Tett أنموذج للكفايات سمّاه عائلة الكفايات (Family of Competences)، ويوضح الشكل الآتي هذه العائلة.

الشكل (2)

أنموذج Tett للكفايات



Source: Tett, R., Guterman, H. & Bieier, A. (2000). Developing Content Validation of Hyper Dimensional Taxonomy of Managerial Competence, Vol. 13, P.521.

وتتكون قائمة الكفايات كما يرى (Schutze, 1999: 158) مما يأتي:

- كفايات تتعلق بحالات التميز والإبداع داخل الفرد، وتتعلق هذه الكفايات بنواحي التطوير الإبداعي.
 - كفايات تتعلق بإدارة العمليات.
 - كفايات تسويقية.
 - كفايات إدارة الموارد البشرية.
 - كفايات صنع القرارات وإمكانيات تطوير قدرات الإدارات العليا.
- كما قسمت الكفايات إلى كفايات وظيفية وأخرى سلوكية. ويرى الكاتب المذكور، أن أبرز الكفايات التي تحتاجها منظمات اليوم هي كفايات المعرفة، إذ يفرض ذلك الانفجار المعرفي وتطور الحلقات المعرفية، إذ ظهرت الحاجة إلى مهارات خاصة لجعل المنظمات تحقق الاستفادة القصوى من هذه المعرفة وجعلها ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي والتنظيمي وبذلك تصبح المنظمات موجهة معرفياً. إن هذه الكفاية من الصعب إيجادها وتحتاج إلى تغيير استراتيجي يواجهه في أغلب الأحيان مقاومة لا مجال إلى التطرق لها هنا.

7- خطوات (مراحل) إدارة الكفايات

تعدّ هذه المرحلة أساسية قبل الشروع بالمراحل أو الخطوات اللاحقة. إن كل منظمة تضمن أفراد جاعوا من بيئتها الخارجية، ولكل منهم رسالة وأهداف معينة، وكل له مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. حينما

يتم تحديد دور خاص للمنظمة يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار الموقف الاستراتيجي وفق ما تسمح به البيئة. ويمكن توضيح مراحل بناء إدارة الكفايات كما يأتي: (Ley, 2006: 9-13)

أ- تحديد أهداف المنظمة:

يتم تحديد أهداف المنظمة على أساس رؤيتها ورسالتها سواء كانت وصفية أم كمية. ويفترض أن تتوافر في الأهداف المحددة بعض العوامل مثل قابليتها للقياس الكمي والموضوعية ضمن إمكانية العاملين وتحتوي على طموح، وتكون الأهداف حاصل خليط من الموارد والموجودات لإيجاد خدمات ومنتجات جيدة. (Schmitt & Chan, 1998: 83).

ب- تحديد حاجة المنظمة للكفايات:

عند تحديد الأهداف تبرز الحاجة لتحديد الكفايات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومستوى كل منها يجب أن يتلائم مع مستوى الوظائف، مثل الشراء، والإمدادات، والبيع والمالية والاتصالات، ويبقى أن ترتبط الكفايات المذكورة مع الوحدات التنظيمية. إن هذا التحديد يؤدي إلى تحديد طريقة استقطابها خارجياً وداخلياً. إن هذه الخطوة تتضمن تحديد الكفايات الموجودة في المنظمة وعلى مستويين هما مستوى الوحدات التنظيمية ومستوى العاملين.

على المستوى التنظيمي، يجب أن تُحدد المستويات الضرورية لتنفيذ مختلف المهام الخاصة بالوحدة. مثلاً، إن كفايات إدارة المبيعات تختلف عن الكفايات التي تحتاجها الإدارة المالية، وهكذا. بصورة عامة، يتم في هذه المرحلة تحديد فجوة الكفايات في المنظمة والتي تعني الفرق بين الكفايات الموجودة فعلاً في المنظمة وتلك التي تحتاجها ولكن تفتقد إليها.

