

## ثالثا: تنمية الكفاءات البشرية:

تعد تنمية أو تطوير الكفاءات المرحلة الثالثة في عملية تسيير الكفاءات، لذلك سوف نتطرق إليها من خلال معرفة مفهوم تنمية الكفاءات، أهميتها وأهدافها، خصائصها، المتطلبات والمراحل والأساليب، وأخيرا المعوقات، وتفصيل ذلك كما يلي:

**1- مفهوم، أهمية، وأهداف تنمية الكفاءات:**

**أ- مفهوم تنمية الكفاءات:** في غالبية المصادر يُستخدم مصطلح (تنمية الكفاءات) كمرادف لمصطلح (تطوير الكفاءات)، ولكن حقيقة الأمر أن بينهما اختلافاً وهو ما سوف نوضحه من خلال هذا العنصر، لذلك سوف نستخدم فيما يأتي المصطلح الصحيح وهو (تنمية الكفاءات) وفي ما يلي بعض تعريفات تنمية الكفاءات:

- هي جهد واعٍ من المنظمة لتوفير فرص لكفاءاتها الحالية والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل الحصول على كفاءات بشرية في المدى الطويل تملك المهارات والمعارف اللازمة للعمل بفعالية في هذه المنظمة، وذلك من خلال مساعدتهم على اكتساب الفاعلية في عملهم ورفع سبل تطورهم من خلال إظهار طاقاتهم الكامنة وتطوير مهاراتهم، عاداتهم، معارفهم، وسلوكياتهم، بالإضافة إلى تغيير معدلات الأداء وطرق العمل قصد التكيف مع البيئة سريعة التغير.

- هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.

- هي مختلف الأنشطة التي تتبعها المنظمة لغرض تطوير وتحسين معارف ومهارات وسلوكيات كفاءاتها ليس فقط في الوضع الحالي وإنما تتعداه حتى إلى النظرة المستقبلية، لغرض تحسين مردودية الكفاءات الحالية والمستقبلية، في حين تتعدد وتختلف الأنشطة والممارسات التي تستخدم لغرض تنمية الكفاءات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية الكفاءات هي تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة بالتعاون مع كفاءاتها الحالية والمحتملة لتنمية معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم من أجل تحسين مستوى أدائهم ومردوديتهم ورفع قدراتهم وامكانياتهم.

تتم تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف هي: التدريب والتعليم والتطوير (أي أن تطوير الكفاءات هو جزء من تنمية الكفاءات وليس مرادفاً لها)، حيث تعتبر هذه الوظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود خلط وغموض بينها نظراً لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها، ويمكن أن نقارن بين هذه الوظائف الثلاث من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07: مقارنة بين وظائف تنمية الكفاءات

| المقارنة | التدريب   | التعليم   | التطوير  |
|----------|---|---|--|
| التركيز  | - يرتبط بوظيفة أو مهام معينة، لذلك فإن نطاقه محدود.<br>- يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية. | يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلاً. | لا يركز في نشاطه على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته ونمو المنظمة والنشاطات التنظيمية المستقبلية. |
| الزمن    | قصير المدى  | متوسط المدى   | طويل المدى   |
| الأهداف  | له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.                      | له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسليم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.   | أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.                             |

|          |   |  |   |
|----------|---|--|---|
| التنتائج | يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.   | نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف.   | قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد.   |
| القطاعات | يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته. | يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.       | إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى. |
| التطبيق  | لا يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.   | يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به.   | لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.   |
| المخاطرة | يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.                                       | تزيد فيه المخاطر التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها. | درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.  |
| الاعتماد | الاحتياجات التدريبية المحددة.   | متطلبات الوظيفة المستقبلية.  | توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.   |
| التكلفة  | محدودة.   | أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على منظمات خارجية.                              | استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.  |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف بين الوظائف الرئيسية لتنمية الكفاءات من حيث المنهج المستخدم والأسلوب وكيفية قياس أو تقييم الأداء وهو الاختلاف الذي قدمه الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الميدانية، ويتضح جليا أنه لا يمكن وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الحياة العملية، فكلاهما نشاطين متلازمين مكملين لبعضهما البعض، كما يعتبر كل من التعليم والتدريب إحدى الأساليب التي يمكن الاسترشاد بها لإحداث التطور التنظيمي وإيجاد تلبية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة حتى تصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة على المدى البعيد.

