

إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء

د. أبو القاسم حمدي*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة البحث عن الدراسات التي تناولت موضوع كفاءات الموارد البشرية وركزت على بعد القيم بصورة جلية وواضحة، حيث قام الباحث بتسليط الضوء على المقاربتين السلوكية والفرنكوفونية، حيث ركزت الأولى على السلوك ومختلف الخصائص الباطنية الأخرى المحركة له وعلى رأسها القيم، لا من حيث الإدارة فحسب، بل من خلال التقييم أيضا؛ والثانية ركزت على مخرجات الأداء وإهمال السلوك الممارس أثناء الأداء تماما، حيث ثبت القصور في المقاربة الفرنكوفونية لأنها ركزت على الظاهر دون الباطن، في حين تعتبر تلك الخصائص الباطنية وعلى رأسها القيم من أهم محددات الكفاءات والسلوك على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: كفاءات الموارد البشرية، المعرفة، المهارة، السلوك، القيم، الدوافع، السمات.

The Problematic of Determining Competencies Concept Between Behavioral and Performance Approaches

Abstract

The purpose of this article was to study different researches which addressed to human resource competencies topic, and which mainly focused on values dimension. We've tried to demystify two approaches « Behavioral and francophone »; the first has concentrated on behavior and different underlying characteristics of competencies (especially values. The second (Francophone) has focused on the outputs of performance which neglected totally the behavior during performance. So we found that francophone approach has not concentrated on values, because it was based on the explicit characteristics and neglected the implicit ones, while it normally based on all components that including values which considered as the main behavior determinant factor.

Key Words: human resource competencies, knowledge, Skills, Values, Motives, Traits.

مقدمة:

إن المتأمل لتطور إدارة الموارد البشرية على مدى الزمن القريب؛ يلحظ أن هناك تسارعا كبيرا واهتماما منقطع النظير بالعنصر البشري في عدة أبعاد، وذلك لأهميته البالغة في تحقيق التطور والرفاهية لمنظمات الأعمال، إذ أنه يعتبر المصدر الأول والكبير في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ولعل ذلك الاهتمام قد ازداد منذ سنوات الثمانينات؛ حيث أصبح المورد البشري ذو صبغة استراتيجية، ويدخل ضمن أجنات وسياسات الإدارات العليا سواء من حيث التكامل العمودي أو الأفقي. وتعتبر إدارة الكفاءات واحدة من بين أحدث المقاربات التي أولت اهتماما غير عادي بعنصر المورد البشري؛ حيث تعاملت معه ككل متكامل أو كحقيبة أدوات تضم عدة عناصر على رأسها المعرفة والمهارة. غير أن الاختلاف في هذا الشأن هو الذي سنركز عليه من خلال مقاربتنا السلوكية (الأمريكية) والآخر الأدائي (الفرنكوفوني) في تعريف تلك الكفاءات؛ فالأول ينظر إليها بشكل يغيّر تماما الرأي الثاني؛ وذلك بدوره انعكس على اتخاذ آليات مختلفة في التعامل معها وإدارتها. وتتمحور إشكالية دراستنا حول طرح رأيين أحدهما يركز على بعد الأداء دون القيم، والآخر عليهما معا، وذلك من خلال التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بالكفاءة في التيارين الأدائي والسلوكي؟
 - ما هو المنهج المعتمد في كلا التيارين حول المنطق في إدارة تلك الكفاءات؟
 - ما هي عناصر الاختلاف بين التيارين؟
 - ما المقاربة التي ركزت على عنصر الأخلاق والقيم أكثر؟
- اعتمدنا في سبيل الإجابة على التساؤلات السابقة على الفرضيات التالية: أما الرئيسية فتقوم على أساس اعتبار أن الاعتماد على إدارة الموارد البشرية وفق منظور الأداء لوحده يعتبر قاصرا؛ حيث تقوم الإدارة الحديثة والجيدة على منطق الكفاءة والأداء معا.
- أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

- تعني الكفاءة مخرجات الأداء لدى الفرنكوفونيين، والسلوك لدى السلوكيين؛
 - يعتمد على منهج قياس الأداء لدى الفرنكوفونيين، وعلى الكفاءة لدى السلوكيين؛
 - تعتبر المقاربة السلوكية هي الأكثر تركيزا على القيم.
- تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية العنصر البشري وخاصة الكفاءة، باعتبار أن الحديث في هذا الموضوع لم ينل بعد حقه من الدراسة، وثم أهمية ترجيح تيار عن آخر خاصة في ذلك الجزء الذي يمثل القيم.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الموارد البشرية؛
- تبيان مكانة القيم ضمن مكونات الكفاءات، ومدى أهميتها؛
- مقارنة المقاربة بالكفاءات مع تلك القائمة على أساس الأداء، وتبيان أوجه القصور في كل واحدة.

I. مدخل لمفهوم كفاءات الموارد البشرية:

يرجع الكثير من المفكرين إلى أن أول ميدان شهد ظهور مفهوم الكفاءة، كان في علم النفس، وتحديدًا في علم نفس العمل والمنظمات، وتحديدًا لعالمة النفس الأمريكية (R.White) التي وظفت مفهوم الكفاءة لأول مرة، وكان ذلك في سنة (1959)¹ وذلك في العلاقة التفاعلية الفعالة بين الفرد وبيئته. وقامت أيضًا بإضافة مفهوم كفاءة التحفيز إلى كفاءة الانجاز. ثم تلا بعد ذلك عالم النفس السلوكي الأمريكي (Mc Cellan)، حيث قام هذا الأخير بدراسة معمقة لعمل (وايت)، فقام سنة (1970) بتطوير اختبارات (Tests) قادرة على تحديد الخصائص الإدراكية، طرق التفكير وسلوك الأفراد الذين يقومون بأداء عال (High Achievers)، كما قام أيضًا في سنة (1973) رفقة (D.Berlew) بإنشاء شركة (McBer) التي أصبحت فيما بعد (Hay McBer)؛ حيث تهتم بتقديم استشارات ومناهج وطرائق للمؤسسات. ويعتبر "ماكيلاند" أول من ربط الأداء العالي والجيد للأفراد بطبيعة الكفاءات المفتاحية والتي تتجلى وتتجسد أثناء تطبيقها في ميدان العمل.