ج- مرحلة تقييم الكفايات:

يتم في هذه المرحلة وضع تقييمات خاصة لكل كفاية في المنظمة، ويتم التقييم من خلال مقاييس علمية موضوعية لكل كفاية، وهذه المقاييس يتفق عليها العاملون وتحوز على رضاهم، فضلاً عن كونها موضوعية تقيم الكفايات بصورة مضبوطة، وقد تلجأ المنظمات إلى المستشارين أو مكاتب الخبراء لوضع تلك المقاييس. (Schmitt & Chan, 1998: 84).

د- مرحلة تطوير الكفايات:

وتتضمن هذه المرحلة تصميم برامج تطوير العاملين على أساس سد تلك الفجوة وعلى كافة المستويات (الفردية والتنظيمية) (Walter, 2003: 21)، حيث تهدف هذه البرامج إلى تحسين اكتساب العاملين للكفايات المطلوبة وتهدف إلى المواءمة بين الكفايات الموجودة والمطلوبة. فالتطوير يعني تحسين الكفايات الموجودة وزيادة المهارات ويتم مراعاة النقاط الآتية عند تصميم الخطة التطويرية:-

- كيف يمكن زيادة قابليات التعلم والمعرفة لدى العاملين؟
- إلى أي مدى تساهم تلك الزيادة في المعرفة في تطوير الكفايات؟
- كيف يمكن قياس جهود التطوير ومشاركة العاملين فيها؟
- ماهي سبل تحفيز عمليات التعلم وتحسين المعرفة؟

وتهتم عمليات التطوير هنا بالمعرفة الجديدة وتنمية الاتجاهات لدى العاملين لتحسين قدراتهم في الأداء على أساس تنظيمي ومهيكل ينتج عنه سلوك وأداء فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثالثاً- الإطار العملي للبحث

فيما يلي تحليلاً للجانب العملي للبحث:

الجدول (3)

الأوساط الحسابية والاحترافات المعيارية لفقرات تحديد أهداف المنظمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يتم تحديد أهداف المنظمة بصورة واضحة ودقيقة.	3.21	1.12
2.	توضح الأهداف مايجب أن تتجزه المنظمة بصورة دقيقة.	3.85	1.07
3.	تهتم الإدارة العليا بوضع أهداف للمنظمة قابلة للتحقيق.	2.81	0.88
4.	إن أهداف المنظمة قابلة للقياس.	3.07	0.67
5.	تحدد المنظمة الإطار الزمني لتحقيق أهدافها.	3.91	0.99
6.	تتصف أهداف المنظمة بالمرونة للاستفادة من الفرص البيئية.	4.21	1.02
7.	تستطيع المنظمة أن توجه كفاياتها بسهولة لتحقيق الأهداف الرئيسية.	2.54	1.11
8.	تتطلب أهداف المنظمة تركيز المنظمة على الموارد ذات القيمة.	4.15	0.3
9.	تتصف أهداف المنظمة بالتحدي لتزيد من حماس العاملين.	4.31	0.98
10.	أهداف المنظمة مهمة ولايمكن تحقيقها إلا بالتعاون بين أقسامها.	4.67	0.96
11.	تتصف أهداف المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.	2.95	0.99
	الوسط الحسابي العام	3.61	0.88

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بتحديد أهداف المنظمة أن الفقرة (10) قد حصلت على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.67) على مقياس ليكرت الخماسي مما يؤشر حقيقة أن أهداف المنظمة موضع اهتمام بين الأقسام ولا يمكن تحقيقها إلا بالتعاون بينها وقد سجلت أغلب فقرات الأهداف أعلى الأوساط الحسابية مما يؤشر النتائج التالية:

- إن المنظمة موضوعه البحث لديها أهداف محددة ومهمة وتتركز على الموارد ذات القيمة.
- إن أهداف المنظمة مؤطرة ضمن مدة زمنية محددة.
- إن أهداف المنظمة المبحوثة تتصف بالمرونة وتستفيد من الأحداث البيئية.
- أما الفقرات التي سجلت أقل وسط حسابي فإنها تؤشر الحالات الآتية:
- إن أهداف المنظمة المبحوثة تتصف بالصعوبة وضعف احتمال تحقيقها (الفقرة 3).
- إن أهداف المنظمة لا تركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة وإنما تركز على المنتجات الحالية (الفقرة 11).

