

المحور الرابع: نماذج بناء للكفاءات

محاضرة المحور الرابع: نماذج بناء الكفاءات (الأسبوع 6)

تمهيد:

النموذج هو انعكاس مصغر لما هو موجود في الواقع المعقد، فهو يساعدنا في فهم الشيء المعقد، لذلك تنشؤها المنظمات لكي تشرح كيف يمكن للكفاءات أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وهي تقوم أيضا بوصف الخصائص الشخصية وخصائص الوظيفة، وبيئة المنظمة، والعلاقات ما بين هذه العناصر والتي تؤدي في مجملها إلى معايير محددة مسبقا من الأداء، من خلال هذه المحاضرة سوف نتعرف على مفهوم نماذج الكفاءات، وعلى عدد من النماذج المختلفة لبناء الكفاءات، وأخيرا نتعرف على مواصفات النموذج الفعال لبناء الكفاءات في المنظمة.

أهداف محاضرة المحور الرابع: بعد إكمال هذه المحاضرة على الطالب التمكن مما يلي:

- معرفة مفهوم نماذج الكفاءات، ومدى الحاجة إليها، والإستراتيجيات المختلفة لبنائها، ومدى أهمية الموارد لها، وأخيرا من المسؤول عن بناء نموذج الكفاءات.
- فهم نماذج بناء الكفاءات التي وردة في المحاضرة: نموذج الكفاءات الجوهرية، نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية، نموذج Draganidis&Mentzas ونموذج Boyatzis.
- استيعاب مواصفات النموذج الفعال للكفاءات.

أولاً: مفهوم نماذج الكفاءات:

النماذج هي انعكاس للواقع المعقد في العالم، ويعود أصل كلمة نموذج Model إلى الكلمة اللاتينية Modulus والتي تعني القياس المصغر لشيء ما، وبالتالي فالنموذج هو عبارة عن انعكاس مصغر لما هو موجود في الواقع، وهي أيضاً عبارة عن وصف أو تشريح يساعدنا في فهم شيء أكثر تعقيداً، إذ يمكن تقديم أي ظاهرة في العالم من خلال نموذج.

ومنه يمكن القول إن نماذج الكفاءات هي: نماذج تنشؤها المنظمات لكي تشرح كيف يمكن للكفاءات أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وهي تقوم أيضاً بوصف الخصائص الشخصية وخصائص الوظيفة، وبيئة المنظمة، والعلاقات ما بين هذه العناصر والتي تؤدي في مجملها إلى معايير محددة مسبقاً من الأداء.

إن سهولة أو صعوبة تطوير نماذج الكفاءات تعتمد بشكل كبير على وضوح المفاهيم والإطار النظري، وهناك أربعة أسئلة رئيسية يجب أن نسألها قبل محاولة القيام بتطوير نماذج الكفاءات وهي:

- لماذا تحتاج المنظمة إلى نموذج للكفاءات؟

- ما هي إستراتيجيات بناء نموذج الكفاءات؟

- ما هي الموارد المتاحة لبناء النموذج؟

- من سوف يقوم ببناء النموذج ويتحقق من صحته؟

وفيما يلي سوف نفضل في الإجابة على الأسئلة السابقة:

1- الحاجة إلى نماذج الكفاءات: تستخدم المنظمات نماذج الكفاءات لعدة أسباب، ويمكن تلخيص الأسباب العامة المشتركة بما يلي:

- توفير طريقة يتم فيها تطبيق مفهوم الكفاءة على كافة الاحتياجات التنظيمية.

- تحديد المتغيرات التي تؤثر على الأداء وكيفية ارتباطها بها.

- تفعيل استخدام الكفاءات في المنظمة.

للمضي قدماً في إنشاء نماذج قابلة للاستخدام، فإن المنظمة يجب أن تكون محددة من حيث الاستخدامات المحتملة لمثل هذه النماذج، إذ قد تستخدم الكفاءات لدعم جهود استقطاب العاملين وتعيينهم، وتدريب العاملين وتطويرهم، وإدارة الأداء... الخ، بالإضافة إلى ذلك يجب تضمين التطبيقات المطلوبة في الخطة الأولية للمشروع.

على سبيل المثال، لبناء نموذج يستخدم في إدارة الأداء، فإنه من الضروري وصف السلوك الفعال والسلوك الأقل فعالية، أما إذا كان هذا النموذج يستهدف اختيار العاملين لأغراض التعيين، فإن المنظمة لا تحتاج إلى التعرف على مؤشرات السلوك الفعال أو السلوك الأقل فعالية. إذا معرفة الاحتياجات التنظيمية والتطبيقات لها انعكاسات مهمة جداً من حيث الجهد والوقت اللازم.