قام بعد ذلك عالم السلوك الأمريكي (R.Boyatzis) سنة (1982) بتصوير جديد لمفهوم الكفاءة؛ ولكنه مبني على أعمال "ماكيلاند"، حيث ربط الكفاءة بالأداء، فعرّفها بأنها: " تلك الخصائص الكامنة التي ترتبط سببًا بالأداء المتوسط أو العالي في الوظيفة"، وأضاف إلى تلك الخصائص (المعرفة والمهارة) كلا من السمات، الدوافع، المفهوم الذاتي. فقال بأن الكفاءة هي كل متكامل من تلك العناصر تتفاعل فيما بينها (Dynamic Interaction)، وكما ربط "بوياتزي" الكفاءة بالأداء فإنه أيضًا ربطها بالسلوك الممارس أثناء القيام بإنجاز المهام، حيث لا تُعرّف الكفاءة وفق الأداء فقط؛ بل للسلوك الممارس أثناء الخدمة دور أيضًا في التعريف².

ومع سنوات التسعينات من القرن الماضي تم تطوير مفهوم الكفاءات في الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق متغيرات جديدة مثل القيادة، الولاء، المكافآت، حيث أثري ذلك المفهوم بالعديد من الإسهامات مثل الجانب الاستراتيجي، إذ اعتبرت الكفاءات ذات بعد استراتيجي، وانتقل الكلام من مجرد التركيز على كفاءات الأفراد إلى الجماعات والتنظيم؛ فأصبح مفهوم الكفاءات مرتبطًا بالاستراتيجية والمؤسسة؛ فكانت الكفاءات الاستراتيجية، والكفاءات التنظيمية كامتداد للبناء الكفاءات الفردية.

1.I مفهوم الكفاءات في المقاربة السلوكية (Competency-based Behavior):

تبعًا للتطور والمصدر الأول لمفهوم الكفاءات لدى السلوكيين، خاص الرواد من أصحاب التيار السلوكي، اخترنا مجموعة من التعاريف المنسوبة إليهم كتعريف لهذا المفهوم الغامض: تعريف "ريتشارد بوياتزي (Richard Boytzis)": هي " مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير مُنمّطة وتؤدي به إلى تحقيق أداء عالٍ، وتتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة، المهارة، السمات، المفهوم الذاتي، الدوافع، القيم، الأدوار الاجتماعية"³؛

تعريف "ماكيلاند (McClland): هي " مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي توهمه للقيام بأداء عالٍ في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص: السطحية أو الواضحة وهي المعرفة والمهارة، الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي أقل وضوحاً من السابقة، وأخيراً الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)⁴؛

تعريف "لوشيا و لسينغر (Lucia & Lepsinger): الكفاءة هي: " أهلية تطبيق أو استخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين، تلك الخصائص الفردية تكون في شكل: ذهني (Mental)، فكري (Intellectual)، إدراكي معرفي (Cognitive)، أو تكون اجتماعية، عاطفية، سلوكية، أو تكون فيزيائية، نفسية⁵؛

تعريف "تاكر وكوفسكي (Tucker & Cofsky): " هي مجموعة من المعارف، المهارات، المفاهيم الذاتية (العادات، القيم، الصورة الذاتية)، السمات والدوافع⁶.

2.I مفهوم الكفاءات في المقارنة الأدائية (الفرنكوفونية) (Competency-based Performance):

يعتبر مفهوم الكفاءات في المقارنة الفرنكوفونية مختلفاً عنه في السلوكية في عدة أمور، منها أن المقارنة الفرنكوفونية تعرف الكفاءة وفق مخرجات الأداء وليس السلوك، وفي هذا السياق يمكن ذكر بعض التعريفات الأساسية، منها:

تعريف (Jean-marie Peretti): الكفاءة هي: "تحريك وتوفيق المعارف الثلاثة: المعرفة (Savoir)، المهارة (Savoir-faire)، السلوك (Savoir-être) وتعبئتها في مواقف معينة؛"

تعريف (Guy Le Boterf): هي "هو نقطة التقاء ثلاثة موارد: الموارد المتحركة الناشئة عن الاحتكاك الاجتماعي والسلوك، الموارد المعرفية (المعرفة) الناتجة عن نشاطات التدريب، الموارد المهارية (المهارة)⁷؛"

تعريف (Lou Van Beirendonck): "هي تالوث المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir)، الرغبة (Vouloir) المتوفرة للفرد، حيث تتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض مؤدية غرضاً معيناً، يكون في الغالب إنجاز المهام المحددة⁸؛"

II. وجه المقارنة بين المقاربتين في تعريف مفهوم الكفاءات:

تتجلى أهم عناصر الاختلاف والتشابه بين المقاربتين في النقاط التالية:

- تهتم المقارنة السلوكية بالسلوك ومخرجات الأداء معاً، بينما يعتبر أنصار التيار الفرنكوفوني أن الكفاءة هي ما يمثله الأداء من مخرجات (مخرجات هذا الأخير تحدد الكفاءة، فهي كفيلة بتفسيرها بمجرد تحليل تلك المخرجات)؛
- تركز المقارنة السلوكية على محور السلوك كثيراً، فيعتبر أنصاره أن مخرجات الأداء غير كافية تماماً للحكم على الكفاءة، إذ يمكن أن نصادف أداءً جيداً مقابل دافع نحو العمل ضعيف؛ حيث يعتبرون