وقد بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها أهداف المنظمة (3.61) وبانحراف معياري (0.88) مما يعكس أن المنظمة لديها أهداف محددة وأن هذه الأهداف تركز على الموارد النادرة وذات القيمة ولكنها لا تركز على تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة.

الجدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الحاجة للكفايات

(تحديد فجوة الكفايات)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12.	تستطيع الإدارة العليا تحديد المعرفة المطلوبة لتحقيق الأهداف.	2.87	0.66
13.	تتعاون الإدارة العليا مع المشرفين لتحديد الكفايات المطلوبة لكل قسم من أقسام المنظمة.	3.31	0.71
14.	تتعاون الإدارة العليا مع المشرفين لتحديد الموجود من الكفايات.	3.28	0.98
15.	تتعاون الإدارة العليا مع المشرفين لتحديد فجوة الكفايات.	3.76	0.96
16.	تحلل الإدارة العليا بيانات إدارة الموارد البشرية لتحديد نوع الكفايات الموجودة.	4.05	0.88
17.	تحلل الإدارة العليا بيانات العمل المنجز لمعرفة نوع الكفايات المطلوبة.	3.92	0.82

1.00	2.79	تتصل الإدارة العليا بالعاملين لمعرفة مدى حاجتهم للتدريب.	18.
1.05	3.56	تحدد الإدارة العليا بالتعاون مع المشرفين نوع التدريب الذي يحتاجه العاملون.	19.
0.88	3.81	تحدد الإدارة العليا الكفايات المطلوبة على مستوى المنظمة.	20.
0.77	3.94	تحدد الإدارة العليا بالتعاون مع المشرفين الكفايات المطلوبة على المستوى الفردي.	21.
0.73	4.04	يتم تحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة لاختيار الكفايات المناسبة لها.	22.
0.91	4.02	تشجع الإدارة العام النقاش بين المشرفين والعاملين لتحديد حاجة العاملين إلى المهارات والمعارف الجديدة لوضع برامج التدريب على أساسها.	23.
1.11	3.95	يتم تحديد مستوى الكفايات الموجودة والمطلوبة باستمرار.	24.
1.05	4.11	تضع الإدارة العليا قائمة بالكفايات التي تتضمن كل أنواعها وأوصافها.	25.
0.90	3.64	الوسط الحسابي العام	

وضّح الجدول (4) أن هناك جهوداً في المنظمة موضوعة البحث لتحديد الكفايات والمعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وان المنظمة تتبع الطرف العلمية في ذلك وفق التسلسل المنطقي حيث كانت النتائج كالتالي:

- يتم أولاً تحديد نوع الكفايات الموجودة في المنظمة حيث سجلت (الفقرة 16) الخاصة بذلك وسطاً حسابياً قدره (4.05) على مقياس ليكرت الخماسي وهي قيمة عالية وبانحراف معياري قدره (0.88) وهي قيمة تعكس قلة تشتت الإجابات.
- يتم بعد ذلك تحديد الكفايات المطلوبة اللازمة لتحقيق الأهداف حيث سجلت الفقرة (17) الخاصة بذلك وسطاً حسابياً قدره (3.92) وهي قيمة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) مما يؤشر وجود قيمة عالية وبانحراف معياري قدره (0.89) وتعكس هذه القيمة قلة تشتت الإجابات.
- وبعد ذلك تقوم المنظمة بتحديد فجوة الكفايات حيث سجلت الفقرة (15) وسطاً حسابياً قدره (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.96) مما يشير إلى قلة تشتت الإجابات.

