

المنظمة القائمة على مقارنة الكفاءات: المداخل الحديثة لتنمية الكفاءات.

"شركة 3M نموذجاً"

## Competency Based Organization: Modern Approaches to Competency Development. "3M as a model"

صليحة بوسوردي<sup>1\*</sup>، فتاح شباح<sup>2</sup>



[saliha.bousourdi@univ-batna.dz](mailto:saliha.bousourdi@univ-batna.dz)، الحاج لخضر (الجزائر)،<sup>1</sup> جامعة باتنة



[fettah.chabbah@univ-batna.dz](mailto:fettah.chabbah@univ-batna.dz)، الحاج لخضر (الجزائر)،<sup>2</sup> جامعة باتنة

تاريخ القبول: 2021/06/22	تاريخ الإرسال: 2021/05/01
<p><b>Abstract</b> This study aims to shed light on the concept of a competency-based approach, address the most important developing competencies mechanisms, and clarify the confusion between developing competencies and training, in light of 3M's applications. The study found that organizations should move to the competencies - based approach, and that competency development is not limited to training only, but there are many approaches to achieving this, such as knowledge management, empowerment, organizational learning, self-managed work teams, and self-efficacy The study also found that 3M is an ideal model to follow in this field.</p> <p><b>Keywords:</b> Competencies; Development; Knowledge, 3M;</p> <p><b>JEL Classification Codes :</b> M00, M12</p>	<p><b>ملخص</b> تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم مقارنة الكفاءات، وعلى التطرق لأهم مداخل تنمية وتطوير الكفاءات وتبيان اللبس الشائع بينها وبين عملية التدريب، على ضوء تطبيقات شركة 3M. توصلت الدراسة إلى ضرورة التخلي عن المقاربة التقليدية القائمة على الوظيفة والانتقال إلى المقاربة الحديثة القائمة على الكفاءات. وأن تطوير الكفاءة لا يقتصر على التدريب فقط، ولكن هناك العديد من الأساليب لتحقيق ذلك، وهي: التدريب، وإدارة المعرفة، والتمكين، والتعلم التنظيمي، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والكفاءة الذاتية، كما توصلت الدراسة إلى أن شركة 3M تعد نموذجاً مثالياً للاحتذاء به في هذا المجال. الكلمات المفتاحية: الكفاءات؛ تنمية؛ المعرفة، 3M. تصنيفات JEL: M12، M00</p>

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

لقد انعكس التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد قائم على المعرفة بشكل مباشر على طرق إدارة المنظمات لمواردها عموماً والبشرية خصوصاً، مما يستدعي حيازة كفاءات متميزة من شأنها تحقيق استمرار ونجاح المنظمة، لا سيما أمام ظهور مهام ووظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع خاص، وعادة ما تلجأ المنظمة للاستقطاب الخارجي نتيجة عدم حيازتها لمثل هذه الكفاءات، مما يكلفها الكثير، كما يفقدها ولاء العاملين والتزامهم، لذلك فهي بحاجة إلى تنمية كفاءاتها، بحيث تصبح قادرة على مواجهة التغيرات البيئية من جهة، وكسب انتماء والتزام العاملين من جهة أخرى.

تعد تنمية الكفاءات من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين، إلا أننا نجد هؤلاء في سياق شرحهم لآليات تنمية الكفاءات، يقتصرون على أسلوب التدريب، بينما يشير الواقع والدراسات الحديثة إلى عكس ذلك، وقد جاءت هذه الدراسة لتزيل لتوضح الفرق بين المفهومين من جهة وتسلط الضوء على مختلف أساليب تنمية الكفاءات من جهة أخرى.

**مشكلة الدراسة:** مما سبق تتجلى مشكلة الدراسة، والمتمثلة في التساؤل التالي:

"ما أهمية التوجه نحو مقارنة الكفاءات، وما أهم مداخل تنميتها"

تندرج عن هذا التساؤل أسئلة فرعية نطرحها فيما يلي:

- ما أهمية التحول إلى مقارنة الكفاءات؟
  - ما هي أهم المداخل الحديثة لتنمية الكفاءات؟
  - ما الفرق بين التدريب وتنمية الكفاءات.
  - ما مدى إمكانية احتذاء المنظمات بنموذج شركة 3M حول تنمية الكفاءات.
- فرضية الدراسة: للإجابة عن مشكلة الدراسة، سيتم صياغة الفرضية التالية:

- تكتسي عملية التحول إلى مقارنة الكفاءات أهمية قصوى في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تساهم في تنوع أساليب تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.
- وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية جملة فرضيات فرعية نوردتها فيما يلي:
- تكتسي عملية التحول إلى مقارنة الكفاءات أهمية قصوى، حيث ينتقل التركيز في ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية على الفرد وما يتطلبه من كفاءات لأداء مهامه وليس على الوظيفة.
  - من أهم مداخل تنمية الكفاءات هناك التدريب، التمكين، فرق العمل، التعلم التنظيمي، الإدارة المعرفة، والكفاءة الذاتية.
  - التدريب هو أحد مداخل تنمية الكفاءات، ولا يمكن الاقتصار عليه في عملية التنمية.
  - تعد شركة **3M** من الشركات الرائدة من حيث القدرة على الابتكار المستمر، مما يجعلها مثالا يحتذى به في طريقة تنميتها لكفاءاتها البشرية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مقارنة الكفاءات، والإشارة إلى أهم آليات تنمية الكفاءات، وتبيان الفرق بينه وبين التدريب، هذه العملية التي لطالما اعتبرها الباحثون مرادفا لتنمية الكفاءات.

#### منهجية البحث:

لبلوغ الهدف من الدراسة تم استخدام منهج الوصف والتحليل، لوصف مقارنة الكفاءات وتحليل مساهمة مختلف الآليات في تنمية الكفاءات، ولهذا الغرض تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

1. الإطار المفاهيمي للكفاءة ومقارنة الكفاءات.
2. مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات.
3. مداخل تنمية وتطوير الكفاءات.

## 1. الإطار المفاهيمي للكفاءة ومقارنة الكفاءات

قبل التطرق إلى مفهوم مقارنة الكفاءات تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم الكفاءة نفسها لاسيما أن

الباحثين وحتى الممارسين لم يتفقوا على تعريف واحد.

### 1.1 مفهوم الكفاءة

تعتبر الكفاءة مفهوماً قديماً وحديثاً في الوقت ذاته، فأول ما استخدم هذا المصطلح كان في علم النفس اللغوي، حيث عرفت الكفاءة على أنها "مجموعة المعارف اللغوية للمتكلم والتي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من اللغة" (أبوالقاسم، 2012، صفحة 05) بينما عرفها **Buck** على أنها: "توليفة من المعارف التي يتم استخدامها في العمل اليومي والتي يتم تقييمها من خلال نتائج قابلة للقياس" (Buck, 2014, p. 139) ما يبين عدم إمكانية تقييم الكفاءة بطريقة مباشرة لعدم ملموسيتها، وما يقيم هو نتائج استخدامها. كما تعرف الكفاءة من حيث مكوناتها على أنها: "مزيج من المعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها" (حيمر، 2008، صفحة 53) وبالتالي ما يجعل المعرفة كفاءة هو توظيفها عملياً، بينما عرفها عالم السلوك الأمريكي بوياتزي بأنها: "مجموعة من الخصائص الكامنة للفرد المتمثلة في: المعرفة، المهارة، السمات النفسية والجسدية، القيم والدوافع، المفهوم الذاتي والأدوار الاجتماعية والصورة الذاتية التي تؤدي إلى أداء عال، وفق معايير محددة مسبقاً" (أبوالقاسم، 2012، صفحة 05). بمعنى أن الكفاءة هي مجموع المقدرات التي يملكها الفرد وتمكنه من القيام بمهامه بشكل عال الأداء. وتتميز الكفاءة بكونها مفهوماً افتراضياً ولا ملموساً، لا يمكن ملاحظته إلا من خلال نتائج استخدام

المعارف المكونة لها، إضافة إلى المميزات التالية: (Barraud, 2008, p. 207)

- قابلية التعلم، حيث يكتسب الفرد المهارات والمعارف من خلال الممارسة التجريبية والخطأ.