الكفاءة عنصرا متكاملًا من المكونات (المعرفة، المهارة، الدوافع.. الخ)؛ فاقْتصار الكفاءة على الأداء دون المكونات الأخرى يعتبر قاصرا في نظرهم؛

- زد على ذلك عنصر القيم، والذي يعتبر جد مهمّ باعتباره محرّكا لباقي عناصر الكفاءة؛ حيث قد نصادف عاملا يتمتّع بمعرفة ومهارة ودافع قويّ نحو العمل والإنجاز، ولكنه يفتقر إلى بعض القيم التّظيمية مثل الولاء، الالتزام، الثقة، المواطنة، والتي نعتبر بعضها منها ضروري جدًا لا يمكن الاستغناء عنه، وبعضها منها مهمّ ولكنّه غير ضروري. فعندما نصادف عاملا يفتقد لبعض القيم ويتوفّر على المعرفة والمهارة والدوافع فإن ذلك سينعكس سلبا على أدائه -ليس على المدى القصير ولكن على المدى المتوسط والبعيد- وهو الشيء الملاحظ لدى الكثير من الموارد البشرية التي تفتقد بعض القيم الأساسية، حيث يعتبر هذا العنصر في غاية الأهمية لدى السلوكيين ومهمش لدى الفرנקوفونيين على الأقل في تعريف الكفاءة؛

- تفتقر المقاربة الفرנקوفونية إلى التركيز على عنصر المفهوم الذاتي في تعريفها للكفاءة، حيث يعتبر هذا الأخير من أبرز محرّكات السلوك، لأن المفهوم الذاتي الذي يرتبط بالإدراك يؤثر على التقدير الذي يرتبط بالشعور، ومن ثم ينعكس ذلك التقدير الذاتي إن كان إيجابيا أو سلبيا على الكفاءة؛ لأن الإدراك وبعده الشعور يؤثر على سلوك الفرد إيجابا أو سلبا.

III. مكونات كفاءات الموارد البشرية لدى المقاربتين:

تختلف المقاربتان في تحديد مكونات الكفاءات الخاصة بالموارد البشرية، ويمكن إجمال كل المكونات الخاصة في الجدول التالي:

III.1 المقاربة السلوكية: تتكون الكفاءة من العناصر التالية:

1.1 المعرفة (Knowledge):

عرفها الفيلسوف "بلاتو" ببساطة بأنها "الحقيقة" «Truth».

وتدعى في بعض الأحيان "الدراية"، وهي تعني مجموع الحقائق التي يكتسبها الفرد، ويمكن القول أن المعرفة هي عبارة عن معادلة تساوي: المعلومات + جهد فكري (ذهني)، فالمعلومات التي تتوفر لدى الفرد عن شيء محدّد والتي تتفاعل مع عمل ذهني يتمخّض عنها في الأخير معرفة، فهي إذن أشمل من المعلومات، لأن هذه الأخيرة تكون في الغالب غير ذات معنى ما لم يتم توظيفها فكريا (ذهنيا). فاتخاذ القرار حالة وجود مشكلة معينة يتطلب معلومات + جهد ذهني (تفكير، تخطيط، تنظيم، تصور،... الخ) ليصل في الأخير إلى حل للمشكلة والذي يعبر في حد ذاته عن المعرفة.

ويضيف البعض بأنّ من بين شروط المعرفة أن تكون ذات قيمة في مخرجات المنظمة، فلو كانت المعلومات + عمل ذهني (المعرفة) ولم تؤدي إلى زيادة في القيمة أو حل للمشكلة فلا تكون حينئذ معرفة، لأنها تفتقر إلى القيمة.

ويقسم علم النفس المعرفي المعرفة إلى قسمان:

■ معرفة تصريحية: وهي تلك المعارف التي تجيب على سؤال: معرفة ماذا؟ (To know what)، فهي تتعلق بالمعرفة الشاملة والسطحية عن موضوع معين مثل معرفة كيفية عمل آلة، نشاط، إجراء معين؛

■ معرفة إجرائية: وهي تتعلق بمعرفة كيف (To know how)، أي بكيفية استخدام شيء ما بصورة أكثر تفصيلا من حيث الآليات والتركيب والعمليات.

ويقسم كل من "نوناكا وتاكيشي" المعرفة إلى نوعان: صريحة: وهي تلك المعارف التي يمكن التصريح بها أو التعبير عنها بكلمات أو كتابة أو رمزا، وضمنية: وهي التي لا يمكن التصريح بها أو التعبير عنها؛ فهي مخزنة في عقول أصحابها.

وننبه هنا إلى أن المعارف بمفهومها الصحيح ليست هي المعارف النظرية فقط كما يعتقد البعض، بل تحتوي كذلك على المعارف التطبيقية (الإجرائية).

2.1 المهارة (Skill): ويصنفها السلوكيون كمرادف لمفهوم القدرة (Competence or ability)، وتعني القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما⁹، وهي تعني كذلك الجانب التطبيقي للمعرفة، أي تطبيق المعرفة في الواقع. كما أن المهارات تنفرع إلى ثلاثة أنواع؛ حسب التقسيم الذي قدمه (Robert Katz) وهي¹⁰:

- المهارة التصورية (Conceptual Skills): وتعني تلك القدرات ذات الطابع الذهني البحث، مثل التخطيط، حل المشكلات، التنظيم، التفكير الاستراتيجي، التفكير النقدي،...، وقد تكون تلك المهارة حصرية دون غيرها في بعض المهن مثل المحاماة، الإدارة العليا، التصميم،...، الخ؛
- المهارة البشرية (الاجتماعية) (Human Skills): وتعني القدرة على الاتصال مع الآخرين، وتنفرع إلى عدة مجالات مثل الإقناع، التواصل الجيد، التعبير، فهم الآخرين، التعاون، إقامة العلاقات الاجتماعية،...، الخ؛

- المهارة التقنية (Technical Skills): وتتجسد في تلك القدرات المرتبطة بالجانب التقني البحث المتعلق بالمهنة الممارسة، مثل التحكم في العمليات المحاسبية، المالية، تشغيل الآلات،...، الخ.