#### ب- أهمية تنمية الكفاءات: يمكن إبراز أهمية تنمية الكفاءات في النقاط التالية:

- تزيد الوعي بأهمية الكفاءات كأصل من أصول المنظمة: فالمنظمة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر بها ميزة تنافسية.
- تحسن مستوى المنظمة في استخدام تكنولوجيا المعلومات: فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر المعلومات وإنما صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.
- تزيد فرصة المنظمة في الحصول على جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها: فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية كالأيزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها للخارج، ولا سبيل إلى ذلك إلا أن تمتلك المنظمة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعملية تنمية الكفاءات البشرية هي المرجحة لنيل ذلك.
- تساهم في حدوث الهدوء والأمن النفسي للكفاءات: وذلك نتيجة بث الثقة وتجسيدهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك، كما تساهم في صد التغيرات والنقائص.
- تزيد حظوظ المنظمة في اكتشاف وإظهار الكفاءات العالية: وحتى المساعدة في اكتشاف قيادات جديدة، كون العملية تساعد في اكتشاف الطاقات الخلاقة والنماذج البشرية المبدعة في العمل، والتي لها أهمية في تمييز المنظمة عن غيرها، وهذا علاوة على تعبئة الدوافع الإنسانية للأفراد وتطويع جهودهم وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.

- تساعد المنظمة في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال: سواء كانت تحديات التكنولوجيا أو العولمة أو التنافس وتغير مضامين المهام والأعمال.
- ترتقي بمستويات أداء الكفاءات قصد الوصول إلى الأحسن: وتحت الكفاءات على تقديم أقصى ما لديهم.
- تساعد المنظمة في ملء الشواغر في الوقت المناسب: وذلك من خلال الاعداد المسبق للكفاءات بالقدرات اللازمة.
- تخفض الرسوب أو الجمود الوظيفي للكفاءات: من خلال تلبية رغبتهم في الحصول على وظائف ذات مستقبل واعد، فالكفاءات لديهم هذه الرغبة، وهذا ما يستوجب من المنظمة التركيز على تطويرهم قصد الاستفادة منهم والحفاظ عليهم.
- تساعد في عملية تخطيط الإحلال الوظيفي للأدوار والمناصب الحساسة: وذلك من خلال محاولة تقييم الأفراد المحتملين لشغلها مستقبلا وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة.
- تجنب المنظمة الضرر الناجم عن الترك المفاجئ للعمل من طرف الكفاءات: فأحيانا تترك الكفاءات العمل في المنظمة سواء اختياريا (الحصول على وظيفة أخرى ...) أو إجباريا (العجز أو الوفاة ...).
- تلي متطلبات المنظمة من الكفاءات أثناء التغيير التنظيمي: مثل تقليص الحجم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التدويل، الاندماج، الاستحواذ، ... الخ.
- تلي حاجة الكفاءات إلى التعلم مدى الحياة: فالكفاءات لديها الرغبة في أن تستمر في عملية التعلم باعتبارها رأس مال بشري يحقق عائدا للمنظمة.

### ج- أهداف تنمية الكفاءات: يمكن تلخيص أهم أهداف تنمية الكفاءات في النقاط التالية:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الكفاءات.
- إكساب الكفاءات ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- زيادة درجة تنافسية المنظمة القائمة على الإبداع.
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.
- بناء تعاون وتوافق بين الكفاءات في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وثقافي.
- تحفيز الكفاءات وتوفير الدوافع الذاتية لهم للعمل.
- دفع الكفاءات لمزيد من التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي كل الظروف.
- تعليم الكفاءات (خاصة المدراء) كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.
- تقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة من خلال اعتماد طرق تدريبية محددة.
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه من خلال تنمية مهارات الكفاءات.

## 2- خصائص، متطلبات، ومراحل تنمية الكفاءات:

أ- خصائص تنمية الكفاءات: تبرز أهم خصائص تنمية الكفاءات في العناصر التالية:

- **عملية إستراتيجية:** تعد تنمية الكفاءات في المنظمات المعاصرة إستراتيجية تعمل في خدمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وفي ظل هذا التوجه يصبح تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة عبارة عن إستراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث تأخذ شكل نظام فرعي ضمن إستراتيجية المنظمة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، بما يساعد في تخفيف الضغوط التي تشكلها البيئة ومختلف التغييرات على الكفاءات.

- **عملية تعلم مستمر:** إن تطوير الكفاءات يعتمد على التعليم ويهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الكفاءات قصد تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وانطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية تنمية الكفاءات نظاماً للتعلم المستمر، فالمنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة متعلمة تتصف بجهودها المستمرة من أجل تعليم كفاءاتها أشياء جديدة بشكل دائم، والمنظمة المتعلمة لا تعتبر تنمية الكفاءات عملية ظرفية بل عملية مستمرة تستلزمها البيئة سريعة التغير، والتي تستدعي من المنظمة ملاءمة كفاءاتها مع كل جديد، وهذا لا يكون إلا من خلال جهود التعلم المستمر.

- **عملية استثمار بشري:** إن الإنفاق في تنمية الكفاءات أصبح يعتبر إنفاقاً رأسمالياً وحققاً استثمارياً خصباً، فهو لم يعد يمثل تكلفة صعبة التحميل وإنما استثماراً له عائد كبير جداً، ويؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح (تكلفة) بمصطلح (استثمار)، مما يجعل عملية تنمية الكفاءات استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري لا تتحقق عوائده في الأجل القصير، وما يؤكد على أهمية هذا الاستثمار هو أن تنمية الكفاءات بمختلف مداخلها باتت معياراً يقاس به نجاح المنظمات وتميزها عن غيرها، وأحسن مثال على ذلك هو اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري والكفاءات بصفة أخص بناداً في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز، والتي تعتبر التعلم المستمر ركناً أساسياً فيها.

