

## المحاضرة رقم (01): مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

أ- مفهوم الكفاءات: كثيرا ما استخدم مصطلحي الكفاءات و المعارف كمترادفين رغم الاختلاف الواضح بينهما، و لإزالة بعض الغموض حول هذه النقطة نتطرق إلى مفهوم المعارف، أنواعها ومن خلاله إلى الفرق بين المصطلحين.

**مفهوم المعرفة:** عرفت المعارف على هي: "معلومات منظّمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معيّنة، أي أنّها معلومات مفهومة، محلّلة، ومطبّقة أو قابلة للتطبيق.

■ **أنواع المعارف:** فيما يتعلق بأنواع المعارف فقد قدّمت تصنيفات عديدة من قبل المختصّين أهمّها تصنيف Nonaka حيث ميّز بين نوعين من المعارف:

**1/ معارف ظاهرة (explicite):** أو معلنة، وهي المعارف التي يمكن الإعلان عنها بمختلف أشكال التعبير، منظّمة، قابلة للنقل بين الأفراد، وتكون عادة موثّقة بالنسبة للمؤسسة في قواعد أو لوائح أو صفحات الانترنت...

**2/ معارف باطنة (Tacite):** أو كامنة، وهي المعارف التي تظهر أثناء العمل، كونها كامنة لدى الفرد ولا يتمّ الإعلان عنها صراحة مما يجعلها صعبة النقل والتّحويل من فرد إلى آخر.

وبتعبير آخر: "المعارف الكامنة هي ما يعرفه الفرد ويكون قادرا على تجسيده في الفعل(العمل)، ولكنّه غير قادر على شرحه والإعلان عنه تماما بشكل آخر غير الفعل"، منها ما يتم إنقاله بالاستعلام والمناقشة أو ملاحظة السلوك. أما المعارف الظاهرة فهي ما يتم تحويله إلى قواعد في المؤسسة وبالتالي الاستفادة منها، أما المعارف الكامنة فهي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم وعقول الأفراد والتي تظلّ تعمل لصالح المؤسسة مادام الأفراد يعملون فيها وتخرج منها وقد تعمل لغير صالحها إذا ما غادروها، وبما أن ذلك - خروج الأفراد من المؤسسة - شيء طبيعي ومحتمل الوقوع (التقاعد، التسريح، الإستقالة، الوفاة...) فإن المؤسسات تبحث عن كيفية الإحتفاظ بالمعارف حتى في حالة مغادرة الأفراد لها، وهذا من خلال عملية تخريج المعارف الباطنة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، وتعرف هذه العملية بالأسملة "Capitalisation"، حيث توصلّ الباحثان: Nonaka و Takeuchi من خلال تصنيف المعارف إلى ظاهرة وباطنة إلى حصر أربع كفاءات لتحويل ونقل المعارف بين الأفراد والتي أسّسا عليها نظريتهما حول إنشاء المعارف في المؤسسة، وهذه الكفاءات هي:

- **مزج المعارف (Combinaison):** تحويل معارف ظاهرة من فرد إلى فرد آخر، حيث يؤدّي مزج أو تنسيق المعارف الظاهرة ببعضها البعض إلى إنشاء معارف جديدة وهذه العملية (المزج) يركز عليها مبدأ: (The Brainstorming) (\*)، وهو "تقنية تستخدم لحل مشكل مطروح على مستوى مجموعة، حيث يقوم على العمل الجماعي إذ يسمح لكل فرد بإبداء أي فكرة حول الموضوع، ليتم جمع هذه الأفكار دون إستثناء أيّ

منها في مرحلة أولية، تم تنسّق وتصنّف في المرحلة الثانية، ثم يتم في المرحلة الأخيرة تحليل الأسباب والحلول المقترحة (الأفكار) حسب أهميتها وإختيار الحل الأمثل".

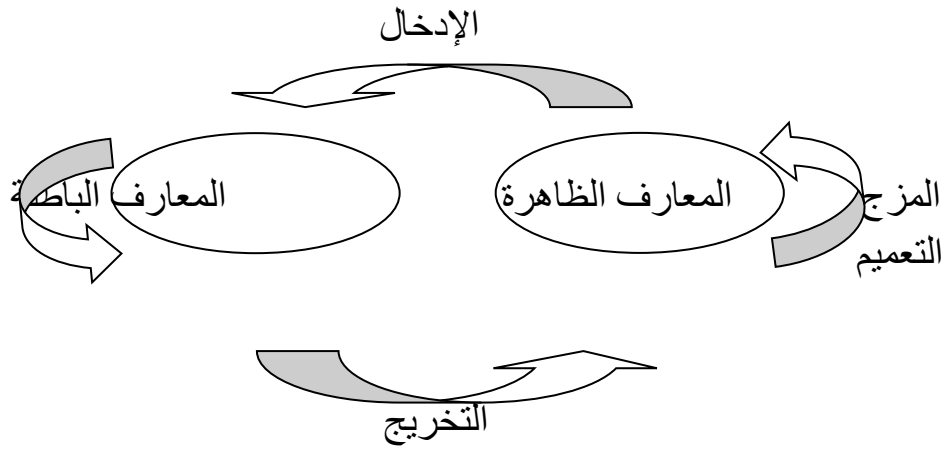
- الإدخال (Internalisation): هو تحويل المعارف الظاهرة إلى باطنة وتتجسّد هذه الكيفية خاصة في حالة التكوين العملي (L'apprentissage par l'action).

