

المحور الأول: الجزء الأول: الكفاءة مهنون موضح

تقديم:

يعتبر مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في
استراتيجية المؤسسة وتسيير وتأهيل الموارد البشرية باعتبارها
مؤشر مهم للموارد غير الملموسة التي تمثل الكفاءات أساسها.

إن المؤسسة تعتبر مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر
الزمن والمستجدة في بنيتها وتكون وظيفتها وعملاتها الرئيسية
والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها
صدرا من مبادئ النجاح.

إن مفهوم الكفاءات مرتبط بإدارة الموارد البشرية
فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتوقع بها العاملين ومقارنتها
مع تلك التي يطلبها لتحقيق لأهداف الاستراتيجية المؤسسة وتخطيط
أن أمكن التسويات أو التمهيدات الواجب القيام بها.

إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة كفاءاتها
الفردية والجماعية كراسمال بشري، وقيمة وظيفتها للمعرفة الكامنة
عندها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق لها أداء متميز في منافستها
وبالتالي تحسن قدرتها التنافسية.

1 - الكفاءة :

لغة: الكفاءة أو المثل (معاملة الآلة)

اصطلاحاً : Competency : هو مفهوم واسع ومنعدد الاستخدامات

يتم معالجة مفهوم الكفاءة من منظور إداري ،
إدارة الموارد البشرية مع اجتماعي . سيكولوجي

Ⓐ - تعريف McClelland : (إداري + سيكولوجي)

الكفاءة = كفاءات أساسية (ظاهرة) + كفاءات تفصيلية (باطنة)

كفاءات أساسية = معارف Knowledge + مؤهلات Abilities

كفاءات تفصيلية = إدراك الذات + صفات العنصرية + المواقف

Ⓑ - تعريف Zarifian : (اجتماعي)

الكفاءة يمكن رؤيتها من خلال حالتين .

حالة 1 : أخذ المبادرات وتحمل المسؤولية في مواجهة
ومواقف معينة مختلفة .

حالة 2 : ديناميكية التحكم (كفاءة عالية يزيداد
↑ درجة التحكم و درجة الفهم)

Ⓒ - تعريف Boterf : (إدارة الموارد البشرية)
كفاءة الفعل Savoir agir وكفاءة الفعل Savoir faire
وهو مفهوم متعدد الأبعاد وهو نقطة التقاء ثلاث موارد

- موارد متحركة ناشئة من الاحتكاك الاجتماعي ، مسار
الشخص (مهارات سلوكية Savoir être) .

- بعد معرفي ناشئ عن أنشطة التدريب معارف Savoir

- بعد مهاري ، وهي خبرة شخصية في مواقف Savoir faire

لتعريف شامل لكفاءات الموارد البشرية : هي عبارة عن القدرة
على تحصيل وتوليف الموارد التي يمتلكها الفرد (معرفة + مهارات + سلوكيات) في
عدة مواقف مختلفة قصد القيام بانجاز مهمة معينة .

وهذه القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة قابلة للقياس والملاحظة
في النشاط وبشكل أوسع لها استعداد لتجديد وتجميع وتعبئة
الموارد المعرفية (معارف، معارف عملية، معارف التحاليل (سلوكية)) في العمل
وهي لا تظهر إلا أثناء العمل.

2/ نشأة الكفاءة وكيفية مصطلح التأهيل

- الظهور الحقيقي والتطور كان مستوى المفهوم كان في 70
أثناء الأزمة النفطية 1973 والتي انعكست على شرح العمال مهمل
على أساس الخبرة أو التقنية.

وفي هذه المرحلة ظهرت مصطلح الكفاءة محل المؤهلات التي
لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة.

واسهل مصطلح الكفاءة (Compétence) في مجال الإدارة
كبديل لمصطلح التأهيل Qualification. وكان أول استخدام في
USA في 70 قرن 20. وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم.

كان الجود إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات
وذلك من خلال خلق وظائف أكثر ضرورة. تعتمد على كفاءة الموارد البشرية
بهذا المعنى على المؤهلات التي تحددها المناصب. مما استوجب
وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف.

وبالتدقيق ارتبط ظهور مصطلح الكفاءة بعمل مشكلة هارفت
وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول. ~~في~~
ثبت عدم وجود علاقة بين نتائج الاختبارات التي تحصل عليها
المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين
منهم بعد تعيينهم في ميدان العمل.

لجأت الخارجية الأمريكية إلى *deland* أو المساعدة في حل المشكلة
الذي صيغ في التالي: إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف
على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين فكيف يمكننا أن نتعرف على ذلك؟

التفرقة بين التأهيل (Qualification) وكفاءة .

التأهيل عبارة عن الموارد التي يملكها الفرد (معرفة، مهارة، سلوك) والتي اكتسبها من التدريب أو التعليم أو الممارسة المهنية، وغالباً ما يرتبط بالشهادات كفاءة . بمعنى (الفرد هو الذي يصبح حامل التأهيل الخاص به ويضعه في خدمة صاحب العمل حسب مدة عقد العمل أي أنه القدرة على الفعل . أما الكفاءة فهي كيفية استخدام تلك الموارد في موقف معين . بمعنى تتصل في تنفيذ القدرة بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وضعه على معينة ٢

اذن : التأهيل (مؤهلات) عليّة أدوات يملكها العامل ؛
الكفاءات : طريقة استخدام تلك العلية واستغلالها في موقف معين .
اذن هي كيفية توظيف وتهيئة للمؤهلات .