- **عملية تركز على التنبؤ:** كون تنمية الكفاءات إستراتيجية طويلة الأجل وتخطيطاً للتعلم المستمر، فلا بد أن تركز المنظمات على التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية استعداداً لما سيحدث مستقبلاً ومواجهته والتأقلم معه، وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من كفاءات ضمن إستراتيجية المنظمة الكلية (التسيير التقديري للكفاءات)، ومن هنا يمكن القول بأن إستراتيجية تنمية الكفاءات المعاصرة أصبحت تعتمد على التنبؤ والتوقع للتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

- **عملية تطوير جماعي:** يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الكفاءات البشرية على تبني فكرة تنمية الكفاءات الجماعية وفتح العمل، وبموجب ذلك يتم تعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل وتطوير الأداء بشكل جماعي ومن أهم هذه المهارات: الاتصال مع الآخرين، المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، التفاعل والتعاون، اتخاذ القرار الجماعي، سلوكيات تماسك الفريق ... الخ.

- ب- **متطلبات تنمية الكفاءات:** هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية من أجل تنمية الكفاءات، يمكن توضيحها في:
- **نظام حوافز مناسب:** تعرف الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الكفاءات فيها. وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، بمعنى مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم. وللحوافز صور عديدة منها: الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح ... الخ)، الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية ... الخ)، الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي ... الخ)، ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة، والتي تمثل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
  - **تخطيط للمسار الوظيفي:** النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المسار الوظيفي، المستقبل الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من موقع إلى آخر، من أجل تحقيق مكانة اقتصادية أو اجتماعية أفضل. أو هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويعود السبب في اهتمام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره إلى ما يلي:
  - تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتطوير التي ستمكنهم من الوصول إلى هذا المنصب.
  - تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ بالكفاءات البشرية الماهرة والطموحة.
  - إن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
  - إن الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي، وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية منتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.
  - إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلياً الوظيفي، تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.
  - زيادة إشباع حاجات الأفراد من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
  - **تقييم فعال للأداء:** إن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبين: مدى كفاءة الفرد في عمله الحالي، وإمكانية قيامه بمهام مستقبلية، وتتمثل أهمية تقييم الأداء هنا في:
  - توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير كفاءات الأفراد.
  - دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
  - الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.

- إشعار العاملين بالمسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة اقتناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل إلى الحصول عليها.
- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد، والتغلب عليها.
- تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم، والعمل على توجيهها إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- وعلى اعتبار الكفاءات البشرية أصولاً غير ملموسة فإن عملية تقييم الأداء تعمل على تحسين وتطوير هاته الكفاءات وبالتالي الوصول من خلالها إلى: القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة، إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي وقت قصير، وإنتاجية متميزة، تساعد على تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر، وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات.
- **إشباع حاجات الكفاءات:** إننا نقضي كل يوم محاولين إشباع واحدة أو أكثر من الحاجات، وإشباع الحاجات الإنسانية لا بد من توفر ثلاثة شروط هي: أولاً الحرية، يعني أن الإنسان يستطيع أن يفعل ما يريد دون أن يضر بنفسه أو بالآخرين، كحرية التحدث والتعبير عن نفسه، حرية القيام بعمل ما، وحرية البحث عن المعرفة والحصول عليها. ثانياً المعرفة، إن وجود أي خلل يعرقل عملية البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدامها، سيؤدي بلا شك إلى خطر جسيم يهدد محاولات الإنسان في إشباع حاجاته. ثالثاً الموارد، هناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات، وفي ضوء ندرة الموارد فإن إشباع الحاجات لا يصل إلى المستوى المطلوب، وسيتم إشباع بعض الحاجات وترك الأقل أهمية. إن دراسة حاجات العاملين المتنوعة سواء كانت فيزيولوجية فطرية أو اجتماعية أو نفسية أو حاجات الأمان والاستقرار، وبذل الجهد لإشباع هاته الحاجات من خلال المنظمة عن طريق المزايا المادية والمعنوية للعاملين، وتوفير فرص الترقية لهم، وفرص إقامة علاقات اجتماعية مع زملائهم ورؤسائهم، وتحسين العلاقات مع الإدارة ومراعاة عدالة الحوافز وفرص الترقية والتقدم في العمل. كل ذلك لا شك أنه يزيد من درجة تطوير كفاءاتهم وحسن استغلالها من جهة، ودرجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من جهة أخرى، ويولد الرغبة في بذل الجهد لمزيد من تقدمها وتحسين تنافسيتها.
- **وجود إدارة واعية:** من المهم وجود إدارة واعية تتمتع بالمهارات التالية: التخطيط العلمي المنظم، تحديد الأهداف بدقة وصياغتها في شكل خطط قابلة للتطبيق، استخدام الإمكانيات المتاحة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، استخدام تكنولوجيا المعرفة، تكوين العلاقات الاجتماعية، اختيار وسائل تحقيق الأهداف طبقاً لظروف العمال وقدراتهم.
- **وجود قائد إداري كفء:** من المهم أن يتمتع القائد الإداري بكفاءات مثل تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، كفاءة إدارة الوقت، كفاءة إدارة الاجتماعات، كفاءة إدارة المعلومات، كفاءة صياغة التقارير الإدارية، كفاءة التعامل مع المتغيرات، كفاءة القيادة الإستراتيجية للمنظمة، كفاءة تحفيز وتشجيع العاملين، كفاءة الاتصال، كفاءة تفويض السلطة، كفاءة الإقناع والمفاضلة، كفاءة الاستماع، كفاءة بناء فرق العمل المتعاونة، كفاءة إقامة علاقات عامة ناجحة.
- من خلال ما تقدم، يمكننا القول إن توفير المتطلبات السابقة قبل القيام بعملية تنمية الكفاءات البشرية، يعد البنية التحتية التي تركز عليها المنظمة في مدى كفاءة أفرادها، وذلك على اعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف وخبرات تعتبر مقوماً أساسياً لحفاظ لمنظمة على مركزها التنافسي، ثم العمل على تحسينه انطلاقاً من الحفاظ على كفاءاتها وتطويرها المستمر.