3.1 القيم (Values): لا يكاد يتفق اثنان على تعريف موحد لمفهوم القيم، حيث قال (Lautmann) أنه بحث في أكثر من (4000) مطبوعة فوجد أكثر من (180) تعريف مختلف حول القيم¹¹. حيث يختلف مفهوم القيم بين علم النفس، علم الاجتماع، السياسة، الاقتصاد، فنجده يحمل معنى في كل علم يختلف عن الآخر، ثم حتى في العلوم المتشابهة أو المتجانسة مثل علم النفس والاجتماع؛ نجد اختلافًا وعدم إجماع بين العلماء فيما يتعلق بهذا المفهوم. ويعتقد بعض علماء النفس والاجتماع أن القيم هي تلك المعايير والضوابط التي تحكم سلوكنا وتصرفاتنا من حيث الحسن والقبح. فهي تعتبر ضوابط تضبط سلوكياتنا وتنظمها. ويختلف الكثير منهم حول مرجعية الاستناد إلى تلك المعايير، فتارة تجدهم يعتبرون أن ما اتفق عليه مجموعة من الأشخاص هي تلك المعايير، أو ما اتفق عليه تيار أو قبيلة أو مجموعة هي المعايير أيضا.

إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتى: السلوك والأداء... أبو القاسم حمدي
ولكننا نقول بأن القيم بأنواعها: الجمالية، الاقتصادية، السياسية، ... كلها تضبطها وتنظمها وتهذبها القيم
الدينية، فهذه الأخيرة تعتبر الضابط الأول والأخير لباقي القيم الأخرى.

ومن أمثلة تلك القيم نجد: الولاء، الالتزام، المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الصدق، الأمانة، الحفاظ
على ممتلكات المنظمة،... الخ. ويعتبر البعض أن القيم هي المحرك الأساس للسلوك سواء كان هذا
الأخير متحركا (يقود نحو تبني سلوك معين)، أو ساكنا (مثبطا وموقفا للشخص عن التصرف وفق نمط
معين).

4.1 الدوافع (Motives): هذه الأخيرة يمكن تعريفها على أنها تلك المحركات الداخلية التي تدفع بالفرد
إلى اتباع سلوك معين، أو قناعة معينة، أو هي حاجة غير مشبعة.
وتتبنى الدوافع بصورة عامة من الحاجات، فنجد الفرد يتبنى سلوكا معيناً نتيجة شعوره بعدم الإشباع في
جزئية معينة.

وقد قال بعض المفكرين أن من مصادر الدوافع، أربع عناصر: دافع الاكتساب (Drives to Acquire)
(وذلك لاكتساب الأشياء المادية والمعنوية)، دافع الانتماء (Drives to Bond) (أي إقامة العلاقات
وتكوين الروابط والأواصر مع الآخرين)، دافع الدفاع (Drives to Defend) (ويعني ذلك الدفاع عن
الأسرة، الأفكار والمعتقدات، المنصب، الوظيفة،...)، دافع الفهم (Drives to Comprehend) (أي
الرغبة في التعلم أو الفضول وفهم الوظيفة وما يدور حولها)¹².

ولذلك يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة، وواجب إدارة الموارد البشرية أن تتعرف جيدا على
نوع الحاجة التي لم تشبع لدى الأفراد، وتحاول بذلك إشباعها فيتحفز الفرد مباشرة بعد ذلك ليشكل دافعا
مجسدا في سلوك.

5.1 السمات (Traits): تعبر السمات عن تلك الخصائص التي يتميز بها فرد عن آخر، فلا يوجد
شخصان متشابهان في السمات. ويعتقد البعض أن السمات هي العنصر الذي يفرق بين شخصين في
حالة تساوت كل من المعرفة والمهارة.
وتنقسم السمات إلى عدة أنواع أهمها:

- السمات الجسدية (Physical Traits) (الفيزيائية): وتعني تلك الخصائص التي تميز الفرد من
حيث البنية الجسمانية، كالطول، العرض، القوة، الطاقة، القدرة على التحمل، السهر، السفر، العمل في
أوقات معينة، والعمل تحت ظروف معينة. ويتم في الغالب قياس هذا البعد عن طريق الفحوصات
الطبية والملاحظة؛

- السمات المعرفية (Cognitive Traits) (الإدراكية): وهي تتجسد في مختلف أنواع الذكاءات،
والتي نجدها تنفرع إلى عدة أنواع أهمها: الذكاء المنطقي الرياضي (وهو المشهور)، الذكاء البصري،
الذكاء الابتكاري، الإبداعي، الذكاء الطبيعي، الذكاء العاطفي، الذكاء الموسيقي، الذكاء الروحاني،
.... الخ، وقد اشتهر لدى البعض أن الذكاء المنطقي الرياضي هو شرط للنجاح في عالم الأعمال،
وذلك غير صحيح، حيث أثبتت الدراسات التي قام بها "دانيال جولمان" أن أكثر من 70 % من رجال

الأعمال الناجحين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع، وأن ذلك النجاح لا علاقة له بالذكاء الرياضي المنطقي المرتفع؛

- السمات الانفعالية (Emotional Traits): وهي تتركز أساسا في نمط الشخصية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين العناصر التي أسالت الحبر الكثير ضمن أدبيات علم النفس، ولذلك نجد أن العلماء في هذا المجال لم يتفقوا على مقياس موحد لقياس نمط الشخصية، فتجدهم يختلفون في ذلك لدرجة أنك تجد المئات من اختبارات الشخصية والتي في بعض الأحيان تكون مختلفة جذريا عن بعضها البعض. وعلى ذلك يمكننا صياغة تعريف واحد لـ (Allport) مفاده أن نمط الشخصية هو "تنظيم ديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة النفسية-الجسدية (Psycho-physical) التي تحدد سلوكه الخاص وأفكاره"¹³.