- الهيكلية والانتظام، نتيجة التوليف المقصود للمعارف لتحقيق هدف معين.
- المرونة، يمكن للكفاءة التعامل مع نفس المشكلة بطرق مختلفة، وفقا لظروف المشكلة.
- الغائية، فلا تظهر الكفاءة إلا بوجود وضعية بعينها تحتاج إلى إنجازها وتحقيق أهدافها.
- الديناميكية، فتحصيلها يتأتى بالتراكم المعرفي عبر الزمن، ولا يمكن حيازتها بالتلقين الآني.
- قابلية النمو والتطور؛ تتطور مكونات الكفاءة من خلال المعلومات المرتدة عن نتائج الأداء، ويتطور العمل نفسه، استجابة لتطور بيئة الأعمال.

- تعدد الأبعاد، حيث تتكون الكفاءة من مجموعة مقدرات، كالمعرفة والمهارات والسلوكيات. كما تتميز الكفاءة بإمكانية استغلالها في إنجاز مهام روتينية، وفي وضعيات مستقرة، كما يمكن استخدامها في بيئات غامضة، لا تكون لدينا خبرات سابقة عن كيفية التعامل معها. وذلك بدمج مكتسباتنا من المعرفة، والخروج بحلول غير مسبوقة، وإبداع طرق جديدة بإمكانها تطوير المهام المنوطة به، كما تمكن الكفاءة من خروج الفرد عن مجرد أداءه مهامه المنوطة به، إلى مهام خارجية لا تتواجد في وصف وظيفته. (Buck, 2014, p. 140)

وتتكون الكفاءة من مجموعة من المقدرات نذكرها فيما يلي: (Buck, 2014, p. 139)

- معارف نظرية يجب أن يكتسبها الفرد من خلال الحصول على شهادة في مجال عمله؛
  - المعرفة العملية، أي المهارة المكتسبة بالممارسة، وتصنف إلى مهارات عملية، وإدراكية وعلائقية.
  - المعرفة السلوكية التي تفسر كيفية تعامل الفرد مع الوضعيات والأفراد والمشكلات.
- إضافة إلى المقدرات التالية: (أبوالقاسم، 2012، صفحة 06)
- السمات؛ أي خصائص الفرد الجسدية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية.
  - القيم؛ وتمثل جملة الاعتقادات حول ما هو جيد أو سيء.
  - الدوافع، وهي مجموع المحركات الداخلية التي توجه سلوك الفرد.

- المفهوم الذاتي؛ أي نظرة الفرد إلى شخصيته وكيفية تقييمه لها.

- الأدوار الاجتماعية، تتمثل في نظرة الآخرين للفرد وتقييمهم له.

بالنظر لهذه المكونات يمكن التمييز بين مستويين من الكفاءة، المستوى الأول وتحدده المكونات المشتركة كالمعرفة والمهارات العامة، وتمثل الحد الأدنى المطلوب لأداء مهمة ما، بينما المستوى الثاني والذي يضم باقي المكونات، وهو المستوى الذي يصنع الفرق والتمييز بين الأفراد.

وتتنوع الكفاءات وفقاً لعدة تصنيفات، حيث تصنف وفقاً لمدى إلزاميتها، إلى كفاءات لازمة لشغل منصب عمل معين، وكفاءات مشتركة؛ يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، كالقدرة على التحرير والاتصال. كما تصنف من حيث درجة الاحتياج إليها؛ إلى كفاءات متاحة يجوزها الأفراد في الوقت الراهن وتقتضيها طبيعة العمل، وتتطلب الاهتمام بمكتسبات الفرد لتنميتها بحيث تتوافق مع الكفاءات المطلوبة لأداء المهام الحالية، وكفاءات لازمة، تفرضها التطورات السريعة للوظائف، نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة، وتستدعي إعادة النظر في الكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيير. (Buck, 2014, p. 139)

فيما تصنف الكفاءات من حيث النوعية المهنية إلى: كفاءات فكرية، تتناسب مع المستوى الهرمي الأعلى، وتتمثل في القدرة على تصور تداخلات الوظائف فيما بينها، وإدراك علاقات المنظمة ببيئتها الخارجية، مما يمكن الفرد من صياغة توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية، وتحتاج لتكوينها إلى سعة الخيال ووفرة المعارف والمؤهلات الذهنية. وهناك كفاءات علائقية مطلوبة في كل المستويات التنظيمية، وتتمثل في قدرة الفرد على العمل كعضو في مجموعة، وتحتاج إلى المعارف السلوكية. إضافة إلى الكفاءات التقنية؛ وتتمثل في استعداد الفرد لأداء مهامه، وتستوجب الإلمام بالمعارف الخاصة بوظيفة بعينها. (مقدود، 2016، الصفحات 36-37)

كما تصنف الكفاءات وفقاً لمستواها إلى كفاءات فردية وجماعية وتنظيمية؛ أما الكفاءات الفردية فهي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والمرتبطة ببعضها البعض، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية معينة، والموجهة لتحقيق أداء عالٍ في وظيفة محددة، وعلى المنظمة اكتشافها وتثبيتها وتطويرها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (حرز الله، 2019، صفحة 09) بينما تنشأ الكفاءة الجماعية من خلال تآزر وتنسيق الكفاءات الفردية، وتتحقق من خلال التعلم الجماعي والاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، مما يحقق انتقال الكفاءات وتكاملها، (صويلح، 2012، صفحة 104) بينما يقصد بالكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية) حاصل تفاعل مجموعة من العناصر التنظيمية وهي: معارف ومهارات العاملين، الأنظمة التقنية والمعرفة التكنولوجية وأنظمة التسيير واليقظة الإستراتيجية ونظام القيم. (بنجدو، 2013، صفحة 10)

كما نميز بين الكفاءات الموجهة نحو المستقبل، والكفاءات المحورية، أما الأولى فيقصد بها تلك المعارف والمهارات التي تمكن من التكيف والتفاعل الإيجابي مع كافة التغيرات البيئية المستقبلية، من أمثلتها القدرة على التعلم، روح المسؤولية، الإبداع، المبادرة، القدرة على التحليل. فيما يقصد بالكفاءة المحورية أنها توليفة من المهارات والمعارف المتميزة الناتجة عن تضافر وتداخل كفاءات المنظمة الفردية وأنشطتها وأنظمتها ومواردها في شكل تعلم جماعي، فهي كفاءة لا يمكن تقليدها أو تعويضها بكفاءات مشابهة، حيث تسمح بإنشاء موارد معرفية جديدة تشكل قاعدة لقدرة المنظمة على التنافس والابتكار، لتصبح بذلك محفظة للكفاءات المحورية بدل كونها محفظة للأنشطة، ومن أمثلتها؛ براءات الاختراع والعلامات التجارية، والإضافات الإبداعية، التي تميز المنظمة عن منافسيها. (حرز الله، 2019، صفحة 10)

## 2.1 مفهوم المنظمة القائمة على مقارنة الكفاءات: **competences based approach**

يقصد بالمنظمة القائمة على مقارنة الكفاءات: "تلك المنظمة التي جعلت من كفاءات وقدرات مواردها البشرية الأولوية الأولى في إدارة أعمالها، مما يسهل عملية تنمية الكفاءات التي من شأنها تحقيق تنافسيتها" (Lawler, 1993, p. 07). حيث ينعكس تبني المنظمة لمقاربة الكفاءات على إدارتها لمواردها البشرية، حيث تصبح إدارة للكفاءات، بدل التركيز على إدارة الفرد أو الوظيفة، بحيث يصبح لديها عدد أقل من الوظائف، وذلك من خلال توليف المهام والأنشطة وفقاً لما لديها من كفاءات وليس العكس. يعود تبني مقارنة الكفاءات بالفائدة على المنظمات من خلال تحقيق ميزة تنافسية متفردة، لأن لكل منظمة مجموعة كفاءات تميزها عن غيرها من المنظمات وتصنع الفرق بينها، حتى وإن تساوت لديها باقي الموارد، ويظهر ذلك من خلال القيمة المتفردة التي تضيفها لمنتجاتها وخدماتها، لذلك عليها صياغة إستراتيجيتها بناءً على ما لديها من كفاءات وليس العكس؛

## 3.1 دوافع الانتقال من مقارنة الوظيفة إلى مقارنة الكفاءات:

ظهرت الحاجة للانتقال من مقارنة المنظمة القائمة على الوظيفة **job based approach** إلى المنظمة القائمة على الكفاءات **competences based approach** إلى العديد من مظاهر التغيير في المنظمة وبيئتها وهذه أهمها:

- **تغير طبيعة العمل**، ففي ظل اقتصاديات الحجم كان المكون المادي أكثر ما يميز العمل، وكان التركيز على كيفية الحصول على أفراد يمكنهم أداء وظائفهم بكفاءة أكبر لتحقيق حجم الإنتاج المطلوب، (Lawler, 1993, p. 15) ولكن بعد التحول لاقتصاد المعرفة أصبح المكون المعرفي أكثر ما يميز العمل، وأصبح معيار التنافس؛ ما تحمله السلعة من معرفة، والميزة التنافسية الحقيقية للمنظمات؛ حيازة كفاءات غير قابلة للمحاكاة.