- ج- مراحل تنمية الكفاءات:** هناك مراحل متتابعة لعملية تنمية الكفاءات بشكل فعال، يمكن توضيحها كما يلي:
- **تحديد النموذج المستهدف:** بحيث لا بد في البداية أن يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء المتفوق والتميز في الوظائف الحالية والمستقبلية، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
  - **تحديد البدائل المتاحة:** أي تحديد البديل المناسب من بين التدريب بمختلف أنواعه، التعليم، التحفيز... الخ، التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الكفاءات البشرية المستهدفة، أخذا بعين الاعتبار فيما إذا كانت الكفاءة المستهدفة فردية أو جماعية.
  - **المفاضلة بين البدائل:** تتم المفاضلة واختيار أكثر البدائل التنموية فعالية بالنظر إلى التكاليف، الوقت، مدى تلاؤم الطريقة مع خصائص الأفراد أو المجموعات وفهم الطريقة والقدرة على تطبيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حداثة الطريقة وتلاؤمها مع المناخ والثقافة التنظيمية والنظام الداخلي والعمل على اختيار أكثر الطرق تطوراً.
  - **تطوير المادة المستخدمة:** يتم تطوير المادة التدريبية والتعليمية بما يتلاءم مع الكفاءات البشرية للمنظمة، خاصة إذا كانت الكفاءات الفردية هي المستهدفة من عملية التنمية، نظراً للاختلافات الشخصية والنفسية لها، والعمل على إدخال كل ما هو جديد من معدات وتقنيات وتكنولوجيات حديثة حسبما تمليه الظروف.
  - **اختيار أفضل المطورين:** ويكون ذلك من خلال اختيار أفضل المدربين مهارة وخبرة، خاصة إذا كانت الطرق المستخدمة معاصرة ومعقدة وصعبة التطبيق، أو إذا كان الأفراد الذين يتم تنمية قدراتهم هم من الفئات المتميزة وعالية القدرات، والعمل على إشراك الأفراد المعنيين بالتنمية في العملية وتمكينهم والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في إنجاح العملية.
  - **التقييم الدوري للعملية:** من المهم أن يكون هناك تقييم دوري لعملية تنمية الكفاءات، بحيث يجب أن يشمل هذا التقييم مدى فعالية الطرق والمداخل المستخدمة من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي تكون غالباً في شكل تغير في السلوك والمعارف والمهارات والأداء، وهنا يظهر نوع من الصعوبة في التقييم نتيجة للاختلافات الشخصية والسلوكية بين الأفراد، خاصة الفئات المتميزة منهم، وهذا ما يستدعي توفر الخبرات والقدرات العالية لدى القائمين على تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية، وفي هذا الصدد تلجأ كثير من المنظمات إلى خبراء خارجيين في هذا المجال.

