

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
د. كشاط أنيس

د. برباش توفيق

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن

الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. كشاط أنيس

د. برباش توفيق

جامعة سطيف1 وحدة البحث تنمية الموارد البشرية سطيف2 / سطيف1

a.kechal@univ-ecosetif.com

الملخص:

تكتسي إدارة الكفاءات الجماعية أهمية بالغة في إطار الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. سنحاول في هذا المقال توضيح مفهومي الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية وفقا لأحدث المقاربات، والمتمثلة في المقاربة السوسيونائية، كما سنتطرق لأوجه العلاقات بين كل من كفاءات الجماعة وكفاءات الفرد، لنخلص في الأخير لدور كل من الإدارة والمشرف في تنمية وتحسين الكفاءات الجماعية.

الكلمات الدالة: الكفاءة، الكفاءة الجماعية، السوسيونائية، معرفة التصرف، جماعة العمل.

Abstract:

The management of collective skills is currently an important element in the new practices of management of human resources. In the present article, we first intend to clarify the concepts of both individual and collective skills through emphasizing the socio-constructivist approach. We, then, explore the relationship between the two types of skills, and finally present the modes of contributions of the administration and the coach to consolidate and improve the collective skills.

Key words: Competence, collective competence, Socio-constructivism, know-how, working group.

مقدمة:

تزداد مساهمة الموارد اللامادية يوما بعد الآخر في تحقيق القيمة والميزة التنافسية منذ ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، وهو ما أعطى أهمية كبيرة للموارد البشرية في المؤسسة، حيث أن ما يمتلكه الأفراد والجماعات من معارف ومهارات كفيل بتحقيق التميز عن غيرها من المؤسسات، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتسيير ما تمتلكه من معارف وكفاءات فردية وجماعية وفقا للمستجدات العلمية الحديثة وبالاستناد لأحسن الممارسات.

إن نوعية الكفاءات الفردية وإن كانت مهمة وحاسمة أحيانا في تحقيق التميز للمؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية، فهي غير كافية لاستدامة هذا التميز ما لم يكن إلى جانبها كفاءات جماعية على مستوى جماعات العمل، وما لم تكن هذه الأخيرة أداة للرفع من الكفاءات الفردية إذا ما توفرت الظروف الملائمة لبناء وتنمية الكفاءات الجماعية، من خلال التركيز على جماعات العمل التي تتعاون على نشر وتقاسم المعرفة والمهارات وبالتالي المساهمة في التعلم التنظيمي. من هذا الباب يمكن الإشارة إلى الإشكالية التالية: في إطار فلسفة الكفاءات، ما الذي يميز الكفاءات الجماعية عن تلك الفردية؟ ولماذا ينبغي التمييز بينهما، وكيف تتمكن المؤسسة من تنميتها؟

يهدف هذا المقال إلى التعريف بأهمية الكفاءات الجماعية والمؤشرات الدالة على وجودها داخل المنظمة، وكذلك معرفة الظروف التي تساعد على بنائها وتنميتها ومسئولية الإدارة في ذلك وفقا للباراديغم الإيستيمولوجي السوسيوبنائي في تطوير الكفاءات.

إن تركيزنا على الكفاءات الجماعية مرده إلى كون القائمين على تسيير شؤون المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا يدركونها بالشكل اللازم، سواء كانوا مديري موارد بشرية أو مديرين عامين؛ فهم لا يولونها الأهمية والمكانة اللازمة بها. لإثراء الموضوع، قسمت هذه الورقة إلى ثلاثة محاور أساسية تناول أولها التعريف بمفهوم الكفاءة والخصائص التي تميزها ثم بيان أنواعها، وتناول المحور الثاني المؤشرات الدالة على مستوى وجود الكفاءات الجماعية داخل المنظمة، أما المحور الثالث فقد حاولنا فيه إبراز العوامل المسيرة لبناء وتنمية الكفاءات الجماعية وتحديد الأطراف المسئولة على ذلك بالتركيز على البارديغم السوسيو بنائي.

1: ماهية الكفاءة:

نتناول في بداية هذا المقال التعريف بمفهوم الكفاءة ومكوناتها ومميزاتها ثم نعرض أحد أهم تصنيفاتها والتي نحددها في ثلاثة أنواع: الفردية والجماعية والتنظيمية، مع التركيز على الكفاءة الجماعية كونها الموضوع الأساسي للبحث.

تعريف الكفاءة:

يعد مصطلح الكفاءة من بين المصطلحات الأكثر استعمالا (Coulet, 2016) في حياتنا اليومية والتعليمية الاجتماعية والمهنية ... ومن بين موضوعات البحث الأكثر دراسة (بين 250 و 300 بحث سنويا) كما أشار إلى ذلك (Koebel, 2006, 54) ورغم ذلك لا يزال الغموض يكتف مفهوم الكفاءة كما يقول بذلك العديد من المتخصصين من بينهم (Dietrich, 2000 ; Livian, 2002, Le Boterf, 2013).

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات، نتيجة اختلاف الرؤى وتباين مشارب الباحثين والدارسين لهذا الموضوع. لعل من أقدم هذه التعاريف، ذلك الذي قدمه عالم اللسانيات (Chomsky) للكفاءة بأنها "دراية المؤلف بلغته" (Dubois, 1994)، فالدراية هي أساس للكفاءة حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب والقيم

والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة "(Fleury, 2011).

ويعرفها أحد اختصاصيي ومستشاري إدارة وتنمية الكفاءات وهو (Le Boterf) بأنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية". (Boyer, 2009, 246)

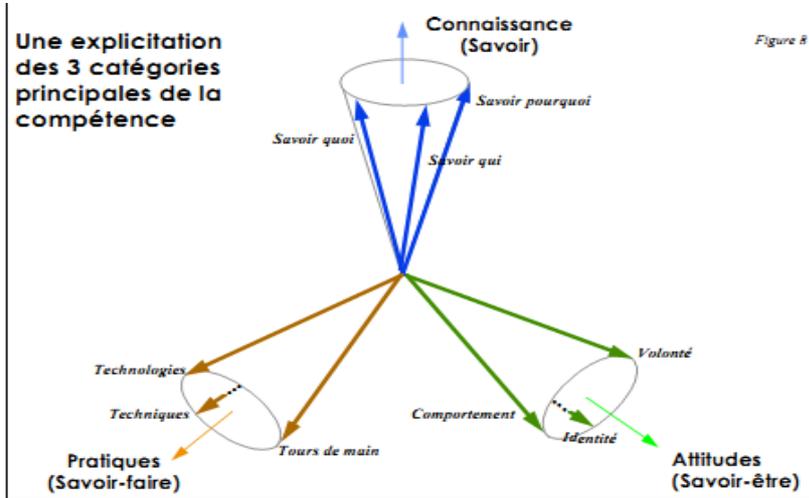
كما تعرف الكفاءة على أنها "مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها..." (Meignant, 2000, 110)

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". (Zarifiane, 2001, 63)

كما تعرف الوكالة الفرنسية للتقريب (AFNOR) الكفاءة ضمن المواصفة (-X50 750) على أنها: "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"، (AFNOR, 2003, 51) ، فهي لا تظهر إلا أثناء ممارسة العمل (Boyer & Equilbey, 2009, 246) ، ويكون لطريقة تنظيم العمل المعتمدة من قبل المؤسسة دور كبير في اكتشاف وتنمية هذه القدرة، وبشكل عام يمكن القول أن للبيئة المباشرة التي يعيشها الفرد تأثير على خصوصيات الكفاءة التي يكتسبها.

