

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير
تخصص: إدارة المنظمات:
موسومة بعنوان :

التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات "دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان"

تحت إشراف:
أ. د شليل عبد اللطيف

من اعداد الطالب :
حابي عبد اللطيف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د أحمد بلبشير محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	أ.د أقاسم عمر
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د أونان بومدين
ممتحنا	المدرسة العليا للمناجمت	أستاذة(ة) التعليم العالي	أ.د بسوح نضيرة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر "أ"	الدكتور عياد محمد

السنة الجامعية : 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنذِبْكُمْ بِمَا
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105)

{سورة التوبة: الآية 105}

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع....

الى من رافقني اسمه في كل سجدة، في كل دعوة، في الحزن والفرح

أبي الذي سيظل حبه يحكيه دعائي دائما

فاللهم لا تحرمه من الجنة كما لم يحرمني من شيء في الدنيا

الى رفيقة دربي صاحبة القلب الطيب، والنوايا الصادقة

الى من تطلعت لنجاحي بنظرات لا مثيل لها "أمي الحبيبة والغالية"

فأنت نعمة عجزت أن أشكر ربي عليها، والتي طالما غمرتني بنصائحها وحفظتني بدعواتها

الى من قاسموني حلو الحياة ومرها أخي وأختي

الى أصدقائي وزملائي الذين كانوا خير عون لي وسند في كل خطوة اخطوها

الى جميع الأساتذة اللذين درسوني من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي

شكر وتقدير

الشكر أولاً لله من قبل و من بعد.....

نتقدم بالشكر الجزيل الى لجنة المناقشة التي حرصت جاهدة من اجل تصويب و تنقيح جميع الهفوات و الاخطاء

التي شملها هذا العمل .

كما لا انسى ان اقدم بالشكر إلى من كان له الفضل في تسييرنا، وتوجيهنا إلى إنجاز هذا العمل آملين أن يكون خالصاً ونافعاً، إلى الأستاذ الدكتور: "شليل عبد اللطيف" والى الأستاذ "بوجنان توفيق" اللذين ساهموا بإرشاداتهم في

انجاز هذا العمل المتواضع، نتوجه مرة أخرى بالشكر والثناء على عظيم ما قدمه وتحمله لعناء قراءة فصول

الأطروحة، وتصحيحها وسماعه لأسئلتى ومناقشاتي بأدب وجم وسعة صدر راجين أن تنال الأطروحة إعجاب أطراف

اللجنة وان تكون موضع الثقة.

كما نشكر كل الأساتذة لتزويدنا بمختلف المعلومات النافعة طوال المشوار الجامعي، وتوجيهنا إلى المصالح

المختلفة. و كذا جميع مدراء و مسؤولي و موظفي المؤسسات الاقتصادية التي شملتها هذه الدراسة و على

التسهيلات التي قدموها لنا للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة.

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى السيد "عبد الرزاق معلاش" على وقوفه الدائم بجانبنا و بتقديمه المساعدة الدائمة

لنا.

.

المقدمة العامّة



تمهيد:

تشهد منظمات الاعمال اليوم متغيرات وتطورات سريعة ومعقدة سواء في بيئتها الداخلية او الخارجية والذي يرجع الى اقتصاديات السوق الحر الذي فتح المجال أمام تسارع حدة المنافسة وبالتالي سعي منظمات الاعمال نحو تحقيق الميزات التنافسية كأداة للبقاء والنمو والاستمرارية.

أيضا التطورات الهائلة والمستمرة والناجحة عن العولمة وظهور ما يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالومقابلها في نفس الوقت من ظهور تحولات في اقتصاديات الدولة التي كانت تعتمد على رأس المال والعمال إلى اقتصاد معرفي والذي يعتمد بدوره على تكنولوجيا المعلومات والرقمنة. وهذا كله أدى الى سعي المؤسسات الى استقطاب الكفاءات لنقل الوظائف التي تعلن عنها، اذ أنها تبحث عن الكفاءة التي تحقق لها مزايا تنافسية ولديها الرغبة في التعلم وامتلاك مهارات مختلفة.