تجدر الإشارة إلى أن الفرق بين السمات الجسدية وتلك الشكلية يتجسد في شيء بسيط فقط، حيث تشير السمات الجسدية إلى القدرة البدنية، أما تلك الشكلية فتتعلق بالشكل الخارجي.

6.1 المفهوم الذاتي (Self-Concept): يعتبر المفهوم الذاتي واحدا من بين أهم المحركات السلوكية.

حيث يعبر عن إدراك الفرد لذاته وكيفية نظر الآخرين له. وهذا بدوره يقودنا لمعرفة أوجه التشابه بين المفهوم الذاتي والتقدير الذاتي. فالأول مرتبط بالمفهوم الإدراكي، والثاني بالمفهوم الشعوري الذي هو نتاج عنه، ولذلك نجد أن الإدراك يقود إلى الشعور وليس العكس. ومنه نجد أن الفرد الذي ينظر لذاته بصورة إيجابية في الغالب نجده يقدر ذاته بصورة إيجابية أيضا، والعكس صحيح؛ فكلما كان الإدراك إيجابيا كلما كان الشعور إيجابيا؛ وبالتالي يكون السلوك بدوره إيجابيا والذي ينعكس إيجابا على الأداء.

2.III المقاربة الفرنكوفونية (الأدائية): حيث تتكون الكفاءات من العناصر التالية:

1.2 المعرفة (Savoir):

لها نفس المعنى مع المقاربة السلوكية، فهي تحمل جانبيين، المعرفة التصريحية والإجرائية. ويسميتها أصحاب هذه المقاربة بالكفاءات التقنية (Les Compétences Techniques) أو المهارات المرنة (Soft Skills)،¹⁴ وهي في كل الحالات تتشابه مع النظرة السلوكية في تحديد معالم المعرفة. وهناك بعض المفكرين الفرنكوفونيين لا يميزون بين المعارف التصريحية وبين الكفاءات التصريحية (Compétences déclaratives)، حيث يعتبرون المفهومين وجهان لعملة واحدة¹⁵، وهذا هو عنصر آخر يضاف إلى الصعوبات التي تتجسد في هذا الموضوع.

فدلى هؤلاء، تعتبر المعرفة جانبا إدراكيا لطبيعة العمل من الناحية المعرفية، حيث يمكن القول بأن تلك المعارف تمثل اكتشافا للمعرفة الموجودة أصلا في الفضاء الواسع، حيث يكاد يكون تشكيل المعرفة أمرا يتعلق بالاكتشاف وليس بالإيجاد أو الابتكار كما يظن الكثير.

وقد ذهب الفيلسوف اليوناني "أبوقراط" إلى القول بأننا حين نتعلم معارف جديدة، فذلك لا يعني البتة أننا اخترعنا أو ابتكرنا أو ولدنا معرفة لم تكن موجودة من قبل، بل الأمر كله لا يعدوا عن اكتشاف شيء هو أصلا موجودا في الطبيعة، وخير مثال على ذلك اكتشاف النار، القوانين الطبيعية، الرياضية، وغيرها.

III: 2.2 المهارة (Savoir-faire): وتسمى كذلك بالمهارات الصلبة، وهي توضع جنباً إلى جنب مع المعرفة؛ مع خصوصية التطبيق على أرض الواقع فقط. حيث تعني نفس المضمون مع المهارة في المقاربة السلوكية، وتعني كذلك القدرة على تعبئة وتطبيق المعارف السابقة، حيث تنتقل من المفهوم التنظيري المعرفي إلى المفهوم التطبيقي المهاري على أرض الواقع.

ومثال ذلك مهارة السياقة التي يحتاجها السائق، فإذا قلنا أن هذا الأخير له مهارة في السياقة فذلك يدل على أن لديه معارف نظرية يقوم بتطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع، مثل قوانين المرور، ميكانيكية السيارة، كيفية التشغيل وتغيير السرعة،... الخ، فهي ببساطة تجسيد للمعارف النظرية على أرض الواقع، غير أن هناك استثناءً، لأن بعض العمال ذوي المهارات العالية قد يكتسبون هذه الأخيرة عن طريق التجربة والممارسة، ولكن ذلك لا يعدوا أن يكون استثناءً عن القاعدة الأساسية التي تؤسس المهارة على الجانب المعرفي.

ويعتقد البعض أيضاً أن المهارات ما هي إلا كفاءات إجرائية (Compétences procédurales) (أو ما يعتقدونه معارف إجرائية)، حيث لا يفرقون بين المهارات والكفاءات الإجرائية في استعمال المفاهيم¹⁶.

3.2 السلوك (Savoir-être):

ويتمثل في كل من الدوافع، القيم والاتجاهات¹⁷، والتي سنفصل فيها لاحقاً. وهناك من يعقب على أهداف إدارة الكفاءات من خلال هذا العنصر -السلوك- فيقول، إن الهدف هو التوعية، بينما يكون الهدف في حالة المعرفة والمهارة هو الاكتساب والتنمية؛ أي أن ذلك السلوك يتعلق أساساً بالجانب التوعوي أي ضبط السلوكيات المختلفة للفرد لتتماشى مع طبيعة العمل والمهام الموكلة إليه والأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها.