- **زيادة التنوع في قوة العمل**، فقد شهدت بيئة الأعمال بفعل الانفتاح وحرية تنقل عوامل الإنتاج، تنوعا كبيرا في قوة العمل، من حيث العرق والجنس، والثقافات والمكتسبات المعرفية، (ديسايمون، 2011، صفحة 76) مما يستدعي تكييف المنظمة لمواردها البشرية مع هذه الأنماط، لتحسين قدرتها على التفاعل معهم، وتقبل ثقافتهم، ومجارات مهاراتهم.

- **عولمة المنافسة**، حيث أصبح على المنظمة التنافس عالميا، وأمام تغير معايير الأداء التنافسي، تغيرت أيضا النظرة للعامل، من مجرد شاغل للوظيفة إلى مورد تنافسي، بفضل المقدرات المفتاحية التي يملكها. (Lawler, 1993, p. 08)

- **التغيير التنظيمي**، على المنظمات التكيف مع التغير السريع لبيئة الأعمال مما ينعكس على الفرد ووظيفته، حيث أصبح على الفرد تعلم مهارات جديدة تماشيا مع التغير المتسارع في وصف مهام وأنشطة وظيفته لضمان البقاء فيها.

- **تغير البنية التنظيمية** نحو النمط العضوي المسطح، حيث أصبحت الوظائف أكثر استقلالية وتكاملا، مما أدى إلى ضرورة تغيير معايير أداء الفرد نحو الاستقلالية والرقابة الذاتية.

- **فجوة الكفاءات**، حيث يؤدي التطور التكنولوجي إلى تقادم المعارف والمهارات، والتي تستدعي تجديدها بتضمين المعارف الجديدة في سلوكيات الأفراد. إضافة إلى الفجوة الموجودة بين ما تم تعلمه نظريا، وما تحتاجه المنظمة. (ديسايمون، 2011، صفحة 78)

هذه المظاهر التي فرضها الانتقال إلى مقارنة الكفاءات، تنعكس على طرق تنظيم وتسيير المنظمة لمواردها عموما والبشرية خصوصا، وتغيير العديد من الممارسات القائمة.

ثانيا. انعكاسات الانتقال إلى مقارنة الكفاءات على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تحتاج المنظمة للانتقال إلى مقارنة الكفاءات، إلى تغيير العديد من الممارسات القائمة وأهمها:

(Lawler, 1993, pp. 09-19)

- تغيير تصميم المنظمة إلى الهيكل العضوي في شكل فرق عمل، فهو الأنسب للمنظمات التي ترغب في تبني مقارنة العميل، والتنافس على أساس ميزة تنافسية قائمة على الكفاءات.
- تغيير تصميم العمل، ففي ظل التغيير السريع في بيئة الأعمال، أصبحت المنظمات تحتاج أكثر إلى وصف للأفراد بدل وصف الوظائف، وذلك من خلال وصف للمقدرات اللازم توفرها فيهم لمواجهة مختلف وضعيات العمل الممكنة، ويصبح التصميم الأفضل هو الإثراء الوظيفي، حيث تناط للفرد مهام متكاملة، تمكنه من تطوير معارفه ومهاراته كلما تغيرت المهام المنوطة له.
- تغيير معايير الاختيار، فبعدما كان التركيز على إيجاد شخص يمكنه شغل وظيفة معينة، أصبح التركيز على كيفية حياة أفراد ينشغلون بالأهداف العامة للمنظمة، ويمكنهم تعلم المهارات التي تحتاجها، فالمنظمة لا تحتاج لأفراد بمهارات جاهزة، بقدر ما تحتاج إلى أفراد لديهم الجاهزية لتعلم المهارات المطلوبة.
- تغيير السياسة التعويضية، حيث يتم تقييم الفرد وليس الوظيفة، انطلاقاً مما يملكه من تنوع في المعارف والمهارات التي تمكنه من التصرف في جميع المواقف والوضعيات.
- تغيير أساليب التدريب، ويكمن التحدي في كيفية تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً لتكون موضوعاً للتدريب.
- تغيير طرق إدارة المسار الوظيفي، ففي ظل مقارنة الكفاءات يصبح الفرد متعدد المعارف والمهارات أكثر حظاً في الترقى إلى الوظائف العليا.
- يتضح مما سبق حاجة المنظمة إلى التكيف مع التغيير في بيئة الأعمال، وذلك من خلال حياة موارد بشرية متميزة، مما يستدعي ضرورة تنمية كفاءاتها.

## 2. تنمية وتطوير الكفاءات: المفهوم والدوافع:

تنمو الكفاءة وتتطور تماشياً مع التغير في بيئة الأعمال، مما يجعلها كفاءة متميزة لا يمكن محاكاتها بسهولة، لاحتوائها على مقدرات تم تطويرها لفترات طويلة، ويترتب إسقاط هذه الخاصية عن الكفاءة تقادم المعارف والمهارات، وعدم قدرتها على أداء المهام بجدارة، مما يدفع المنظمة للتنمية المستمرة لكفاءاتها لتلبية احتياجات العمل المتغيرة باستمرار.

### 1.2 مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات

يرمي مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات عموماً إلى مختلف الأنشطة التي من شأنها تجديد المكتسبات المعرفية للأفراد لتتكيف مع احتياجات العمل المتغيرة باستمرار، وقد عرفها جون ويرنر على أنها: "مجموعة الأنشطة التنظيمية المخططة التي تصممها المنظمة لتوفر الفرصة لأعضائها ليتعلموا المهارات اللازمة لتلبية طلبات العمل الحالية والمستقبلية" (ديسايمون، 2011، صفحة 57) أي تطوير مختلف العناصر المكونة للكفاءة، كمعرفة الأفراد ومهاراتهم، وزيادة التنسيق بينها، وتحقيق التفاعل بين المكتسبات المعرفية القبلية والبعديّة، بهدف بناء كفاءات متميزة لا يمكن محاكاتها، قادرة على مواجهة المسؤوليات المستقبلية والتكيف مع الوضعيات غير المتوقعة في أعمالهم، أي أن لتنمية الكفاءات بعد طويل المدى، فهي استثمار له عوائد يمكن قياسها، فما الذي يصنع الفرق بين المنظمات التي تملك نفس الموارد غير حيازتها لكفاءات عالية التميز.

كما تتضمن تنمية الكفاءات تغييراً للمواقف والسلوكيات والتوجهات وحتى القيم والمعتقدات، مما يعني أنها تتعدى حدود الملموس، لتهتم بالجوانب اللاملموسة في الكفاءة، وهذا ما يتوافق مع التعريف الذي قدمه العقيلي حيث يرى بأنها "إستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية بالمنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف

استيعاب والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المنظمة تبنيتها والتكيف معها" (عقيلي، 2004، صفحة 438) حيث تستهدف -بالدرجة الأولى- تعديل نظام قيم الأفراد، ليتماشى وتداعيات التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

إذن يختلف مفهوم تنمية الكفاءات عن التدريب، وهو الخطأ الشائع بين الممارسين والباحثين على حد سواء، حيث يعتبرون المصطلحين سيان، إلا أن هناك فرق شاسع بينهما، كون التدريب هو عملية إكساب الفرد المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه الحالية، بينما تنمية الكفاءات هي عملية إكساب الفرد معارف ومهارات لتحضيره لتحقيق طلبات العمل الحالية والمستقبلية والمهام المتوقعة. (ديسايون، 2011، صفحة 57) كما أن التدريب عبارة عن أسلوب من أساليب تنمية الكفاءات، يستهدف تلقين الفرد المزيد من المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء وظيفة بعينها، بينما تنمية الكفاءات تهيئ الفرد لمواجهة تحديات الأعمال بالمنظمة ككل، من خلال نسق من المعارف والخبرات المتنوعة التي تمكنه بالتحرك في مختلف الاتجاهات، مما يشعره بمسؤولية المشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

## 2.2 الفعالية التنظيمية لعملية تنمية وتطوير الكفاءات

تعمل عملية تنمية الكفاءات على التحسين المستمر للمخزون المعرفي للأفراد، وتطوير منحى التعلم لديهم، بحيث يتكون لديهم الاستعداد التلقائي لتعلم مهارات ومعارف جديدة، كما تبرز أهمية تنمية الكفاءات فيما يلي: (Lawler, 1993, pp. 16-19)

- تحقيق ميزات تنافسية، إذ تساهم عملية تنمية الكفاءات في تحقيق الكفاءة التنظيمية، مما يرفع من أداء المنظمة وبالتالي تنافسيتها، بل تصبح الكفاءة نفسها مصدراً للميزات التنافسية.

