

المحاضرة الثانية: الكفاءات وأنواعها

تمهيد

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية بإعتبارها مؤشر مهم للموارد اللامادية، التي تمثل الكفاءات والمعارف أساسها واليوم الجهود متواصلة من أجل وضع في العمل تسيير محدد للكفاءات البشرية في العديد من المؤسسات، وفي هذا الإطار نتناول هذه المحاضرة مفاهيم أساسية حول الكفاءات وأنواعها.

أولاً: مفهوم الكفاءات

تطور تصور الكفاءة كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح يستعمل داخل وخارج المؤسسة، وهو مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoirs-faire) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs- être)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية، إلتزام يأتي من الفرد...، الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"¹، فهي: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيب وتجميع واستخدام الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².

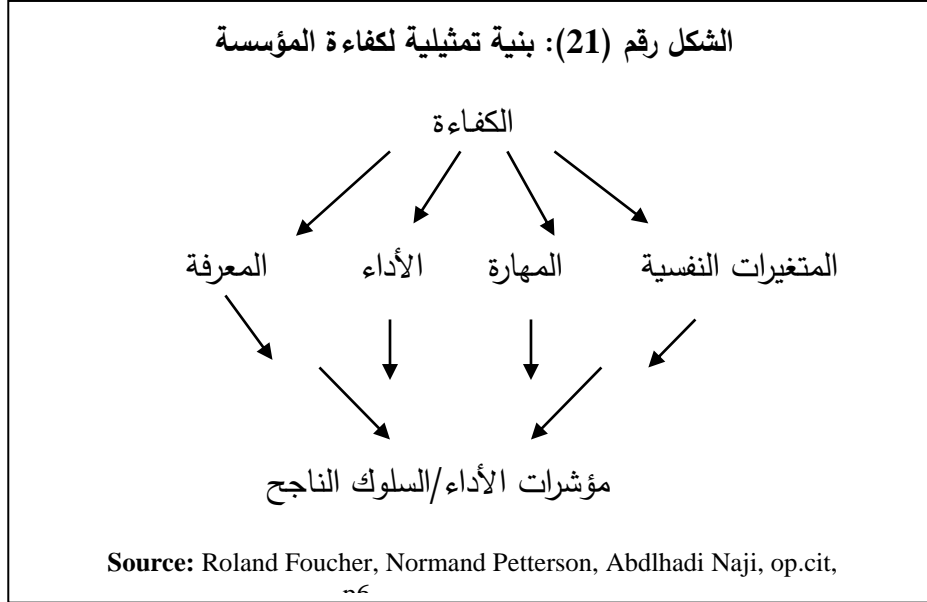
كما تعبر الكفاءة عن "القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات لبنات بناء أداء الأعمال"³.

¹ Bernard Galambaud, *Si La GRH était de la gestion*, édition liaisons, Paris, 2002, p 202.

² Luc Boyer, No 4 Equilbey, *Organisation : théories et applications*, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

³ Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, *strategies for developing competency models*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May-July 2005.

وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي¹ :



وهناك من يرى أن الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " M. Parlier & P.Gilbert الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"².

وكما لاحظنا مما سبق أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

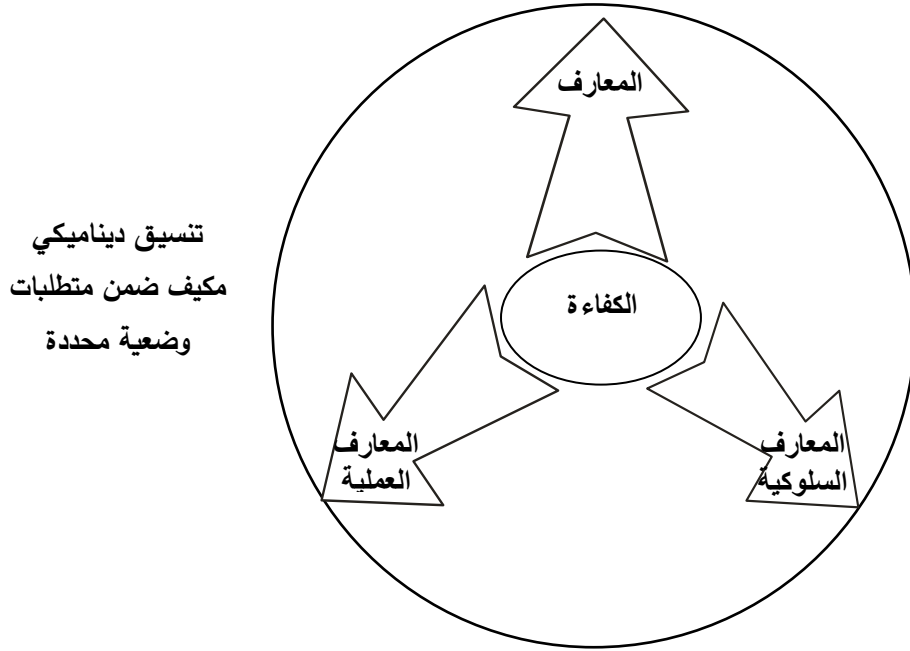
- **المعارف النظرية:** وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص؛
- **المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة؛
- **معارف التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،... إلخ.

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, disponible sur : www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf, consulté le (26/12/2011), p 06.

² Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

وتتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال، وتتضح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): توضيح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة

- وحسب Le Boterf هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة هي:¹
- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
 - تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
 - يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كإستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية.
 - تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
 - تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
 - تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
 - تصور الكفاءة يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Ibid., p9.

ثانيا: أنواع الكفاءات

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**Comp étences-cl ées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية

حسب **Athey & Orth** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطاعات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef** بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتطويرها"¹.

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة..."²، وفي هذا الإطار اقترحت بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

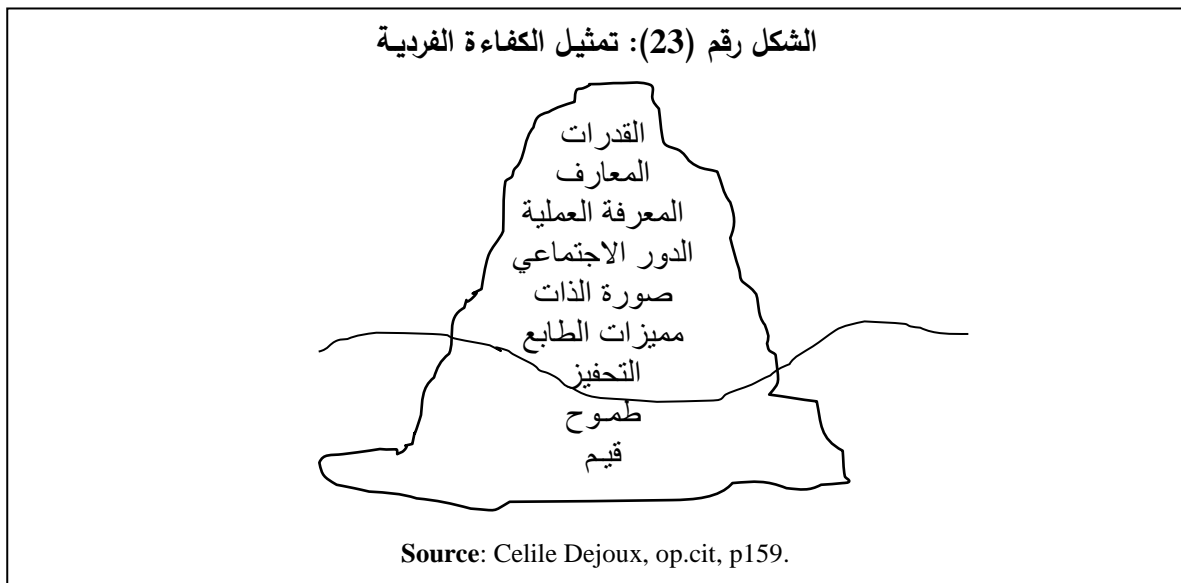
- الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛
- الكفاءة هي أساس العمل؛
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة؛
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛
- الكفاءة هي مكون اجتماعي؛
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا؛
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

¹ Ibid., pp 5 - 10.

² Celile Dejoux, op.cit, p141.

ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹.

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الاستطاعات، المعرفة العملية، السلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (**Iceberg**) كما يوضحه الشكل التالي:



2- الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf**: "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (**Synergie**) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"².

¹ Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

² Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, op.cit, p19.

يضيف Amheradt et Al "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي"¹، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات²، وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"³.

3- الكفاءات الإستراتيجية

بالنسبة لـ Hamel & Prahalad "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير هذا التصور إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"⁴، ويقدم كل من الباحثان ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية⁵:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق Leonard – Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر (الشكل-24-):⁶

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي نرسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

¹ Idem.

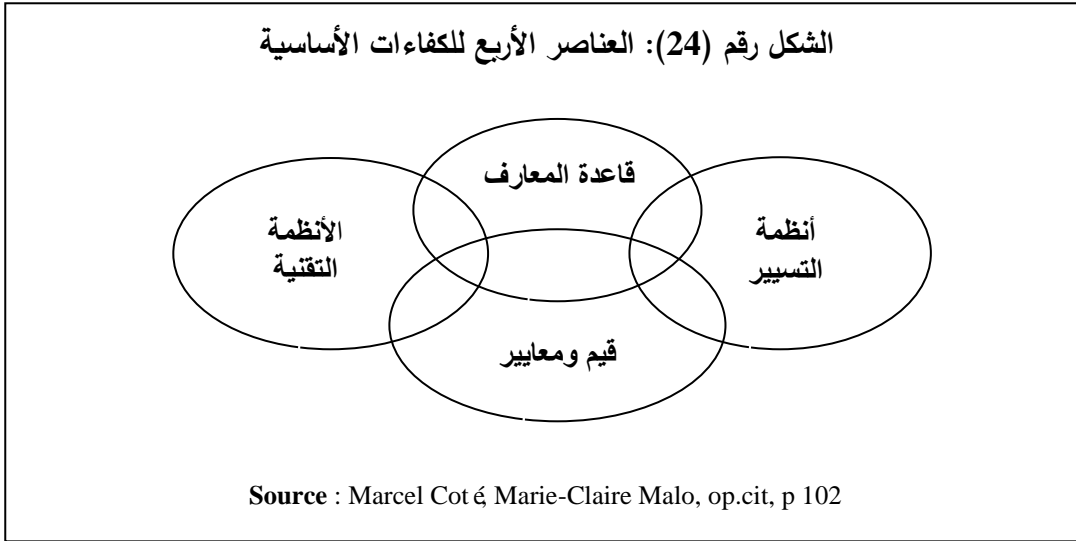
² Jean-Fran çois Amadiou, Loic Cadin, **Comp étence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

³ Alain Meignant, **Les comp étences de la fonction ressources humaines**, 3^{ème} ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

⁴ Marcel Cot é Marie-Claive Malo, **La gestion strat égique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100

⁵ RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2nd ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

⁶ Marcel Cot é Marie-Claire Malo, *Ibid.*, p 102.



ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها¹، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف تحقيق التميز في الأداء.

¹ Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, disponible sur : www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, consult é le (02/02/2013), p 12.