حيث أصبح هناك اجماع على ان العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في عمليات الإنتاج والخدمات، وهو من أعلى الموارد التي تحتاج اليها الادارة، كما انه العنصر الذكي او المفكر بالإضافة الى أنه الوسيلة و الغاية في العملية الإنتاجية والخدمات، وأكثر من هذا فهو ضمير وقلب و اساس المؤسسة¹.

كما ان اكتساب الموارد البشرية لا يعني على انها تقوم بالعملية الانتاجية على احسن وجه بل يجب أن تكون مؤهلة وذلك عن طريق التدريب والتكوين والتعليم، الذي يساهم في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للعمال مما يؤدي الى زيادة انتاجية العامل وتحسين معنوياته ولا حاجة للإشراف عن قرب و التقليل من حوادث العمل، بحيث يجب ان يكون التدريب بشكل مستمر كي تتمكن المؤسسة من رفع إنتاجها².

¹ د.عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دارأسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص: 7 - 8.

² د.طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2017، ص: 97-99.



ومن هنا أصبح نشاط التدريب من اهم ممارسات المنظمات الحديثة خاصة في الدول الصناعية على حد سواء، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية¹.

ومن اجل الارتقاء لمستوى المهارات التي يملكها العاملون في المؤسسات سواء تلك الهادف للربح والغير الربحية ، حظي التدريب بأهمية بالغة في هذه المؤسسات ،بحث أن التطور الهائل والحاصل في التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات ،و الذي يؤدي الى استحداث العديد من الوظائف لا تغطيتها المناهج التعليمية و المؤهلات الأكاديمية .

ولهذا تزايد الاهتمام بالتدريب واصبحت الحاجة الملحة للمتخصصين في القيام به ، ذلك ان التدريب أصبح في أغلب المجالات خاصة الصناعة الحديثة ضرورة أساسية من أجل بناء كفاءة الافراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وتطوير قدراتهم الى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية و المؤسسة من ناحية أخرى. هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم المقومات لبناء جهاز لإدارة الافراد والعلاقات الانسانية في المؤسسة الحديثة، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ،و على الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فان عملية إغفال تدريب العاملين ضمن الخطة يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن لتحقيق الأهداف المرجوة².

ولهذا أصبح التدريب يشكل في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكياتها بحيث يرى المسيرين بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين بما عبارة عن مؤسسة تحتضر. وفي ظل كل هذه التطورات والمنافسة الدولية، وفي غضون تحديات العولمة والأزمات العالمية بدون اغفال التغيرات الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الداخلية والخارجية، تحولت توجهات المؤسسة الى البحث عن حلول لاستراتيجية تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، وأصبح إلزاما على المؤسسة ادراك أهمية التطوير وتنمية كفاءتها من أجل الاستمرار والبقاء، كون التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب تؤثر على المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتحديد المستمر في الاساليب و التقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها بدلا من جهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل من أجل إحداث

¹ د. نورالدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص: 70-71.

² د. رأفت السيد عبد الفتاح، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص: 80-82.

التغيير والتطوير، ولهذا أصبح وجوباً على المؤسسة إدراج ضمن خططها الرئيسية استراتيجية التدريب باعتبارها الوسيلة الأنجح للارتقاء بالمستوى والكفاءة وفعالية الافراد العاملين بالمؤسسات والارتقاء بأداء المؤسسات نفسها. ان العمل على تطوير الكفاءات المعنية التي تحتويها المنظمة وتطويرها بالشكل الذي يكسب للمنظمة ميزة تنافسية في بيئة الاعمال الشرسة صار الزاماً ملحا حتى تضمن الاستقرار والثبات من جهود وتساهم في خلق بيئة محفزة ومطورة للأفراد داخل المنظمة، كما يلزم على المنظمة بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص ان تعيد حساباتها في ما يخص اساليب التطوير والتأهيل التي تتبناه من وقت الى اخر كي تكسب الأفراد نمطا متجددا ومرنا يزيد من قدر الولاء والانتماء داخل المؤسسات.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة جادة وبناءة لتسليط الضوء على واقع عملية التدريب وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية العمالة في بيئة الأعمال في الجزائر وكذا لبحث الأثر الناجم عن تبني التدريب في زيادة تطوير وتأهيل الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال استعراض جميع الجوانب النظرية المتعلقة بالتدريب وكذا تطوير الكفاءات والبحث في التأصيل النظري والمفاهيمي لكلا المفهومين، الى جانب وضع النقاط على الحروف من خلال استعراض الواقع التطبيقي من خلال تحليل تطبيقي لتدريب و تطوير الكفاءات في بعض المؤسسات الاقتصادية العاملة في بيئة الاعمال في الجزائر خصوصا في ولاية تلمسان كأنموذج.