### 3- أساليب تنمية الكفاءات:

- هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الكفاءات، وهذا لا يعني أنه يجب استخدام كل هذه الأساليب، وأيضاً هذا لا يعني أن كل أسلوب يؤدي إلى نفس النتائج مع كل كفاءة نريد تنميتها، وهنا يقع على عاتق المسؤولين عن عملية تنمية الكفاءات تحديد الأساليب المناسبة، وفيما يلي عرض لأهم أساليب تنمية الكفاءات:
- أ- تدريب الكفاءات:** إن التدريب كعملية إستراتيجية يسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الكفاءات البشرية بالمنظمة، تطوير مهاراتهم الحالية واكمالهم أخرى جديدة ومتنوعة، تعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل وتشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل. فالتدريب هو العملية التي يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. ومنه فالتدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة قصد تزويد الأفراد بمعارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة، أو تطوير الكفاءات الموجودة بما يساعد على الوصول إلى أداء فعال في الوظائف الحالية

والمستقبلية، وتهيئة الكفاءات البشرية لاستلام مهام ومسؤوليات جديدة والتكيف مع البيئة سريعة التغير. وتقوم فلسفة التدريب بالمنظمات المعاصرة على ما يلي:

- وسيلة لتطوير الكفاءات واستثمار رأس المال البشري، تتكامل مع باقي وظائف تسيير الكفاءات.
- عملية شاملة، مستمرة، مخططة، ومتجددة.
- عملية تسعى إلى الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز والتفرد.
- يتعامل مع الحاضر والمستقبل، مع البيئة الداخلية والخارجية.

يسعى التدريب بصفة عامة إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها ما هو تقليدي أو عادي كتدريب العاملين الجدد، ومنها ما يهدف للتدريب على حل المشاكل، أما أكثر أهداف التدريب أهمية فهي التي تركز على تنمية الكفاءات ويطلق عليها الأهداف الإبداعية للتدريب، وتمثل هذه الأهداف أعلى مستوى للمهام التدريبية ومن أمثلتها تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء والإنتاجية، ولتحقيق الأهداف الإبداعية لا بد من استخدام وسائل علمية متطورة لتدريب الكفاءات قصد الوصول إلى مستويات أداء متميزة ونتائج غير عادية.

إن برامج التدريب الموجهة لتنمية الكفاءات لا بد أن تكون مبنية على أساس معارف ومهارات وقدرات الأفراد المراد تطويرها، وليس على أساس الوقت أو التكلفة، ولا بد أن تكون محددة بمتطلبات العمل بصورة مباشرة، وقادرة على تمييز الحاجات التدريبية الحالية وكذلك المستقبلية للكفاءات وعلى البعيد. وعلى هذا الأساس هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التدريب، والتي تتباين حسب عدة معايير منها: مدى الرسمية، نوع الكفاءة المراد تنميتها، هل خاصة بالتدريب الفردي أم الجماعي، مكان التدريب ... الخ، وفيما يلي أهم أنواع التدريب التي قد تتناسب مع تنمية الكفاءات بشكل مختصر:

- التوجيه (Coaching): يعتمد على الإيضاح بين المدرب والمتدرب، وهو مصمم لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات.
- الإرشاد (Mentoring): هو تقديم المدربين الارشاد إلى زملائهم لتطوير مساهمهم الوظيفي، فهو تعلم من زميل كفاءة.
- دوران العمل (Job Rotation): يتم بانتقال الأفراد من منصب إلى آخر بغية تطوير كفاءاتهم والوصول إلى نظرة شمولية.
- الحاضنة (Incubator): يتم تقسيم الكفاءات إلى مجموعات حسب نوع المشروع، لكل منها موارد وخبراء مشرفين.
- نمذجة السلوك (Behavior Modeling): يتعلم الأفراد من خلال رؤية عرض الأداء النموذجي ويقومون بتأديته.
- تدريب الحساسية (Sensitivity Training): يوضع الأفراد في مواقف تتيح لهم رؤية عيوبهم، وتبرز لهم ضرورة تغييرها.
- التدريب الإلكتروني (E-Training): هو تدريب نشط يعتمد على استخدام الانترنت لتقديم التدريب عن بعد.
- العصف الذهني (Brainstorming): يعتمد على قيام المدرب بعرض مشكلة ويطلب من المتدربين تقديم آراء سريعة.

- مباريات الأعمال والمحاكاة (Business Games and Simulations): يلعب الأفراد أدوار في مباراة هي حالة تدريبية.