إن التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا من استنتاج أبعادها الثلاثة الموضحة في الشكل التالي والتي تتمثل في الدراية والدراية الفنية والدراية السلوكية:

الشكل (I): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



Source : Durand T. (2004) *Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, p.23.

- الدراية (المعرفة) (Savoir): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص؛
- الدراية الفنية (Savoir-faire): هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وفعالة تجاه موقف معين يخص نشاطا محددا، إذ يكون للتجربة العملية تأثيرا جليا في تحديد مستواها، وهذا حسب الأهداف المحددة، حيث يرى (Joras, 1995) أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل، إذ يتم بناؤه فرديا باعتباره مميذا لصورة الذات كطريقة حل المشكلات، والاستغلال الأمثل للموارد... الخ؛

• الدراية الذاتية (السلوكية) (Savoir-être): تسمى أيضا "الدراية العلاقتية"،

تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد، والتي يتطلبها ممارسة نشاط محدد.

أما التعاريف الخاصة بالبارديغم السوسيوبنائي¹ للكفاءة، فيمكن تلخيصها وفقا لما جاء به (Tardif, 2006) كالتالي: "الكفاءة هي معرفة فعل أو معرفة تصرف (Savoir agir) سياقية ومركبة، حيث تتطلب موارد مختلفة (معارف، معارف عملية، معارف سلوكية)، يمكن تصنيفها إلى موارد معرفية (Cognitives) وموارد حسية وأخرى اجتماعية، حيث أن هذه المعرفة هي نتيجة مزج خاص لتلك الموارد، وهي قابلة للتطور وتأخذ طابع السياقية وطابع الوضعية وكذلك القدرة على النمو (Tardif : 2006, 24) أي أن المنظور السوسيوبنائي يفوق المنظور السلوكي في تحليله لحقيقة الكفاءة، حيث يلخصها في معرفة الفرد على التصرف، هذه الأخيرة تجمع بين مكونات الكفاءة الثلاثة التي يقرها السلوكيون والتي ينظر إليها السوسيو بنائيون على أنها تمازج لثلاثة أنواع من الموارد (معرفية، وحسية، واجتماعية): إلا أنهم أضافوا صبغة السياق، حيث ان الكفاءة ينبغي أن تربط بسياق محدد كي يتم تقييمها والحكم عليها بموضوعية.

أما (Le Boterf, 2006, 43) فيؤكد التعريف السابق من خلال ربطه للكفاءة بمعرفة الفعل ومعرفة ردة الفعل (Savoir agir et savoir réagir) وهو ما يفترض من الفرد أن يكون قادرا على الأخذ بالممارسات المهنية الملائمة مقارنة بوضعية مهنية قيد التسيير والتي تتكون من نشاطات ينبغي إنجازها (لحل مشكل أو إنجاز مهام محددة، قيادة مشاريع، ...).

ما يمكن تأكيده مما سبق هو أن الباراديغم السوسيو-بنائي قد ربط الكفاءة بالممارسة من خلال اعتماده لمعرفة التصرف /الفعل، والذي يتطلب مزج المكونات

الثلاث للكفاءة (3S) التي ينادي بها أصحاب البارديغم السلوكي، وبالتالي ربط الكفاءة مباشرة بالأداء المتوقع منها.

وبغرض فهم أحسن للكفاءة وفقا لهذه المدرسة، سنقوم فيما يلي بعرض بعض أهم خصائصها.

2.1 خصائص الكفاءة:

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءة، كل حسب تخصصه، وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط الرئيسية التالية:

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد (Principe d'action): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من: "درايات/ درايات فنية/ درايات سلوكية" حسب ما هو موضح في الشكل (1)؛
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر؛
- الكفاءة تركيبية إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير و/أو التحسين؛
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى ...، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية؛
- الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة؛

- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية؛
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي؛
- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية؛
- الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف؛
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينات التنظيمية (Durand, 1997)، فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها؛
- للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.

3.1 أنواع الكفاءة :

لمفهوم الكفاءة العديد من الدلالات في مجال الإدارة**، حيث يمكن التمييز بينها من خلال بعدين، الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية، الذي يتضمن دراسة الكفاءات البشرية (فردية، جماعية)، والثاني يرتبط بالإدارة الاستراتيجية، أين تكون الكفاءات التنظيمية محل اهتمام، وسنحاول فيما يلي توضيح الكفاءات من منطلق من يملكها من خلال عرض كل من الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية.

1.3 الكفاءات الفردية:

جاء مفهوم الكفاءات الفردية كبديل لمفهوم الأهلية وكنتيجة للانتقادات التي وجهت لهذا الأخير نظرا لصعوبة تطبيقه في الميدان، وفي هذا السياق عرف (Le Boterf, 12, 1994) 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 العلاقاتية والخرائط السلوكية، وهي تتعلق بالفرد الكفاء في حد ذاته".

على مستوى إدارة الموارد البشرية، الكفاءة يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، بمعنى أن لها علاقة بوضعية محددة، تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم، حيث لا يمكننا الحكم على شخص معين أنه كفاء بصورة عفوية، بل يكون كذلك في إطار وظيفة معينة تستلزم مجموعة صفات وخصائص متعلقة بمنصب عمل معين (Gilbert & Thionville, 1990, 25) ، وعادة ما تكون الكفاءة الفردية منظمة، فهي تمزج وفي إطار ديناميكي مختلف المكونات التي تشكلها؛ بمعنى أنها تمثل تلك التركيبة الملائمة والمقومة لوضعية معينة، قصد تحقيق هدف معين.

كما يعرف كل من (Gilbert & Parlier, 1992, 25) الكفاءة الفردية بأنها: "مجموعة معارف وقدرات إجرائية (قدرات على التنفيذ) وسلوكيات، مهيكلة في إطار تحقيق هدف لوضعية ما".

مما سبق، نلاحظ أن مفهوم الكفاءة الفردية يمكن اعتباره نظاما كاملا، فهو عبارة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر متفاعلة ومتداخلة، في إطار معين قصد تحقيق أهداف محددة يصبو الفرد إليها.

1. 2.3 الكفاءة الجماعية:

في حالات كثيرة لا يمكن للكفاءات الفردية بمفردها أن تحقق سبقا للمؤسسة عن غيرها من المنافسين ولا أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، ضف إلى ذلك أن غالبية المؤسسات في الوقت الحالي والمتميز باشتداد المنافسة وسرعة معدلات الابتكار، أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التنظيم التي تبني على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية.