- التخريج (Externalisation): تعني إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها لتشكيلها وبنائها وبالتالي تحويلها إلى ظاهرة.

- التعميم (Socialisation): هي إنتقال معارف باطنة من فرد إلى فرد آخر لتضاف إلى معارفه الباطنة، وتتم هذه الكيفية بالتقليد أو ملاحظة السلوك وبفضل خبراء مختصين بذلك في المؤسسة.

والشكل التالي يوضّح نموذج Nonaka-Takouchi لتسيير المعارف، والذي يضمّ هذه الكيفيات:

### الشكل رقم(01): نموذج Nonaka-Takouchi لتسيير المعارف



المصدر: Myriam Ribière, et autre, op. cit, p.6.

بعد هذا النموذج، جاء نموذج Nonaka-Barnard الذي تمثّلت إضافته في إدماج البعدين الفردي والجماعي في النموذج السابق، والذي ساهم في وضعه Barnard، حيث يرى أن التّعامل مع المعارف الفردية يختلف عن التّعامل مع المعارف الجماعية، ونتيجة لمزج طبيعة المعارف (ظاهرة وباطنة) بالبعدين الفردي والجماعي تنشأ ثمانية كيفيات لنقل وتحويل المعارف بدلا من أربعة كما هو الحال في النموذج السابق وهذه الكيفيات هي:

- 1- التوسّع (Extension): إنتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة.
- 2- الإمتلاك (Appropriation): يحدث إمتلاك للمعارف الظاهرة عندما تنتقل من الجماعة إلى الفرد.
- 3- التعميم (Socialisation): إنتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة.

- 4- **التفرد (Individualisation):** يمكن أن يترجم المصطلح أيضا بالفردنة، وهو يعني إنتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد فتصبح كامنة لديه.
- 5- **الوعي (Conscient):** عند إنتقال المعارف الفردية الباطنة لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد أي تخريج المعارف الباطنة ولكن على مستوى نفس الفرد، فيصبح هذا الأخير واعيا بها.
- 6- **الإدماج (Assimilation):** وهي الحالة العكسية للكيفية السابقة، حيث تحوّل المعارف الظاهرة إلى باطنة لدى نفس الفرد فيكون قد أدمجها أو استوعبها.
- 7- **الإرتباط (Articulation):** وهي حالة تحوّل المعارف الجماعية الباطنة إلى ظاهرة بالنسبة للجماعة وتدعى أيضا هذه الكيفية بحالة التّمفصل.
- 8- **الإدخال (Intériorisation):** وهي على عكس الحالة السابقة، حالة تحوّل المعارف الجماعية الظاهرة إلى باطنة على مستوى الجماعة أيضا.
- ما تجدر الإشارة إليه هو الإختلاف بين وجهات النظر فيما يتعلّق بمصطلحي: الرأسملة وتسيير المعارف، حيث يعتبرهما البعض مترادفين بينما يرى آخرون أن الرأسملة نموذج أو مقارنة لتسيير المعارف، ورأي ثالث يعتبر الرأسملة مرحلة من مراحل عملية تسيير المعارف حيث أن هذه المراحل هي: اكتشاف المعارف، حصرها و رأسملتها، ثم بثها، ليتم في الأخير استغلالها لإنشاء معارف جديدة. انطلاقا من الرأي الأخير يمكن القول أنه إذا كانت الرأسملة هي عملية تخريج المعارف الباطنة وجعلها ظاهرة فيمكن تعريف تسيير المعارف على أنه نشاط يبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الباطنة للمؤسسة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها، وهو يبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة". ثم استغلالها. إذ أنه بعد إنشاء المعارف يتم حصرها ورأسملتها ثم بثها (بعد تشكيلها) (Formalisation) أي وضعها في أشكال واضحة قابلة للاستعمال)، ليتم في الأخير إستعمالها من قبل الأفراد في المؤسسة في ممارساتهم العملية، أو إضافتها وإدماجها ضمن معارفهم وبالتالي إنشاء معارف جديدة (Création du savoir). حيث يرى J.F Ballay أن تسيير المعارف يوفّق بين وضعين: كون المعارف الباطنة – عموما- مرتبطة بدرجة كبيرة بنشاط الفرد ولكنها صعبة النقل، أما المعارف الظاهرة فرغم أنها سهلة التحويل إلا أنها أقل ارتباطا بالنشاط مقارنة بالمعارف الباطنة.