فقد يعتقد البعض أن السلوكيات المختلفة للأفراد جيدها وسيئها ترتبط بالقيم بصورة كلية، أي من داخل الفرد طواعية، ولكن الأمر غير ذلك، حيث نجد أن الكثير من السلوكيات خاصة السلبية منها لا تتضبط إلا بقواعد وقوانين خارجية لا تخاطب الإنسان من منظوره الداخلي (قيمه) بل بتحذيره وردعه عن تلك الممارسات والسلوكيات السلبية بواسطة سنّ مجموعة من الضوابط والقوانين والتعليمات التي تضمن السيطرة على السلوكيات لتتماشى مع الأهداف المسطرة، فالأمر المتعلق بالسلوكيات السلبية لا يمكن البتّ فيه وضبطه اعتماداً على عنصر القيم المبنية على قناعات الأفراد واعتقاداتهم، بل يحتاج إلى ضابط آخر أكثر صرامة ويتجلى ذلك في القوانين والتشريعات والتعليمات الضابطة (القانون الداخلي أو مدونة الأخلاق مثلاً).

1.3.2 الدوافع: يعتقد البعض من أصحاب التيار الفرנקوفوني أن الدوافع مع بعض القيم تعتبر من بين مكونات الكفاءات، وهي تدخل تحت مسمى إرادة التصرف (Vouloir-faire)، وهي تعني العنصر الثالث من ثالوث الكفاءات: المعرفة، المهارة، الإرادة¹⁸. وهي تعتبر من محركات السلوك.

وفي هذا الصدد يمكننا أن نلاحظ أن مختلف أبعاد الكفاءة عن الفرנקوفونيين تتجلى في الثالث: الإرادة، المعرفة، المهارة؛ فلا يستقيم سلوك أو كفاءة شخص ما إلا في ظل توفر هذه الأبعاد الثلاثة معا، فلو أخذنا على سبيل المثال فقط المعرفة والمهارة لتحديد مستوى الكفاءة، دون اعتبار لعنصر الإرادة، ففي هذه الحالة يكون السلوك الكفء مبتورا، لأن أقوى عنصر وهو العنصر الدافع والمحرك للسلوك والأفكار غائب أو مغيب، ولذلك نقول بأن الإرادة هي عنصر يعتبر أساسيا من عناصر الكفاءة لدى الفرנקوفونيين، ولكن التسمية فقط تختلف عن السلوكيين.

2.3.2 السمات:

وهي تقابل في التيار السلوكي جزءا من الاتجاهات (ضمن السلوكيات)، غير أنها تركز فقط على نمط الشخصية والتي تعني السمات الانفعالية.

وحيث أن السمات الانفعالية تعتبر ضرورية لتشكيل وتكوين طبيعة كفاءة أي فرد، إلا أنها تبقى قاصرة عن تحديد كل أبعاد وأنواع السمات، حيث لا يجوز إهمال السمات الجسدية، والإدراكية أو المعرفية أيضا. وحتى وإن كان الفرנקوفونيون يهتمون بالسمات الجسدية إلا أنهم يضيعون مجالات استعمالها ليتم حصرها في عملية التوظيف والاختيار على وجه الخصوص، حيث قد لا تتطابق السمات الجسدية التي يحملها الفرد المترشح للتوظيف لوظيفة معينة، غير أن المقاربة الأمريكية خاصة تهتم بتلك السمات على نطاق أكثر شمولية وتوسعا، حيث تدخل تلك السمات في عملية الاختيار، النقل، الترقية، المتابعة والتدريب والتطوير، التقييم والوقوف على أوجه النقص فيها، وتميئتها لتصبح أكثر تلاؤما مع طبيعة العمل. أما السمات الإدراكية والتي يقصد بها الذكاءات بمختلف أنواعها، وعندما نسوق فكرة الذكاءات المتعددة التي ركزت على المقاربة الأمريكية وأهملتها المقاربة الفرנקوفونية، فإننا بذلك نفتح بابا متشعبا لأكثر من 10 أنواع من الذكاءات، حيث لا يجب توفرها كلها في آن واحد، بل على الأقل وحسب طبيعة الوظيفة يمكن للإدارة أن تركز على نمط معين من الذكاء مثل الرياضي، العاطفي، المكاني، الاجتماعي،... الخ، حيث تميل أكثر إلى أبرز ذكاء يهتم شاغل الوظيفة حتى يكون أداؤه فعالا ومهما.

حسب بحثنا في الكثير من الكتب والمراجع الفرנקوفونية (الأدائية على وجه الخصوص)، تبين أن عنصر المفهوم الذاتي مغيب عن أبرز مكونات الكفاءات الأخرى.

اختصارا، ومن خلال ما سبق، يتبين لنا أن النظرة الفرנקوفونية في تعريفها للكفاءة، تجيب على السؤال: "ما الذي تستطيع فعله؟"، في حين أنها تعني لدى السلوكيين: "كيف تقوم بذلك العمل؟" أي السلوك. وخلاصة تركز المقاربة الفرנקوفونية على مخرجات الأداء، بينما المقاربة السلوكية على السلوك الممارس أثناء الأداء.

ومن خلال ذلك يمكننا أن نقف على بعض الملاحظات التي لا بد من تسجيلها، حيث يتبين الكثير من القصور لدى الفرנקوفونيين على الجوانب السلوكية أو المولدة للسلوك إن صح القول. فعلى سبيل المثال نجد أن عناصر مثل المفهوم الذاتي، السمات الجسدية، السمات المعرفية (الإدراكية) مغيبة، وإن كانت بعض منها مشتركة مع المقاربة السلوكية مثل القيم، إلا أن اعتبارها في التقييم مغيب أيضا.

إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء... أبو القاسم حمدي

وسوف نستعرض فيما يلي أهمية تلك العناصر المغيبة في المقاربة الفرنيكوفونية وعلى رأسها القيم، من خلال تبيان أهمية هذه الأخيرة في تحديد معالم الكفاءة والأداء على حد سواء.