على الرغم من أهمية الكفاءة الجماعية فإن الدراسات والأبحاث التي اهتمت بها تعتبر قليلة مقارنة بما حُصص للكفاءات الفردية وكيفية إدارتها، ويخطئ من يظن بأن الكفاءة الجماعية ما هي إلا محصلة للكفاءات الفردية بمعنى أنه لا يكفي تجميع أفراد ذوي كفاءات فردية لخلق كفاءة جماعية (Dufresne & Peyrat, 2005) ، إضافة إلى ذلك فهي تلعب دورا في تطوير وتنمية الكفاءات الفردية وهي مكون أساسي للكفاءات التنظيمية (Retour & Krohmer, 2004, 11).

وعلى الرغم من قلة الدراسات المهتمة بالكفاءة الجماعية، فإن مفهومها لم يلق إجماعا من قبل الباحثين، إذ قدم كل من (Retour & Krohmer, 2004) مجموعة من التي اقترحها بعض الباحثين، نورد بعضها في الجدول التالي:

الجدول (1): بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية

صاحب التعريف	محتوى التعريف
De montmolin(1984)	يمكننا افتراض وجود كفاءة جماعية عندما يتم داخل فريق/جماعة العمل تبادل للمعلومات وتوحيد التفسيرات والإفصاح عن المهارات والتفكير في إعداد الاستراتيجيات بصفة جماعية.
Wittonski(1997)	هي منهجية جماعية وتعاونية تهتم بحل المشاكل من خلال التحليل الناقد للعمل.
Dejoux (1998)	هي مجموعة من الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة بالإضافة إلى مكون غير قابل للتحديد خاص بكل فريق، نتيجة التآزر ودينامية هذا الأخير.
Guilhonet et Têpo (2000)	هي المعارف والمهارات الضمنية والصرحة التي تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد ينتمون لنفس المهنة أو إلى مهن مختلفة.
Michaux (2003)	هي معارف ومهارات ضمنية (مشتركة ومتكاملة) وكذلك عمليات تبادل غير رسمية يتم تدعيمها بطريقة تضامنية والتي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول.

Source : Guerbette C. (2009) Le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept, centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion, No.14, p.1.

بناء على التعاريف المذكورة أعلاه، وغيرها مما اقترحه الباحثون المهتمون بالموضوع، خلص كل من (Retour & Krohmer) إلى وجود مفهومين متباينين للكفاءة الجماعية، لكنهما متكاملين؛ ففي إطار المفهوم الأول يُعتقد أن أعضاء الجماعة سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها، وأن ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة؛ أما في إطار المفهوم الثاني، فيُنظر للكفاءة الجماعية بأنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل وهي مشتركة، بعدما تم تقاسمها، وتسمح للأعضاء بالعمل معا بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا. وهذا ما يؤكدُه (Bataille, 2001) بالقول بأن "الكفاءة الجماعية هي القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها لوحده" (Bataille, 2001)، وهذا يعني أن مجموع الكفاءات الفردية ما يسمى بأثر الجماعة.(Walwoniak, 2005, 16)

إن ما يجمع بين هذه التعاريف كون الجماعة هي التي تسمح بظهور وبروز الكفاءة الجماعية وتوظيفها في العمل الجماعي أو الأنشطة الساعية لتحقيق الهدف المشترك لأعضائها، وهذا من خلال التفاعل الذي يحدث بين الأعضاء وأن كل واحد من هؤلاء سيكون مستفيدا من خلال عمليات التبادل والتعلم، أي أن هذا النوع من الكفاءات يتولد من خلال جمع ومزج وتداخل الكفاءات الفردية، بالإضافة إلى أثر الجماعة ودينامية الجو الحميمي الذي قد يميز الجماعة المتضامنة والمتعاونة، ويظهر ذلك من خلال "عمليات تعلم لحل مشاكل، وتقاسم لوجهات نظر ونماذج عمل، وتبادل لمعارف صريحة و/أو ضمنية" (Colin & Grasser, 2007).

كما يؤكد (Nordhaug, 1996) بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات التي يحوزها أفراد الجماعة، فهي تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها، وقد ميز خمسة أبعاد للكفاءة الجماعية (Dejoux, 2001, 148):

- التآزر: الذي يعزز من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة؛
- التضامن: ويتجلى مفهومه في شبكة التعاون المشكلة بين أطراف جماعة العمل؛
- التعلم: الذي يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعتمد؛
- صورة العمليات الجماعية: التي تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي؛

- الرموز والخطاب المشترك: التي تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية، وهذا يعني لا وجود لكفاءة جماعية من دون أمور مستترة كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة (الثقافة التنظيمية).

إن الأفراد العاملين يساهمون في إطار جماعات العمل بكفاءاتهم الفردية، لكن في إطار العلاقات والتفاعلات القائمة فيما بينهم وهم يؤدون أعمالهم، تنشأ كفاءات جماعية

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برباش توفيق

د. كشاط أنيس

خاصة بهم تساعد على بلوغ أهداف محددة مسبقا، وهذا يعني أن الكفاءة الجماعية تتمثل في ذلك المجموع أو الكل المكون من مجموعة الدرايات والقدرات والسلوكيات والمواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة، والتي تنشأ في إطار تفاعلاتهم.

كما يشير البعض إلى أن الكفاءة الجماعية لا تكون بالضرورة ما بين الأفراد الذين يزاولون مهنة واحدة، بل يمكن أن تنشأ ما بين أفراد أو جماعات يقومون بمهن أو نشاطات مختلفة، كما جاء في تعريف (Trépo & Guilhonet, 2000) المذكور أعلاه، غير أن خلق هذه الكفاءة الجماعية هو أسهل في الحالة الأولى منه في الحالة الثانية أين تكون الكفاءة الجماعية مشتركة بين جماعات أو مصالح أو حتى أقسام (Durfresne & Peyrat, 2005) لأن من بين خصائص ورموز هذا النوع من الكفاءات هو تقاسم اتجاهات ومعايير مشتركة وكذلك استعمال خطاب ومصطلحات فنية خاصة أو مشفرة ومختصرات لا يفهمها إلا أعضاء الجماعة الواحدة.

3.3.1 الكفاءات التنظيمية:

يسمى هذا النوع من الكفاءات أيضا بكفاءات المؤسسة، حيث يُؤخذ به على مستوى المؤسسة ككل، وتتمثل في "ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته، مقارنة بما تعيشه من أوضاع" (Aubert et al., 2002, 155) ، ومن جهة أخرى يعرف (Cadin, 1997) الكفاءات التنظيمية بأنها تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية؛ وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة (Dietrich, 2003).