2- إستراتيجيات بناء نماذج الكفاءات: إذا كان هناك العديد من الوظائف المختلفة في المنظمة، فإن هناك منهجان أو إستراتيجيتان لبناء الكفاءات:

- إستراتيجية النموذج العام: وهو عبارة عن منهج عام يناسب جميع الوظائف في المنظمة، وينطوي على بناء نموذج كفاءة واحد لكل الوظائف في المنظمة، وعادة ما يكون هناك عدد من المهارات، الصفات، والقيم التي تدل على الفاعلية في مجموعة الوظائف تقع ضمن فئة واحدة واسعة وذلك كما في كافة الوظائف الإدارية في المنظمة، إذ أنها بشكل عام تؤدي نفس الوظيفة بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به داخل المنظمة، يتم استخدام هذا المنهج عندما تريد المنظمة أن تبعث برسالة قوية حول القيم والمهارات التي يحتاجها الجميع بشكل عام في المنظمة.

- إستراتيجية النموذج المتعدد: هذه الإستراتيجية تكمن في بناء نماذج متعددة بناء على الوظائف والمستويات، حيث تقوم بأخذ مجموعة من الكفاءات العامة وتقوم بتعديلها وتعريفها لكي تصل إلى كفاءات محددة ترتبط بكل وظيفة، يستخدم هذا المنهج عندما يكون هناك وظائف عديدة في المنظمة ولكل منها خصائص محددة ولا يوجد عوامل مشتركة فيما بينها. ويمكن أيضا استخدام منهج النموذج المتعدد عندما تريد المنظمة تطبيق الكفاءات في عدة نواحي مختلفة مثل اختيار العاملين، إدارة الأداء، والتخطيط الوظيفي حيث تكون هناك حاجة إلى معلومات محددة تتعلق بكل وظيفة.

في معظم الأحيان تستخدم المنظمات خليطا من كلا الإستراتيجيتين؛ حيث يمكن أن تستخدم الكفاءات الجوهرية (أي المعارف، المهارات، السلوكيات التي يحتاجها الجميع) في كافة الوظائف، أما الكفاءات المطلوبة (أي المعارف، المهارات، السلوكيات التي يحتاجها فقط صاحب وظيفة معينة) لكل وظيفة يتم وضعها بناء على احتياجات تلك الوظيفة بشكل فردي.

3- الموارد المتاحة لبناء نماذج الكفاءات: إن موضوع الموارد المالية والبشرية المتاحة يعد من الأمور المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط لبناء نموذج الكفاءات في المنظمة، فمثلا لا يمكن تطبيق نموذج معقد بشكل شامل ما لم تكن هناك موارد كافية متاحة.

لذلك فإن التأكد من توفر الموارد المادية والبشرية والتقنية الكافية لتطبيق نموذج أو نماذج الكفاءات في المنظمة يعد أمرا حاسما في مرحلة التخطيط حتى تتحقق النتائج المرجوة لاحقا.

