

مفهوم الكفاءات وأنواعها

1.0

صادفي جمال

المصدر رقم (04) : دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية.



Source : Yvan-Yves Banck, le management de connaissances et des compétences , pratique, Paris : édition d'organisation, 2003, p 106

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الكفاءات
9.....	أ. مفهوم الكفاءات ومميزاتها.....
9.....	1. مفهوم الكفاءات.....
10.....	2. المميزات.....
10.....	ب. أبعاد الكفاءات ومستوياتها.....
10.....	1. أبعاد الكفاءة (المتطلبات).....
11.....	2. مستويات الكفاءة.....
13	II-أنواع الكفاءات وتصنيفها
13.....	أ. أنواع الكفاءات.....
13.....	1. الكفاءات الفردية.....
13.....	2. الكفاءات الجماعية:.....
14.....	3. الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية):.....
15	III-تمارين
17	IV-تمارين
19	حل التمارين
21	قائمة المراجع

وحدة

نهدف من خلال هذا المقياس إلى:

- إثراء الرصيد المعرفي للطالب حول مفهوم الكفاءات وتنميتها
- تقدير الأهمية الإستراتيجية لتسيير وتنمية الكفاءات
- التعرف بالاتجاهات الحديثة في تسيير وتطوير الكفاءات البشرية

مقدمة

في سياق ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، فرض مفهوم الكفاءات نفسه في الأدب الإداري داخل وخارج المؤسسة، وازداد الاهتمام بها أكثر تحت تأثير التغيرات والتحولات العميقة التي عرفها البيئة الاقتصادية العالمية، وأصبح لزاماً على المؤسسات اعتماد آليات تسيير جديدة تقوم على أساس تنمية العنصر البشري والمحافظة عليه باعتباره رأسمال نادر والمصدر الأساسي لتحقيق القيمة والميزة التنافسية وخاصة ذوي الخبرة والمهارة، فهو ليس مجرد مورد إنتاجي يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تطوير المؤسسة وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، ولذلك فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة ركزت على ضرورة الاهتمام وبدرجة كبيرة على العنصر البشري من قبل المؤسسات وخاصة أصحاب الكفاءات، فالكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير، حيث أصبحت الكفاءات في الوقت الراهن تمثل أحد أهم المزايا التنافسية التي تخلق الفارق والتفوق للمؤسسات.

وإدراكاً لهذا البعد وأهمية تعليم وتنمية الكفاءات المتاحة (التعلم التنظيمي)، في سبيل تطوير الفرد والإقتصاد والمجتمع، تم إدراج الكفاءة وإدارتها كمادة علمية في مساق دراسي، وتجسد ذلك من خلال اعتماد مقياس تسيير وتنمية الكفاءات في السداسي السادس لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس تسيير الموارد البشرية بحجم ساعي يتماشى مع جوهر محتوى المقياس ومادته العلمية بين المحاضرات والأعمال الموجهة .

الكفاءات

9	مفهوم الكفاءات ومميزاتها
10	أبعاد الكفاءات ومستوياتها

أ. مفهوم الكفاءات ومميزاتها

1. مفهوم الكفاءات

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات، نتيجة تعدد وجهات النظر، واختلاف الرؤى وتباين المجالات المطبقة والمقترحة حسب سياق استعماله الكثيرة، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الإستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة" [1].

ويعرفها Boterf Guy le أحد اختصاصيي إدارة وتنمية الكفاءات بأنها "القدرة على التوليف (المزج) بين الخصائص الذاتية للفرد (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالبيئة أو المحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد) [2]، أي القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم والقياس، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.

كما تعرف الكفاءة على أنها "مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها" [3] 3. أي هي مجموعة من ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعرفية علمية (خبرة) وبعد سلوكي، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.

ويعرف (M.Parlier و P.Gilbert) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما" [4].

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها" [5].

تعرف كذلك بأنها: مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة.

وعرفت أيضا بأنها: مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المنظمة تقييمها وتطويرها.

وهناك من يرى أن الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف "P. Gilbert et M. Parlier الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما" [6].

من الصعب حصر تعريف محدد ودقيق لمفهوم الكفاءة، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعية العمل، أي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل، ولكن نستنتج أن أغلب التعاريف تتفق على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة معارف، وهي المعرفة النظرية (Savoir)، المعرفة العملية أو الخبرة والممارسة (Savoir-faire)، والمعرفة السلوكية والتحلي (Savoir-être). أي قدرة الفرد العامل على تطبيق هذه الثلاثية من المعارف.

أما من الوجهة الاستراتيجية فالكفاءات هي : مجموعة المعارف التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنظمة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنظمة

التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية، أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقق التميز[7].

الكفاءات باختصار هي:

رغم تعدد المفاهيم المتعلقة بالكفاءات إلا أن أغلب وجهات النظر تتفق على أن الكفاءات تركز على ثلاثة معارف أساسية تتمثل في: (المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية).

2. المميزات

من التعاريف السابقة يمكن ذكر أهم مميزات الكفاءة، والتي يتفق بشأنها أغلب المؤلفين فيما يلي [8]:
أ- الكفاءة ذات غاية هادفة: تمارس الكفاءة من خلال توظيف معارف مختلفة وفقاً لهدف محدد ومنشود، حيث يكون الفرد كفؤاً إذا استطاع إنجاز المهام أو النشاط بصفة كاملة بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل وتتغير بتغيره.

ب- الكفاءة مفهوم مجرد: أي أنها غير ملموسة ولا يمكن ملاحظتها، وإنما تظهر من خلال آثارها، حيث يلاحظ فقط الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة والنتائج المحققة، ولكن الصفات الشخصية، الدوافع، القيم والدور الاجتماعي فهي جزء خفي غير ظاهر.

ت- الكفاءة تكتسب: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك، بالتدريب الموجه والمستمر أو المرافقة للفرد أو من خلال الممارسة والخبرة، التعلم التكويني .

ث- الكفاءة ذات تشكيلي ديناميكي مهيكلي ومنسقي: هي قدرة الفرد على دمج أو مزج عناصرها المكونة لها (معارف، معارف فنية، سلوكيات، أنماط تفكير...) بشكل ديناميكي لتلبية مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج محددة وواضحة ووفقاً لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.

ج- الكفاءة تكون مدركة: الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره زمن ثم الاستفادة منه.

هذه المميزات الفريدة تشكل لنا مزيجا قادرا على مجابهة التحديات المنوطة بالمنظمة، والعمليات التي ترافق سيرورة الأداء، هذا المزيج ينضج من خلال صقل الكفاءات في المدى المتوسط والطويل وهو صعب التحديد إذ لا يظهر إلا من خلال البعد الاستعمالي، وإمكانية التكيف مع الحالات المعقدة

ب. أبعاد الكفاءات ومستوياتها

1. أبعاد الكفاءة (المتطلبات).

من خلال التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا استنتاج أبعادها الثلاثة، والتي تتمثل في الدراية العلمية (النظرية) والدراية الفنية والدراية السلوكية.

أ – المعرفة (Savoir) الكفاءات النظرية: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمنسقة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص [9].

ب- المعرفة العملية (Savoir- faire) الكفاءات التطبيقية: وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى القدرة على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين... إلخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

ج- المعرفة السلوكية [10] (Savoir- être) الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية : وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية، المرتبطة بالفرد والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعين، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، القدرة على العمل الجماعي، القدرة على اتخاذ القرار... إلخ، حيث يكتسب هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم إمتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية :

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، وهنا تجدر الإشارة إلى التقسيم المعروف لأنواع المعرفة كما يلي:

* المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات المتاحة في أرشيف المؤسسة مثل الوثائق الخاصة بالسياسات والإجراءات وفي الغالب يمكن للأفراد الوصول إليها واستخدامها، وتعرف بأنها "المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال" [11].

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره" [12].

* المعرفة الضمنية [13]: وهي التي تتعلق بما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية وإدراكية وسلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، تستطيع المؤسسة أن تزيد من فعاليتها وإن تحقق أداء متميز.

ولقد أكد grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لإعتبرات هي:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي يحمل بين الأفراد.
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

2. مستويات الكفاءة.

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر والبيانات، المعلومات، المعارف والخبرة:

أ- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى، وتعرف البيانات بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات [14] أي أنها تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم يتم تحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

ب- **المعلومات:** وهي "ناتج معالجة البيانات تحليلًا أو تركيبًا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها" [15]، أي أنها مجموعة بيانات تم معالجتها ليصبح لها معنى، فهي في الحقيقة عبارة عن بيانات لها صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، والمعلومات يتم تطويرها وترقيها إلى مكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة أو الاستدلال، أو لغرض الاتصال والمشاركة في حوار أو نقاش.

ت- **المعرفة:** هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لأن عدم إستغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع [16].

إن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها، والمعرفة ليست لها قيمة إذا لم تستثمر وتحوّل إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها.

ث- **الخبرة:** هي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله، وهي حالة تنتج عن التحكم الجيد في المعارف، وهي تلك الدرجة العالية المكونة للكفاءة، فضلا عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

ملاحظة : التمييز بين المعرفة والحكمة

المعرفة هي مقدار المعلومات التي يحصل عليها الإنسان في أي مجال من المجالات، أما الحكمة هي الأشياء التي تلو كل مراتب المعرفة، ولم يصل إليها إلا القليل من الناس، في درجة الحكمة تستطيع أن ترى الأشياء بمنظور مختلف عن جميع الناس العاديين.



أنواع الكفاءات وتصنيفها



أ. أنواع الكفاءات

هناك العديد من وجهات النظر حول أنواع الكفاءات بناءً على وجهة نظر الباحث للكفاءات، حيث يمكن التمييز بينهما من خلال بعدين، الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية، الذي يتضمن دراسة الكفاءات البشرية (فردية، جماعية)، والثاني يرتبط بالإدارة الإستراتيجية، أين تكون الكفاءات التنظيمية محل إهتمام، ومن هذا المنطلق يمكن عرض كل من الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية.

1. الكفاءات الفردية

حسب Cécille Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين والخبرة.

وفي هذا السياق عرف Le Boterf الكفاءة الفردية بالقول إن " الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيرورة...، الفرد الكفاء هو القادر على تعبئة وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير، المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم، القدرات العلائقية والخرائط السلوكية، وهي تتعلق بالفرد الكفاء في حد ذاته" [17]، أي أن الكفاءة الفردية يمكن إعتبارها نظاما كاملا، يمثل توليفة من الإمكانيات الباطنية والظاهرية التي يملكها الفرد، وعلى المنظمة ضرورة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية والعمل على تطويرها وتنميتها لأن للكفاءة جزء ظاهري (قدرات ظاهرة) وجزء خفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تقبع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل السلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل والسمات وخصائص أخرى مختلفة.

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء العمل في محيطه الوظيفي وتتضمن أيضا ثقافته الإجتماعية وإدراكاته ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكشف هذه الكفاءات وتقوم بتقويمها وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المنظمة.

2. الكفاءات الجماعية:

وتعرف أنها : " تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها، فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لإجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا إستثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية [18].

حسب Le Boterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض أو

تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، والعمل الجماعي والعمل كفريق كتوجه جديد فرض نفسه بقوة في أدبيات الإدارة الحديثة أصبح ضروريا جدا.

من هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن قدرة فريق عمل منظم على تحقيق النتائج ذات الأداء العالي، أي أن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن الكفاءات الفردية وبصفة أدق المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات).

وهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين [19]19:

* الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

* الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

3. الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية):

وتتمثل في الكفاءات التنظيمية أو المحورية، وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي [20]20، وبالنسبة لـ (Prahalaad et Hamel (1994) الكفاءة الأساسية والكفاءات الإستراتيجية (المركزية) وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة [21]21،

وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الإنتاجية، وإدماج التكنولوجيا، مما يتيح الفرصة أمام المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المنافسين الآخرين من خلال القدرة على التكيف السريع والإبداع، غير أن هذه الكفاءات تعتبر إستراتيجية إذا حققت مجموعة من الشروط نذكر منها [22]22:

- أن تكون غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى المتوسط.
- أن تكون غير قابلة للإحلال: أي عدم وجود عناصر بديلة لها.
- تتميز بالديمومة والاستمرار لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أن تكون نادرة.
- ووفق (lealar et burton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر [23]23:
- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا البقطة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

تمرين



[19 ص 1 حل رقم]

فيما تتمثل مميزات الكفاءات؟

من مميزات الكفاءات لها غايات هادفة وتكون مكتسبة ومدركة.	☐
من مميزات الكفاءات غير هادفة .	☐
من مميزات الكفاءات أنها موهبة غير مكتسبة .	☐

تمرين IV

[19 ص 2 حل رقم]

فيما تكمن أهم أبعاد الكفاءات؟

تتمثل أبعاد الكفاءات في المعارف العلمية ☐

تتمثل أبعاد الكفاءات في المعارف العملية ☐

حل التمارين

< 1 (ص 15)

☒	من مميزات الكفاءات لها غايات هادفة وتكون مكتسبة ومدركة.
☐	من مميزات الكفاءات غير هادفة .
☐	من مميزات الكفاءات أنها موهبة غير مكتسبة .

< 2 (ص 17)

☒	تتمثل أبعاد الكفاءات في المعارف العلمية
☒	تتمثل أبعاد الكفاءات في المعارف العملية
	تتمثل أبعاد الكفاءات في المعارف النظرية فقط

قائمة المراجع

- [1] محمود عبد الرحمان، التطور التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63
- [10] بن صوشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، مرجع سابق.
- [11] عبد المطلب عبد الحميد، الإقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 104.
- [12] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة : مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 42
- [13] زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 35/سبتمبر 2018، ص 817.
- [14] طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.
- [15] - طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 199-200.
- [16] أحمد بن يحيى أحمد الربيع، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة خميس مليانة- السنة الجامعية 2020/2021
- [17] - كشاط أنيس، برباش توفيق، مرجع سابق، ص 305.
- [18] حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص 334.
- [19] مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول – جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
- [2] طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2018/2019، ص 105.
- [20] - Marcel Coté, Marie-Claive Malo , L'agestion stratégique , éd, gaetea morin, canada, 2002, p 100
- [21] زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 818.
- [22] أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2018/2019، ص 27.
- [23] - زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 818-119
- [3] كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02 ديسمبر 2017، ص 300.
- [4] Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, Paris, 2001, p141

- [5] كشاط أنيس، برباش توفيق، مرجع سابق، ص 300.
- [6] صولح سماح، محاضرات مقياس هندسة التكوين، جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2019/2020.
- [7] بن صوشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2020/2021
- [8] خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، جامعة سكرة، 2018/2019، ص 11
- [9] .Zarifianphilippe , objectif compétence: pour un nouvelle logique: paris: édition laisons, 1999 p,70