وباعتبار أن الكفاءات الفردية والجماعية يؤخذ بها على مستوى إدارة الموارد البشرية، فإن الكفاءات التنظيمية تكون محل اهتمام على المستوى الإستراتيجي

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برباش توفيق

د. كشاط أنيس

للمؤسسة، حيث تكون عنصرا محددًا لتنافسيتهما، ويؤخذ بها عند القيام بتحليل الاستراتيجي***، وتحديد موقف المؤسسة مقارنة ببيئتها التنافسية، حيث أن مثل هذا النوع من الكفاءات -النادرة وصعبة التقليد- يسمح للمؤسسة من تحديد المهام والنشاطات التي تكون قادرة على تأديتها بأكمل وجه، الشيء الذي يسمح لها بخلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسها.

2. الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، أوجه التداخل:

انطلاقا من التعاريف والخصائص السابقة، يتضح أن للكفاءات أبعادا مختلفة، إذ أنها لا تتوقف عند البعد الفردي فقط، بل تتجاوز ذلك لتبلغ المستوى الجماعي وحتى التنظيمي، وهنا يكون من الضروري الإشارة إلى البعد الجماعي الخاص بالكفاءة وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ولإدارة المؤسسة ككل من خلال توضيح الآثار المتبادلة فيما بينهما.

1.2 الكفاءات الفردية في خدمة الكفاءات الجماعية:

تدعم الكفاءة الفردية نظيرتها الجماعية بطريقة ضمنية، من خلال تلك الخصائص التي تميز الفردية منها، نذكر من ذلك:

• قيمة الكفاءات الفردية: تتميز الكفاءات الفردية بجملة من الخصوصيات والمميزات، حيث أن للبعد السلوكي (Savoir-être) ونوعية المعارف والتجارب التي عاشها الأفراد داخل المؤسسة أهمية كبيرة في تحديد خصوصيات الكفاءة الفردية، وهو ما ينعكس بدوره على خصوصيات الكفاءة الجماعية (Chédotel et Pujol, 2008, 5)، ومن ذلك روح تقاسم المعارف والخبرات، الكفاءة الأخلاقية، القيم الاجتماعية المرتكزة على الألفة، التأزر، التسامح، الصراحة،...؛

• القابلية الاجتماعية للتعاون والتفاعل مع الآخر؛

● التفاعلات العاطفية الوجدانية: التي لها بالغ الأثر في خلق الكفاءة الجماعية وتنميتها؛

● التفاعلات غير الرسمية: خصوصا إذا كان التنظيم الداخلي المعمول به يتميز بدرجة معينة من اللارسمية واستقلالية معتبرة في إنجاز المهام، كما يساعد ذلك في رسم نوع من الميولات والإستعدادات التي سيتبناها أفراد الجماعة وهو ما يسهل من غرس ثقافة تنظيمية تخدم استراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال التركيز على النمذجة السلوكية كأحد أهم مداخل التعلم السلوكي؛

● التعاون: الذي من الممكن أن يتعزز كلما توفر التزام ذاتي من قبل الفرد، بمعنى وجود قابلية للتعامل مع الآخر بحد يتجاوز مستوى التنسيق، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تميز الفرد بدرجة عالية من الاستعداد والدافعية للعمل الجماعي والمساهمة بجدية وفعالية في تحقيق أهداف الجماعة (Zarifian, 1995).

2.2 تنمية الكفاءات الفردية من خلال الكفاءات الجماعية:

إن لآليات تطوير الكفاءات الجماعية دورا ضمينا في دمج وتحسين الكفاءات الفردية، خصوصا في جانب السلوكيات والمعرفة الضمنية والمهارات العملية، ونلتمس ذلك من خلال الآليات التالية:

● تنمية وتطوير روح التفكير الجماعي لدى الفرد، وهو ما ينطبق على حالة المؤسسات الجزائرية، فجماعات العمل، سواء كانت جماعات وظيفية أو فرق عمل أو لجان أو حتى جماعات صداقة وزمالة، هي التي تمكن منظمات العصر من مسيرة الانفجار المعرفي والإبداعي الذي نعيشه؛

• التعلم بالعمل والإنجاز: والمقصود به هو أن الفعل والممارسة يسمحان للفرد من تكوين دراية فنية في مجال عمل ما (في إطار مجموعة) بالإضافة إلى مجموعة من المعارف المرتبطة به؛

• التعلم بالتفاعل: حيث أن التفاعل ما بين المستعملين والمصممين (المبتكرين) يسمح بإنشاء قاعدة معارف تمكّتهم من خلق وإنتاج منتجات بأحسن الطرق والكيفيات، والتي ينجم عنها أفضل طريقة استعمال ممكنة، وهو ما يعزز من مستوى الكفاءة لدى الفرد؛

• تسمح جماعات العمل غير الرسمية بخلق كفاءات جماعية جديدة قد يصعب تشكيلها على مستوى الجماعات الرسمية التي ينتمي إليها الأفراد، وهو ما يعزز تقاسم المعارف والخبرات والمهارات وحتى السلوكيات ما بين أعضائها، بمعنى أن الفرد قد يجد في هذا النوع من الجماعات فضاءً مناسباً للتعلم وتطوير كفاءاته، لأنه يجد أفراد يقاسمهم نفس الميول والاتجاهات وحتى الاستعداد، أو أنه يلجأ إلى أفراد يجد عندهم من الخبرة ما لا يجده عند أعضاء الجماعة الرسمية؛

• المرافقة والإشراف (Coaching) من جانب تمكن الفرد من تعلم قيم وسلوكيات إيجابية جديدة اعتماداً على مرجعيات سلوكية قوية وهو ما يساعد على انتشار كفاءات أخلاقية في المنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة للمعارف الضمنية والدرايات الفنية التي لا يمكن حيازتها إلا عن طريق الملاحظة المباشرة والتقليد؛

• التعلم عن طريق محو التعلم **** (Durand, 1992) و (Pralhad, 1995)، والمندرج في إطار الروتينات والعادات وخرائط التفكير، تجاه كل فكرة قد تتعلق بالتغيير، إذ أن محو بعض الأفكار وبعض التصورات الخاطئة أو المعيقة لدى أفراد المنظمة يدفعهم

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برباش توفيق

د. كشاط أنيس

إلى إنجاز المهام بكل عطاء، وهو ما يمكنهم من تحقيق قفزة نوعية في وضعيات محددة، فينجز عنها تحقيق امتياز تنافسي.

مثل هذه العناصر عادة ما تجعل من العمل داخل المؤسسة شيئا صعبا في بعض الحالات، خصوصا فترات التغيير، الشيء الذي يحتم ضرورة التعلم بهدر ومحو بعض الميولات والمعتقدات والأفكار السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة، ومنه تمكين هؤلاء من بناء اتجاهات مشتركة وتعلم سلوكيات ومعارف جديدة واكتساب درايات فنية قوية تحسن من أدائهم الحالي والمستقبلي، الشيء الذي ينتج عنه القدرة على التحسين والتغيير ومنه إمكانية التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تعيشها المؤسسة.