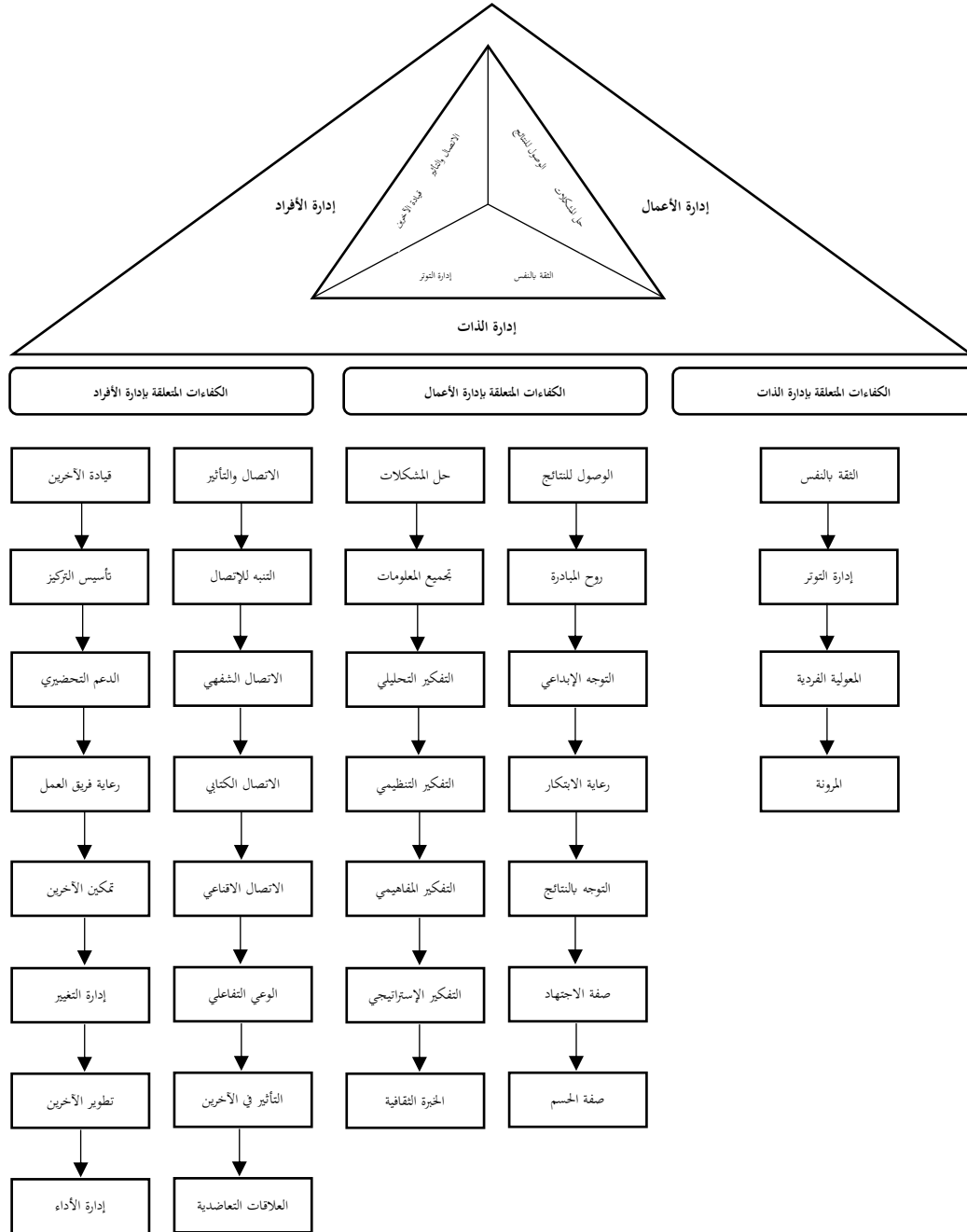
4- المسؤول عن بناء نموذج الكفاءات: إن التخطيط لنماذج الكفاءات يتطلب من أصحاب المصالح في المنظمة معرفة كيف يريدون استخدام هذه النماذج، فمثلا بالنسبة لشاغلي الوظائف فإن أهمية هذه النماذج تكمن في كيفية جعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، أما بالنسبة للمدراء أو المشرفين فهي تساعدهم في تحديد التوقعات فيما يتعلق بالأداء في السلوكيات الفعالة والسلوكيات الأقل فعالية وبالتالي يستطيعون إعطاء التغذية الراجعة للعاملين التابعين حول أدائهم. يجب أن يكون أصحاب المصالح في المنظمة منخرطين في تطوير نموذج الكفاءات والتأكد من صحته، بالإضافة إلى ذلك سيعطيهم إحساسا بالملكية وبالتالي يزيد من احتمالية استخدام النموذج في المنظمة.

ثانيا: نماذج لبناء الكفاءات:

هناك العديد من نماذج بناء الكفاءات، وسوف نوضح فيما يلي بعض هذه النماذج:

1- نموذج الكفاءات الجوهرية:

الشكل رقم 01: نموذج الكفاءات الجوهرية



يركز هذا النموذج على أن الكفاءة هي تركيبة من الصفات المتعلقة بإدارة الذات، إدارة الأعمال، وأخيرا إدارة الأفراد، وبالتالي على المنظمة بناء نموذج يشمل على الصفات المرغوبة في كل مجال من تلك المجالات كي يتم إيماده في بناء نموذج الكفاءات المناسب للمنظمة. غير أنه يعاب على هذا النموذج في بناء الكفاءات أنه لا يشمل على البعد الذي يتعلق بالكفاءة المهنية أو التقنية؛ أي تنمية الصفات التي تتعلق بأداء الوظيفة التخصصية داخل المنظمة.

2- نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية:

الجدول رقم 01: نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية

1- كفاءات الموارد البشرية التقنية:	2- كفاءات إدارة الأعمال:
<ul style="list-style-type: none"> - الحضور والغياب - التعويضات - تكافؤ فرص التوظيف - تحليل العمل - إدارة علاقات العمل - التطوير التنظيمي - إدارة الأداء - المكافآت والامتيازات - الاستقطاب والتوظيف - التكنولوجيا التعليمية . . . 	<ul style="list-style-type: none"> - إعادة هندسة الأعمال - إدارة التغيير - إدارة التعاقد - تحليل التكلفة/منفعة - التسويق - التفاوض - تقويم وقياس الأداء - إدارة المشاريع - التخطيط الإستراتيجي - إدارة العلاقة بالمستهلك . . .
3- الكفاءات الفردية:	4- الكفاءات المهنية:
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة - المهارات - السلوكيات - القدرات - الاتجاهات - الدوافع . . . 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب - الاتصال - إدارة الصراع - اتخاذ القرارات - الأخلاقيات - حل المشكلات . . .

يركز هذا النموذج على أن بناء الكفاءة يجب أن يكون من خلال نموذج من أربعة أبعاد: البعد الأول وهو الكفاءات الفردية ويشتمل على الصفات التي يجب أن تتحلى بها كل الكفاءات، والبعد الثاني هو الكفاءات المهنية وتشتمل المعارف والمهارات والسلوكيات التخصصية لكل كفاءة، والبعد الثالث يشمل كفاءات الموارد البشرية التقنية لأداء مهامها، وأما البعد الأخير فهو كفاءة إدارة الأعمال والذي يخص الكفاءات المسيرة للمنظمة. رغم أنه نموذج متكامل إلا أنه يبقى عام ولا توجد آليات مفصلة في طريقة بناءه وتطبيقه.

3- نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات:

الجدول رقم 02: نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات

إنشاء فريق أنظمة الكفاءة	كمرحلة أولى تقوم المؤسسات والمنظمات بإنشاء (فريق أنظمة الكفاءة) مشكلا من أرقى المسيرين والموظفين الذين يجوزون على معارف حول الوظائف المدروسة في النموذج، ويكون لهذا الفريق الحق في الإشراف على كل المبادرة.
تحديد مقياس الأداء وعينة التحقق	يتم إعداد مقياس للكفاءة من أجل تحديد الأداء المتفوق والمتوسط والهامشي للوظائف المدرجة في النموذج.
تطوير قائمة الكفاءات المؤقتة	يطور (فريق أنظمة الكفاءة) قائمة أولية بالكفاءات التي سوف تستخدم كأساس لبناء النموذج. إن إنشاء مثل هذه القائمة يكون ناجحا، من خلال مراجعة نماذج الكفاءة التي تم تطويرها بالفعل من قبل المنظمات الأخرى والنظر في استراتيجيات العمل الخاصة بالمنظمة.
تعريف الكفاءات والمؤشرات السلوكية	في هذه الخطوة، يتم جمع المعلومات حول الكفاءات المطلوبة لأداء الوظائف في النموذج من خلال إجراء المقابلات، ومجموعات التركيز، والاستطلاعات مع الموظفين والمديرين.
تطوير النموذج الأولي للكفاءات	يطور (فريق أنظمة الكفاءة) نموذج كفاءة مبدئي بناء على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة من خلال إجراء تحليل كمي لنتائج المسح وتحليل محتوى الموضوعات الواردة في المقابلة ونتائج مجموعة التركيز.
اختبار النموذج الأولي للكفاءات	من المهم التحقق من دقة النموذج الأولي من خلال إجراء مجموعات تركيز إضافية أو مقابلات أو استبيانات مع مجموعات من المديرين والموظفين الذين لم يشاركو في تحديد النموذج الأولي.
صقل نموذج الكفاءات	يستخدم (فريق أنظمة الكفاءة) نفس أنواع التحليل المستخدمة في تطوير نموذج الكفاءة الأولي لتحسين النموذج.
التصديق على نموذج الكفاءات	تبدأ جهود المصادقة بتحويل الكفاءات إلى استبيان يمكن استخدامه لتصنيف الفعالية الفردية. يتم تصنيف الأفراد الذين تم تحديدهم سابقا على أنهم متفوقون، أو فعالون، أو أصحاب أداء هامشي في هذا الاستبيان من قبل عدة أفراد إن أمكن، مثل المديرين والأقران والتقارير المباشرة. ترتبط التصنيفات الواردة في استبيان الكفاءة بتصنيفات الأداء لتحديد ما إذا كانت كل كفاءة تتعلق بالأداء الوظيفي.
اللمسات الأخيرة على النموذج	تتضمن الخطوة الأخيرة التخلص من أي كفاءات لا ترتبط بمقياس الأداء من أجل المصادقة على النموذج المرتبط بالأداء الفعال.