**ب- تعليم الكفاءات:** يستخدم التعليم كوسيلة أساسية وفعالة في تنمية الكفاءات البشرية من خلال نقل وزيادة المعارف ويمكن القول بأنه يعتبر من أهم الأساليب الداعمة لتحقيق أهداف تدريب الكفاءات، على اعتبار أن التدريب يحمل بعدا آليا في نقلا للمهارة، يتمثل غالبا في مجموع الحركات اللازمة للتعامل مع الأنشطة، كذلك الحال مع التعليم النظامي الذي يتم لتلقين واكتساب المعلومات، ففي كلا الحالتين السابقتين يتم نقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب أو المتعلم بشكل هرمي وأحادي الاتجاه غالبا. ولكن مع التعليم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي، بعبارة أخرى يمكن القول بأن تعليم الكفاءات هو مجهود شخصي من الكفاءات بمساعدة من المنظمة لاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف، والذي يمكن لمس نتائجه من خلال تطويره للقدرات العقلية والإدراكية والسلوكية للكفاءات البشرية، ويتم ذلك غالبا من خلال تنقيح الأفكار وتحليلها قصد تحويلها إلى معارف تخدم الأفراد من خلال التغيير الدائم في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرات الجديدة. كما يمكن القول إن تعليم الكفاءات هو عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة، لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار، وهو يعكس التغيير في السلوك والأداء نتيجة للخبرة. عند تركيز المنظمات على التعليم كأساس لتنمية الكفاءات لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- يجب أن تساعد عمليات تعليم الكفاءات على التطور وتحقيق الأهداف المتعلقة بهم، وهذا ما يتطلب دعما مستمرا.  
- لا بد أن تكون عمليات وأنشطة التعليم قابلة للتكيف ولا تأخذ شكلا نمطيا، لأن حاجات الكفاءات وخاصة الفئات المتميزة منهم، غير ثابتة وتتغير مع الوقت. وبالتالي لا بد أن تكون برامج التعليم مرنة وقابلة للتغيير حسبما تمليه الظروف.  
- يجب أن تدعم المنظمة كفاءاتها البشرية وتشجعها على الاتصال غير الرسمي، باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تساعد على اكتساب المعرفة الضمنية، والتي لا يمكن الحصول عليها من البرامج التدريبية والتعليم الرسمي.  
- أن تعطي المنظمة أهمية كبيرة للتعليم من خلال فهمها لنمطها الوظيفي، والتركيز على المعارف والكفاءات.  
- التركيز على التعلم الجماعي، ذلك أن الكفاءة الجماعية للفريق عادة ما تكون أكبر من محصلة مجموع الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق.

- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشاكل العمل وظروفه، من خلال حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تساعد على تحفيز الكفاءات البشرية على التفكير والتدبر، وبالتالي الوصول إلى مستويات متقدمة من التعلم.

حتى يكون التعليم أداة ناجحة في تنمية الكفاءات البشرية، لا بد أن يتميز الأفراد بمجموعات من الخصائص حتى يكونوا قادرين على التطور، أهمها القدرات العالية في التفكير، الصبر والجلد، الخبرات المتعددة والمتنوعة، المهارات العالية في التواصل والاتصال والقدر الكافي من الوعي والالتزام، علاوة على الولاء للمنظمة والحرص على تفوقها.

**ج- التنمية الذاتية:** تعتبر التنمية الذاتية ركنا مهما في تنمية الكفاءات البشرية بشتى أشكال المنظمات، ويعتمد ذلك على اكتشاف الكفاءات بالمنظمات لذاتهم وتعلمهم بأنفسهم لأبعاد أعمالهم أو الأعمال التي يتدربون عليها. وتتطلب التنمية الذاتية إدراك السلوك الشخصي، ويشمل ذلك توافر الثقة في النفس، ضبط المشاعر والتوترات في العمل وإدارة التنمية والتدريب الشخصي، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والمهارات المطلوب اكتسابها من قبل الفرد نفسه، واستخدام الذكاء ومتطلبات جمع المعلومات وتبويبها وتطبيقها واتخاذ القرار. ويمكن القول إن التنمية الذاتية تقوم على فلسفة مفادها أن تطوير وتدريب وتعليم الكفاءات وخاصة الإدارية منها، كمسؤولية لا تقع على عاتق المنظمة فحسب، بل إنها مسؤولية شخصية أيضا لكل الكفاءات، الذين يتوجب عليهم أن يطوروا ويجددوا مهاراتهم ومعارفهم ويعدلوا سلوكياتهم بشكل مستمر. وبالتالي فمسؤولية تنمية الكفاءات البشرية هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فعلى الكفاءة أن يطلع باستمرار ويتعلم استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وأن يعمل على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية وأن ينتسب إلى البرامج التعليمية، وأن يعمل على الاطلاع على مختلف المستجدات ويعمل على تطوير معارفه ومهاراته وسلوكه حسبما تمليه الظروف والبيئة سريعة التغير. وهنا يجب على المنظمة تقديم كافة التسهيلات والمساعدات الممكنة لكفاءاتها البشرية حتى يطوروا أنفسهم بأنفسهم.

هناك من يرى ضرورة توسيع نطاق التنمية الذاتية ليطل كل من يعمل بالمنظمة، على اعتبار أن كل فرد في وقتنا الحالي مهما كان موقعه في التنظيم، فهو مطالب أن ينمي ويطور معارفه ومهاراته وقدراته، وألا يكون هدفه هو فقط الوصول إلى الأداء المطلوب، بل أن يكون هذا الأداء متميزا ومتفردا في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافس، وحتى تكون التنمية الذاتية مدخلا ناجحا في تنمية الكفاءات، لا بد أن تركز على الخطوات التالية:

- أن يقوم الفرد باستمرار بجمع المعلومات عن أدائه من خلال مختلف المصادر (الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين... الخ).
- دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه.
- في ضوء نتائج التحليل يضع خطة لنفسه (بمساعدة المنظمة) تسهم في تطوير كفاءته وتحسين أدائه للأفضل، انطلاقا من تجاربه السابقة ورغبته في النمو.