3.2 حتمية الكفاءات الجماعية:

نتيجة لتراجع أداء وفعالية العمل الفردي، فإن العمل بالفرق والتنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحت السمة المميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، لأنهما يدعمان الأداء الجماعي. ويمكننا أن نورد النقاط التالية التي تشير إلى أهمية الكفاءات الجماعية مقارنة بالكفاءات الفردية:

- هي أكبر من الكفاءات الفردية لما يضاف لها من عمليات المزج والتآزر و"أثر الجماعة";
- تساعد على تنمية الكفاءات الفردية من خلال تقاسم المعرفة والتعلم التنظيمي؛
- تشبع وتنبي الشعور بالانتماء والهوية وبناء الرؤية المشتركة؛

• تساعد على بلوغ الأهداف التي يصعب أو يستحيل الوصول إليها من خلال عمل الأفراد منعزلين؛

• ترفع من فرص الإبداع الفردي والجماعي بفعل التعاون؛

• تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى استراتيجية تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة.

إن هذه المكتسبات تشير إلى ضرورة وحتمية الاهتمام بهذا النوع من الكفاءات والعمل على حسن إدارتها، لكن متى نقول أن لهذه الجماعة كفاءات جماعية أو أن تلك الكفاءة تعد كفاءة جماعية، أي هل من مؤشرات ومعالم على وجودها؟

3. مؤشرات الكفاءة الجماعية:

يذكر بعض المختصين أن هناك مؤشرات تدل على وجود كفاءات جماعية داخل المنظمة، والتي تعتبر في نفس الوقت عوامل مساعدة على بنائها وتكوينها (Retour, 2005) (93) وهذه العناصر هي المرجعية المشتركة والخطاب المشترك والذاكرة الجماعية، والالتزام الذاتي.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المؤشرات:

1.3 المرجعية المشتركة:

إن جماعة العمل، التي تنشأ وتنمو في إطارها الكفاءة الجماعية، تتطلب تنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاؤها، وهو ما يستوجب توحيد التصورات ومعاني الأشياء فيما بينهم، وهذا ما يسمى بالمرجعية المشتركة (Référentiel commun)؛ إذ تساعد هذه الخاصية على تحقيق التعاون بين الأعضاء من خلال توحيد معاني

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برباش توفيق

د. كشاط أنيس

الأشياء، وهي التي تحدد درجة التعاون بين الأعضاء، والتي تتوقف بدورها على درجة التصورات المشتركة.

تتميز المرجعية المشتركة بمجموعة خصائص، نذكر منها (Le Boterf, 2006, 125) :

- أنها عملية تنفيذية، تتشكل لتساعد على تحضير وتنفيذ العمل المراد انجازه؛
 - تتكون بشكل مشترك بين الأعضاء الذين يشتركون في تحضير وانجاز العمل؛
 - تتشكل نتيجة مواجهة ومقابلة تصورات الأعضاء بما يجعلها موضوع اتفاق بينهم؛
 - أنها مؤقتة، حيث تتغير بتغير الأفراد المشكلين للجماعة و/أو الظرف المعاش
- (Le Boterf, 2006, 125).

2.3 الخطاب المشترك والمتقاسم:

من المؤشرات الدالة على وجود كفاءة جماعية وجود خطاب أو لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة يستعملونها عند عمليتي التواصل والاتصال فيما بينهم للتفاهم وتدعيم الانتماء للجماعة وكذلك بلوغ التميز. إن مثل هذا الخطاب المتقاسم (Langage partagé) يسمح للأعضاء بالتفاهم باستعمال كلمات وعبارات لفظية غير مكتملة وقد تكون حتى مشفرة، وقراءة ما تحت الأسطر والاختصار وتجنب التعليقات وعمليات التفسير (Le Boterf, 1994, 14) ، وهو ما يعطي للجماعة هوية خاصة تميزها عن جماعات العمل الأخرى (Guerbette, 2009).

3.3 الذاكرة الجماعية:

الذاكرة الجماعية (Mémoire collective) هي التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل المعارف والمهارات والسلوكيات والتفسيرات والتصورات، وكذلك مجموعة المعارف التي يتم إنتاجها وتوليدها داخل الجماعة من خلال مواجهة حكم الأعضاء على الأشياء التي تحيط بمكان عملهم، واقتراحاتهم لحل

المشاكل التي تواجههم أو قد تواجههم. إنها تتولد في إطار تلك التفاعلات التي تتم بشكل مستمر بين الأعضاء، خصوصا عندما تواجههم مشاكل العمل وتكون الاتصالات الداخلية والاقتراحات التي يقدمونها هي أداة لتنمية كفاءاتهم على حل هذه المشاكل (Walwoniak, 2005).

يشير (Girod, 1995) بأن الذاكرة الجماعية تنقسم إلى ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- الذاكرة الجماعية المصرح عنها (المعلنة)، وهي المعارف والمهارات المكتسبة أو المنتجة داخل الجماعة بسبب تفاعل الأعضاء؛
- الذاكرة الجماعية الإجرائية، وهي التي تتولد عند مواجهة ومقابلة مهارات الأعضاء فيما بينها، أثناء القيام بمختلف الأعمال والأنشطة الموكلة إليهم؛
- الذاكرة الجماعية الخاصة بالحكم على المواقف والأشياء التي تتولد وتنمو لدى كل عضو من أعضاء الجماعة.

4.3 الالتزام الذاتي

يمثل الالتزام الذاتي (Engagement subjectif) الإرادة التي يتسلح بها كل عضو في سبيل التعاون، وبالتالي فهو يعكس دافع هذا السلوك. إنه يشير إلى الاستقلالية وأخذ المبادرة من قبل الأعضاء عند قيامهم بمختلف أنشطتهم (Dufresne & Peyrat, 2005, 3)، وقد جاء هذا المفهوم كإعادة نظر في الأنماط التaylorية لإدارة العمليات، خصوصا ما تعلق بالرقابة، إذ يعتمد على مبدأ الاستقلالية والمشاركة والتقليل من درجة تنميط العمليات، مع ضرورة التزام الأفراد (Zarifian, 1993)، ويتطلب هذا المفهوم من جماعة العمل أن تكون هي القائمة على أعمالها، حيث تسعى إلى إدارتها على أساس خصوصيات الأفراد الذين يشكلونها، انطلاقا من كونها مسؤولة عن النتائج. إن تبني المؤسسة لمبدأ (زبون/مورد) في إدارة عملياتها الداخلية يجبر الأفراد العاملين في إطار

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برباش توفيق

د. كشاط أنيس

عملية معينة (فريق/ فرق العمل) الدخول في نسق نظامي يميزه التمكين والمنافسة والمساءلة ما بين الأفراد (Dietrich, 2000) قصد بلوغ الأهداف المسطرة على مستوى كل جماعة عمل وكل عملية في خريطة عمليات المؤسسة.