- تطوير كفاءات متخصصة عالية التميز، حيث تلعب تنمية الكفاءات دورا هاما في حياة كفاءات متميزة تقنيا وتكنولوجيا، بفضل وجود بيئة مشجعة للتعلم المستمر، حيث تصبح لدى الفرد قابلية لتعلم المعارف الجديدة واستخدامها في مجال عمله.

- جذب الكفاءات المتميزة بسوق العمل، حتى تلك التي تعمل لدى المنظمات المنافسة، كما تعمل على المحافظة على الكفاءات الداخلية، وذلك بفضل فرص تطوير الذات التي تمنحها المنظمة للأفراد الذين يجذبهم المناخ التنظيمي المشجع للتعلم والمبادرة والابتكار والمخاطرة.

- خفض معدل الدوران، لاسيما أن استبدال الكفاءات المغادرة للمنظمة أصبح مكلفا جدا، سواء ماديا في شكل استثمارات، أو غير ملموس في شكل عدم التوافق الثقافي وغياب الشعور بالانتماء وبالتالي الالتزام التنظيمي.

يتبين مما سبق أن عملية تنمية الكفاءات لا يمكن أن تكون مرادفا لعملية التدريب، كما يعتقد الكثيرون من الممارسين وحتى الباحثين، إذ أنها تشكيلة من الممارسات تتآزر فيما بينها للحصول على كفاءات متميزة معرفيا ومهاريا وسلوكيا وثقافيا.

### 3. مداخل تنمية وتطوير الكفاءات:

يحتاج الانتقال لمقاربة الكفاءات إلى تبني العديد من الأساليب التي من شأنها تنمية الكفاءات، والتي تحتاج إلى تضافر الجهود بالمنظمة ككل، لتحقيق التنمية بمفهومها الصحيح.

### 1.3 التدريب كآلية لتنمية الكفاءات

سبق أن وضحنا اللبس القائم بين مفهوم التدريب وتنمية الكفاءات، إلا أن ذلك لا يعني التقليل من أهميته، إذ يعتبر المدخل الأكثر أهمية، كونه يحقق عوائد ملموسة لتلبية احتياجات النمو والتطوير، إلا أن ما يجب التنويه إليه هو ضرورة إعادة النظر في الأساليب المتبعة والجوانب المستهدفة من عملية التدريب.

تبدأ عملية التدريب بالتنبؤ بالاحتياجات من الكفاءات على ضوء تقييم المنظمة لمدى موائمة إستراتيجيتها الشاملة خارجياً وداخلياً، لتحديد العوامل الإستراتيجية التي تحتاج إلى تعديل أو تغيير، ومن ثم تحديد فجوة الكفاءات اللازم تقليصها، من خلال تزويدها بالمعارف بمختلف أبعادها الحسية واللاملموسة، والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من أهم المحاور التي يجب التركيز عليها في عملية التدريب ما يلي: (Buck, 2014, p. 144)

- تطوير المعرفة النظرية لدى الفرد، وهي معارف عامة عن مجال عمل الفرد، كالحاسبة مثلاً.
- تنمية المعارف العملية، ذات العلاقة بكيفية أداء المهام الموكلة إلى الفرد بكفاءة وفعالية.
- تطوير المهارات المساعدة حتى وإن لم ترد في وصف الوظيفة، لكنها تضيف التميز للعمل.
- تنمية المعرفة السلوكية "العلائقية والإدارية"، والتي تنمي لدى الفرد قدرته على الاندماج في فرق العمل، والقدرة على الإدارة الذاتية للعمل، وعدم الحاجة إلى الإشراف المباشر.

إذن لا تقتصر عملية التدريب على تلقين المعارف والمهارات ذات العلاقة المباشرة بالوظيفة، بل إن هناك معارف تعد محورية لتحقيق الأداء الجيد للفرد في أي وظيفة، ومن أمثلتها: القدرة على التكيف وتغيير المعتقدات والقيم، الثقة بالنفس والعمل المستقل، تبنى مقارنة العميل، العمل ضمن فريق والتواصل الإنساني وإدارة الصراعات، الإدارة بالأهداف والمشاركة والتعاون، التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرار والتحليل والتأثير في الآخرين، وإدارة الوقت. (روزنبرغ، 2002، الصفحات 367-380)

وحتى يكون التدريب فعالاً ويحقق الهدف منه، على المنظمة التخلي عن الطرق التقليدية المتمثلة في استخدام مقارنة الوظيفة، حيث يتم تدريب الأفراد على أساس وصف وظائفهم، في الوقت الذي يحتاجون إلى تعلم مهارات تمكنهم من المشاركة في تحقيق المهمة الأساسية للمنظمة ككل، لذلك أصبح من الضروري الانتقال إلى مقارنة الكفاءات، حيث يتم تدريب الفرد وتلقيه المهارات التي تمكنه من مواجهة مختلف الوضعيات الحالية والمستقبلية، ليس بوظيفته فحسب بل على مستوى المنظمة ككل. (Lawler, 1993, p.

19) إضافة إلى الترويج للسلوكيات الإيجابية كالمبادرة والإبداع والمخاطرة والمواطنة والاندماج في فرق العمل، وتنمية روح الانتماء والالتزام التنظيمي، والتي تعد ضرورية جدا لتحقيق اندماج الفرد في عمله ومنظّمته عموما. كما يجب تحديث معلومات الفرد حول عناصر البيئة الخارجية، كالتعديلات القانونية، والتطورات التكنولوجية، حتى لا يكون منعزلا عن المستجدات التي من شأنها التأثير على مستوى أدائه. (ديسايون، 2011، صفحة 100)

يتضح من خلال المهارات سابقة الذكر أن تنميتها تحتاج إلى مناهج تدريب مختلفة وأبعد ما يكون عن المفهوم التقليدي للتدريب.

### 2.3 التعلم التنظيمي

تعتبر تنمية الكفاءات عملية تعلم مستمر باستمرار التطور المتسارع في بيئة الأعمال، أين يحدث التراكم المعرفي لدى الفرد، وتمازج بين المكتسبات القبلية والبعديّة من جهة، وبين عناصر الكفاءة نفسها من جهة أخرى، أين تتفاعل معارف وخبرات ومهارات الأفراد مع قيم وثقافة المنظمة، لتكون كفاءات غير قابلة للمحاكاة، ولا يمكن تعويضها بالاستقطاب الخارجي، أين يتجرد الأفراد من ثقافة المنظمة وهويتها، حيث يغيب الالتزام والولاء التنظيمي.

ولعل التعلم التنظيمي هو البعد الذي يصنع الفرق بين مفهومي التدريب وتنمية الكفاءات، فهو عبارة عن "تغيير دائم نسبيا في السلوك أو الإدراك أو الشعور، الذي يحدث نتيجة لتداخل الفرد مع البيئة" (ديسايون، 2011، صفحة 151) فكلما زادت نسبة التعلم لدى الفرد من خبراته وخبراته غيره، كلما أحدث هذا تغييرا جوهريا في سلوكياته، أي أنه عملية تفاعل اجتماعي يتميز بالتلقائية والاستمرارية، وهذا ما يميزه عن التدريب المتميز بأنماط عمل رسمية، حيث يركز التعلم على ثلاث نقاط أساسية هي:

- التغيير، سواء عن طريق الحصول على معرفة جديدة في مجال ما، أو تعديل ما هو موجود.

- الاستمرارية، حيث يجب أن يستمر التغيير لمدة طويلة حتى نقول إن التعلم قد حدث.

- التعلم متعدد المجالات، حيث يمكن أن يشمل السلوك أو الإدراك أو الشعور أو مزيج منها.

- التعلم ينتج عن تداخل الفرد مع البيئة التي يعمل فيها.