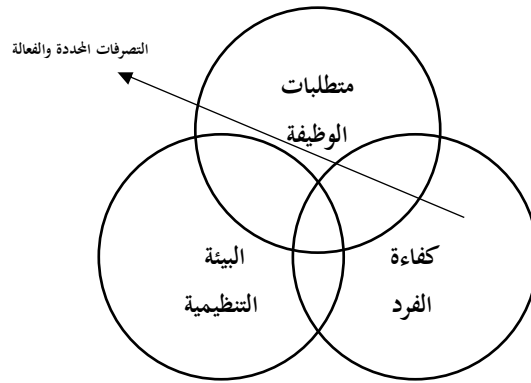
إن نموذج الكفاءة حسب Draganidis&Mentzas هو قائمة من الكفاءات مستمدة من ملاحظة الأداء المرضي أو الاستثنائي للموظفين أثناء أدائهم لمهنة معينة، فالنموذج يمكنه أن يوفر تحديدا لمجموعة الكفاءات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها من أجل تحسين الأداء في وظائفهم الحالية أو للترقية أو النقل لوظائف أخرى. ويمكن أن يكون النموذج مفيدا أيضا في تحليل فجوة المهارات، والمقارنة بين الكفاءات المتاحة والمطلوبة للأفراد أو المنظمات، ومن خلال ذلك يمكن وضع خطة تنمية فردية من أجل سد هذه الفجوة.

إن المتغيرات المهمة التي يجب مراعاتها أثناء تطوير نموذج الكفاءة حسب Draganidis&Mentzas هي استخدام قواميس المهارات، أو إنشاء قواميس مخصصة وتحديد الكفاءة وطرق التحقق منها مثل استطلاعات الرأي، والمقابلات، ومجموعات التركيز، إلخ.

إن الكفاءات هي لبنات بناء نماذج الكفاءة، فعلى سبيل المثال، قد يتضمن نموذج الكفاءة لمدير مبيعات في مجال معين كفاءات مثل تخطيط المبيعات والعمل الجماعي والمنافسة في السوق واتجاهات الصناعة والتفكير الاستراتيجي، وكل كفاءة في النموذج يجب أن تكون محددة، بما في ذلك وصف كيف يكون السلوك للأداء المثالي وللأداء المنخفض.

4- نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات:

الشكل رقم 02: نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات



لقد عرف Boyatzis الأداء الفعال لوظيفة ما على أنه الوصول إلى (نتائج محددة) مطلوبة من قبل الوظيفة، من خلال (تصرفات محددة) وذلك في إطار السياسات والإجراءات وشروط البيئة التنظيمية.

إن مفهوم التصرفات المحددة يرتبط بما يفعله الفرد، أما مفهوم النتائج المحددة فهو مشتق من احتياجات المنظمة، وهي تساهم بشكل مباشر في تحقيق هذه الاحتياجات أو دعم الوظائف الأخرى التي تعمل على تحقيق هذه الاحتياجات. وما يجدر الإشارة إليه أن وجود الكفاءة لا ينتج عنه أداء، ولكن فقط عند إظهار الكفاءة أو التصرف بناء عليها، يكون هناك أداء. ويشتمل نموذج Boyatzis على ثلاثة عناصر أساسية هي: كفاءات الفرد، متطلبات الوظيفة، والبيئة التنظيمية، وكل هذه العناصر الثلاثة يجب أن تعمل مع بعضها البعض للحصول على الأداء المتميز، ولو تم أخذ أي عنصرين معا فقط فإنه من غير المحتمل الحصول على أداء فعال مستمر، فهذا النموذج هو عبارة عن انعكاس للنموذج التقليدي لعلم النفس والذي ينادي بأن السلوك هو نتاج الفرد والبيئة، وهنا تمثل كفاءة الفرد القدرات التي يحضرها الشخص إلى موقف عمل معين، أما عنصر متطلبات الوظيفة فيمثل ما هو متوقع من الفرد أن يؤديه في وظيفة ما، أما السياق المنظمي فيمثل السياق الأوسع لمتطلبات الوظيفة، والسياسة المنظمة، والإجراءات، والهياكل التنظيمية، والأنظمة، والعمليات، وثقافة المنظمة.