إن هذه العناصر تشكل مجتمعة ما يسمى بالمعنى المشترك (Guerbette, 2009) بكل ما يحيط به من معان ودلالات، إذ من خلال وجود التزام كبير ومرجعية مشتركة وخطاب مشترك وذاكرة جماعية بشكل متكامل، يمكن لأعضاء الجماعة تشكيل تصور موحد عن عملهم وما يحيط بهم وما ينبغي أن يعتمدونه من معايير وسلوكيات مقابل ما سيواجهونه من مواقف ومشاكل.

ومن الضروري الإشارة إلى دراسات (Nonaka & Takeuchi, 1997) التي اقترحا من خلالها نموذجا عاما لخلق المعارف التنظيمية، إذ يعمل على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة وهو ما يعزز من درجة التعلم الجماعي وتقاسم المعارف بصفة دائمة ما بين أعضاء التنظيم أو الجماعة، وبالتالي كفاءات جماعية أكثر قوة (Nonaka & Takeuchi, 1997, XI) وكذلك الأمر بالنسبة للذاكرة الجماعية وذاكرة المؤسسة.

4. مسؤولية الإدارة في تعزيز وتنمية الكفاءات الجماعية

إضافة إلى ما تم الإشارة إليه من قبل، عن دور الكفاءات الفردية في خلق وتدعيم الكفاءات الجماعية، فإنه يقع على عاتق الإدارة والمسيرين المسؤولية الأكبر في خلق وتنمية هذه الأخيرة والحفاظ عليها في إطار جماعات وفرق العمل التي تُكونُ التنظيم البشري داخل المؤسسة، ومن أبرز الآليات والأدوات المعتمدة في ذلك، ما يلي:

1.4 تسهيل تكوين جماعات وفرق العمل

تلعب جماعات العمل دورا كبيرا في إشباع العديد من الحاجات الإنسانية كما جاءت في كتاب التحفيز والشخصية (Maslow, 1943) فهي توفر الأمن والأمان والاحترام

والتقدير. إن وجود فرق العمل يصب في مصلحة الفرد والإدارة على حد سواء، فهي من جهة تساهم في إشباع حاجات الفرد، وتمكن الإدارة من جهة ثانية من رفع مستوى أدائها وتحقيق الفاعلية في إطار العمل الجماعي خاصة بالنسبة للأنشطة التي يصعب إنجازها بشكل فردي، كما أنها تساهم في تقاسم المعارف والكفاءات فيما بين الأعضاء من خلال الممارسة الجماعية للعمل.

لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تبني فلسفة إدارية تعتمد على الديمقراطية والتمكين والمساءلة، ومنه اعتماد فرق عمل مستقلة أو شبه مستقلة تمكنها من بناء وتطوير كفاءات جماعية وتساعد على بلوغ مؤشرات الأداء بفعالية.

2.4 تشجيع العلاقات والتفاعلات ما بين الأفراد والجماعات

إن خلق المؤسسة لجماعات عمل بشكل دائم أو مؤقت، وبالخصوص إذا ما كان أعضاؤها ذوي تخصصات متباينة وحاملين لمعارف ومهارات وكفاءات مختلفة ومتكاملة، يساعد على توليد وتنمية كفاءات تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من قيادة مشاريع وبرامج عمل جديدة (تغيير أو تحسين أو إبداع) وهذا بسبب العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة وما بين الجماعات، بعضها ببعض.

3.4 أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات

يساعد الأسلوب الإداري فيما يخص صناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات في تنمية الكفاءات الجماعية من خلال الفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد للمشاركة في صناعة وصياغة القرارات ورسم الأهداف، خصوصا إذا تعلق الأمر بإدارة المشاريع وكذلك حل المشكلات، حيث أن أسلوب المشاركة يزيد من التزام الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بغية تحقيق الأهداف وهو ما يشجعهم ويعبؤهم على التعاون لبلوغ ذلك،

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. كشاط أنيس

د. برباش توفيق

الأمر الذي يجعلهم يكشفون ويوظفون معارف جديدة، عادة ما تكون مستترة، الشيء الذي يجعلها صريحة تساهم في تعزيز الذاكرة الجماعية ومنه التعلم التنظيمي، مما يساعد الإدارة على بلوغ أهدافها بطريقة أكثر فاعلية.

الطريقة المعتمدة في تنظيم العمل

تساهم طريقة تنظيم العمل المعتمدة أولاً في خلق الكفاءة الجماعية، حيث أن الفرد الذي يقوم بالعمل بمعزل عن زملائه لا يمكنه تعلم مهارات وكفاءات جديدة من زملائه فيما لو كان يعمل ضمن جماعة؛ وكذلك الأمر بالنسبة للفرد الذي يقوم بعمل عديم أو قليل القيمة لا يمكنه اكتساب خبرات جديدة فيما لو أسندت له مهام متجددة ومتنوعة (إثراء وتدوير العمل) بين الحين والآخر...، لذلك فإن تنظيم العمل المبني على أساس جماعي مثل جماعات العمل شبه المستقلة أو حلقات الجودة أو فرق المشاريع... تمكن أعضائها من بلوغ التعلم المشترك ومنه إمكانية بناء كفاءة أو حتى كفاءات جماعية خاصة بهم تميزهم عن جماعات عمل أخرى، ولعلنا نجد في مؤسسة (Google) النموذج الأمثل فيما يرتبط بهذه الفكرة، إذ أنها تعطي حرية كبيرة للفرد والجماعة في طريقة تنظيم وإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم.

وحسب ما أشارت إليه (Dupuich, 2011) فإن ما يدعم الذاكرة الجماعية هو التفاعل بين مختلف الدرايات التي يحوزها أفراد الجماعة الذين يشتركون في تحقيق أهداف مشتركة.

إن تنظيم العمل على أساس الفريق يعطي الفرصة لكل عضو لاختبار وتوظيف كفاءته الفردية والاجتهاد في إبراز ذلك لإظهار قدراته التي تميزه عن الآخرين واكتساب الاحترام والتقدير من قبل مسؤوليه، ليعيش بذلك في كنف مناخ عمل يميزه التعاون والتنافس الإيجابيين؛ كما أن كل عضو في الجماعة سيكتسب مهارات وكفاءات

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برباش توفيق

د. كشاط أنيس

وسلوكيات من زملائه (نتيجة طبيعته الإجتماعية) وبالتالي تنمية وتطوير مستواه التأهيلي.

5.4 طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية العديد من الأدوات التي تساعد على تنمية الكفاءة الجماعية، لعل من أهمها برامج التكوين والتعلم التي تعتمد على الإدارة والتي في إطارها ينبغي أن تركز على طرق التعلم الجماعي، كما يمكنها تحقيق ذلك أيضا عن طريق عمليات التوظيف والتقييم والتعويضات؛ فعن طريق الاختيار من بين المترشحين للانتماء للمؤسسة، توظف أولئك الذين يتبنون القيم والاتجاهات والسلوكيات وحتى الميولات التي تدعم بناء وتنمية الكفاءة الجماعية، وكذلك من خلال عمليات التقييم التي ينبغي على المشرفين التأكيد من خلالها على التعاون لتحقيق أهداف الجماعة والعمل على تقاسم المعارف والكفاءات، وأخيرا من خلال سياسة التعويضات التي تعطى فيها الأولوية للأداء الجماعي، أي اعتمادها على مؤشرات قياس ذات طابع جماعي.