1. إشكالية البحث:

انطلاقاً مما سبق و استناداً على اهمية الموضوع وما يكتسبه هذا الاخير من اهمية بالغة في تفعيل المنظومة التطويرية في المؤسسة من خلال تطوير الكفاءات والافراد داخل المؤسسات الاقتصادية عن طريق تبني محاور التدريب يمكن صياغة الإشكالية التالية التي يسعى البحث إلى الإجابة عنها والتي يمكن حصرها بالسؤال الرئيس التالي :

ما مدى مساهمة عملية التدريب في تطوير الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية تلمسان ؟

2. الأسئلة الفرعية للبحث:

للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية تم طرح جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي الدوافع التي تدفع المؤسسة الى الاستثمار في الموارد البشرية؟
- 2- ما هو مفهوم التدريب، أبعاده ومحدداته ؟ وماهي أهم أنواع عملية التدريب؟
- 3- ما هي أهم الأساليب التدريبية المتبعة في المؤسسات ؟
- 4- هل يمكن تحديد الأسس النظرية للكفاءة في المؤسسة وأبعادها؟ وماهي أهم أساليب وتقنيات تطوير و تسيير الكفاءات؟
- 5- ما هي الاستراتيجية المتبعة في هندسة عملية التدريب في المؤسسة وسيراتها؟
- 6- ماهو الدور الذي تلعبه عملية تقييم التدريب في المؤسسة وعلاقتها بتطوير الكفاءات ؟
- 7- كيف يساهم التدريب في تطوير الكفاءات في المؤسسات عينة الدراسة ؟
- 8- ما هي اهم العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف عميلة التدريب وكذا تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

3. فرضيات البحث:

من اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب بأبعاده مجتمعة (سياسية التدريب، أساليب التدريب، إعداد

الدورات التدريبية، تقييم عملية التدريب) وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتندرج جملة من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سياسة التدريب المتبعة وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاساليب المتبعة في عملية التدريب وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أساليب اعداد الدورات التدريبية وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم العملة التدريبية وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التدريب بأبعاده مجتمعة (سياسية التدريب، أساليب التدريب، إعداد الدورات التدريبية، تقييم عملية التدريب) وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتدرج جملة من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين سياسة التدريب المتبعة وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاساليب المتبعة في عملية التدريب وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين أساليب اعداد الدورات التدريبية وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين تقييم العملة التدريبية وتطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب وتطوير الكفاءات تعزى الى المتغيرات الوظيفية والديمغرافية (حجم المؤسسة ،مجال نشاط المؤسسة، نوع المؤسسة،الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية،المستوى التعليمي المستوى الوظيفي،الخبرة المنية،نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4. أهمية البحث:

تبرز أهمية الموضوع الذي يحظى بها في شقين اثنين رئيسيين ألا وهما:

- الشق الأول هو الشق العملي:

حيث أن الأهمية العملية لهذا الموضوع تتجلى في اظهار أهمية التدريب بالنسبة لبعض المؤسسات الجزائرية (بعض مؤسسات ولاية تلمسان)، سواء خاصة أو عمومية، وهذا في ظل الدور الرئيسي الذي تلعبه هذه المؤسسات في تطوير الاقتصاد

والمجتمع الجزائري وما يتوجب عليها من تطوير انتاجها وخدماتها بصفة دائمة ومواكبة التطورات التكنولوجية، كل هذا باعتماد الأساليب الحديثة للتدريب وتطوير كفاءة الافراد باعتبارهم (العنصر البشري) اساس نجاح المؤسسة.

وتزايد الاهتمام بالكفاءات (كفاءة العنصر البشري) وتطويرها باعتباره أساس نجاح هذه المؤسسات وتأثيره بصورة مباشرة في درجة تنافسية المؤسسة، والذي بدوره يتطلب استراتيجيات خاصة بتطوير الأفراد (الكفاءات)، ومنها تبني استراتيجية التدريب كأحد الطرق والأساليب الهامة. ولما كان لهذا البحث من اهمية كبيرة في المساهمة بشكل بسيط في إثراء هذا الموضوع.

