السمات مقابل الكفاءات

السمات والكفاءات وجهان مختلفان للقدرات الإنسانية. فـ**السمات** تصف من يكون الناس بطبيعتهم: خصائص شخصيةٌ مستقرة تشكّل طريقة تفكيرهم وشعورهم وسلوكهم. أما **الكفاءات** فتصف ما يستطيع الناس فعله: المعارف والمهارات والسلوكيات التي يكتسبونها من خلال التعليم والتدريب والخبرة. وتستخدم مؤسساتٌ كثيرة الكلمتين وكأنهما بمعنى واحد، لكن فهم الفرق بينهما يساعد القادة على توظيف الأشخاص المناسبين، وتطوير المواهب بعدل، وبناء فرقٍ أقوى.

لماذا يهمّ الفرق؟

عندما يخلط القادة بين السمات والكفاءات، يرتكبون أخطاءً مكلفة. فقد يرفضون مرشحاً يملك مهاراتٍ ممتازة بسبب انطباعٍ أول عن شخصيته، أو يوظفون شخصاً جذاباً لا يستطيع أداء العمل فعلاً. وقد يحاولون "تدريب" الشخصية، وهو أمرٌ نادراً ما ينجح، بينما يهملون مهاراتٍ يمكن تطويرها بسهولة. والفصل بين الاثنين يجعل التوظيف وتقييمات الأداء وخطط التطوير أوضح وأعدل وأكثر فاعلية.

1. السمات

السمات **خصائص طبيعية** تشكّل جزءاً من شخصية الإنسان. وهي تتطور مع الوقت وتبقى عادةً مستقرةً إلى حدٍّ كبير طوال حياة البالغين. وتؤثر بقوة في طريقة تعامل الناس مع الضغط والتغيير والعمل مع الآخرين.

سماتٌ شائعة في بيئة العمل:

- **الفضول:** طرح الأسئلة واستكشاف الأفكار الجديدة.
- **المرونة النفسية:** التعافي السريع من الانتكاسات.
- **التفاؤل:** توقّع النتائج الجيدة ورؤية الفرص.
- **التعاطف:** فهم الآخرين وبناء علاقاتٍ قوية.
- **الصبر** و**الاهتمام بالتفاصيل**.

مثال: تلاحظ ممرضةٌ متعاطفة بطبعها قلق المريض حتى قبل أن يقول أي شيء.

2. الكفاءات

الكفاءات هي **المعارف والمهارات والسلوكيات** اللازمة لأداء العمل بإتقان. وعلى عكس السمات، ليست ثابتة: فيمكن تعلّمها وممارستها وقياسها وتحسينها في أي مرحلةٍ من المسار المهني، وهي مرتبطةٌ مباشرةً بالأداء الوظيفي.

كفاءاتٌ شائعة في بيئة العمل:

- **التواصل** و**التفاوض**.
- **إدارة المشاريع** و**حل المشكلات**.
- **القيادة** و**اتخاذ القرار**.
- **تحليل البيانات** والخبرة الفنية.

مثال: أن تكون ودوداً واجتماعياً سمة، لكن تنظيم الأفكار بوضوح، والإصغاء الفعّال، وتكييف الرسالة مع الجمهور كفاءاتٌ في التواصل يجب تعلّمها.

3. كيف تعمل السمات والكفاءات معاً

كثيراً ما تجعل السمات تعلّم بعض الكفاءات أسهل. فالشخص الاجتماعي قد يطوّر مهارات التواصل أسرع، والشخص التحليلي قد يتعلم حل المشكلات أسرع. فكّر في السمات بوصفها **الأساس**، والكفاءات بوصفها **الأدوات المبنية فوقه**. والسمات وحدها لا تكفي، والكفاءات من دون السمات المناسبة قد يصعب تطبيقها تحت الضغط. وأكثر الناس فاعلية، وخاصةً القادة، يجمعون بين الاثنين.

مثال: مرشحٌ لقيادة فريق بارعٌ في التخطيط وإدارة الموارد، لكنه يفتقر إلى الصبر والتعاطف، فقد يعاني الفريق. ومرشحٌ آخر متفائل وفضولي ومتعاطف، لكنه لا يستطيع تخطيط العمل أو حل النزاعات. والخيار الأفضل يجمع بين كفاءاتٍ قوية وسماتٍ داعمة، أو يطوّر الكفاءات الناقصة بسرعة.