IV. أهمية القيم في تحديد معالم الكفاءة:

تتعدد أهمية القيم في تحديد الكفاءة بصورة مباشرة، وعلى الأداء بصورة غير مباشرة في العديد من العناصر، لعل أهمها:

- يمتلك أي فرد ثلاثة محركات: تفكير، إحساس، سلوك، ولا يختلف اثنان في أن المحرك الأساس في هذه العناصر الثلاثة هو التفكير، ومعلوم أيضا أن التفكير مقترن ومرتبط بالاعتقادات والقناعات التي يؤمن بها أي فرد. ولذلك نقول بأن هذه الأخيرة هي محصلة للقيم فإنها وبصورة متعدية تؤثر حتما على السلوك، انطلاقا من تأثيرها على التفكير، ولذلك فهي مهمة جدا بداية من تحريكها للتفكير ونهاية بالسلوك؛

- لا يمكننا الحكم على كفاءة فرد ما من خلال أدائه فقط، لأن ذلك يعتبر في رأينا قاصر جدا. وخير مثال على ذلك أننا نجد انتشار الكثير من الظواهر غير الأخلاقية مثل الفساد، الرشوة، الاختلاس، غياب الأمانة،... الخ وغيرها من مفرزات ونتائج تبني نظام معين من القيم. ولعلنا نجد فردا أو عاملا يؤدي ما عليه من واجبات ومسؤوليات ومهام على أكمل وجه وذلك بواسطة المعرفة والمهارة على وجه الخصوص، ولكننا بالمقابل نجده يفتقد لقيم مثل الأمانة، الالتزام، روح المسؤولية،... الخ؛ حيث تلجأ الكثير من الدول والتشريعات ومنظمات الأعمال إلى ضبط ذلك السلوك غير الجيد من خلال إقامة ميثاق أخلاقيات يكون بمثابة الضابط لأي سلوك غير مناسب. وإذ نؤكد هنا على أهمية تلك القيم التي لم تتأتى من خلال تشريعات وقوانين، ولكن من خلال الاعتقادات والقناعات الفردية التي حتما ستساعد في تفعيل وتحديد سلوكيات الأفراد وكفاءاتهم على وجه أكثر مناسبة ومصداقية.

- لا زالت الكثير من المؤسسات على مختلف مستوياتها تعاني من ظاهرة الفساد الإداري، لدرجة أنها استحدثت الكثير من الآليات التي تحاول من خلالها ضبط تلك الظواهر والحد منها؛ ويأتي في هذه الحالة ما يسمى بالقانون الداخلي والحوكمة. حيث تهدف هذه الأخيرة إلى الحفاظ على مصالح الجميع من مساهمين وأصحاب مصالح بإحداث التوازن بين مصالح الجميع. والمتأمل لواقع الكثير من المؤسسات يجد أن هذه الآليات لم تؤت أكلها لا من حيث التقليل ولا من حيث الإلغاء بدرجة مرضية، وذلك بسبب إهمال العنصر الخفي الذي يحرك السلوك ولا يحتاج إلى قوانين وضوابط مادية، ألا وهو القيم، وفي مقدمتها القيم الدينية (Religious Values) التي تعتبر من أكبر الضوابط لباقي القيم الأخرى (الجمالية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية)؛

- لا تتأتى أهمية القيم من خلال ضبط السلوكيات السلبية فحسب؛ بل حتى في تعزيز الكثير من المتغيرات التنظيمية وبعض الثقافات، مثل سلوك المواطن التنظيمية الذي يرمز إلى ذلك السلوك الطوعي للحفاظ على ممتلكات ومصالح المؤسسة، ومثل ذلك أيضا نجد الولاء التنظيمي بأنواعه

(المعياري، الأخلاقي، المادي)؛ حيث يفيد هذا المتغير المؤسسة كثيرا في الحفاظ على طاقاتها البشرية وكفاءتها من جهة؛ وتعظيم أدائهم من جهة أخرى عن طريق ضمان إيجاد التكامل بين أهدافهم وقيمهم وبين أهداف وقيم المؤسسة. ضف إلى ذلك بعض المتغيرات الأخرى على شاكلة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تساعد القيم الإيجابية في تفعيل وتعزيز تلك المتغيرات. فنجد على سبيل المثال أن قيمة الالتزام التنظيمي النابعة من القيم الفردية التي يعتقدونها الفرد تجاه احترام وضبط المواعيد والأعمال والامتثال للنظام الداخلي، نجدها كلها تؤثر إيجابا على سلوك الفرد؛

- لا يمكن وفقا للتيار السلوكي أن ندرس موضوع الكفاءة بالتركيز على المعرفة والمهارة والدوافع والسمات وإهمال أهم عنصر يتمثل في القيم، حيث يجب النظر إلى تلك المكونات ككل متكامل سواء من خلال عملية التقييم، أو المكافأة أو التدريب، أو غيرها من الوظائف التنفيذية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث نوصي بأن تقوم هذه الأخيرة بعملية تقييم شاملة للقيم التي تسود داخل المؤسسة من خلال استخدام بعض الأساليب والأدوات القياسية المساعدة وعلى رأسها الاختبارات النفسية الكثيرة، وذلك للوقوف على حال هذا العنصر المهم، لأن معرفة وتحديد القيم السائدة من شأنه أن يمكن الإدارة من التصرف بسرعة وتفادي الممارسات المستقبلية المجهولة والتي قد لا تكون في صالح المؤسسة والتي توزع للقيم السلبية؛

- تعتبر القيم هي المحرك الرئيس لباقي المكونات الأخرى للكفاءات، فإذا كان الفرد يمتلك قيماً إيجابية تتماشى وقيم المؤسسة فإن ذلك سينعكس إيجابا على المعرفة والمهارة؛ فنجد ذلك الفرد محفزا نحو التعلم أكثر وإثراء مساره المعرفي والمهاري بصورة ذاتية دون تدخل من الإدارة. حيث أثبتت الدراسات أن حوالي 70 بالمائة مما يتعلمه الأفراد يكون بصورة غير رسمية، أما 30 بالمائة الباقية فتكون في شكل برامج تدريبية تعليمية رسمية من طرف الإدارة، وتعتبر أشكال التعلم غير الرسمي كثيرة أهمها: التعلم عن طريق: الخطأ، التقليد، الممارسة، الملاحظة، التعلم الموروث،... الخ، كل هذه الأشكال لا تتأتى من العدم، بل تكون نتيجة قاعدة قيمية متينة، لا توفرها إلا القيم الإيجابية؛