إذن مساهمة المنظمة في تحسين منحنى التعلم لدى الأفراد لا يكون بطريقة مباشرة كما هو الحال

بالنسبة للتدريب، إلا أنها تتدخل بشكل غير مباشر، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي المحفز لعملية التعلم.

ويمكن التمييز بين أنماط عديدة للتعلم، فهناك التعلم الاعتيادي الذي يسود في فترات الاستقرار،

والتعلم الاستثنائي الذي يظهر في فترات التغيير التنظيمي، أين يتم إدراج مبادئ جديدة تهرز القديمة بعمق،

حيث يتدخل التعلم الاستثنائي لإنشاء نظام جديد يميز الأفراد في الظروف الجديدة، من خلال تعلمهم

الذي ينمو بوتيرة أسيّة مع تجاربهم الخاصة. (نجم، 2005، الصفحات 259-260) كما يمكن التمييز بين

التعلم التكيفي الذي يتم استجابة للأحداث، وتقليدا للغير في ممارساتهم، والتعلم التوليدي القائم على الإبداع،

والذي يعمل على توجيه قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة بالبيئة. وهناك التعلم الفردي والتعلم الجماعي،

فمجموع التعلّمات الفردية ليست ماثلة للتعلم الجماعي، ويبقى التعلم الأهم، ذلك الذي يساعد المنظمة

على تغيير افتراضاتها وأسس أعمالها. (عبدالرحمان، 2007، صفحة 179)

ويرى بيتر دروكر أن أهم التحديات التي تواجه المنظمة في عصر المعرفة، هو بناء ممارسات منهجية

لإدارة التغيير الذاتي، بحيث يتم التخلي عن المعارف القديمة غير المجدية، وتعلم كيفية إبداع معارف جديدة

من خلال التحسين المتواصل لكل نشاط، إذ يرى أن للتعلم جانبين من النشاط؛ الجانب الأول هو الحصول

على المعرفة لحل المشكلات بناء على مقدمات منطقية قائمة، والجانب الثاني هو إرساء نماذج عقلية جديدة

تلغي الموجودة، (Trott, 2009, p. 193) وهذا ما أسماه **Chris Arggris** بالمدخل المزدوج للتعلم،

**(Double loop)** بدل المدخل المنفرد **(Single loop)** إذ يقوم هذا الأخير على تبني القواعد الجديدة



للأداء، بينما يتحقق التعلم مزدوج المدخل عندما يتم تعديل مستمر لهذه القواعد، ووضعها محل تساؤل باستمرار تماشياً مع الخبرات المكتسبة عبر الوقت، وتبعاً لتغيرات المحيط. (نجم، 2005، صفحة 260)

وتتميز المنظمة المتعلمة حسب **R.Daft** في كتابه (**Managment, 2000**) بخمسة عناصر تتفاعل

شبكة فيما بينها وهي: (نجم، 2005، الصفحات 269-271)

- القيادة الابتكارية الداعمة للأفراد ذوي الأفكار الجديدة،

- التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً،

- الثقافة القائمة على تقاسم المعرفة والتعلم المستمر،

- التعلم الإستراتيجي، الذي يجعل المنظمة مرنة من حيث الاستجابة البيئية.

- الطلب على المعرفة لخلق ميزات تنافسية قائمة على المعرفة.

هذا بالإضافة إلى ضرورة توثيق الممارسات الأفضل في قواعد بيانات في إطار ما يسمى بالذاكرة

التنظيمية، للرجوع إليها في الحالات المماثلة، كما يمكن التغيير فيها لغرض خلق معيار جديد للتميز.

(عبدالرحمان، 2007، صفحة 81).

بعد استعمال التكنولوجيا بدوره من أهم آليات التعلم التنظيمي، فكلما استعملت التكنولوجيا كلما

أصبحت أكثر فعالية وكفاءة، محققة العلاقة التالية:  $Y=ax^{-b}$

تمثل **Y** ساعات العمل المباشرة اللازمة لإنتاج (**x**) من الوحدات، وتمثل (**a**) ساعات العمل المباشرة

لإنتاج الوحدة الأولى من المنتج، وتمثل (**b**) معدل التعلم، حيث تتناقص عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج

(**x**) وحدة بتزايد معدل التعلم (**b**). (Schilling, 2006, p. 106) تظهر عادة انحرافات واضحة في

وتيرة التعلم من منظمة لأخرى، وذلك لأن الاستثمار في التعلم الابتدائي يتسبب في تسارع معدل التعلم في

مراحله المتقدمة، فإن الخبرات الماضية تؤدي إلى القدرة على فهم المعلومات الجديدة واستعمالها بفعالية.

### 3.3 إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات

لقد أصبحت المعرفة مورداً هاماً وأصلاً إنتاجياً وخالقاً للثروة، وتعرف المعرفة بأنها "المعرفة التي تعبر عن قدرة المنظمة على الفهم والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل لتحقيق التقدم المستمرين" (ربحي، 2008، صفحة 64)، أي ترجمة المعرفة إلى ممارسات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي فالمعرفة هي حصيلة المزاجية بين معلومات ومهارات الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين المقدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل. ولعل هذا هو الهدف من تنمية الكفاءات، مما يجعل إدارة المعرفة أحد أهم مداخل تنمية الكفاءات، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير الكفاءات، لا سيما وأن المكون الأساسي للكفاءة هي المعرفة بأنواعها، الإدراكية والعملية والسلوكية.

وتعرف إدارة المعرفة على أنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات هذه المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". (ربحي، 2008، صفحة 121) حيث يشير هذا التعريف للنشاطات التي تناط بإدارة المعرفة بشكلها التقليدي. كما تعرف من حيث كونها أداة لابتكار وتطبيق المعرفة الجديدة بأنها "العملية المنظمة والمنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها" (Dalkiz, 2005, p. 05).

من التعاريف السابقة تبرز عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص المعرفة وتحديد الاحتياج منها، ثم الحصول عليها من مختلف مصادرها، ومن ثم تخزينها في مختلف الدعامات لاسترجاعها وقت الحاجة إليها، ولعل أهم أدوار إدارة المعرفة وأكثرها ارتباطاً بتنمية الكفاءات عملية توليد المعرفة الجديدة، ومشاركتها وتطبيقها.

بعد تشارك المعرفة مدخلاً مهماً لتنمية الكفاءات، حيث تمكن كل فرد من معرفة ما لدى البقية من معارف، من خلال المشاركة في الخبرات والنماذج العقلية والمهارات الفنية عبر الملاحظة والمحاكاة والممارسة

والتدريب العملي، وكذا اللقاءات غير الرسمية التي تتم خلالها مناقشات العصف الذهني، ويرى نوناكا وتاكيشي أن السبيل لمشاركة المعرفة هو إيجاد أهداف مشتركة تصب في الهدف الرئيسي للمنظمة. (nonaka, 1994, p. 529) وتعد مشاركة المعرفة الطريقة الأنسب لتناقل المعرفة الضمنية للأفراد بفعل عملية التعلم باعتبارها معرفة سلوكية يصعب إظهارها.

كما يساهم ابتكار المعرفة الجديدة في تنمية الكفاءات، كونه يتضمن تطويرا للمخزون المعرفي لدى الأفراد، من خلال عمليات التحويل الأربعة للمعرفة والمتمثلة في التطبيع الاجتماعي للمعرفة الضمنية **La Socialisation**؛ إخراج المعرفة "من ضمنية إلى صريحة" **L'externalisation**؛ دمج المعارف الصريحة بشكل يحولها إلى نظام معرفي متكامل **Combination** وإدخال المعرفة الصريحة **Internalization** أي تجسيدها في شكل نماذج عقلية مشتركة. (عبدالرحمان، 2007، صفحة 138)

بالمقابل يساهم تطبيق المعرفة بدوره في تنمية الكفاءات، حيث توظف المعرفة الجديدة في تحقيق أهداف المنظمة، مما يسمح بعملية تعلم جديدة وبالتالي ابتكار معارف جديدة تضاف للمخزون المعرفي للأفراد. (nonaka, 1994, p. 529)

لتفعيل مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير مختلف عناصر الكفاءة من معارف ومهارات، يجب الالتزام بالممارسات التالية: (رجحي، 2008، الصفحات 167-170)

- تحديد أهداف إستراتيجية لإدارة المعرفة على ضوء إستراتيجية الأعمال، للتأكد من الاستخدام الأمثل للمعرفة الحالية، ومدى الحاجة إلى تطوير معارف جديدة؛
- موائمة عمليات إدارة المعرفة مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتحقيق التكامل والتفاعل بينهما، وتحقيق التنمية الهادفة للكفاءات البشرية؛
- تبني هيكل تنظيمي مرن يمكن من العمل بحرية لابتكار المعرفة الجديدة، وتشجيع الأفراد لتشاركتها؛

- تطوير رؤية طموحة تسعى لاختلاق المشكلات والبحث عن حلول لها، (Dimitra, 2010, p. 35)
- وصياغة إستراتيجية معرفية تهدف لابتكار المعرفة بدل البحث في مجرد سد ثغرات الأداء.
- إضافة إلى ضرورة تقليص الفجوات المعرفية، سواء الفجوة بين ما لدى المنظمة من معرفة وما تستطيع أن توفره فعلاً، وبين ما تستطيع فعله وما يجب فعله، وبين ما لديها من معرفة وما ينبغي معرفته.

