



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور . الجلفة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سند بيداغوجي أُعد للوفاء بمتطلبات مقياس

# إدارة الكفاءات

Competency management

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور:

بن عودة مصطفى

[Benaoudamoustapha@gmail.com](mailto:Benaoudamoustapha@gmail.com)

السنة الجامعية

2020-2019

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

والحمد لله رب العالمين

وبعد

ماستر	المستوى
الأولى	السنة
تسيير الموارد البشرية	التخصص
تصنيف وترتيب الكفاءات	المحاضرة 3

### ثالثاً: تصنيف وترتيب الكفاءات

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات الذي جاءت به المؤلفة (Cecile Dejoux, 2001)، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية (Compétences-clés).

أ. الكفاءات الفردية: هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد سواء كانت (معارف، مهارات، خبرات، سلوكيات)، والتي يحصل عليها الفرد من خلال التدريب المتواصل، التعلم المستمر، الخبرة المهنية، التجارب الشخصية والتي ويستعملها في نشاطه المهني ويستحضرها كذلك بشكل سريع ومتميز لحل المشكلات الوظيفية من أجل إنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

كما يمكن القول أيضاً أن الكفاءات الفردية هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في كل من القدرات، المعارف، المهارات، القيم الاجتماعية، التحفيز، صورة الذات، السلوكيات والتي يمكن أن تظهر أثناء العمل.

كما يقترح بعض الباحثين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأساسية، فعلى سبيل المثال يشترط (The Concile for adult and Experimental Learning)، 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد، وهي:

- روح الإبداع (Esprit de Créativité): وذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة، والتميز المستمر.
- روح المبادرة (Esprit d'initiative): وذلك من خلال توسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشاكل التي تعترض الأداء.
- الإصرار (ténacité): تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة، وإبداء القدرة على المثابرة والإصرار.
- روح التنظيم (Sens de l'organisation): تخطيط المهام، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام.
- روح النقد (Esprit de critique): من خلال استكشاف التشابهات والاختلافات بين مختلف الحالات.
- الثقة بالنفس (Confiance en soi): من خلال اعتراضه عن الآخر.
- الحساسية (sensibilité): من خلال الاستماع للغير باهتمام.
- التحكم في الذات (Control de soi): من خلال الهدوء وعدم التعجل في استخلاص النتائج.
- مؤهلات القيادة (Aptitude de Commandement): من خلال النفوذ والتأثير، روح التنظيم واقامة العلاقات الانسانية.
- العلاقات ما بين الأفراد (Relations interpersonnelles): من خلال إدراك الحالة النفسية للآخرين وفهم سلوكهم ومعرفة احتياجاتهم وأهدافهم.

■ القدرة على الإقناع (Capacité à persuasion): من خلال محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي وأسباب موضوعية مقنعة.

إذ تعتبر المهارات الفردية رأسمال الفرد ومفتاحه الأساسي في تطور مساره الوظيفي كما أنها مهمة وأساسية بالنسبة للمنظمة لأن امتلاك هذه الأخيرة للكفاءات الفردية يسمح لها بزيادة إبداعاتها واحترافيتها، ولكن وعلى الرغم من أهمية هذه الكفاءات وتحقيقها لمستوى أداء جيد إلا أنها لم تعد كافية لمواجهة تقلبات المحيط ومتطلبات المنظمة بفاعلية أكبر وهو ما أدى إلى ظهور نوع آخر من الكفاءات وهي المهارات الجماعية بكل ما تحمله من مزايا خاصة.

ب. الكفاءات الجماعية:

يمثل العمل الجماعي في إطار فرق العمل أحد أبرز مسلمات النجاح الاستراتيجي لأي منظمة معاصرة. إذ أن هذا النشاط الجماعي والديناميكي هو الذي يضيف على حركية المنظمة الصبغة الجماعية بحكم طبيعتها كمجموعة بشرية مهيكلية وهادفة، لذا فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للكفاءات للاهتمام بمستوى أعلى وهو الكفاءات التنظيمية الجماعية أو ما يسمى أيضا بالكفاءات المحورية.