■ الشق الثاني هو الشق العلمي:

المساهمة بشكل بسيط ومتواضع في تكملة البحوث السابقة التي أنجزت في مجال التدريب و تطوير الكفاءات بالمؤسسات والعمل على إثراء المحتوى الأكاديمي للمكتبة من خلال إدراج دراسة جديدة محينة وحديثة إضافة الى الدراسات التي حاولت تسليط الضوء على الموضوع نفسه .

5. دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- ❖ يعتبر هذا الموضوع من بين مواضيع اختصاص إدارة الأعمال وهذا اختصاصي في الدراسة بالإضافة إلى حدائته وجدارته بالدراسة.
- ❖ شمولية الموضوع لكل الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية... الخ اذ يعتبر الموضوع من متطلبات العصر..
- ❖ توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال وتسليط الضوء على الجانب التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ❖ الميول للبحث في موضوع ومجال التدريب وتنمية الموارد البشرية باعتبار اقتصاد اليوم يقوم في الأساس على مايقدمه المورد البشري.
- ❖ من المتعارف عليه في إدارة الأعمال "أن الإنسان قبل المشروع" فإنه يتعين المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية والرفع من أدائها باستمرار.

- ❖ اهتمام المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع قدرة الفرد على العمل.
- ❖ الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات الجزائرية للموارد المالية والتكنولوجية، وضعف اهتمامها بالكفاءات والاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

6. أهداف البحث:

تتمثل هذه النتائج المرغوبة من خلال هذا البحث باختصار:

1. إبراز الأهمية التي يحظى بها العنصر البشري في المؤسسة.
2. تسليط الضوء على أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير الكفاءات في المؤسسات، باعتباره استثمار طويل الأجل لأهم موارد المؤسسة مما يسمح بتطوير مهاراتهم بالمقابل رفع قدرات المؤسسة مما يسمح لها بالتكيف مع تحولات المحيط الخاص بها في ظل التغيرات اللاحقة والمستمرة.
3. إبراز أهمية التدريب، و بناء عملية تدريبية من أجل تنشيط الكفاءات بالمؤسسة.
4. رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على أسس النظرية بمصطلح التدريب و تطوير الكفاءات.
5. التطرق الى أهم الأساليب التدريبية وخطوات العملية التدريبية .
6. من خلال بحثنا هذا قمنا بإسقاط البحث النظري و كل المعارف و المعلومات على الواقع الذي تلعبه المؤسسات الجزائرية.
7. ربط الجانب الأكاديمي بمدى مساهمة التدريب في تطوير الكفاءات بالمؤسسات الوطنية.

7. منهج البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وهذا نظرا لتناسبهما مع طبيعة موضوع الدراسة من جهة، وبغرض الإلمام بجميع جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات من جهة ثانية. إذ اتبعنا المنهج الوصفي الذي من خلاله تم توصيف الجانب النظري من حيث التعاريف والأهمية مما تحتاجه البحوث، وكذا المنهج التحليلي وأساليب

التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي الميداني من خلال جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا بالاعتماد على عدة أساليب كالتسبب المغوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم بعد ذلك تحليلها والتعليق عليها وفقا لما تحتاجه الدراسة.

8. حدود الدراسة:

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى استنتاجات منطقية ارتأينا وضع حدود زمنية ومكانية (للإشكالية المطروحة كما يلي:

- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2015-2018.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في ولاية تلمسان باختلاف أنشطتها الاقتصادية وكذا أحجامها (انظر الملحق رقم 02).

9. صعوبات الدراسة:

- لقد رافقت الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:
- قلة المراجع المحيية ذات الصلة بالموضوع و التي عاجلت الإشكالية في الجزائر خصوصا في ولاية تلمسان.
 - صعوبة تطبيق دراسة الحالة خاصة في استرداد الاستبيان، وهذا نظرا لعدم تعود أفراد عينة الدراسة على استقبال استبيانات ودراسات بحثية متخصصة.
 - التحفظ الكبير من طرف العاملين وإدارة المؤسسات محل الدراسة لتزويدنا بالمعلومات الضرورية.

10. هيكلية البحث وتقسيماته:

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

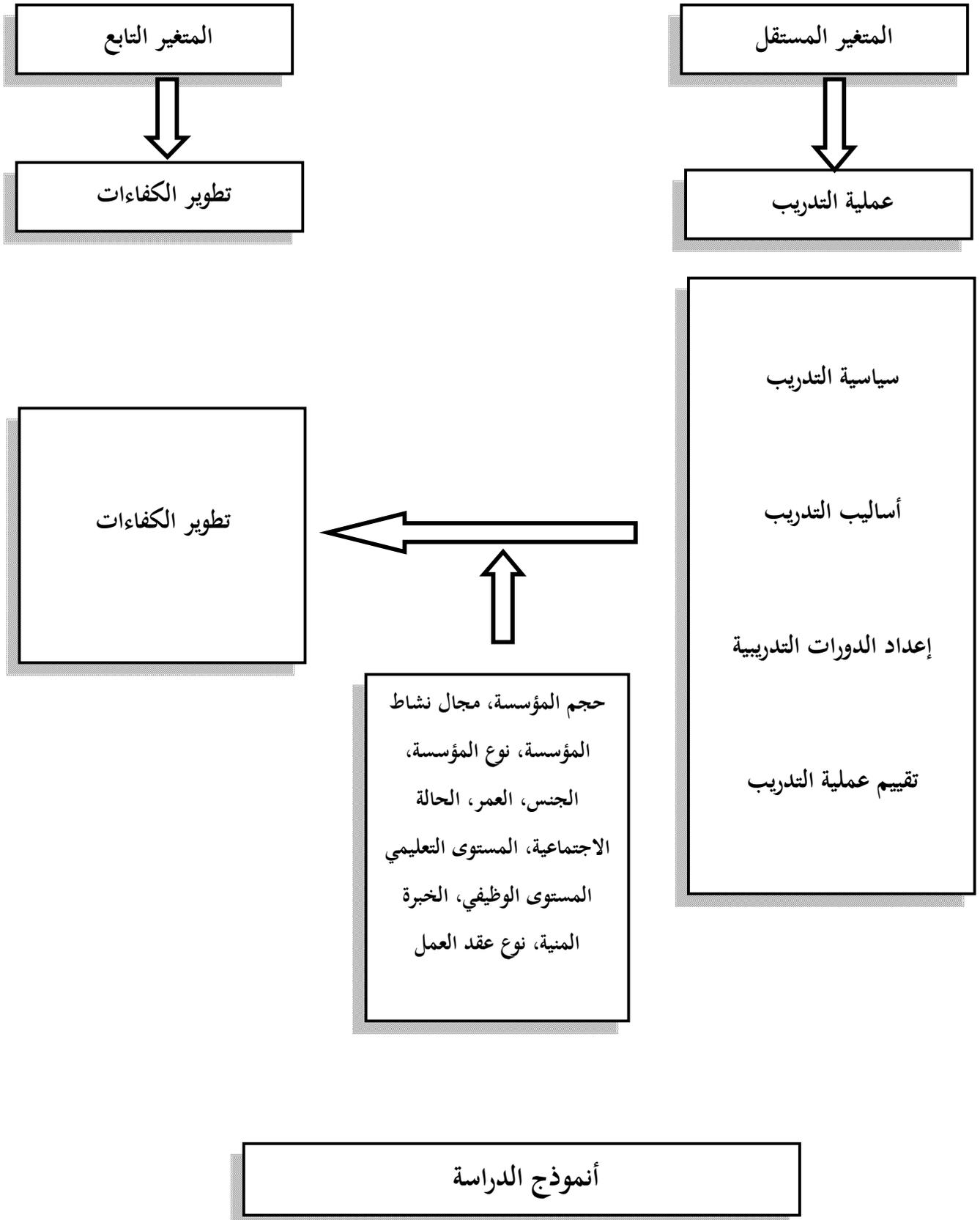
لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجوانب الرئيسية للتدريب وقمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، ففي المبحث الأول تحدثنا عن إدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فقمنا بشرح مفهوم التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية، أما في المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى نظريات التدريب، أما في المبحث الرابع والأخير تطرقنا إلى أهم وظائف عملية التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الأسس النظرية للكفاءة في المؤسسة، فقمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، فقد تناولنا في المبحث الأول نظريات التسيير للكفاءة، أما في المبحث الثاني تناولنا النظريات الاقتصادية لكفاءة في المؤسسة، وفي المبحث الثالث المفاهيم النظرية للكفاءة من نشأة وتعريف بالإضافة إلى أهم تصنيفات الكفاءات. أما في المبحث الرابع والأخير إلى تسيير الكفاءات حيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم والمقاربات لتسيير الكفاءات، بالإضافة إلى مراحل تسيير الكفاءات.

