

المحور الأول: مفاهيم أساسية عن الكفاءات

محاضرات المحور الأول: مفاهيم أساسية عن الكفاءات (الأسبوع 2-3)

تهييد:

للتطرق إلى مقياس تسيير وتنمية الكفاءات من المهم جدا البداية بمفاهيم أساسية حول الكفاءات، والتي فيها سوف يتم التعرف على مفهوم الكفاءات وأنواعها، الفرق بين مفهوم الكفاءات والمصطلحات الأخرى، كذلك على أبعاد الكفاءات، خصائص ومستويات الوصول إلى الكفاءة، وفي الأخير على المقاربات المختلفة للكفاءات.

أهداف محاضرات المحور الأول: بعد إكمال المحاضرتين على الطالب فهم ما يلي:

- فهم ما المقصود بالكفاءات من زاوية الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية.
- فهم ما المقصود بالكفاءات بشكل عام يشمل الأنواع الثلاثة الأساسية للكفاءات.
- القدرة على التفريق بين مصطلح الكفاءات والمصطلحات الأخرى مثل المواهب، رأس المال البشري/الفكري، الجدارات.
- معرفة أبعاد الكفاءات والمتمثلة في المعرفة، المهارة، السلوك.
- استيعاب أهم خصائص الكفاءات من حيث كونها: مكتسبة، موجهة، مدركة، ديناميكية، مجردة، ضمنية.
- التعرف على مستويات الوصول إلى الكفاءة بداية من البيانات وصولا إلى الخبرة.
- فهم المقاربات المختلفة للكفاءات: التسييرية، العملية، والإستراتيجية.

أولاً: مفهوم وأنواع الكفاءات:

من خلال مراجعة التعاريف المختلفة التي وردت حول مفهوم الكفاءات فإننا نجد أنها تحاول تعريف هذا المصطلح من خلال النظر للكفاءات من خلال أنواعها الثلاثة الأساسية وهي الكفاءات الفردية، الجماعية، الإستراتيجية، أي أن مختلف التعاريف إما حاولت تعريف الكفاءات من زاوية صفات الفرد وهذه الزاوية تسمى (الكفاءات الفردية) أو من زاوية القيمة المضافة للعمل الجماعي من طرف أفراد لديهم كفاءات فردية وهذه الزاوية تسمى (الكفاءات الجماعية) أو من زاوية تأثير القيمة المضافة للكفاءات الجماعية على تنافسية المؤسسة وهذه الزاوية تسمى (الكفاءات الإستراتيجية)، وفيما يلي أهم التعاريف التي وردت في كل زاوية نظر:

1- تعريف الكفاءات الفردية:

- هي مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.
- الكفاءة هي نتاج ثلاثة عوامل معاً، أولاً معرفة التصرف؛ ونقصد به المزج بين الموارد الفعالة، ثانياً إرادة التصرف؛ والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، وثالثاً سلطة التصرف؛ ونعني بهل توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن العمال من تحمل المسؤولية والعمل دون عوائق.
- الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.

2- تعريف الكفاءات الجماعية:

- هي تلك الكفاءات المختلفة عن مجموع الكفاءات الفردية التي تشكلها، فهي إذا تركز على مناخ ديناميكية الجماعة، ويتم بناؤها عن طريق التفاعل بين فاعلين مجتمعين لإنجاز مشترك.
- هي القدرة على تعبئة شبكة الفاعلين حول نفس الوضعية لتقاسم الرهانات والتكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.
- هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

3- تعريف الكفاءات الإستراتيجية:

- هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزاً تنافسياً وتدعم قدرتها التنافسية.
- هي مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.
- في الفكر الإستراتيجي يمكن أن نميز تصورين للكفاءات: الكفاءات من المقاربة المبنية على الموارد والتي ترى أن المؤسسات تتباين بناء على مواردها ومنها الموارد البشرية ومدى قدرة هذه الموارد البشرية أو الكفاءات على خلق القيمة لذلك هي

ترتبط بالخبرة المتراكمة عبر الزمان والمكان بحيث تمنح تميز وظيفي للمؤسسة. والكفاءات من المقاربة المبنية على الكفاءات والتي ظهرت بشكل واضح في اسهامات كل من G. Hamel & C.K. Prahalad والذين اعتبروا أن الكفاءات هي مجموعة المعارف والتكنولوجيا التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون، فبالنسبة لهما (الكفاءة الأساسية) تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة، تحقيق قيمة مدركة للزبون، تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

إذا أردنا تعريف الكفاءات بشكل عام يجمع بين وجهات النظر الثلاثة السابقة فيمكن أن نقول إن الكفاءات هي: مجموعة المعارف النظرية، والخبرة العملية، والسلوكيات الشخصية للأفراد التي تنعكس في أدائهم داخل بيئة العمل بكفاءة أكثر من غيرهم، يتم تعبئتها في مناخ من الديناميكية الجماعية بحيث تكون محصلتها تفوق جمع الكفاءات الفردية، بما يخلق قيمة من خلال تشكيلة من المنتجات أو الخدمات تدعم القدرات التنافسية للمؤسسة وتعزز مكانتها السوقية وميزتها التنافسية.

ثانياً: الكفاءات والمصطلحات الأخرى:

1- المواهب (Talents): يمكن تعريف المواهب بأنها: قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعدادات العقلية والإبداعية والاجتماعية والانفعالية والفنية، وهي أشبه بمادة خام تحتاج إلى اكتشاف وصقل حتى يمكن أن تبلغ أقصى مدى لها. وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءات والمواهب؛ حيث أن المواهب هي فطرية في حين أن الكفاءات هي قابلة للاكتساب.

2- رأس المال البشري (Human Capital): يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: مصطلح بدأ استخدامه منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين في كتابات كل من Theodore Schultz و Gary Becker ، وقد استخدم لجذب الاهتمام نحو مساهمة الثروة البشرية في أداء المؤسسات. وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءات ورأس المال البشري؛ حيث أن رأس المال البشري يعتبر مصطلح قديم نسبياً كان الهدف منه التأكيد على أن المورد البشري ليس مجرد تكلفة بل هو رأس مال بالنسبة للمؤسسة.

3- رأس المال الفكري (Intellectual Capital): يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه: مجموع الأصول غير الملموسة للمنظمة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) والتي يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً. وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءات ورأس المال الفكري؛ حيث أن رأس المال الفكري يعتبر مصطلح أكبر بكثير من الكفاءات والتي تعتبر جزء من رأس المال الفكري للمؤسسة.

4- الجدارات (Competencies): عرف McClelland الجدارات على أنها: الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح. ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت McLagan في 1989 الجدارة على أنها: المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة. أما Spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الجدارات تقع ضمن خمسة أنواع وهي: المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات. وبالتالي فهناك تطابق كبير بين مفهوم الكفاءات والجدارات لذلك هي تستخدم كثيراً كمرادفات رغم أن البعض يحاول التفريق بينهما.

5- الجدارات الجوهرية (Core Competencies): ازدهر مفهوم الجدارات الجوهرية بعد أبحاث كل من G. Hamel & C.K. Prahalad حيث أشاروا إلى مفهوم الجدارات الجوهرية في كتابهم (جدارات المستقبل) وبالنسبة لهم الجدارات الجوهرية هي وصف ينطبق على كافة أجزاء المنظمة، وعادة ما تكون عبارة عن حزمة من المهارات والعمليات والتقنيات والتي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية، ولكي تعتبر الجدارات جوهرية فإنها يجب أن تمر في ثلاثة اختبارات:

- القيمة للعملاء: هل تقدم الجدارة قيمة حقيقية ومضافة للعملاء؟

- التميز عن المنافسين: هل تزيد الجدارة من تميز المؤسسة وتزيد من تنافسيتها أمام المنافسين الآخرين؟

- قابلية التجديد: هل يمكن لهذه الجدارة أن تستخدم لدفع نجاح المؤسسة في المستقبل؟

وبالتالي فهناك اختلاف بين مفهوم الكفاءات والجدارات الجوهرية، ولكن يمكن اعتبار الجدارات الجوهرية هي الكفاءات الإستراتيجية كما تم توضيحه سابقا في مفهوم الكفاءات.

ثالثا: أبعاد الكفاءات:

أشار الكثير من الباحثين أن للكفاءة ثلاثة أبعاد وهي المعرفة، المهارة، السلوك، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- المعرفة: يقصد بالمعرفة كأحد أبعاد الكفاءات ما يلي:

- هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية... الخ، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

- مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية، تقنية أو وظيفية.

- هي مجموعة المعلومات المنظمة، المستوعبة، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة، ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها. ومنه يمكن القول إن المعرفة كأحد أبعاد الكفاءات يقصد بها: هي مجموعة معارف علمية، تقنية، وظيفية والتي

تساعد الكفاءة في القيام بمهامه بكفاءة أعلى.