إن ربط مفهوم الكفاءة بالأفراد لا يجب أن يقود إلى فكرة التركيز عليها باعتبار أنها مفهوم فردي فقط، ذلك أن الكفاءة الجماعية تعتبر أيضا من أهم انشغالات المنظمات المعاصرة. وإن الكفاءات الجماعية تترجم مجموع الكفاءات الفردية بالمنظمة وتعرف على أنها قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل، وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص. وإن الكفاءات الجماعية أكثر تعقيدا من الفردية وتكمن فعاليتها في اللغة الجماعية المشتركة للفريق. ولا نعني بأي حال من الأحوال بأن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، رغم أن الأولى لا يمكن أن تكون بدون الثانية، ولكنها تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها، وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع (Assenablage)، للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر التداؤب الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أكبر من حاصل أجزائه، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

وعليه يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أن يكون الأعضاء في الفريق مؤهلين للعمل الجماعي.
- امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل.
- التكاملية بين الأفراد خلال ممارسة الفريق لعمله.

## إدارة الكفاءات - المحاضرة الثالثة

ولتحقيق الكفاءة الجماعية لابد من توفر جملة من الشروط أهمها مايلي:

- ✓ وجود نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية.
  - ✓ اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل تلاحم الكفاءات الفردية.
  - ✓ إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أعضاء الفريق.
  - ✓ تنشيط جماعات العمل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة.
  - ✓ وجود مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة والمنظمة ككل.
  - ✓ الشعور بالانتماء الكامل للجماعة.
  - ✓ وجود لغة مشتركة (شفوية أو غير شفوية).
  - ✓ معرفة الفرد الواضحة لدوره وأهميته في الكفاءة الجماعية.
- كما تحدد (C. Sauret)، مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- التداؤب (La Synergie): يتشكل من خلال التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن (La Solidarité): يربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم (L'Apprentissage): يحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية (L'Image Opérative Collective) : تشير إلى وجود تمثيل مشترك للنشاط أو العمل.

- الترميز واللغة المشتركة (Code et langage communs): من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة، الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة داخل المؤسسة انطلاقا من الخبرات المعاشة جماعيا من قبل أعضاء المجموعة.

كما تعرف الكفاءات الجماعية على أنها: كفاءات ناجمة عن تضافر الجهود وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعياً والمتمثلة في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكة الاتصال التي تنسق النشاطات.
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

وفي هذا السياق نستطيع القول بأن الكفاءات الجماعية ليست مجرد حصر وتجميع للجهود الفردية فقط، بل تمثل كذلك تركيبة فريدة من الكفاءات الوظيفية التي تسهم بشكل أو بآخر في خلق

القيمة المضافة للتنظيم الذي تحكمه أطر قانونية تنظيمية واضحة المعالم. بل إن دوران وحركية الكفاءات وهي مجتمعة نتيجة الديناميكية الجماعية للفاعلين هي نتائج تستدعي التثمين.

### ج. الكفاءات التنظيمية:

يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات، أو ما ارتأت (Cecile Dejoux)، تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله.

وتتميز الكفاءات التنظيمية بأنها عمل مشترك مقدم من طرف الأفراد وبعمليات تنظيمية تلبى حاجات السوق وتساعد على إنشاء القيمة، كما أنها تتجسد من خلال شبكة علاقات تضامنية ما بين مختلف الموارد ويستعصي على المنافس تقليدها، ما يعني أن قيمتها تظهر إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.

ويرتب (Eric Lamarque)، هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

- الكفاءات القاعدية (Compétences de base): هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية.
- الكفاءات المميزة (Compétences Distinctives): هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.
- الكفاءات الجوهرية (Compétences Clés): كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة.