

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

تمهيد: في سياق ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، فرض مفهوم الكفاءات نفسه في الأدب الإداري داخل وخارج المؤسسة، وازداد الاهتمام بها أكثر تحت تأثير التغيرات والتحويلات العميقة التي عرفها البيئة الاقتصادية العالمية، وأصبح لزاماً على المؤسسات اعتماد آليات تسيير جديدة تقوم على أساس تنمية العنصر البشري والمحافظة عليه باعتباره رأس مال نادر والمصدر الأساسي لتحقيق القيمة والميزة التنافسية وخاصة ذوي الخبرة والمهارة، فهو ليس مجرد مورد إنتاجي يجب تنميته فحسب بل هو رأس مال 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 السادس لنادس لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس تسيير الموارد البشرية بحجم ساعي يتماشى مع جوهر محتوى المقياس ومادته العلمية بين المحاضرات والأعمال الموجهة.

1 : الكفاءات :

1-1: مفهوم الكفاءات ومميزاتها.

1-1-1: مفهوم الكفاءات.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات، نتيجة تعدد وجهات النظر، وإختلاف 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 **Guy le Boterf** 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

1- محمود عبد الرحمان، التطور التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

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. 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 وتقويمها 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 بوضعيات 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

2- طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2019/2018، ص 105.

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 2020/2019.

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 وتحقيق التميز⁷.

1-1-2: المميزات.

- من التعاريف السابقة يمكن ذكر أهم مميزات الكفاءة، والتي يتفق بشأنها أغلب المؤلفين فيما يلي:
- أ- الكفاءة ذات غاية هادفة: تمارس الكفاءة من خلال توظيف معارف مختلفة وفقا لهدف محدد ومنشود، حيث يكون الفرد كفؤا إذا استطاع إنجاز المهام أو النشاط بصفة كاملة بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل وتغييره.
 - 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 كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك، بالتدريب الموجه والمستمر أو المرافقة للفرد أو من خلال الممارسة والخبرة، التعلم التكويني .
 - ث- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي مهيكلمنسق: 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 ووفقا 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 الإستفادة 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 الإستعمالي، وإمكانية التكيف مع الحالات المعقدة⁸.

7- الدكتور بن صووشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2021/2020.

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.

2-1: أبعاد الكفاءات ومستوياتها.

1-2-1: 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 خاص⁹.

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.

ح- المعرفة السلوكية (Savoir- être) الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية¹⁰: 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 إتخاذ القرار... إلخ، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً إجتماعياً 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 وإستخدامها، وتعرف بأنها " المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع

⁹ -Zarifianphilippe , **objectif compétence: pour un nouvelle logique:** paris: édition laisons, 1999 p,70.

¹⁰ - الدكتور بن صوشة رياض، مرجع سابق.

الجودة في التنظيم، ويمكن إيجها في السلع والخدمات على شكل براءات إختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال¹¹.

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 وان 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.

1-2-2: 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 غالبا 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 معلومات¹⁴ " 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 تحليلا أو تركيبا 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

¹¹ - عبد المطلب عبد الحميد، الإقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، مصر ، 2011، ص 104.

¹² - نزار عبد المجيد رشيد البروراي، 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.

محدد، والمعلومات يتم تطويرها وترقيها إلى مكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة أو الإستدلال، 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 ومبدع¹⁶.

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 وتحول 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.

كما يرى Dirbarne ... أن الكفاءات تحدد حسب ثلاث مستويات، وهي كالتالي:

- 1- كفاءات التقليد أو المحاكاة : (Compétences d'imitation) مستوى قاعدي، حسب هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، وإنجاز النشاط بتقليد كفايات العمل أو التكرار، حيث يكون العمل في هذا المستوى أوتوماتيكيا.
- 2- كفاءات الإسقاط أو التحويل (Competences de transposition) مستوى وسط، وحسب هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات عملية غير متوقعة، ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة، فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس.
- 3- كفاءات الإبداع (Competences d'innovation) هو أعلى مستوى، وحسب هذا المستوى يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، مما يفرض عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات، أي عليه أن يبدع استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته. وهذا المستوى من الكفاءات الذي تبحث عنه المؤسسة، لأنه يسمح لها بتحقيق التميز.

16- الدكتور أحمد بن يحيى أحمد الربيع، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة خميس مليانة- السنة الجامعية 2021/2020.

