

المحاضرة رقم 03: أنواع الكفاءات

هناك العديد من وجهات النظر حول أنواع الكفاءات بناء على وجهة نظر الباحث للكفاءات، لذلك في هذه المحاضرة سوف نقتصر على وجهة نظر واحدة فقط وهي التي ترى أن الكفاءات هي ثلاثة أنواع كما يلي:

أولاً: الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المنظمة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وجزء مخفي (قدرات مخفية)، حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات الجديدة التي لها علاقة بالعمل.
- القدرة على اتخاذ القرارات، والإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- القدرة على اكتشاف المواهب وتوظيفهم وإرساء علاقات جيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل بمرونة للخروج من الوضعيات الصعبة.
- القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية من خلال اعتماد معايير موضوعية دقيقة في عملية التوظيف وكذلك من خلال التعليم والتدريب الذي تمنحه لمواردها البشرية بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

ثانياً: الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات؛ فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين فريق العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الفريق بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية، بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين الفريق.

يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموعة معارف التسيير التي تنشأ عن طريق العمل الجماعي وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يُنشئ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد. وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة بين أدوار الكفاءات من خلال السعي لإيجاد طرق فعالة للتعاون بينهم.
- إيجاد علاقات التضامن بين الكفاءات والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس المطلوب بين أعضاء الفريق.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط فرق العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثاً: الكفاءات الاستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقاربة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها وبين محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ويرى البعض أن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر كما يلي:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمنظمة.
 - الأنظمة التقنية والمعارف.
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.
 - القيم والمعايير التي بها ترسخ المنظمة عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد وهي:
- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيات، المباني، ...).
 - الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).
 - الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة، ...).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءات الاستراتيجية لا تفتقر عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس لإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.