

الجزء الثاني محور الأول : الكفاءة والتواضع

أنواع الكفاءة :

1- الكفاءة الفردية : حسب Cécile Dejour هي مزيج من المعارف، المعارف العملية، الخبرات والسلوكيات المطبقة في سياق معين، تلاحظ خلال تنفيذ الوظائف المهنية انطلاقاً من معرفة صلاحيتها، ولذلك على المؤسسة تحديثها، تقييمها، تطويرها والعمل على تطويرها.

إن المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تساهم في قدرة على التحرك.

الأساس تطبق الكفاءة الفردية ثلاث عناصر: معرفة التصرف، الرغبة في التصرف وقدرة على التصرف.

2- الكفاءات الجماعية : حسب Cécile Dejour هي:

هي كفاءة خاصة بالفريق.

- يقوم المشاركون بتنفيذ كفاءاتهم الخاصة بهم «الفردية» وفقاً للروابط التي تشكلت والعلاقات التي تربط الأفراد والتي تحفزهم وتضمن أهدافهم الشخصية، فهم يخلقون كفاءات جماعية خاصة بالفريق.

- ليست الكفاءات الجماعية مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التآزر والتآزر للوهود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

تتميز بـ 6 سمات : تمثيل مشترك + مرجعية مشتركة + لغة مشتركة + ذاكرة جماعية + التزام + هدف مراد حقيقة.

الكفاءة الجماعية = الفردية + أثر الجماعة وديناميكية الجو الجماعي

الذي يتميز الجماعة المتكافئة والمتكافئة.

تظهر الكفاءة الجماعية من خلال عمليات تعامل لحل مشاكل، تقاسم لوجهات نظر ومناقج أعمال، تبادل لمعارف ومعرفة ومهنية.

الكفاءة الجماعية = نتيجة التعاون مع أفضل الجميع Synergie
الموجودة بين الكفاءات الفردية.

~~تعتبر جملة العمل~~ أوجه الكفاءة الجماعية حسب V. Michaud
كفاءات جماعية كبناء مشترك وتزجج في كل نشاط جماعي لفريق العمل.

- كفاءات جماعية للتغيير في العمل كتكنولوجيا جديدة، آتية جماعية
- كفاءات جماعية للمشاركة بقيادة وتوجيه من الخبرات.

- كفاءات جماعية كتنسيق الأنشطة اليومية، أعمال، تعاون

* أبعاد الكفاءة الجماعية: حسب Cécile Depout

← التآزر (التداوب) la synergie : التفاعلات القوية بين
أعضاء المجموعة.

← التضامن la solidarité : شبكة التعاون المستمرة بين
أطراف جملة العمل.

← التعلم Apprentissage القدرة التأهيلية للجماعة.

← صورة العمليات الجماعية وجود تمثيل مشترك للعمل
Image opérative collective

← المصوّر والخطاب المشترك أي التقنيين واللائحة
المشتركة. فهم مرجعية العمل بين أعضاء الجماعة.

* أساس بناء الكفاءة الجماعية

هذه العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر
كنتيجة اجتماع 3 أنواع من الشروط والمتصلة أساساً في
معرفة كفاءة التعاون + قدرة على تعاون + الرغبة في التعاون

فاذا استخرجنا هذه المقطبات (3) ستتضاعف حظوظ التعاون
الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها ستلهم من زيادة
القيمة المضافة للكفاءات الفردية.

(3) الكفاءات الاستراتيجية :

هنا ايجاد تكامل مابين الكفاءات الفردية من خلال انيتك
تنسيق معينة ، وان ايجاد التوليفات الجديدة مابين المهارات
الفردية والاصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي الى
دعم الميزة التنافسية للمنظمة .
ويمكن تنصيص الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من 3 انواع من الموارد
- الموارد المادية (مكنات ، تكنولوجيا ، مادي ، ...) .
- موارد بشرية (قدرات ، مهارات ، معرفة ، طاقات خاصة ، ...)
- موارد تنظيمية (الهيكل التنظيمي ، الرقابة ، ...) .

(4) الكفاءات التنظيمية :

هي الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات
التي تقوم بها المؤسسة ، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيا وعملية
التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية .
وهي تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل ايجابيا مع بيئتها
التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها . وبالنسبة للنموذج
بسهولة سريعة ودينامكية مع بيئتها .
وهي تمكن من وضع علاقة بين مختلف الموارد من أجل الوصول
الى فعالية .