2: أنواع الكفاءات.

هناك العديد من وجهات النظر حول أنواع الكفاءات بناء 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.

2-1- 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 العلاقتية 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.

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكات 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.

2-2- الكفاءات الجماعية: وتعرف أنها: " تلك المهارات الناجمة عن تظافر 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 سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية¹⁸.

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، دفاقر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص 334.

حسب Le Boterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً 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 جماعياً.

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 بين¹⁹:

* **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 أيضاً خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

2-3- الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي

تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي²⁰ ، وبالنسبة لـ Prahalal 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 مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة²¹.

ووفق lealar et burton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر²²:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

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 حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

²⁰ - Marcel Coté, Marie-Claive Malo , **Lagestion stratégique** , éd, gaetea morin, canada, 2002, p 100.

21- زياني مروان، كروم محمد ، مرجع سابق ، ص 818.

22- زياني مروان، كروم محمد ، المرجع السابق ، ص ص 818- 119.

3- مقاربات تسيير الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءات أصبح له مدلول شامل ومركب، يتوقف على قدرة الفرد العامل وجماعة العمل، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على التكيف والانسجام مع الظروف والأوضاع، وهذا ما جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات لتسيير الكفاءات وكل مقاربة تركز على مجموعة من العناصر التي تحدد مضمون الكفاءة كما يلي:

3-1- المقاربة التسييرية للكفاءات (L'approche gestionnaire):

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة وحسن التصرف، وبالتالي فالمقاربة التسييرية هي التي تنظر للكفاءة على أنها نتيجة تفاعل ثلاث (03) مكونات أساسية هي المعرفة العلمية (النظرية)، المعرفة العملية (التطبيقية) والمعرفة السلوكية (التنظيمية وحسن التصرف). إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية هذه الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية مهنية محتملة، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية²³. أي أن تسيير الكفاءات من هذا المنظور تنظر للكفاءة على أنها معرفة، مهارة وسلوك وأنها مرهونة بتوفير البيئة التنظيمية المناسبة والقدرة التحفيزية للمؤسسة من أجل الاستفادة الكاملة من هذه الكفاءات.

3-2- المقاربة العملية للكفاءات (L'approche opérationnelle):

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على

²³ الدكتور بن صوشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2021/2020.

السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية²⁴.

وبالتالي تنظر المقاربة العملية للكفاء على أنها وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث (03) مكونات أساسية هي: التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة، التعلم الجماعي (Apprentissage collectif)، القدرات التنظيمية للمؤسسة (السيرورات التنظيمية Processus organisationnels) وهذا ما يمنح للكفاءة طابع الندرة وصعوبة التقليد أو صعوبة الحصول عليها لأنها وليدة التفاعل المستمر بين هذه المكونات الثلاثة الخاصة بكل مؤسسة.

إذا المقاربة العملية للكفاءات هي نظرة جماعية للكفاءات وليست فردية، كما أنها ليست مطلقة بل نسبية نتيجة تفاعل نسبي متغير حسب الظروف، حيث أن قدرات الجماعة على السيطرة والتحسين ومسايرة التغير في البيئة الداخلية والخارجية، هي التي تمنح الكفاءة ومن هنا تكون الكفاءة شىء عملي ووليدة الممارسة الميدانية .

3-3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات (L'approche Stratégique):

تركز هذه المقاربة على البعد الإستراتيجي في تسيير الكفاءات، أي جعل الكفاءات تكسب المؤسسة الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وكذا دعم المؤسسة والسماح لها بإنجاز مشاريعها الإستراتيجية.

تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين و يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة بنمط أو آلية تكنولوجية جديد، ويصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، وعليه لتحقيق الأهداف المسطرة، على المؤسسة أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

إذا المقاربة الإستراتيجية للكفاءات هي نظرة إستراتيجية للكفاءات على أنها أصول إستراتيجية لا يمكن تقليدها أو استبدالها، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

من خلال هذه المقاربات الثلاثة لتسيير الكفاءات نلاحظ أن كل مقاربة تركز على مجموعة من العناصر التي تحدد بها مضمون الكفاءة التي تنتظر عبره لمفهوم الكفاءة، ولكن في الواقع تبقى كلها متكاملة فيما بينها ولا يمكن العمل بمقاربة واحد وتجاهل المقاربات الأخرى، فتسيير الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

²⁴- كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 67 .