2- المهارة: يقصد بالمهارة كأحد أبعاد الكفاءات ما يلي:

- هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس.

- تتمثل في مجموعة من الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل.

- هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

ومنه يمكن القول إن المهارة كأحد أبعاد الكفاءات يقصد بها: هي مجموعة ممارسات، مهنية، ملموسة، والتي تختلف حسب طبيعة المهام، وهذا ما يجعلها ضمنية وصعبة النقل.

3- السلوك: يقصد بالسلوك كأحد أبعاد الكفاءات ما يلي:

- تتمثل السلوكيات في مجموعة المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ.
- تشير إلى ذلك السلوك المهني الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.
- قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.
- ومنه يمكن القول إن السلوك كأحد أبعاد الكفاءات يقصد به: هو مجموع الصفات، والسلوكيات، والمزايا الشخصية لدى الكفاءة، والتي تساعده في القيام بمهامه بكفاءة أعلى.

رابعا: خصائص ومستويات الكفاءة:

1- خصائص الكفاءات:

- هناك عدد من الخصائص أو المميزات التي تتسم بها الكفاءة، وفيما يلي أهم هذه الخصائص:
- **مكتسبة:** أي أن الفرد المتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء نشاط معين يكتسبها من خلال تدريب موجه.
- **موجهة:** أي تهدف لتحقيق غاية معينة، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة.
- **مدركة:** أي أنها مدركة من طرف الفرد للحفاظ عليها، ومدركة من المؤسسة لتحقيق منفعة منها.
- **ديناميكية:** أي أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة خلال الزمن.
- **مجردة:** أي لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.
- **ضمنية:** أي يصعب نقلها من فرد إلى آخر لأنها تركيبية معقدة من المعارف والمهارات والسلوكيات. ويضيف بعض الباحثين خصائص أخرى للكفاءات تميزهم عن بقية الموارد البشرية، وذلك كما يلي:
- سرعة الفهم والإدراك، خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات ووظائف برمجة الحسابات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
- القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرات.
- توفر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات... الخ.
- يتصف تفكير الكفاءات البشرية بالجد والأصالة ويقدر كبير من التخيل.
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة في النفس والغرور.
- ينظرون إلى المشكلات على أنها تشكل نوع من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف، فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.
- لديهم غريزة حب الاستطلاع والتعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الإستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية.
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

2- مستويات الوصول إلى الكفاءة:

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر التي تسبقها وهي كما يلي:

- **البيانات:** هي المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم ويصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات.

- **المعلومات:** هي بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

- **المعرفة:** هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشككة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

خامسا: المقاربات المختلفة للكفاءات:

أصبح مضمون الكفاءات بمنظوره الجديد له مفهوم شامل ومركب، فالكفاءات تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات أساسية هي:

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من المعرفة، والمهارة، وحسن التصرف.

أي أن المقاربة التسييرية للكفاءات يقصد بها تلك النظرة للكفاءات التي تركز على محاولة استغلال المعرفة والمهارة والسلوك لدى الكفاءة من أجل أداء متطلبات المهام الوظيفية بأفضل شكل ممكن.

2- المقاربة العملية للكفاءات:

من نظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

أي أن المقاربة العملية للكفاءات يقصد بها تلك النظرة للكفاءات التي تركز على تعظيم القيمة المضافة لتفاعل الكفاءات في منظور جماعي من أجل مسايرة التغيرات الداخلية والخارجية.

3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

أي أن المقاربة الإستراتيجية للكفاءات يقصد بها تلك النظرة للكفاءات التي تركز على مدى قدرة الكفاءات على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واكسابها لميزة تنافسية.

سادسا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالكفاءات الفردية؟ الجماعية؟ الإستراتيجية؟ عرف الكفاءات بشكل عام؟
- ما الفرق بين مصطلح الكفاءات والمواهب؟ رأس المال البشري؟ رأس المال الفكري؟ الجدارات؟ الجدارات الجوهرية؟
- للكفاءات ثلاثة أبعاد أساسية، إشرحها؟
- هناك عدد من الخصائص أو المميزات للكفاءات، أذكرها مع الشرح؟
- ما هي مستويات الوصول إلى الكفاءة؟
- ما المقصود بالمقاربة التسييرية للكفاءات؟ المقاربة العملية للكفاءات؟ المقاربة الإستراتيجية للكفاءات؟