### 4.3 التمكين كمدخل لتنمية الكفاءات:

يعد تمكين الأفراد من أهم الممارسات الإدارية الحديثة، حيث عرف التمكين بأنه "تحرير الفرد من القيود، وتشجيعه، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع" (الوادي، 2012، صفحة 22) أي منح استقلالية للأفراد من خلال إعطاءهم صلاحيات أكبر، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حيال متطلبات العمل وطرق أدائه، مما يحفزهم لتحسين أدائهم. (القحطاني، 2015، صفحة 09) مما يبين أن التمكين يساهم ضمناً في تحسين وتطوير وتنمية الكفاءات، إذ أن الاستقلالية الممنوحة للفرد في اختيار أسلوب أدائه مهامه، يمنحه الثقة في النفس، والدافع لإثبات الذات، مما يدفعه إلى استخراج طاقاته ومعارفه الكامنة ومحاولة تطوير معارفه ذاتياً، حتى يكون قادر على تحمل المسؤولية الممنوحة له.

وهناك عدة عناصر يشير وجودها إلى تمكين الفرد، وأهمها: (الخشالي، 2015، صفحة 290)

- **التوجه الذاتي**؛ أي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- **الكفاءة**؛ قدرة على إنجاز مهام عمل الفرد بنجاح، استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- **معنى العمل**، أي إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين.
- **التأثير**، قدرة الفرد على التأثير على عمل الآخرين، وعلى القرارات التي يتم اتخاذها بالمنظمة.

ويتم التمكين بدرجات متفاوتة، حسب قابلية المدير للتخلي عن جزء من سلطة اتخاذ القرار، وكذا حسب كفاءة الأفراد وأهليتهم للتمكين، حيث يزيد من دافعية الأفراد لتحمل مسؤولية أكبر عن أعمالهم، مما يدفعهم لضرورة التنمية الذاتية لكفاءاتهم.

### 5.3 تطوير الكفاءة الذاتية

تعرف الكفاءة الذاتية بكونها: "بعد من أبعاد الشخصية المتمثلة في قناعات ذاتية حول قدرة الفرد على التغلب على المهام والمشكلات التي تواجهه من خلال توجيه سلوكه ثم ضبطه والتخطيط المناسب له" (يعقوب، 2012، صفحة 10) أي إدراك الفرد لحجم قدراته الذاتية التي تمكنه من أداء سلوك معين بصورة مقبولة. ويعد التعلم والتطوير الذاتي الدافع الأساسي لحيازة هذه الكفاءة، ولكن الأفراد يختلفون في المستوى المقبول لديهم من هذا الدافع، فمنهم من يتحدى المهام الصعبة لبلوغ النجاح والتفوق، ومنهم من يكتفي بأقل قدر من النجاح، لذلك فإن تنمية الكفاءة الذاتية لدى الأفراد يحتاج إلى مساندة من المنظمة. وتؤثر الكفاءة الذاتية في أنماط السلوك والتفكير، فالفرد الذي لديه شعور إيجابي تجاه كفاءته الذاتية، يميل في تفكيره نحو تحليل المشكلات ومحاولة حلها، بينما الذي لديه شعور سلبي تجاه قدراته، يميل للتفكير في كونه غير قادر على أداء مهامه، مما يجعله غير قادر على استغلال قدراته المعرفية، وتعود مهمة تغيير هذا الانطباع إلى جهود المنظمة حيال ذلك.

### 6.3 فرق العمل المدارة ذاتيا

تعد فرق العمل المدارة ذاتيا، أكثر تناسبا مع مقارنة الكفاءات من الوظائف الفردية، حيث لا تكون هناك مهام مناطة لشخص بعينه، بل يصبح كل فرد في المجموعة مسؤول عن تحقيق الهدف العام للفريق، أين يحتاج الفرد إلى تنمية وتطوير مهارات ومعارف متنوعة ومتميزة تساهم في تحقيق فعالية الفريق. (Lawler, 1993, p. 09) ولعل أساس بناء كفاءة الفريق هو علاقة التعاون الموجودة بين أفرادها، فهي أكبر من أن

تكون مجرد مجموع الكفاءات الفردية، حيث تستدعي توفر ثلاث شروط وهي: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، (حرز الله، 2019، صفحة 10) أين يحدث انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال تبادل الأفراد لمهاراتهم ودمج معارفهم.

#### 4. تجربة شركة 3M في تنمية وتطوير الكفاءات:

شركة **M3**، المعروفة سابقاً باسم **Minnesota Mining and Manufacturing Company**

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات مقرها في **Maplewood**، مينيسوتا، إحدى ضواحي سانت بول. (MP Guru, 2011) وهي شركة تقنية متنوعة معروفة لأكثر من قرن بقدراتها الابتكارية المستدامة على الرغم من حجمها (أكثر من 90000 موظف وعمليات في جميع أنحاء العالم) وعمرها 121 (تأسست منذ عام 1902)، تعد شركة **M3** مثالا للابتكار والانجازات في مجال البحث والتطوير وتطوير المنتجات، (Wai Fong Bohm , 2013) تنتج أكثر من 55000 من المنتجات المتنوعة، كالمواد اللاصقة، والمواد الإلكترونية والمنتجات الطبية والأفلام البصرية. لديها عمليات في أكثر من 60 دولة، وتوزع منتجاتها لأكثر من 200 دولة. (MP Guru, 2011، p02)

بما أن شركة **3M** تتميز بالطابع الابتكاري فقد أثر ذلك ليس فقط على منتجاتها، بل أيضاً على طرق إدارتها لمواردها عموماً، ومواردها البشرية بالخصوص، مما انعكس على طرق تنميتها لكفاءاتها البشرية، وفيما أهم هذه الأساليب:

#### 1.4 الموائمة الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية:

لدى شركة **3M** إطار عمل إستراتيجي أسس إستراتيجيات للموارد البشرية ترتبط بمهمتها ورؤيتها وقيمها، حيث تتطلب الخطة الإستراتيجية للشركة ما لا يقل عن 50% من أرباحها لتطوير منتجات لا

يزيد عمرها عن 5 سنوات، وأدركت شركة M3 بعدها أن الالتزام الاستراتيجي بالمنتجات المبتكرة سيؤدي ثماره إذا كان مرتبطا بخلق ثقافة ابتكارية تسمح لموظفيها بأن يكونوا مبتكرين ومبدعين، فكانت عندما يرتكب موظف خطأ أو فكرة فاشلة، يتم مناقشتها في اجتماع الفريق بعيدا عن أسلوب التأنيب أو العقاب، حيث يحتفل الفريق بأكمله بتجربة التعلم التي ستؤدي حتما إلى تطوير أفكار ناجحة فيما بعد. (Guru, 2011، p02)

#### 2.4 التحفيز والتمكين كآليتين لتنمية الكفاءات في شركة M3:

تتبنى شركة 3M أساليب تمكين وتحفيز مختلفة تماما عن تلك التي نجدها في توصيات الكتب الأكاديمية، أو حتى تلك التي تطبقها مؤسسات رائدة أخرى، نذكر أهمها فيما يلي: (Álvares, 2001,05)

