

المحاضرة رقم 2 : مستويات الكفاءات وأنواعها

تختلف مستويات الكفاءات من وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، فنجد على سبيل المثال أن كفاءة المحاسب أو رجل التسويق تختلف في عدة مستويات ، ولكن غالباً ما تقسم تلك المستويات على أساس التعمق في التحكم بتلك الوظيفة أو تلك المهمة، ولهذا الغرض نجد أن الاختلافات كانت ولا تزال حول تصنيف تلك المستويات وذلك باختلاف نظرة المصنّف لدرجة العمق في التحكم بالوظائف.

وننوه هنا إلى أن صعوبة الكبيرة في ضبط متغيرات كفاءات ما من حيث المستوى الذي لا يكون متساوياً دائماً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى أن صعوبة الأخرى في الاختلاف الإدراكي بين مصنفي (مستويات الكفاءات) للأبعاد التي تحدد التنقل من درجة لأخرى، فالكفاءة القيادية تحتوي على عدة أبعاد مثل الاتصالات، حل المشكلات المعقدة، الذكاء العاطفي، ففي هذه الحالة على سبيل المثال يمكن - في حالة الاتفاق على مستويات محددة للكفاءة- أن تكون كفاءة القيادة لدى فرد ما في المستوى الابتدائي الأول بالنسبة لبعد الاتصال، غير أنها في المستوى الثاني فيما يتعلق ببعد حل المشكلات، وفي المستوى الأول في الذكاء العاطفي، ففي هذه الحالة يكون من الصعوبة أن نرجح كفاءة مستوى على آخر في الحكم على مستوى الكفاءة القيادية لهذا الشخص، إلا في حالة تفضيل بعض الأبعاد على بعض وفق إعطائها أوزاناً نسبية ترجح كفاءة بعد عن آخر، وهذا الحل بحد ذاته صعب التنفيذ.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات حسب (*Celile Dejoux*)، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية. وهناك من يضيف الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية "*Compétences-clés*" والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية

أولاً : الكفاءات الفردية

حسب (*Athey et Orth, 1999*) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة". كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها (*Medef, 2002*) أنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتشبيثها وتطويرها.

وحسب (*Celile Dejoux*) فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة..الخ، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها ¹ :

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

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها. لان للكفاءة جزء ظاهر " قدرات ظاهرة " وآخر مخفي " قدرات مخفية " حيث تمثل صفاتها بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي ² :

الشكل رقم 3.3 : تمثيل الكفاءة الفردية



¹ سماح صولخ و مرادم حبوب، مرجع سابق، ص 09.

كمال منصور و سماح صولخ، مرجع سابق، ص.ص 52-53.

Source : Celile Deejoux, les Compétences au cœur de l'entreprise,
Edition d'organisation, Paris, 2001, P 139.

ثانيا : الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال المؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات¹.

ومن أجل تطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهدا استثماريا، لا بد من التركيز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة².

ويتطلب وجود الكفاءات الفردية والجماعية ونشأتها توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي³ :

- 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 من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

- إيجاد علاقات تضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛

2- الكفاءات التنظيمية والكفاءات الاستراتيجية

أولا : الكفاءات التنظيمية

تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها، والمتمثلة في⁴ :

¹ بحضيه سمالي ، مرجع سابق، ص 139.

² عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص 04 .

³ بحضيه سمالي ، مرجع سابق، ص 139. نقلا عن : Le Boterf G, L'ingénierie des compétences, Les édition d'organisation, Paris, 2ème édition, 2000, p.p 123-131.

⁴ آسية رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 14.

1- قاعدة المعرفة : وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات..الخ، وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

2- إطار المعرفة : يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها.

3-ديناميكية المعرفة : عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

ثانيا : الكفاءات الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الكفاءة من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير "المسير" تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها. فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغير ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها ؛ وهناك مقاربة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية "l'interdependance" فيما بين المؤسسة ومحيطها، فلمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصلية. فمنطق استراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التجارية والإدارية، والتي تعتبر مصدر مهمة للتمييز، والتي تمكن من خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها¹.

فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد : الموارد المادية" المعدات ، التكنولوجيا، المباني..."، الموارد البشرية" كفاءات الأفراد"، والموارد التنظيمية" الهيكلية، نظام التنسيق، الرقابة...". والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة عن العمل بطريقة فعالة لا تربط بفرد واحد، فالفاعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية " علاقات التأثير المتبادل" ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

وبالتالي فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة. ولهذا فإن البحث على إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية

¹ الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص072.

والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية ، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

وحسب (*Hamel و Parahalad*) هي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية²:

(أ) مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية.

(ب) أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

(ت) أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر. هذا المفهوم للكفاءات الأساسية، كان نتيجة دراسة خاصة بالمؤسسة الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه بورتز بالتقارب التكنولوجي، و الذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات و بالتالي فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن يركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها، وخاصة تلك الخصائص السابقة. لكون الكفاءات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التموقع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة³.

3- الكفاءات المحورية والكفاءات المرجعية

أولا : الكفاءات المحورية

حسب كل من (*Prahalad و Hamel*) فإن الكفاءات المحورية⁴ تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية. كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية . هي⁵ تلك العوامل التي تمثل عناصر إستراتيجية مولدة للقيمة ومحققة لأداء الفائق على مستوى المنظمة أو المنشأة.

كما تعرف على أنها⁶ "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² Alain Meignant, *Ressources Humaines Déployer la stratégie*, Ed. Liaison, France, 2000, P169.

³ Jean Brilman, *Les meilleurs pratiques de management* , Ed, d'organisation, Paris, 2001, P136.

⁴ De Joux C, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed, d'organisation, Paris,2001,p32.

⁵ احمد صقر عاشور، بناء الكفاءات المعرفية والوجدانية للمنظمات، فبراير 2006، ص 2.

⁶ الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،

كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 ، ص262.