**د- تنمية العقول عالية التميز:** إن الاتجاه المتزايد نحو الاهتمام بالمعرفة وإدارتها يضع على عاتق المنظمات عبء الاهتمام برأس مال بشري قادر على التأقلم مع مختلف التغيرات التي يفرضها هذا الاتجاه، ومن هنا ظهر الاهتمام المتزايد بتنمية الكفاءات والعقول عالية التميز (القابليات الذهنية) كاتجاه متطور في إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.

إن مصطلح العقول عالية التميز يعبر عن مجموع الأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، الذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية بالمنظمة، فهي العناصر المسؤولة عن تميز المنظمة، وتتكون كفاءات العقول المتميزة من المعرفة والمعلومات والقدرات والمواهب، ويمكن أن نصفهم بأنهم الأفراد الذين استقالتهم أو ابتعادهم عن المنظمة يشكل عبئا كبيرا عليها. ويمكن أن نترجم أهمية العقول عالية التميز فيما يلي:

- المساهمة في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية.
- العمل على تطوير وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي الأفراد بالمنظمة.

- المساهمة في رفع رأس المال المعرفي للمنظمات في صور مختلفة من اختراعات وبرامج وغيرها.
- تميزهم في القدرة العالية على التأقلم مع ما تمليه البيئة الخارجية من تغيرات، وسرعة الاستجابة لها.
- كما أنهم يشكلون موردا ثميناً ونادراً يحمل معرفة متفردة، لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن إحلاله.
- تتسم العقول عالية التميز بالقدرة على زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي.

من أجل تسيير وتنمية العقول عالية التميز، لابد من توفير الركائز والمقومات واعتماد العديد من الأساليب والمداخل التي تختلف باختلاف هذه العقول، ويتم تنمية هذه الفئة بالمنظمات عادة من خلال التدريب والتعليم الخاص، التربصات بالخارج، تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط الإحلال، توفير الجو الملائم للعمل وزيادة درجة الرضا والحرية لديهم وتحديد مجالات التميز المتوقعة لهم. كما تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أن تكتشف وتحدد الكفاءات ذوي القدرات المتميزة، وتصمم من أجلهم برامج تطوير ابتكارية، وتزيد من مشاركتهم وتمكينهم، وتتيح لهم فرص البحث والتجريب والإبداع، وهذا ما يستدعي دعماً كبيراً من إدارة المنظمة، خاصة وأن الاستثمار في رأس المال البشري المتميز لا تظهر عوائده في الأجل القصير.

**هـ- التحفيز والتطوير:** إن الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة، حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل، أي أن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى مستويات التميز. ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات وتنمية الكفاءات داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخترنة لديهم، بفعل التحفيز الذي يهيئ الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة، والاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها.

نستطيع أن نفرق بين دوافع وحوافز العمل في أن دوافع العمل هي أشياء كامنة في النفس البشرية، أو قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها، أما الحوافز فهي الوسائل المادية والمعنوي المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، وتدفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. وحتى يؤدي التحفيز دوره في تنمية الكفاءات فلا بد من أخذ الجوانب التالية في الاعتبار:

- الكفاءات البشرية هي مختلفة في احتياجاتها للتحفيز، لذلك مهم أخذ ذلك في الاعتبار.
- إشراك الكفاءات في عملية التخطيط للحوافز، والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم.
- توفير فرص ترقية حقيقية للكفاءات من أجل ضمان التقدم في السلم الوظيفي.
- الالتزام بالاحترام والتحفيز المعنوي المناسب للكفاءات والثناء عليهم وتقدير جهودهم.

يقع على عاتق المنظمة التي تعطي عملية تنمية الكفاءات أوزاناً عالية، أن تسعى باستمرار إلى وضع السياسة التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية كل من حاجات المنظمة وأفرادها، والتي من شأنها استثارة الدوافع الكامنة لدى الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى مهارات وسلوكيات عالية، وهذا ما يتطلب تبني نظم حوافز مادية وغير مادية تتلاءم مع الدوافع المراد استثارتها بهدف تنمية المعارف والمهارات وترسيخها وتنمية الكفاءات وضمان تدفق الطاقات الفكرية. ولأن دوافع الكفاءات

هي في حركية دائمة، فلا بد للسياسات التحفيزية أن تكون كذلك أيضاً، قصد الاستجابة للمستجدات بما يضمن الاستخدام الأمثل للكفاءات.