- قاعدة الوقت الشهيرة والمتمثلة في منح 15% من الوقت المجاني لأي موظف لاستخدامه في الاستطلاعات الشخصية بعيدا عن أعماله الروتينية، مما يزيد من تنوع قاعدته المعرفية.
- لأن الابتكار جزء من قيم وثقافة شركة M3 فهي لا تدفع أي مكافآت مادية مقابل الاختراعات التي يقدمها عاملوها باعتباره أسلوب عمل اعتيادي لا يحتاج للتحفيز، لكنها بالمقابل تقدم اعترافا بتقديرها للجدارة الفكرية للعاملين، أي أنها تركز على التحفيز المعنوي أكثر من التحفيز المادي، كأسلوب لتنمية كفاءاتها الإبداعية.
- تمارس M3 سياسة توظيف مدى الحياة، مما يسمح لها بوضع أهداف جريئة، ويخلق لدى العاملين إحساسا بالارتباط النفسي تجاهها، ويجفزههم على تطوير قدراتهم الفكرية والإبداعية لتحقيقها.
- تعتقد 3M أن الشركات التي تم إنشاؤها لتستمر هي تلك التي تملك رؤية طويلة المدى حيال موظفيها من خلال تمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ما من شأنه أن يقدم دائما أفضل أداء على المدى

الطويل. وذلك من خلال تكريس تطوير الكفاءات الذاتية للعامل أكثر حتى من برامج التدريب الرسمية المكثفة، حيث متى أحس الفرد بمساندة المؤسسة له واعترافها بقدراته وأفكاره كان أكثر التزاماً بتطوير ذاته لتحقيق إبداعات أكبر.

- أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في شركة 3M على أنها شريك متساو في كل من مجلس الإدارة وأيضاً في جلسات التخطيط الاستراتيجي، وكانت هذه الشراكة حاسمة في تكوين منظمات ناشئة، مما يشكل تحفيزاً للعاملين على تطوير كفاءاتهم الذاتية للحصول على فرص مماثلة.

- تعتمد شركة 3M على اتساع وعمق خبرة المبتكرين كمعيار للتحفيز أكثر من المعارف التقنية النظرية التي يملكونها، وذلك بناءً على سجلاتهم الخاصة بتحويل الاختراعات إلى منتجات ناجحة تجارياً، مما يبين تركيز الشركة على الكفاءة العملية أكثر من المعرفة النظرية، مما يدفع العاملين إلى التطوير الذاتي لمعارفهم العملية وأفكارهم الإبداعية لتحويل أكبر قدر منها إلى منتجات جديدة قابلة للتسويق.

- مكنت برامج التوظيف لشركة (3M) من تطوير قوة عاملة مخلصنة وملتزمة، أحد هذه البرامج ما يسمى بنظام "القائمة غير المخصصة". حيث يتم منح الموظفين الذين يتم إلغاء وظائفهم الفرصة للعثور على وظيفة أخرى داخل الشركة، وبالتالي منحهم إحساساً بأنهم ذوو قيمة وأهمية، إضافة إلى سياسة أخرى تعرف باسم برنامج "الطلبات المعينة"، حيث تستطيع 3M جذب النخبة من خريجي الجامعات الجدد من خلال علاقات شراكة اجتماعية قوية مع مختلف الجامعات، مما يضمن التطوير المسبق للمهارات والمعارف قبل التوظيف، من خلال موائمة مشاريع التخرج مع احتياجات الشركة، ومنح الفرصة لهؤلاء من مزاوله العمل في الشركة خلال فترات التبرص، مما يساهم في تنمية كفاءة عملية متوائمة مع تلك التي تحتاجها الشركة، مما يغنيها فيما بعد عن عمليات التطبيع الاجتماعي والتدريب الأولي.



كما تساعد الشركة موظفيها الجدد على النمو بسرعة داخل المنظمة من خلال تقييم ما إذا كانوا قابلين للترقية حتى لو تم تعيينهم لفترة قصيرة، مما يشكل حافزا لهم لتطوير كفاءاتهم للفوز بالترقية، حيث تساعد هذه المبادرات على تطوير قوة عاملة ليست عالية الأداء فحسب، بل ملتزمة تجاه الشركة بتحقيق أهدافها. (p06, Guru, 2011)

### 3.4 نموذج جامعة الشركة كأسلوب جديد لتنمية الكفاءات في شركة 3M:

لكونها شركة مبدعة في الأساس لجأت 3M إلى تأسيس ما يسمى بجامعة الشركة أو الجامعة المؤسسية كما يسميها البعض **Corporate university** في محاولة لدمج نشاطات التدريب وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وتحقيق التفاعل والتناغم بينها، كل ذلك ضمن بيئة العمل الفعلية، وهي ليست جامعة بالمفهوم الدقيق للكلمة، إلا أنها تستفيد من المبادئ الأساسية للجامعة لخدمة الشركة، حيث تقدم مزيجا دقيقا من المعرفة الخارجية والداخلية للحصول على المعرفة ذات الصلة بالبيئة التنظيمية، وتطوير المعرفة المتوافقة مع أنماط عمل الشركة الخاصة وخصوصياتها والسياق التنظيمي لها، ففي حين أن التدريب عادة ما يكون لا مركزيا، "التدريب الخارجي" وبعيدا عن ثقافة المنظمة، فإن جامعة الشركة تعمل وفقا للاحتياجات التنظيمية وبيئة العمل والاستراتيجية، وتضمن التوازن المناسب للتعلم التنظيمي واستراتيجية العمل، وكذا مواءمة موارد المؤسسة وخبراتها وكفاءاتها ومطابقتها مع فرص وتحديات بيئة الأعمال.

من هذا المنظور فإن تحليل الأعمال الناتج عن إعادة تصميم العمليات استجابة لتغيرات البيئة الطارئة، يدفع لتوضيح المعرفة المطلوبة للأداء من أجل تحديد عمليات التعلم اللازمة. ومن النتائج التي يتم التفاوضي عنها بشكل متكرر لإعادة تصميم العملية، حواجز التعلم التي يخلقها الأفراد الذين يتعين عليهم تغيير الطريقة التي يؤدون بها مهام عملهم. والحل للتغلب على هذه الحواجز هو عملية نقل المعرفة، حيث

يطبق الأفراد معرفتهم في مهام العمل الحالية لتعلم مهام العمل الجديدة، مما يحقق التكامل بين التعلم وعمليات العمل، ويثير الدافع للالتزام الموظفين بأهداف التعلم بالشركة. (Farias, 2008, pp03-05)

كما تعمل جامعة شركة 3M بمثابة مساحة تنظيمية مساعدة على توسع وتطوير المعرفة من خلال عمليات التحويل الأربعة للمعرفة "المبتكرة من طرف Nonaka" أي أنها تعمل كمحرك للابتكار المعرفي المتجدد من خلال تحويل ونقل المعرفة وتبادلها وخلقها. وما يميز جامعة الشركة هذه هو أن ممارسات إدارة المعرفة تتم في مكان العمل مما يعزز عملية التعلم التنظيمي، وذلك لتمكين العاملين من تعزيز تقاسم المعرفة، مما يمكن المنظمة من تطوير رأسمال الفكري والاحتفاظ به. (Farias, 2008, pp05-06)

إذن الجدوى المستقبلية لجامعة الشركة تكمن في تطوير وإدارة طرق تفكير جديدة، وخلق العديد من عمليات التكيف المستمر. وتحسين عمليات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات، وذلك كبديل فعال لنموذج التدريب التقليدي.