- وقد أشرت النتائج عدم قيام المنظمة بتحديد برامج التدريب اللازمة لسد فجوة الكفايات حيث سجلت الفقرة (18) وسطاً حسابياً قدره (2.79) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3).
- أما الفقرة (12) فقد سجلت وسطاً حسابياً قدره (2.87) وهو أقل من الوسط الفرضي مما يعكس حاجة المنظمة إلى قيام الإدارة العليا بالتحديد الدقيق للمعرفة المطلوبة لسد فجوة الكفايات وان هذه المعرفة قد تكون متنوعة العلوم وهذا يتطلب من المنظمة إسهامات علمية مختلفة لاسيما وانها تقدم خدمات ومنتجات متنوعة.

الجدول (5)

الأوساط الحسابية والاحرفات المعيارية لفقرات تقييم الكفايات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الاحرفات المعيارية
26.	يتم وضع مقاييس لكل نوع من أنواع الكفايات.	2.88	0.55
27.	تناقش الإدارة العليا مقاييس الكفايات مع المشرفين.	3.18	0.57
28.	تعقد اجتماعات مشتركة بين الخبراء والمشرفين والعاملين لمناقشة المقاييس الموضوعية للكفايات.	2.55	0.50
29.	يتم خلال الاجتماعات المشتركة التوصل إلى نقاط مهمة لوضع مقياس للكفايات.	2.34	0.88
30.	يتفق الخبراء والمشرفون على وضع مقاييس تتصف بالموضوعية.	2.41	0.71
31.	يعرض المقاييس على العاملين لإبداء رأيهم فيها.	3.08	0.76
32.	تتضمن المقاييس أوزاناً نسبية لكل كفاية على حدة.	3.79	0.77
33.	يتم تعويض أصحاب الكفايات بمبالغ عادلة حسب الأوزان النسبية لكل كفاية.	2.89	0.83
34.	تقارن المقاييس الموضوعية مع مقاييس الكفايات في المنظمات المشابهة.	3.17	0.83
35.	تخصص المقاييس الموضوعية باستمرار لإعادة ملائمتها مع التطورات.	3.26	1.04
	الوسط الحسابي العام	2.95	0.74

يتضح من الجدول (5) ضعف عملية تقييم الكفايات الموجودة في المنظمة وضعف المقياس الخاص بذلك التقييم، وان أعلى وسط حسابي هو ماورد بالفقرة (33) حيث بلغ (3.79) وهو أعلى من الوسط الفرضي

وتعكس الإجابة هنا وجود التعويضات المالية العادلة المرتبطة بتلك الكفايات وبانحراف معياري قدره (0.83) وهي تعكس قلة التشتت في الإجابات ومن النتائج الأخرى التي يوضحها الجدول (5) هي:

- ضعف وقلة الاجتماعات المشتركة مع العاملين لمناقشة متطلبات عملهم الفقرة (28) وعدم موضوعية فقرات المقياس (الفقرة 30) وعدم الاهتمام بوضع مقياس لكل كفاية على حدة.
- (الفقرة 32) وعلى العموم فإن عملية تقييم الكفايات بالمنظمة المبحوثة تواجه صعوبات إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.95) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي.

الجدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير الكفايات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36.	تحدد طرق تطوير الكفايات الموجودة في المنظمة.	4.17	0.99
37.	تحدد طرق الحصول على الكفايات النادرة مسبقاً.	3.68	0.87
38.	تخطط الإدارة العليا لعمليات تحسين الكفايات بصورة مستمرة.	3.59	0.85
39.	تستفيد المنظمات من الفرص البيئية لاستقطاب الكفايات المطلوبة من سوق العمل.	3.32	1.05
40.	تضع المنظمة تعويضات مجزية لأصحاب الكفايات النادرة للمحافظة عليهم وصيانتهم.	3.01	1.11
41.	تشجع المنظمة العاملين للتصريح بمعارفهم الضمنية لتحسين الكفايات فيها.	4.10	1.08
42.	تضع المنظمة خططاً للتدريب لتحسين الكفايات الموجودة.	2.73	1.08
43.	تكافئ المنظمة المبتكرين والمبدعين بمكافآت مجزية.	2.95	1.02
44.	تهيئ المنظمة ذاكرة معلومات يمكن استعمالها من قبل العاملين بسهولة.	3.41	1.14
45.	تستطيع المنظمة جمع وإعادة نشر كفاياتها الأساسية بسهولة.	3.05	1.13
	الوسط الحسابي العام	3.40	1.03