■ أشكال المعارف: أما عن أشكال المعارف فهي ثلاثة:

1/ **المعارف النظرية:** تضمّ مجموع المعارف المكتسبة بالتّعلم، و التي يمكن أن تكون علمية، تقنية، أو مهنية.

2/ **المعارف العملية (Savoir-faire):** وتدعى أيضا الممارسات وهي: التوازن الجيد بين المعارف والعمل، أي مجموع المعارف المجسّدة عمليا سواءا تعلق الأمر بالتخطيط أو الإتصال، التصنيع، البيع أو غيرها من المهام".

3/ **المعارف السلوكية (Savoir-être):** وتعرّف أيضا بمعارف التحلي هي القدرة على التصرف وسط وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية والمعارف العملية وتظهر في العلاقات بين الأفراد، وفي إنجاز المهام".

و كل شكل من هذه الأشكال يضمّ معارف ظاهرة ومعارف باطنة

### مفهوم الكفاءات:

رغم عدم إتفاق الباحثين على مفهوم مشترك للكفاءات إلا أنه يمكن إستنتاج أنها ترتبط دائما بوضعيات العمل، بحيث لا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي كما يمكن حصر العناصر المشكلة لها -على ضوء ما ورد في أغلب التعاريف- في ثلاثة أبعاد وهي: المعارف، الممارسات، معارف التحلي.

حسب Le boterf فإنّ: "الكفاءات لا تعبّر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنّها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، ومعارف التحلي (Savoir-être) وهذا الترابط خاصيّة أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام". وهذا يتوافق مع تعريف Y.Lichtenberger حيث يرى أن "الكفاءات تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي".

و من التعاريف التي إعتبرت المهارات عملية مزج للموارد نذكر التعريف التالي: "الكفاءات هي تنسيق ديناميكي (Combinaison dynamique) لعوامل مختلفة (المعارف النظرية، الإجراءات (التطبيقات الجديدة)، الممارسات، الخبرة...) فهي تعبّر عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد".

و بعبارة أخرى: الكفاءات لا تقتصر فقط على المعارف بل تشمل أيضا المواقف والسلوكات (قابليّة التكيف، رد الفعل، القدرة على العمل في مجموعة وعلى الاستيعاب وعلى الإتصال أيضا) والتي تسمح باستعمال هذه المعارف بفاعلية في الوضعيات المهنية".

يتضح من التعريفين الأخيرين أن الكفاءات لا تقتصر على مجموع العناصر المشكّلة لها بل تتركز أكثر على تعبئتها والتنسيق فيما بينها من جهة، وبينها وبين موارد المحيط من جهة أخرى.

بينما يربط آخرون الكفاءات بالهدف، في هذا السياق تعتبر: "التطبيق الفعّال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، في إطار هدف محدد". فالفرد الذي يمتلك كفاءات يمتلك معارف خاصة ودقيقة في مجال معين مما يمكّنه من التّحكم في الوضعية والتصرف بطريقة ملائمة حسب ما يقتضيه تحقيق الهدف.

و الكفاءات أيضا: "مجموع المعارف، القدرات على العمل، والسلوك المهيكّل (المنظّم) وفقا لهدف ما في وضعية معينة".

وهناك من الباحثين من يعرف الكفاءات على أنها معارف عملية (Savoir-faire) وذلك لارتباطها بوضعيّات العمل- من أهم خصائصها- ولأن الممارسات قد تكون متضمنة لمعارف نظرية إذ أن التعلّم النظري يسبق التطبيق- وكفاءة تظهر من خلال ما يمكن للفرد أن يطبقه عمليا من معارف وليس من خلال ما يعرفه، حيث تعرّف الكفاءة هنا بأنها "ممارسة عملية صحيحة".

### الفرق بين الكفاءات و المعارف(أبعاد ) مكونات الكفاءات))

مهما تنوعت تعاريف الكفاءات فإنها لا تخلو من الأشكال الثلاثة للمعارف (نظرية، عملية، سلوكية) -و هو الوارد في أغلب المراجع- وإن لم يرد ذلك في كل التعاريف صراحة-بالإضافة إلى الأبعاد الشخصية كالقدرات (Potentialité)، الطاقات (Capacité) والإستطاعات (Aptitude)-...لذلك فهذه الأشكال للمعارف تمثل مكونات وأهم أبعاد الكفاءات.

