

المحاضرة رقم (04): دورة حياة الكفاءات و الاختلال في الكفاءات

أولاً/ دورة حياة الكفاءات:

إن الكفاءات التي تعتبر إستراتيجية وتبنى عليها ميزة تنافسية اليوم، لا تكون كذلك في المستقبل إذ تتناقص أهميتها في المؤسسة، فالتعامل مع الكفاءات يتطلب متابعة تطوراتها إلى جانب نتائجها على المؤسسة، حيث يمكن حصر دورة حياة الكفاءات في ثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى(مرحلة الاستثمار): تنقسم إلى فترتين:

- الفترة الأولى وتتمثل في البحث عن الكفاءات و تنطلق من بروز الحاجة إلى كفاءات معينة مروراً إلى البحث عنها، ثم الوصول إلى الاستيلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهام التي تتبع في التقسيم التقليدي لتصبح نشاط يعنى بالبحث و التطوير للكفاءات لأن البحث عن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات يعني مواجهة منافسة كبيرة...

- الفترة الثانية تبدأ من تواجد الكفاءات داخل المؤسسة إلى أن تتمكن المؤسسة من إدماجها.

المرحلة الثانية(تحقيق التنافسية): بعد إدماج الكفاءات الجديدة تنتقل المؤسسة من مرحلة الاستثمار إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، وهي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد المزايا التنافسية المرغوبة، و تنقسم إلى فترتين:

تتمثل الأولى في بروز التحكم و هو ما يتطلب الاجابة عن الكيفية الممكنة لذلك. أما الفترة الثانية فتعبر عن مستوى الابداع أو النضج وهو المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من خلال توظيفها لهذه الكفاءات أي تحقيق مزايا تنافسية

المرحلة الثالثة(مرحلة نهاية دورة الحياة): يمكن للكفاءات أن تأخذ إتجاهين: يتمثل الأول في أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى، و الثاني يتمثل في روتينات(تعكس فقدان القدرة على إنشاء مزايا تنافسية في الوقت الحاضر)، ومن الأفضل تحويلها إلى مجالات تشغيل غير الحالية مما يمكنها من الاندماج و المساهمة في إيجاد مزايا تنافسية أخرى.

ثانياً/ الاختلال في الكفاءات:

يعبر الاختلال في الكفاءات عن حالة عدم التوازن بين الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد ومتطلبات المناصب من هذا المورد، أي الفرق بين المستوى المطلوب من الكفاءات في

المناصب و المستوى الموجود فعلا لدى الأفراد (و يظهر في الممارسات المهنية)، ويتجلى هذا الاختلال في حالتين أساسيتين:

- مستوى الكفاءات المطلوبة في منصب محدد أكبر من مستوى كفاءات الفرد شاغل هذا المنصب، وتظهر هذه الحالة من خلال عجز الفرد عن تأدية مهامه وفق الشروط المطلوبة (جودة أقل، وقت أطول، إستغلال موارد أكبر...)، مما يستوجب على المؤسسة توجيه الفرد للتكوين أو التدريب، أو نقله إلى منصب مناسب....
- مستوى الكفاءات التي يمتلكها الفرد يفوق مستوى الكفاءات المطلوبة في المنصب الذي يشغله، ورغم تحقيق أنشطة المهام بجودة عالية في البداية إلا أن ذلك قد لا يستمر طويلا فسرعان ما يدرك الفرد أن كفاءاته أهم مما يتطلبه المنصب، وأن جهدا كبيرا من قدراته غير مستغل...، في هذه الحالة تتدخل المؤسسة بزيادة مهام الفرد، تفويضه أعمال أخرى، أو ترقيته...

في الحالتين يجب أن يحقق تدخل المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات و الآليات تحقيق: الفرد المناسب في المكان المناسب