كفاءات تسير تدبر من خلال تحويلات وتغيرات
البيئة ودرجة تكيفها وعدم استعوارها صاحبها على المؤسسة
مرونة عالية في تسير مواردها البشرية وهذا اعطائها حرية
المباديع وتتصل عن هذه الكفاءات :
التفكير ، التوجيه نحو النتائج ، العمل الجماعي ، المباديع ، القيادة
التوجيه نحو الزبون ، ادارة المساهمة ، المباديع ، القدرة على التواصل والتفاهل
كفاءات وظيفية تقنية .

⑤ الكفاءات للمصورية :

توافق بين سلوكيات الفرد وثقافة المؤسسة، أي أن سلوكيات الشخص وقدراته تناسب ثقافة المؤسسة ووروثها المستقبلي.
هناك ١٨ كفاءة مصورية أهمها OECD والتي تساهم بصورة مهمة في تحقيق النجاح الشامل للمنظمة. ووزعت على 3 كتل وهي .

- ← كفاءات موجهة لتحقيق النتائج : (٥ كفاءات)
تفكير تحليلي ، تركيز على الانجازات ، مهارات الضيافة ، تفكير مرن ، إدارة موارد ، العمل الجماعي وقيادة الفريق .
- ← كفاءات موجهة لبناء العلاقات : (٤ كفاءات)
التركيز على الزبون ، الحساسية الديبلوماسية ، التأثير ، التعاون ، المعرفة التنظيمية .
- ← كفاءات موجهة للتخطيط الاستراتيجي (٤ كفاءات)
تطوير المواهب ، الأولويات التنظيمية ، التشييد الاستراتيجي ، التفكير الاستراتيجي .

⑥ كفاءات وظيفية :

تكون وظيفية = أنشطة (مهام) + بيانات + أفراد (علاقات داخلية + رؤس + مرؤوس) + علاقات خارجية .
كفاءات وظيفية = كفاءات جوهرية + علامة + دافعية
① كفاءات جوهرية (القيم) = العدالة + تناغمية + شفافية + تميز + المؤسسة والاستدامة + المشاركة .

⑦ كفاءات عامة =

- ← كفاءات إدارة المعلومات في فهم المعلومات ، معالجة تحليل البيانات ، ...
- ← كفاءات إدارة المهام في تنفيذ المهام + حل المشكلات ، التنظيم ، ...
- ← كفاءات إدارة وتوجيه الأفراد في توجيه المرؤوسين ، توحيد الفريق ، ...

- ← كفاءة إدارة العلاقات (النواهل الاستماع ...)
- ← كفاءة إدارة الذات (المهارات الالتزام، إدارة ضغط العمل، ...)
- ⑥ كفاءات فنية = متخصصة + فنية داعمة

- ← كفاءات فنية متخصصة : الأنظمة والعمليات، إجراءات العمل، المهارات الفنية + معارف العمل الداخلي والخارجي.
- ← كفاءات فنية داعمة : تطبيقات مكتبية وبرمجيات أجهزة / أدوات، اللغات / التقدير الكتابي / التقدير الشفوي.

II معايير تصنيف الكفاءات :

هناك معايير ← حسب درجة العالمية

- ← حسب تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومستوى الممارسة.
- ← من حيث درجة الاحتياج الأكاديمي أو المستقبلي
- ← من حيث درجة التزامها للمهام.
- ← من حيث النوعية المهنية.

④ - تصنف من حيث الدرجة العلمية

- ← كفاءات الفاعلية : أصحاب شهادات جامعية عالية
- ← كفاءات الفاعلية : (شهادات وعمل في تخصص مساهم
- ← كفاءات موزونة
- ← كفاءات مهاجرة

⑤ - تصنف من حيث السعة ومستوى الممارسة

- ← فردية مؤهلات فردية
- ← جماعية (تعاون ومسؤولية فريق)
- ← تنظيمية تساهم في تفسير مهمة معينة المنتج

③ - تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الأكاديمي أو المستقبلي

- ← الكفاءات المكتسبة أو المتاحة : ترابط بين مؤهل ووظيفة
- ← الكفاءات اللازمة مستقبلا (مكونا لمواجهة تغيرات

(4) - تصنيف الكفاءات من حيث درجة التزامها بالمهام :
← ك . الخصوصية . (خاصة بنوع محددة من المهام)
← ك . المشتركة . (انواع كثيرة من المهام).

(5) - تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية :
← ك . تهورية . (خيال ووعورة مؤهلات ذهنية).
← ك . الاجتماعية : علاقات . تفاعل بين حزق .
← ك . تقنية . ك . مستغلة