

المحاضرة السابعة: تطوير الكفاءات

نتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

- مفهوم تطوير الكفاءات.
- علاقة تطوير الكفاءات بتقييم الكفاءات.
- أساليب وطرق تطوير الكفاءات.
- تامين مكتسبات الخبرة المهنية.

1- مفهوم تطوير الكفاءات

الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته¹، حيث أصبح اليوم تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تحقق الأداء المتميز، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم كفاءاتها، فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب... إلخ، وفيما يلي نتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات.²

تطوير الكفاءات هو تحسين مهارات ومعارف الكفاءات من أجل تحسين مستوى الأداء من خلال التركيز على بعد أو أكثر من أبعاد الكفاءات (معارف نظرية، عملية، سلوكية) على حسب نوع الكفاءة المرغوب تطويرها والتي كشفت عنها نتائج تقييم الكفاءة؛

النظريات الخاصة بالكفاءات ركزت على الكفاءات الإستراتيجية Core competencies ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ولكن هناك إشارات لتطوير الكفاءات في عدة دراسات ونظريات (نظريات التعلم التنظيمي، ... إلخ)

3- علاقة تطوير الكفاءات بتقييم الكفاءات:

تظهر أكثر علاقة تطوير الكفاءات بتقييم الكفاءات من خلال ارتباط العمليات مع بعض مخرجات عملية معينة كمدخلات لأخرى، ويمكن أن تظهر العلاقة أكثر في اعتماد مرجعية الكفاءات كأداة محورية في مجالات إدارة الكفاءات: (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم وتطوير الكفاءات وفي رواتب الكفاءات...).

¹ Alain Meignant, Ressources humaines: d'employer la stratégie, op.cit, p 38.

² Lou Van Beirendonck, Ibid., pp 128 -132.

3-أساليب تطوير الكفاءات

3-1- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

3-2- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

3-3- طرق أخرى لتطوير الكفاءات:

- المحاكاة ولعب الأدوار Role play
- التكوينات المتعلقة بتسيير الفرق (تطوير الكفاءات الجماعية)
- تمكين الكفاءات Competence Empowerment
- التعلم التنظيمي (تطوير الكفاءات، الابتكار...) ممكن ينتج عن التدريب، التغيير التكنولوجي

وهناك بعض الشروط يجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات منها:¹

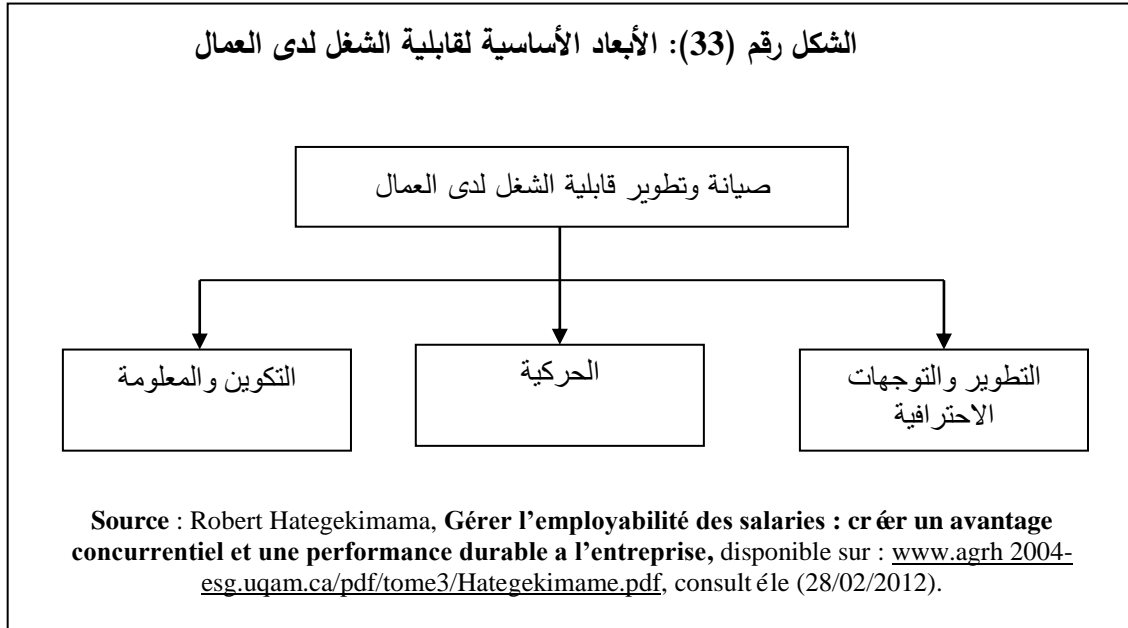
- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد المملوكة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية،...)
- توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات؛
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة؛
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة؛
- تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسملة (Capitalisation) الكفاءات والطرق العلمية؛
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأداءات في وضعيات العمل؛
- تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات؛

¹ Guy Le Boterf, Ing énierie et évalution des comp étences, op. cit, p 159.

- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات؛

- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات " Bilans professionnels de compétences".

وتجدر الإشارة إلى أن تسيير الكفاءات وجد بهدف تنمية قابلية الشغل (l'employabilité) لدى العمال وتطوير حافظة كفاءاتهم وتوافق قابلية الشغل قدرة الفرد على المحافظة وتطوير عمله أو التواجد في عمل آخر¹، وتوضح الأبعاد الأساسية لقابلية الشغل لدى العمال في الشكل التالي:



4-تثمين مكتسبات الخبرة المهنية Valorisation des expériences

▶ رأسملة المعارف، الخبرات والممارسات العملية في قواعد البيانات(الحامل أو الدعامه

التكنولوجية (support technologique) وفي عقول الكفاءات وممارساتها (الحامل أو الدعامه

البشرية (support humain)

▶ التشارك المعرفي وتحويل التجارب Transformer l'essai

¹ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, op.cit, p 129.