- تساعد القيم كثيرا في ضمان الانضباط والالتزام داخل العمل، حيث نلمس ذلك بصورة جلية في المجتمع الياباني أين يتمتع أفرادهم بقيم غير عادية تساهم بصورة مباشرة في تحديد الكثير من معالم السلوك والمتغيرات التنظيمية الأخرى التي أشرنا إليها سابقا؛

- تساهم القيم في تقليل حجم الرقابة على أداء العمال، حيث نجد الكثير من المؤسسات تلجأ إلى ترسانة من الأدوات الرقابية لفرض حراسة - إن صح القول - على أفرادها، حيث تقوم على قاعدة الشك والالتهام غير المباشر للأفراد بسوء العمل والأداء، وقد نلمس ذلك في الواقع في الكثير من الدراسات والأبحاث التي تركز على حصر مفهوم حوكمة الموارد البشرية في عنصر الرقابة، وكأن الفرد يعتبر متهما مسبقا، بينما كان مصدر نشوء مفهوم الحوكمة هو إضفاء الثقة في العلاقة بين أصحاب المصالح كله، إضافة إلى أن من بين أهم مبادئ الحوكمة تتجسد في الشفافية والثقة، وليس في الرقابة الصارمة.

إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء... أبو القاسم حمدي

ونحن نرى من خلال هذا المخرج بأنه غير مفيد، خاصة في ظل الوقت الحالي، حيث نجد أن الإدارة مطالبة أكثر بالانفتاح نحو أفرادها وغرس مبدأ الثقة تجاههم، لأن القاعدة الجيدة في هذه الحالة تقول أن العمل والأداء الجيد لا يكون إلا في حالة وجود ثقة متبادلة بين الأفراد والإدارة.

V. خاتمة:

أخيراً، يمكننا الاستنتاج أن المقاربة السلوكية كانت أكثر دقة في تعريف كفاءات الموارد البشرية من المقاربة الفرنكوفونية، حيث أهملت هذه الأخيرة الكثير من المتغيرات خاصة في تقييم الأداء، حيث تم التركيز على الأداء دون السلوك، بينما اهتمت المقاربة الأخرى بكل المكونات المهمة للكفاءة، فهذه الأخيرة لا تعني عندهم المعرفة والمهارة فقط، بل تمتد لتشمل المكونات الباطنية التي لا يمكن ملاحظتها ولكنها بالمقابل تحرك السلوك والتفكير، ويأتي على رأسها القيم.

فالتركيز على قياس وتقييم القيم يعتبر من أولويات عمل أي إدارة احترافية للموارد البشرية، فقد نجد انخفاض أداء بعض الأفراد لا يتأتى من خلال انخفاض المعرفة أو المهارة أو الدافع لديهم بقدر ما تكون القيم سلبية لديهم، وبالمقابل نجد أيضاً أن أداءً جيداً للمورد البشري يعكس معرفة ومهارة جيدة ولكنه مبني على الخوف من العقاب أو الخصم من الأجر، أي سلوك إيجابي لكنه مؤسس على آخر سلبي. وفي هذه الحالة نوصي إدارة الموارد البشرية بأن تولي اهتماماً أكبر بموضوع القيم على القدر الذي أوصت به المقاربة الأنجلوسكونية حتى تتمكن من بناء كفاءات متكاملة من جميع مكوناتها.

المراجع والهوامش:

- ¹ Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, **Management des compétences**, 3^e édition, Edition Dunod, Paris, France, 2010, P20.
- ² **LOC.CIT.**
- ³ Richard Boyatzis, **The competent manager: a model for effective performance**, John Willey and Sons, USA, 1982, P23.
- ⁴ Hay McBer Group, « **Using Competencies to identify high performers: An Overview of the Basics** », USA, 2003, PDF.
- ⁵ Michelle R.Ennis, « **Competency models : A Review of the literature and the role of the employment and training administration** », US department of labor, 2008, P04, www.careeronestop.org/competencymodel/info_documents/OPDRLiteratureReview.pdf Consulted on 10 Dec 2013.
- ⁶ USA study of federal human resources community, “**looking to the future: human resources competencies**”, 1999, www.opm.gov/studies/transz.pdf.
- ⁷ Claude Blanche allège, Anne Elisabeth Andréassian, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel**, Groupe DeBoeck, Belgique, 2008, P:23.
- ⁸ Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Belgique, 2004, P:20.
- ⁹ Mary Clarkson, **Developing IT staff: a practical approach**, Springer, USA, 2001, P:130.
- ¹⁰ Jan Brinckmann, **Competence of top management teams and success of new technology-based firm**, Deutscher universitäts, Germany, 2007, P31.
- ¹¹ Jan W. van Deth, Elinor Scarbrough, **The Impact of Values**, Oxford University Press, UK, 1995, P23.
- ¹² Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling lee, “**Employee motivation: A Powerful New Model**”, Harvard Business Review, July-August, 2008, P22.
- ¹³ Bernardo J. Carducci, **The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications**, Wiley-Blackwell Edition, USA, 2009, P209.
- ¹⁴ Sans Nom, **Gestion des compétences Collectives**, Edition l'Harmattan, France, 2006, P83.
- ¹⁵ Françoise Dupuich Rabasse, **Management et gestion des compétences**, Edition l'harmattan, France, 2008, P75.
- ¹⁶ Françoise Dupuich Rabasse, **OPCIT**, P75.
- ¹⁷ Lou Van Beirendonck, **OPCIT**, P:20.
- ¹⁸ Jean Cornelis, **Nouveau guide pratique de gestion des compétences**, Editions Publibook, France, 2008, P 173.