#### 4.4 فرق العمل ودورها في تنمية الكفاءات في شركة 3M

آلية أخرى من الآليات التي تستخدمها 3M من أجل تطوير كفاءاتهم، وتؤكد هذه الممارسة ما جاء في الجزء النظري من هذه الورقة البحثية، ففي عام 1995، عقدت الشركة مؤتمراً عالمياً لمتخصصي الموارد البشرية، يتمحور المؤتمر حول تحديد معايير اختيار القادة وكيفية تقييمهم وتطوير كفاءاتهم، وخلص المؤتمر إلى ضرورة تكوين فريق يقوده اثنين من كبار المتخصصين في الموارد البشرية ليتولى هذه المهمة، والمتمثلة في التأسيس لمبادرات تهدف إلى تطوير القادة على أساس الكفاءة، وكانت الخطوة الأولى لإنشاء إطار عمل لجمع معلومات حول نموذج الكفاءة القيادية العالمية، ما من شأنه أن يصف نوع القيادة المطلوبة من قبل الشركة. ثم اختيار ثلاث مجموعات من كبار قادة الشركة كعينة بحث، وتم وصف كفاءاتهم بدقة، حيث تم مقابلتهم بشكل فردي لمراجعة الكفاءات الحالية ومناقشة فلسفة القيادة، وذلك من أجل التأكد

من أن النموذج الذي سيتم تطويره سيوضح بدقة احتياجات القيادة الحقيقية للشركة، وكذا ضمان ملائمة الكفاءات الجديدة مع فلسفة القيادة، وانتهى الفريق بمجموعة من 12 كفاءة قيادية على رأسها الابتكار والتغيير والمرونة والحيوية والقدرة على التحليل. (p05,Guru, 2011)

وكانت المرحلة الموالية للفريق التأسيس لإطار عمل يصف كيفية تطوير هذه الكفاءات وتطبيقها على قادة المستقبل، ثم ترسيخها في سلوكياتهم من أجل ضمان استخدام نموذج الكفاءة القيادية الجديد بشكل فعال لأغراض التقييم وخطط التنمية وخطط المسار الوظيفي. (Guru, 2011,p06)

## 5. خاتمة

في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، وأمام التغيير المستمر الذي يميز بيئة الأعمال، أصبح لزاما على المنظمات إعادة النظر في كيفية أدائها لمهامها، وتبني مقاربات حديثة تمكنها من الاستمرار. ولأن المورد البشري هو الأصل الأكثر مرونة وقدرة على النمو لمواكبة التطورات، أصبح لزاما على المنظمات تغيير طرق إدارته، وذلك من خلال الانتقال من المقاربة القائمة على الوظيفة إلى المقاربة القائمة على الكفاءات، حيث يتم إدارة الكفاءات وليس الوظيفة.

تعتبر الكفاءة مفهوما متعدد الأبعاد لاحتوائه على تشكيلة معقدة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تتفاعل فيما بينها ومع البيئة والثقافة التنظيمية، لتشكل كفاءة متميزة لا يمكن محاكاتها، ونتيجة للطبيعة المتغيرة لبيئة أعمال المنظمة، فإن الكفاءات تصبح عرضة للتقادم، حيث نحتاج إلى تنمية وتطوير مكوناتها.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية والتي تجيب على مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية:

- على المنظمات التخلي عن المقاربة التقليدية في إدارة المورد البشري، والقائمة على الوظيفة والانتقال إلى المقاربة الحديثة القائمة على الكفاءات، نتيجة مساهمتها في حياة موارد بشرية متميزة، مما يجعلها مصدرا

مستدام للميزات التنافسية نتيجة التركيز على كفاءات الأفراد وليس على وصف الوظائف. من خلال هذه النتيجة نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى.

- تنمية الكفاءات لا تقتصر على التدريب فحسب، بل إن هناك العديد من المداخل لبلوغ ذلك، وأهمها: التدريب، وإدارة المعرفة، والتمكين، والتعلم التنظيمي، وفرق العمل، والكفاءة الذاتية.

من خلال هذه النتيجة نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية.

- يتبين مما سبق الفرق بين التدريب وتنمية الكفاءات، حيث يعد التدريب أحد أنماط أو أساليب وآليات تنمية الكفاءات ولا يمكن الاكتفاء به بأي حال من الأحوال للحصول كفاءات عالية التميز.

من النتيجة أعلاه نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة.

- لقد أثبتت الدراسة أهمية الأساليب المقترحة لتنمية الكفاءات من خلال ممارسات شركة 3M في هذا المجال، وذلك في إطار ما أسمته بجامعة الشركة والتي حققت من خلالها تفاعلاً بين عمليات التدريب وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي فيما بينها من جهة ومع بيئة العمل من جهة أخرى، بدل الممارسات التقليدية لهذه الآليات.

- تعتبر تجربة شركة 3M في مجال تنمية الكفاءات مثالا للممارسات الناجحة في هذا المجال، وتجربة يمكن لمنظمات الأعمال الأخرى الاحتذاء بها، لاسيما فيما يخص الطابع الابتكاري الذي يميز كل عملياتها. وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الرابعة.

إذن يمكن القول بأنه من الضروري جدا تحول المنظمات عموماً ومنظمات الأعمال خصوصاً من المقاربة التقليدية القائمة على الوظيفة نحو المقاربة الحديثة القائمة على الكفاءات، لما لها من أهمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- Barraud, e.a. (2008). *La fonction ressources humaines métiers, compétence, et formation*. Paris: Dunod.
- Buck, J.Y. (2014). *Des ressources humaines aux ressources de l'excellence*. France: Afnor.
- Dalkiz, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. (USA: Elsevier.
- Dimitra, L. (2010). *Intelligent manufacturing paradigm in knowledge society*. Croatia: in-tech.
- Lawler, E. E. (1993, 07). From job- based to competency based - organisation. *center for effective organisation* , 93 (08).
- nonaka, H. T. (1994). *The new product development*. Great Britan: the international library of management.
- Schilling, M. (2006). *Gestion de l'innovation technologique*. Paris: Maxima.
- Trott, p. (2009). *Innovation Management and new product development*. London: Prentice hall.
- Guru M (2017). *Human Resource Management of 3M Company*, anjalicutek?Amritsar, Punjab,  
<https://www.managementpedia.com/threads/human-resource-management-of-3m-company.213754/> Consulté le, 15, 06, 2021
- Álvares. A (06.2000). *The 3M way to innovation: Balancing people and profit*, De Ernest Gundling New York. Kodansha America. 247 p RAE . v. (41) . n(3).
- Viviane Farias (11.2008), *3M Model: Driving Knowledge Creation through Corporate Universities* at:  
<https://www.researchgate.net/publication>, Consulté le, 15, 06, 2021
- Wai Fong Boh. (06.2013) *Balancing breadth and depth of expertise for innovation: A 3M story*, Research Policy· January 2013.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.009> Consulté le, 15, 06, 2021
- أبو القاسم, ح. (2012). آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية وانعكاساتها على تطوير مهارة التفكير الإستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، 2012.
- الخشالي, ش. (2015). موضوعات إدارية معاصرة، الأردن : الحامد للنشر.

- القحطاني، ش. (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الوادي، م. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: الحامد للنشر.
- بن جدو، م. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد *condor* ببرج بوعريرج، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف، الجزائر.
- حرزالله، م. (2019, 14 12). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. ملتقى الباحثين السياسيين العرب <http://arabprf.com>, Consulté le 04, 20, 2021.
- حيمر، ح. (2008). أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق. جامعة باتنة، دكتوراه، كلية الاقتصاد، الجزائر.
- ديان روزنبرغ. (2002). تعيين الكفاءات الأفضل في الموضوع المناسب. السعودية: مكتبة العبيكات.
- ديسامون، ج. (2011). تنمية الموارد البشرية. الرياض: المريخ للنشر.
- رمحي، ع. (2008). إدارة المعرفة. الأردن: صفاء للنشر.
- صويلح، س. (2012). تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة - الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (07).
- عبد الرحمان، ت. (2007). الإدارة بالمعرفة، القاهرة: مركز الخبرات المنهجية للإدارة.
- عقيلي، ع. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي. وائل للنشر.
- مقدود، و. (2016). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. كلية الاقتصاد، جامعة بومرداس، الجزائر.
- نجم، ع. (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. عمان: الوراق للنشر.
- يعقوب، ن. (2012). الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتحصيّل الأكاديمي لدى طلاب كليات جامعة الملك خالد في بيشة، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 13 (3), pp. 71-97.

## Competency Based Organization: Modern Approaches to Competency Development. "3M as a model"

Saliha Bousourdi<sup>1\*</sup>, Fettah Chabbah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Batna1, Hadj Lakhdar (Algeria)

[saliha.bousourdi@univ-batna.dz](mailto:saliha.bousourdi@univ-batna.dz) 

University of Batna1, Hadj Lakhdar (Algeria)

[fettah.chabbah@univ-batna.dz](mailto:fettah.chabbah@univ-batna.dz) 

**Received : 01-05-2021**

**Accepted : 22-06-2021**

### Abstract

This study aims to shed light on the concept of a competency-based approach, address the most important developing competencies mechanisms, and clarify the confusion between developing competencies and training, in light of 3M's applications.

The study found that organizations should move to the competencies - based approach, and that competency development is not limited to training only, but there are many approaches to achieving this, such as knowledge management, empowerment, organizational learning, self-managed work teams, and self-efficacy The study also found that 3M is an ideal model to follow in this field.

### Keywords:

Competencies;  
Development;  
Knowledge;  
3M;

**JEL Classification Codes :** M00, M12

---

\* Corresponding author