4. تطوير الأشخاص

يصعب تغيير السمات، لكن الكفاءات تستطيع أن تنمو في أي مرحلة. فالموظف الذي يستمتع بطبعه بمساعدة الآخرين يملك سمة التعاطف، ومع التدريب المناسب يستطيع تطوير كفاءات التوجيه والإرشاد والقيادة. وبالطريقة نفسها، يحتاج الشخص المنظّم بطبعه إلى تعلّم أساليب إدارة المشاريع الصحيحة.

تطبيق الفرق في العمل

- **التوظيف:** قيّم الاثنين. استخدم المقابلات المنظمة والاختبارات العملية للكفاءات، والأسئلة السلوكية أو المقاييس المعتمدة للسمات.
- **التطوير:** ركّز ميزانيات التدريب على الكفاءات، لأنها أسهل بكثير في التغيير.
- **تصميم الأدوار:** ابنِ على نقاط القوة الطبيعية؛ فالموظف المتعاطف قد يصبح موجّهاً رائعاً، والفضولي محللاً قوياً.
- **تقييمات الأداء:** استخدم أطر الكفاءات لتقييم الناس بعدلٍ واتساق، استناداً إلى سلوكٍ يمكن ملاحظته.
- **بناء الفريق:** اجمع أشخاصاً بسماتٍ مختلفة ليكون الفريق متوازناً.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- التوظيف بناءً على الشخصية والانطباعات الأولى فقط.
- محاولة تغيير شخصية أحدهم من خلال التدريب.
- الحكم على الأداء بالسمات ("ليس اجتماعياً") بدلاً من الكفاءات الملحوظة.
- تجاهل السمات تماماً عندما يحتاج الدور، مثلاً، إلى مرونةٍ نفسية عالية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

- استخدام قوائم كفاءاتٍ غامضة دون أمثلةٍ سلوكية واضحة.

قياس التقدم

- **تقييمات الكفاءات** قبل التدريب وبعده.
- **تقييمات الأداء** المرتبطة بأطر كفاءاتٍ واضحة.
- **جودة التوظيف:** أداء الموظفين الجدد واستمرارهم بعد عام.
- **الترقيات الداخلية** الناتجة عن تطوير الكفاءات.
- **آراء الفريق** حول مدى الاستفادة من نقاط القوة.

مثال: بناء فريق نجاح العملاء

عندما أنشأت شركةٌ فريقاً جديداً لنجاح العملاء، حددت أولاً أهم السمات للدور: التعاطف والصبر والمرونة النفسية. ثم حددت الكفاءات اللازمة: معرفة المنتج، والتواصل، وحل المشكلات، وتخطيط الحسابات. وفي المقابلات، بحثت عن السمات، واختبرت الكفاءات بتمثيل أدوارٍ قصير ودراسة حالة. وبعد التوظيف، استثمرت ميزانية التدريب في معرفة المنتج وتخطيط الحسابات، وهي الكفاءات التي كانت تنقص الأعضاء الجدد. وخلال عام، ارتفع رضا العملاء بشكلٍ كبير، ورُقّي اثنان من أعضاء الفريق لقيادة مناطق جديدة.

قائمة تحقق سريعة

- هل فصلنا بين السمات والكفاءات في هذا الوصف الوظيفي؟
- كيف سنقيّم كلاً منهما بعدل أثناء التوظيف؟
- ما الكفاءات التي يمكننا تطويرها بالتدريب؟
- هل نبني على نقاط القوة الطبيعية لدى الناس؟
- هل تستند تقييمات الأداء إلى سلوكٍ يمكن ملاحظته؟

أهم الدروس

- تصف السمات من نكون بطبيعتنا، وتصف الكفاءات ما تعلّمنا فعله.
- السمات مستقرة إلى حدٍّ كبير، بينما يمكن تطوير الكفاءات في أي وقت.
- تجعل السمات تعلّم بعض الكفاءات أسهل، ومعاً يصنعان القدرة الحقيقية.
- وظّف على أساس الاثنين، لكن استثمر التطوير أساساً في الكفاءات.
- المؤسسات التي تقدّر الاثنين تساعد الناس على النمو أسرع والفرق على الأداء أفضل.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)