3- خصائص الكفاءة :

- حسب Lethielleux فإنها تتميز بالخصائص التالية :
- أ - الكفاءة محددة ترتبط بالهدف المراد تحقيقه ؛
 - ب - الكفاءة نتيجة لاعتراف جهائي بوجوده بفضل نظرة للآخرين ؛
 - ج - الكفاءة مزيج من المعرفة النظرية ، العلية والسلوكية ؛
 - د - الكفاءة ذات طبيعة نقدية ترتبط بوضعيه تواجهها بوجود شخص مختص بعد ذاته ، ولا يتم ذلك إلا وفقاً للمتطلبات المميزة لوضعيات العمل .
 - و - الكفاءة يمكن ملاحظتها في الوضعيه المنفذة .
 - ي - الكفاءة مسار بناء مستمر يتطور مع مرور الوقت وطوال المسار المهني للفرد .

4 - الكفاءة مفهوم متعدد الالات :

Boteryf يعتبرها حرباء فكرية وهذه الثلاث أسباب
سبب الأول : تعدد مجالات تطبيقي الكفاءة (الانتاج ، تسويق ، ...)

السبب الثاني: تعدد المسويات التركيبية للكفاءة (مزدية، جماعية، ...)
(السبب الثالث: تعدد المقاربات النظرية (مقاربات علمية، علمية، سلوكية، ...)
منهجية، تركز على المشكلات، تركز على الكفاءات المعرفية).

١/ الكفاءات في المقاربة السلوكية / الأدائية :

based Behavior

= مقاربة السلوكية: تعتبر كفاءة مشكلة من كفاءات أساسية + تقاضيات مرتبة (الانفعالات، الميول، ...).

كفاءة = معرفة + مهارات + سلوكيات + سمات + دوافع
Motives traits Behaviors skills Knowledge

منظرها (Lepssinger, McClland + R. Boyatzis + Tucker & Gafsky)
وجه الاهتمام: سلوك + مخرجات الأداء.

مقاربة الأدائية (فرزكونية) Performance

تعتبر الكفاءة مشكلة من كفاءات نظرية Savoir + كفاءات تطبيقية (معرفة الصنف) Savoir faire + كفاءات اجتماعية (معرفة الكيفية) Savoir être

منظرها (Lou Van Beirendonck + G. Le Boterf Jean-Marie Peretti)

هذا توليفة من المعارف لتعبئتها في مواقف معينة أو مؤدته
لغرض معين يكون في الغالب اختيار مهام محددة.
وجه الاهتمام: مخرجات الأداء فقط.

← الفرق:

مخرجات الأداء غير كافية تماما للحكم على الكفاءة لأن:

- 1- أداء فيه مقابل دافع نحو العمل صفيق؛
- 2- عامل معرفة + مهارة + دافع قوى نحو اتخاذ العمل مع أنه يفتقر إلى بعض القيم التنظيمية الولاء، الثقة، المواطنة (وهي لا يمكن الاستغناء عنها). (افتقار قيم ينعكس سلبا على الأداء)

3 - افتقار عنصر المفهوم الذاتي (من أبرز محركات السلوك) الذي يرتبط بالادراك يؤثر على العديد الذي يرتبط بالشعور و يؤثر سلبا على كفاءة.

خلاصة
النظرة المهنية تحيب على السؤال / ما الذي تستطيع فعله
النظرة الموسعة كيف يقوم بذلك العمل.
اذن المولى تتركز على مخرجات الأداء / بينما الثانية على السلوك الممارس أثناء الأداء -

6 / مكونات الكفاءة : ~~السلوك~~
معارف + مهارات + قيم + المفهوم الذاتي + السمات + الميول
4 / معارف : وهي التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما.
وهي معارف متعلقة بالمهنة .
= بالمنظمة
= بالفرد
= بالمشروع

1 / مهارات : ^{Skills} قدرة الفرد على اتخاذ مهمة معينة.
وهي مهارات شخصية + اتصالية + حيادية + تنظيمية
وتخطيطية وتقنية .

2 / القيم Values : تكون من 3 عناصر تكون معرفتي
(المعتقدات، الأفكار، وتصورات) + تكون وجداني (انفعالات في
موضوع معين) + تكون سلوكي (استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين)
يتفق مع اتجاهه - او + تجاه موضوع معين).

3 / المفهوم الذاتي Self-Concept : هو صورة الذات كصورة التي
يكونها الفرد عن ذاته . وهو محدد للسلوك .

4 / السمات traits : ويصنفها البعض مع القيم والوافع.
سمات شخصية (خجول جريء ...) + سمات جسدية (قوة تحمل ...)
سمات معرفية (ذكاء + قدرة على التفكير + سمات انفعالية

6 - الدوافع: Motives - ~~الأسباب~~ وهي
دوافع اجتماعية = الانتماء + دوافع للاندماج + دافع القوة
وهو الرغبة من التأثير على الآخرين.