يتضح من الجدول (6) الخاص بتطوير الكفايات في المنظمة موضوعة البحث ان الفقرة (36) قد حصلت على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.17) على مقياس ليكرت الخماسي مما يؤكد أن المنظمة لديها خطط لتطوير الكفايات الموجودة لديها وبانحراف معياري بلغ (0.99) وهو إيجابي يعكس قلة تشتت العينة. كما انها تشجع العاملين على التصريح بما لديهم من معرفة ضمنية لزملائهم بغية تشجيع التحاور والتشارك المعرفي بينهم وذلك من خلال الإجابة على الفقرة (41) حيث بلغ الوسط الحسابي فيها (4.10) وهو وسط يتصف بالشدّة. أما الفقرة التي حصلت على أقل وسط حسابي فهي (42) إذ بلغ (2.73) وهي الفقرة المتعلقة ببرامج التدريب حيث أشرت وجود عوامل سلبية في التدريب قد تعود إلى وجود خطط غير مناسبة لحاجات المتدربين وتم اشتراكهم بها لأسباب أخرى مثل الترقية أو غيرها دون الاهتمام بتحقيق الانسجام بين تلك الحاجات مع طبيعة الدورات وأهميتها وقد بلغ الوسط العام لهذا البعد (3.4) مما يعكس وجود خطط لتطوير الكفايات في المنظمة ولكن ليس بمستوى الطموح.

الجدول (7)

الأوساط الحسابية لمراحل إدارة الكفايات على المستوى الكلي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تحديد أهداف المنظمة	3.61	0.88
2.	تحديد الكفايات	3.64	0.90
3.	تقييم الكفايات	2.95	0.74
4.	تطوير الكفايات	3.40	1.03
	الوسط الحسابي المرجح	3.42	0.9

الفروق المعنوية بين أفراد العينة

يحاول البحث هنا إثبات صحة النظرية التي تؤكد على وجود فروق معنوية بين أفراد العينة في إجاباتهم على متغيرات البحث وفقاً للمستوى الإداري ويوضح الجدول الآتي التحليلات الإحصائية اللازمة لذلك.

الجدول (8) نتائج اختبار MAN-Witny واختبار (z)

المستوى الإداري	قيمة اختبار m-w	قيمة p	قيمة z المحسوبة	قيمة z الجدولية
مدراء الأقسام	418	0.531	3.02	1.645
أعضاء مجلس الإدارة	409	0.397	2.73	

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع قيمة اختبار m-w وعدم معنويتها مما نستنتج انه لا توجد فروق معنوية بين أفراد العينة وفقاً للمستوى الإداري وان كلاهما متفان حول ماجاء في أبعاد إدارة الكفايات في المنظمة موضوعة البحث ويعود ذلك إلى تشابه الخصائص الشخصية والوظيفية لكلا المجموعتين من العينة وتشابه ظروف عمل المنظمة. وتؤكد هذه النتائج عدم صحة فرضية البحث الرئيسية.

رابعاً- الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- 1- وجود مستوى مقبول نسبياً لمراحل إدارة الكفايات في المنظمة المبحوثة وهو أعلى من الوسط بقليل وهذه ظاهرة إيجابية نوعاً ما.
- 2- يتم تحديد الأهداف في المنظمة بصورة مقبولة ومرنة وتتنجز بصورة دقيقة.
- 3- عدم تركيز المنظمة على تحديد أهداف لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة حيث انها تركز على المنتجات الموجودة حالياً.
- 4- يتم تحديد الكفايات التي تحتاجها المنظمة بصورة علمية وبالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين والإدارة العليا فيها.
- 5- قلة الاجتماعات المشتركة التي تعقدها الإدارة العليا مع العاملين عند إجراء تقويم علمي للكفايات الموجودة في الشركة.
- 6- قلة الموضوعية في إعداد مقاييس تقييم الكفايات في الشركة.
- 7- هنالك ضعف في عملية تقييم الكفايات في المنظمة.
- 8- عدم وجود خطة تدريب لتطوير الكفايات وتحسينها في المنظمة.
- 9- ضعف نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة خاصة مكافأة المبدعين.
- 10- لا توجد فروق معنوية بين أفراد المنظمة حول إدارة الكفايات في منظماتهم وفقاً للمستوى الإداري لهم وإن الجميع متفقون في الإجابة حول الموضوع.