ما نلاحظه في نموذج Boyatzis السابق أنه يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية هي: كفاءات الفرد، متطلبات الوظيفة، والبيئة التنظيمية، وكل هذه العناصر الثلاثة يجب أن تعمل مع بعضها البعض للحصول على الأداء المتميز وهو الغاية من بناء نموذج الكفاءات، لذلك يعتبر هذا النموذج متكامل، لكن التحدي في تطبيقه يكمن في الطريقة التي سوف تتبعها

المنظمة في اعتماده كنموذج لبناء الكفاءات بحيث يكون متكامل فعلا وقابل للتطبيق على مختلف الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية للمنظمة ويحقق فعلا الغاية المرجوة وهي تطوير الكفاءات.

ثالثا: مواصفات النموذج الفعال للكفاءات:

لكي يكون نموذج الكفاءات فعال، يجب أن تتوفر الخصائص التالية فيه:

1- أن يكون النموذج متكاملًا: فلا يمكن النظر إلى الكفاءات على أنها جزء منعزل من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إن النموذج المقترح للكفاءات في أي منظمة يجب أن يكون شموليا وينظر فيه إلى الأفراد على أنهم (حزم) من الكفاءات المتكاملة، وأن المنظمة هي التكامل المثالي لهذه الكفاءات وذلك لتحقيق الأداء المتميز مع الأخذ في عين الاعتبار القيم والثقافة التنظيمية.

2- أن يكون النموذج مناسبًا للهيكل التنظيمي ولطبيعة الوظائف: تأتي المنظمات بجميع الأشكال والأحجام فمنها المفلطح والطبقي والمتعدد المستويات الإدارية، ومنها المقسم حسب القطاعات أو المناطق الجغرافية، ومنها الافتراضي والكبير والصغير ومنها أيضا ما يكون متعدد الجنسيات. إن الاعتراف بهذه الحقيقة عند إدارة وتطبيق الكفاءات يعد جزءا مهما جدا من هذا النموذج؛ لأن النموذج يجب أن يكون حساسا جدا للهيكل التنظيمي والوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، بالإضافة إلى رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

3- أن يركز النموذج على تطوير الكفاءات: هنالك العديد من النماذج التي تقوم بمقارنة وضع المنظمات الرائدة في مجال عمل المنظمة دون الأخذ في عين الاعتبار واقع المنظمة. أما النموذج الأمثل فهو يركز على وضع معايير يمكن تحقيقها، مع الأخذ في عين الاعتبار سياسة (أفضل الممارسات) الموجودة في الصناعة والتي تدعم تطوير الكفاءات بما يناسب واقع المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن النموذج يجب أن يدعم مسارات التطوير الفردية للعاملين سواء كان مستجدا أو خبيرا، على عكس النماذج التي تشير فيما إذا كان العامل يمتلك الكفاءة أم لا.

4- أن يكون النموذج سهلا للإستخدام وقابل للتطبيق: يجب أن يكون النموذج سهلا في الاستخدام وقابلا لإعادة التطبيق في القطاعات الأخرى في المنظمة وقد ثبتت صحته في عدة قطاعات مختلفة في المنظمة. من الممكن استخدام نفس النموذج في عدة منظمات ولكن نجاح هذا النموذج يعتمد بشكل كبير على درجة السمات المشتركة بين هذه المنظمات كالصناعة وحجم المنظمة وتعداد الوظائف وعدد العاملين وعدد المستويات الإدارية مع فوارق بسيطة يتم من خلالها مراعاة ثقافة المنظمة وقيمها.

مما سبق يتضح لنا أن النموذج الأمثل لإدارة الكفاءات هو ذلك الذي يراعي احتياجات المنظمة ويظهر المرونة الكافية في الإستجابة لأي تغييرات تظهر في بيئتها.

رابعا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذه المحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بنماذج الكفاءات؟
- تستخدم المنظمات نماذج الكفاءات لعدة أسباب، ما هي؟
- هناك منهجان أو إستراتيجيتان لبناء الكفاءات، أذكرهما مع الشرح؟
- تكلم عن مسؤولية عن بناء نماذج الكفاءات داخل المنظمة؟
- اشرح نموذج الكفاءات الجوهرية؟
- اشرح نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية؟
- اشرح نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات؟
- اشرح نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات؟
- لكي يكون نموذج الكفاءات فعال، يجب أن تتوفر الخصائص، أذكرها مع الشرح؟