**و- تنمية فرق العمل:** يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمنظمة، والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات الأداء المتميزة، ويتم ذلك من خلال التركيز على تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة، تطور من خلالها الكفاءات الجماعية، ويمكن تنمية الكفاءات من خلال فرق العمل بتوفر عدة متطلبات أهمها:

- العمل على الاستثمار المستمر لفرق العمل ذات الأداء العالي والمتميز.
- توفير بيئة وظروف عمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.
- وضوح الأدوار لأعضاء الفريق، وتمتعهم بالمعارف والمهارات والقدرات العالية.
- منح الفريق درجة عالية من الإدارة الذاتية.
- تكليف الفريق بمهام تسمح باستخدام تشكيلة المهارات لكل أعضاء الفريق.
- توفير الحوافز مقابل إنجازاتهم وأدائهم المتميز وابتكاراتهم، ورفع شعورهم بالانتماء.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحسين الاتصال، ورفع مهارة التفاعل والتعاون والمشاركة.

وعليه فإن تنمية الكفاءات من خلال تنمية فرق العمل يعتمد نجاحه على درجة التعاون والمشاركة والانسجام بين الأعضاء، وغياب النزاعات بينهم. وتوجد العديد من الأساليب التي تساهم في هذا النوع من التنمية أهمها: أسلوب المناقشة داخل الجماعة بغرض اكتشاف الأسباب التي تساعد في الوصول إلى درجة عالية من التماسك وإظهار كل القدرات والعمل على تطويرها، وأسلوب الحساسية؛ أين يتم التركيز على زيادة وعي الفرد بسلوكه الشخصي وقدرته على الاستجابة الصحيحة لسلوك الآخرين، بالإضافة إلى العديد من الأساليب التي تساعد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، أهمها أسلوب المحاكاة وتطبيق تمارين من الواقع الفعلي والتدريب على كيفية تنفيذها، بحيث يتم التركيز على كيفية توزيع الأدوار والتفاعل واستخدام الإجراءات الضرورية لتنفيذ المهام على أساس فرق العمل، والوصول إلى تطوير الكفاءات الجماعية بالشكل المطلوب.

#### 4- المعوقات، الصعوبات وتحديات تنمية الكفاءات:

**أ- معوقات تنمية الكفاءات:** توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تنمية الكفاءات، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، ويمكن تقسيمها إلى:

- عوائق تتعلق بالمال: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية وأهدافها.
- عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية الكفاءات غير كاف، بسبب ضغط العمل في المنظمة.
- عوائق تتعلق بالقائمين على العملية: هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية والخارجية أو المزج بينهما.
- عوائق تتعلق بالمكان: تتطلب العملية توفر المكان المناسب، والوسائل والتجهيزات الضرورية وهذا ليس متاح دوماً.
- عوائق تتعلق بمحتوى برنامج التنمية: نجاح عملية التنمية مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها (معرفة، مهارة، سلوك).

**ب- صعوبات تنمية الكفاءات:** قد تواجه عملية تنمية الكفاءات عدد من الصعوبات يمكن توضيح أهمها في العناصر التالية:

- ضعف التكوين القاعدي: مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في المنظمات أحيانا هو أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة، والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التطبيق الفعلي على أرض الواقع لما تعلموه، مما يحتم عليها إعادة تكوينها، الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت والجهد والمال.
- بطء التأهيل والرسكلة: تحتاج الكفاءات البشرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة لأن ذلك ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، وهنا تظهر معاناة الكفاءات البشرية من بطء عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى، الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد.
- كثرة المشاكل وقلة التحفيز: إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية يجعلها تسأم من وظائفها ولا يؤديها على أكمل وجه مما يعود بالضرر على المنظمة، كذلك كثرة المشاكل المهنية الحقيقية منها والمتعلقة تؤدي إلى النتيجة نفسها.
- غياب الثقافة لدى الكفاءات: نعي بالثقافة جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمنظمة، مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة. وثقافة مثل هذه لا نجدتها عادة لدى الكفاءات البشرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من روح الإبداع والابتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.
- ج- تحديات تنمية الكفاءات:** تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية الكفاءات، نوجز أهمها في النقاط التالية:

- جعل تنمية الكفاءات استثمارا فعالا بالنسبة للمنظمة.
- تامين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات.
- الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات.
- استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.
- جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها.
- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.
- امتلاك كفاءات متنوعة حسب ما تفرضه العولمة الاقتصادية.
- التنمية المستمرة للكفاءات بما يضمن مستوى عالي لها لرفع تحديات اقتصاد المعرفة.

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

- ما المقصود بتنمية الكفاءات؟
- وضح أهمية تنمية الكفاءات؟
- ما هي أهداف تنمية الكفاءات؟
- لتنمية الكفاءات العديد من الخصائص، اشرح ذلك؟
- هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية من أجل تنمية الكفاءات، وضح ذلك؟
- ما هي مراحل تنمية الكفاءات؟
- هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الكفاءات، اشرح ذلك؟
- تكلم عن معوقات تنمية الكفاءات؟
- ما هي الصعوبات التي قد تواجه عملية تنمية الكفاءات؟
- تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية الكفاءات، وضح ذلك؟