ب- التوصيات

- إن أهم التوصيات يمكن إجمالها بما يلي:
- 1- العمل على تعزيز عمليات إدارة الكفايات في الشركة وبما يتلائم مع المتطلبات الخاصة لطبيعة عملها.
 - 2- إعادة النظر المستمرة بأهداف الشركة والعمل على وضع أهداف جديدة ترتبط بمنتجات وخدمات جديدة لها علاقة بطبيعة عمل الشركة.
 - 3- المناقشة مع العاملين عند تحديد الكفايات المطلوبة لخطط المستقبل ومن خلال اجتماعات رسمية وغير رسمية في جميع مستويات الشركة.
 - 4- التواصل مع المنظومات التعليمية بقصد الاستشارة لوضع مقاييس لتقييم الكفايات الموجودة في الموقع عينة الدراسة.

- 5- إعادة النظر المستمرة في نظام الحوافز التي يتم العمل بها في الشركة وبما يساعد على إشاعة جو العدالة خصوصاً مكافأة المبدعين.
- 6- تعميم برامج تدريبية متطورة لتحقيق أفضل ملائمة ممكنة بين الكفايات الموجودة وتلك التي تحتاجها المنظمة وبما يساعد على سد فجوة الكفايات.

المصادر

1. Brans, M. & Hondeghem, A. (2005). A Competency Works in the Belgian Government, Causes, Construction and Contents. P.A.R. Vol. 83, No.4.
2. Donghty, P. (2009). Competency Management, Conceptual Framework, Relations and Process, Program of Management & Human Performance Technology, Berlin.
3. Drag Anidis, F. & Mentzes, Q. (2006). Competency-Based Management, A Review of System Approaches, International Journal of Information Management, Vol.14, No.1.
4. Harem, T. (1995). Knowledge Transfer and Next Work Transformation, Work Paper, Norwegian School of Management, Personnel Review, Vol. 37, No.6.
5. Horton, S. (1996). A Competency Management in British Civil Service, The International Journal of Public Management, Vol.13, No.4.
6. Kirijuvem & Manninen (2003). Competency Management: Conceptual Framework, Relations and Process, Program of Management & Performance Technology.
7. Lawler, G. (1994). Public Sector Modernization, New Agenda, Journal of Budgeting, Vol.3, No.1.
8. Leboterf, A. (1998). Competences: The Next Generation: Training and Development, Journal of Business Discipline, Vol.151, No.5.
9. Ley & Bert, D. Lindstaed (2003). Connecting Competence and Performance Management, Modeling, Assessment, Validation and Use Knowledge, Center, Austria.
10. Ley, F. (2006). Competency Management in Dutch Civil Service, International Journal of Public Sector Management, Vol.13, No.4.
11. Myers, S. & Jone, A. (2008). Management: Conceptual Framework, Journal of Business Disciplines, Vol. 111.
12. Siuzyoline, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Administration Reform, Bartislava Regional Center, ISSN.
13. Schuitze & Chan (1999). Investing the Contradiction in Knowledge Management, Information System, Current Issues and Future Change, H.W.G., Vol.8, No.2.
14. Sirigup, A. (2006). Performance Management through Competency Model, Journal Business, Vol.115.
15. Tett, R., Guterman, H. & Bieier A. (2000). Developing Content Validation of Hyper Dimensional Taxonomy of Managerial Competence, Vol.13.
16. Verhout, G. (1999). Management Challenges in the Competences-Based Organization, Journal of Knowledge Management, Vol.15, No.7.
17. Walter, R. (2003). Competency Management Strategy: A Future Concept in Competency Management, P.A.R., Vol.13, No.2.