6.4 النمذجة السلوكية

تعتمد النمذجة السلوكية (Modélisation Comportementale) كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، حيث يتم تطوير الكفاءات وفقا لهذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية أو مثلى على أعضاء الفريق لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكئون في الواقع؛ وبعد توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، يقوم الفرد محل النمذجة بممارسة الأداء الفعلي ليطلب فيما بعد من بقية الأعضاء بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي. ووفقا

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د. برناش توفيق

د. كشاط أنيس

لهذا الأسلوب يمكن لكامل أعضاء الفريق اكتساب مهارات جديدة والدرائيات السلوكية التي تم تثبيتها، ليسهل فيما بعد نقلها للممارسة الفعلية (Raymond, 2013, 294).

5. دور المشرف في تطوير الكفاءات الجماعية وفقا لمقاربة الكفاءات

تطوير الكفاءات الجماعية وفقا لمقاربة الكفاءات التي تستمد جذورها من الحركة السوسيوبنائية يتطلب منا إعطاء الأهمية الأكبر للمتعلم بجعله محور العملية التعليمية وهو ما يجعل دور المشرف (Coach) (كمعلم، أو كمدرّب) يختلف كل الاختلاف عن دوره في التعليم التقليدي الذي في إطاره كانت تعطى الأهمية الأكبر لكل من المشرف وملتوى التدريب (Alexandre-Bailly et al., 2013, 317).

ويمكن تلخيص دور المشرف في تطوير الكفاءات وفقا لهذه المقاربة في العناصر التالية: (Brahimi C. et al., 2001)

- يحدد البيداغوجيا التي تجعل أعضاء الجماعة (المتعلمين) محور العملية "التعليمية-التعلمية"، وذلك بجعله يقوم بأنشطة ذات معنى بالنسبة له، وإنجاز المشاريع وحل المشكلات جماعيا؛
- يقوم بتحفيز وتعبئة المتعلمين على العمل وفقا للبيداغوجيا النشطة (Pédagogie active)، قصد توليد الدافع للتعلم والانجاز، وذلك بتكليفهم بمهام تناسب وتيرة عملهم، وتتماشى وميولات واهتمامات الأعضاء؛
- يقوم بتنمية المهارات وتوليد الاتجاهات والميولات والسلوكيات الجديدة بشكل جماعي، وهو ما يستلزم منه العمل على تنمية قدرات الفرد المختلفة: العقلية (المعرفية) والعاطفية والنفسية-الحركية (Psychomoteur)، حسب ما ينادي به (Bloom et al., 1984)؛

- يعطي أهمية للمحتويات العلمية التي تكون الجماعة في حاجة إلى تطويرها، أو ما يسمى بمجال تعلم الكفاءة، من خلال إدراجها في إطار ما ينجزه الأعضاء لتنمية كفاءاتهم في المجالات الثلاث، كما هو الحال أثناء إنجاز المشروع؛
- يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية، ويركز على نشاط الفرد في السيرة التعليمية، وعليه أن يربط التعليم بالمسار الوظيفي لفرق العمل، من خلال تثمين المعارف المكتسبة يجعلها قابلة للاستعمال في مختلف المواقف المهنية عبر تحويل المعرفة العلمية إلى ممارسة عملية لتحسين الأداء، وهنا يلعب المشرف دور النموذج لأعضاء فريقه (Robbins et al. , 2012 , 128) ؛
- يعمل على جعل أعضاء الفريق يتعلمون عن طريق الممارسة الذاتية، بتوجيههم إلى اكتشاف وتقدير أهمية المحتوى التعليمي، وإشراكهم في مسؤولية قيادة وتنفيذ عملية التعلم؛
- يخطط لوضعيات ونشاطات التعلم، كما يصمم مخططات إنجاز المشاريع لتحقيق الكفاءات المستهدفة، ويعمل على أن تكون وضعيات التعلم مستقاة من الواقع والاحتياجات الفعلية للمؤسسة في صيغة مشكلات تسعى عملية التعلم إلى حلها بتوظيف القدرات المعرفية لأعضائها؛
- يساعد الأعضاء في عملية التقويم الذاتي، حتى يتمكنوا من تعديل مفاهيمهم السابقة واكتساب طرق علمية لحل المشاكل بشكل جماعي بما يمكنهم من مواجهة المتطلبات اليومية للعمل.

خاتمة

إن تطرقنا لهذه الإشكالية من الناحية النظرية، وعلى حد اطلاعنا ومعرفتنا للواقع العملي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يمكننا طرح جملة من النتائج، نورد أهمها فيما يلي:

- أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو وجود عناصر مستترة تساهم في تحديدها، ولذلك كثير من المؤسسات تهمل هذا الجانب أو لا توليه الأهمية اللازمة نتيجة صعوبة تحديدها وبنائها وبالخصوص تقييمها، وبالرغم من ذلك فهي تبقى حقيقة حتمية على المؤسسة، بسبب ما تفرضه البيئة من ضغوط وتهديدات وتغيرات وحتى تعقيدات، خاصة وأن المؤسسات الرائدة عالميا قد أولت ومنذ فترة طويلة أهمية بالغة لهذا البعد الخاص بالكفاءة (ABB, IBM, DELL, GOOGLE, ...):

- أن تطوير الكفاءات ليست مسئولية الفرد أو جماعة العمل أو إدارة المؤسسة كل على حدى، بل هو نظام متكامل، إذ أن لقطاعات التربية والتعليم والتكوين تأثير جلي ومسبق في تحديد نوعية الكفاءات البشرية التي تلتحق بالمؤسسات، ويظهر ذلك من خلال كل من التعلم المعرفي والسلوكي الذي حازه الفرد، والسمات الاجتماعية التي يكتسبها ... الخ؛

- أن للكفاءات الجماعية دور كبير في تنمية وتطوير الكفاءات الفردية؛ وأنها من جهة ثانية تمثل نواة للكفاءات المحورية والاستراتيجية للمؤسسة؛

- خلق أنظمة تحفيزية تولي أهمية كبيرة للأداء والنتائج الجماعية بدلا من الفردية، الشيء الذي يعزز من مفهوم وأهمية الكفاءة الجماعية على حساب الكفاءة الفردية، والانتقال من حقبة الكلام والقول إلى حقبة الممارسة والفعل

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
د. كشاط أنيس

د. برباش توفيق

- أن مفهوم الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يقتصر على الكفاءة الفردية فقط، وكذلك الأمر بالنسبة لإدارتها؛ في حين تبقى إدارة الكفاءات التنظيمية قليلة التطبيق أو أنها غير مدركة لدى فئة المديرين رغم أهميتها الاستراتيجية؛

- نتيجة لحدثة مفهوم ومنطق الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، يستلزم على المسيرين العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية من خلال القيام بتشخيص مدى إدراك مفهوم الكفاءة لدى المديرين والعاملين داخل المؤسسة، وانطلاقا من ذلك القيام بتحسيسهم وإقناعهم بأهمية هذا المفهوم (بأبعاده الفردية والجماعية وحتى التنظيمية) كمنطلق لفلسفة إدارية حديثة تضع في المرتبة الأولى القدرات والكفاءات البشرية؛

- من الضروري تبني المقاربة بالكفاءات من طرف القائمين على إدارة المواد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفقا للمفهوم الحديث (السوسيونائي) وبالخصوص في هندسة التدريب والتعلم وتطوير الكفاءات سواء كانت فردية أو جماعية، وفقا لما هو معمول به في أفضل الممارسات لدى المؤسسات الرائدة عالميا.

التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
د. كشاط أنيس

د. برياش توفيق

* Mouvement Des Entreprises Françaises.

ⁱ - البارديغم السوسيو بنائي (Paradigme épistémologique socioconstructiviste) هو اتجاه فكري يفترض بأن المعرفة لدى الفرد يمكن حيازتها من خلال عملية بناء معرفي أين يكون للمحيط أثر جلي في نتائج التعلم. أسسها العالمين : Piaget, Vygotsky . ويعتبر البارديغم كأحدث النماذج المفسرة لمفهوم الكفاءة، حيث أكدته كل من (2001) Le Boterf, (2002) Jonnaert, (2006) Tardif كمتخصصين في مجال تطوير الكفاءات.
^{**} زيادة عن دلالة هذا المفهوم في بقية الحقول العلمية الممتمة به كعلوم التربية، علوم المعرفة والوجدان Sciences cognitives, علم النفس، اللسانيات....

^{***} نموذج شجرة الكفاءات الذي يولي أهمية للتحليل الداخلي للمؤسسة، من خلال التركيز على الموارد والكفاءات.

ⁱⁱ - La théorie KSA (knowledge, skill and ability requirements for teamwork), in: Chédotel F. et Pujol L., (2010) *De la compétence individuelle à la compétence collective*. l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager, p.5.

^{****} للمدرسة الجشطالتية التي تنسب للمفكر الألماني "Gestalt" إسهامات كبيرة في تفسير خرائط التفكير والتعلم ومحو التعلم، وكذلك الأخر بالنسبة لمدرسة علم النفس الاجتماعي التي تعنى بدراسة الفرد ودينامية الجماعة والتي تقر بالتعاون بدلا من التنافس ضمن ومابين جماعات العمل.

المراجع:

- AFNOR (2003) **Management des ressources humaines et compétences**, Paris.
- Alexandre-Bailly et al. (2013) **Comportements humains et management**; Pearson Education ; 4^{ème} Edition.
- Aubert J. et al. (2002) **Management des compétences : réalisation, concepts, analyses**, Dunod, Paris.
- Bataille F. (2001) Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 40, (avril, mai, juin), p.66-81.
- Bloom, B. S. (1956) **Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals**, David McKay Company, USA.
- Boyer,L., Equilbey N. (1999) **Organisation : théories-applications**, Editions d'Organisations, Paris.
- Chomsky, N. (1987) Mentalism and Behavior in Language in a psychological setting, *Sophia linguistica*, No. 22, p.1-26.
- Colin T. et Grasser B. (2007) *La gestion des compétences en pratique : quelle diffusion ? quels outils?*, 18^{ème} congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 20 et 21 septembre, Fribourg, Suisse.
- Cora Brahimi et al. (2011) **L'approche par les compétences un levier de changement des pratiques de la santé publiques au Québec**, institut national de santé publique du Québec, Février.

- Coulet J-C. (2016) Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité, *Revue Activités*, No. 13 Vol. 1, p.1-33.
- Dejou C. (2001) **La compétence au cœur de l'entreprise : essai sur un attracteur étrange**, Edition d'Organisations, Paris.
- Dietrich A. (2000) Le paradoxe de la notion des compétences en GRH, *les cahiers de la recherche CLAREE*.
- Dietrich A. (2003) La gestion des compétences : essai de modélisation, *les cahiers de la recherche CLAREE*, janvier.
- Dubois J., et al. (1994) **Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage**, Larousse, Paris.
- Dufresne D. et Peyrat-Guillard D., (2005) la compétence collective : une approche par l'analyse de ses traces textuelles, Université d'Angers, *GRANEM UMR-MA*, No. 49.
- Dupuich F. (2011) L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable, *Revue gestion 2000*, No. 2, Vol. 28, p.107-125.
- Durand T. (1997) Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, 5^{ème} conférence de l'AIMS, Montréal.
- Fleury E., **L'évolution des compétences des forces de vente dans le cadre du multi-canal**, site web consulté le 12/10/2011, <http://www.reseam.IAE.org/tutorat17.doc/>
- Gilbert P., Thionville R. (1990) **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences**, ESF Editeur, Paris.
- Girod, M. (1995). la mémoire organisationnelle, *Revue Française de gestion*, No. 105, p.30-42.
- Guerbette CH., (2009) le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept, *centre d'études et de recherches appliquées à la gestion*, No. 14 EI.
- Koebel, M. (2006) Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence, *Utinam*, Vol. 6, p.53-74.
- Le Boterf G. (1994) **De la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf G. (2006) **Ingénierie et évaluation des compétences**, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf G. (2008) **Repenser la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Editions d'organisation, Paris.

- Le Boterf G. (2013) **Construire les compétences individuelles et collectives** : Le modèle agir avec compétence en situation, 6^{ème} Edition, Eyrolles, Paris.
- Livian Y. F. (2002) Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines, *Gérer et comprendre*, No. 70, p.41-47.
- Maslow A. (1954) **Motivation & Personality**, Harper & Brothers, USA.
- Meignant A. (2000) **Ressources humaines : déployer la stratégie**, Editions Liaisons, Paris.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997) **La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante**, De Boeck, Bruxelles.
- Jonnaert P. (2002) Compétences et socioconstructivisme : Un cadre théorique, De Boeck, Bruxelles.
- Pemartien D. (2005) **la compétence au cœur de la GRH**, Editions EMS, Paris.
- Raymond A. (2013) **Employee Training and Development**, 6th Edition, MacGraw Hill international edition.
- Retour D., (2005) les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences. Actes du séminaire national, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, août, Cité internationale universitaire, Paris.
- Retour, D. & Krohmer C. (2004) *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences*, Communication présentée lors de l'atelier organisé par le groupe « Gestion des compétences » du CRACCO, Paris, consulté le 13/12/2004. <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/259/250>
- Robbins S. et al. (2012) **Comportement organisationnel**, Edition Pearson Education, Paris.
- Tardif, J. (2006) **L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement**, Chenelière Education, Montréal.
- Walkowiak E. (2005) La nature individuelle, collective et sociale des Compétences, *La Découverte*, No. 134, p16.
- Zarifian P. (1993) **La nouvelle productivité**, L'Hamarttan, Paris.