و كتعريف شامل نستنتج أن الكفاءات هي مجموع المعارف والممارسات المكتسبة بالتعلم والتكوين، والمعبئة في السلوك (معارف سلوكية) ومكيفة مع متطلبات وضعية محددة وهذا للوصول إلى أداء معين مسبقا.

**ب- خصائص الكفاءات:** أثمرت جهود الباحثين آراء متنوعة وأفكار متعدّدة حول ما يتعلق بمصطلح الكفاءات أجمعت على أنّ لهذا المورد خصائص أساسية أهمها:

\* الكفاءات خاصة تتعلق بالفرد في وضعية عملية، أي أنّ مهارة الفرد لا تظهر بصفة مطلقة ولكن من خلال الوضعيّات العملية ، مما يجعلها ظرفية أو عملية.

\* مفهوم الكفاءات يتميّز بالتعقيد، رغم بساطة مكوناته التي تنسّق بطريقة ديناميكية.

\* الكفاءات مفهوم مجرد: لا يمكن ملاحظتها ولكن يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.

\* الكفاءات تكتسب وليست فطرية (تكتسب بالتعلم، التكوين، التجربة، التدريب وبالممارسة).

\* الكفاءات منظمة (Organisé) أو مهيكلة (Structuré) حيث أن كل عملية منظمة ومثبتة، ولها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب لها أو كيفية القيام بها.  
\* الكفاءات بالإضافة إلى كونها عملية ( ليس لها معنى إلا في إطار عملي)، فإنها موجهة أو نهائية (Finalisée) أي لها هدف.

و نلاحظ أنه يصعب في الغالب التمييز بين هذه الخصائص فنجد خاصية معينة تتضمن خاصية أو خصائص أخرى أو تكملها.

### ج- تطور الاهتمام بالكفاءات:

يتضح من التعاريف السابقة وغيرها أن مصطلح الكفاءات كمعنى، مصطلح قديم غير أنه لم تظهر أهميته البالغة إلا حديثاً، ذلك أنه لم تكن هناك دراسات معمّقة ومستمرة في هذا المجال إلا في الآونة الأخيرة، أين أصبح يمكن تحديد مفهوم للكفاءات، وإن كان ذلك قد يختلف من باحث لآخر.

و إذا أردنا اختصار تطوّر هذا المفهوم فلا بد أن نشير إلى أعمال تايلور خلال سنوات الخمسينات، ثم في سنوات السبعينات ونتيجة الأزمة النفطية التي انعكست نتائجها (تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات) على إقتصاديات الدول، إكتسبت الكفاءات أهمية كبيرة وحلّ هذا المصطلح محل المؤهّلات تدريجياً رغم الإختلاف بين المصطلحين حيث أن: "المؤهّلات تتعلق بكل ما يدخل ضمن الموارد (المعارف، الممارسات، السلوك...)" ويحوزه الفرد سواء بالتكوين أو بممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وإكتسابه لخبرة"، ينتج عن ذلك إعتراف إجتماعي له بإمكانياته للقيام بعمل معين، في حين تعتبر التنظيمات النقابية المؤهّلات: "علبة الأدوات (La boîte à outils) التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم أو التكوين أو ممارسة النشاطات، أما الكفاءات فتشير إلى طريقة الاستخدام الواقعي لعلبة الأدوات هذه".

وتجلّى أكثر تطور مفهوم الكفاءات في سنوات الثمانينات حيث أنّ المتطلبات الجديدة للتنافسية (الجودة، الإبداع، رد الفعل، الخدمة...) التي ميّزت الفترة إلى جانب التّعقيد المتزايد للوضعيات المهنية فرضت على المؤسسات البحث عن أشكال جديدة لتنظيمات العمل تترك مجال أكثر لمبادرات العمال، والبحث أيضاً عن موارد بشرية ماهرة، وتجاوزت وظيفة الموارد البشرية مرحلة توظيف الأفراد إلى توظيف الكفاءات بما يحمل ذلك من معنى (البحث عن أفراد ذوي قدرات، تحديدها، توجيهها، إستغلالها ومحاولة تطويرها).

و في نهاية الثمانينات إقترن مصطلح الكفاءات بمجال التسيير، وهي الآن تشرف على التطبيق الجديد لتسيير وظيفة الموارد البشرية وتحويل النصوص الموجودة، فأخذت الوظيفة بعداً إستراتيجياً فرض على المسير البحث عن كفاءات جديدة لتسييرها بشكل يسمح لها بإنشاء قيمة للمؤسسة.