وفي الفصل الثالث تناولنا دور التدريب في تطوير الكفاءات في المؤسسة، حيث قسمناه إلى خمسة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، واشتمل المبحث الثاني على المؤسسات المتعلمة كنموذج لتطوير الكفاءات، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى هندسة عملية التدريب كأداة لتطوير الكفاءات، أما في المبحث الرابع تناولنا عملية التقييم كأداة رئيسية لفاعلية التدريب في تطوير الكفاءات، وفي المبحث الخامس والأخير تطرقنا إلى التدريب في المؤسسة بين الكفاءة والجودة.

أما في الفصل الرابع والذي يخص الدراسة الميدانية فتطرقنا إلى تطبيق الجانب النظري وذلك بدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على مستوى ولاية تلمسان أين تمت معالجة حوالي 180 استبيان موزعة على الأفراد العاملين بمهاته المؤسسات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى قسمين، ففي الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات أما الثاني فتطرقنا إلى النتائج والمناقشة.

11. نموذج الدراسة:



12. الدراسات السابقة:

• الدراسات السابقة العربية :

▪ دراسة شريف أبو كرش، بعنوان: "البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين: واقع وطموح". الجامعة الأمريكية، السنة غير مدرجة: حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع وطموح العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين بأبعادها المختلفة والتوصل لتقديم أبعاد ملائمة لتطوير العملية التدريبية من أجل مساعدة القائمين على التدريب. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة:

- من وجهة نظر الموظفين فان واقع العملية التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين يوجد بدرجة مرتفعة.
- الأبعاد الستة للعملية التدريبية جاءت مرتبة حسب أهميتها كالتالي: بداية بتصميم البرامج التدريبية، يليها تقييم العملية التدريبية، ثم تنفيذ البرامج التدريبية يليها تقييم العملية التدريبية، ثم تنفيذ البرامج التدريبية الى أن تصل في الأخير الى اختيار المتدربين. ومن أهم توصيات الباحث في هذه الدراسة: ضرورة اعتماد معايير عملية عند تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة سنوية بمختلف البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها، وان تكون المادة التدريبية مساعدة لفئات الموظفين.

▪ دراسة وحيد احمد الهندي، واقع التدريب في المؤسسة العامة في المملكة العربية السعودية مقال علمي منشور، مجلة الإدارة العامة، 1993: شملت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. تحديد المشاكل التي تواجه تطبيق التدريب من وجهة نظر مسؤولي التدريب ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- اقناع الادارة العليا في هذه المؤسسات بأهمية التدريب وهذا ما اتضح من خلال نسبة المديرين والمخطط الى تدريبهم مقارنة بإجمالي الموظفين.
- انخفاض نسبة التدريب الداخلي المخطط له مقارنة بالسابق وهذا راجع:
- لانخفاض الاعتمادات المالية الموجهة للتدريب الداخلي.
- انخفاض نسبة التدريب الخارجي بسبب ارتفاع تكاليفه.



وبدراسة المؤسسة لعينة تبين مايلي:

- تركز صلاحية الموافقة على اجراءات التدريب بيد الإدارة العليا (14 مؤسسة من إجمالي مؤسسات قيد الدراسة).
- مسؤول التدريب هم من يمارس مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية (12 مؤسسة من إجمالي مؤسسة قيد الدراسة).
- أما في نسبة تمثل 10 مؤسسات من إجمالي المؤسسات قيد الدراسة الرئيس المباشر هو من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تواجه عملية التدريب عدة مشاكل في نظر مسؤولي التدريب أهمها، نقص الوعي بالمسؤولية لدى الموظفين وعدم اكتراثهم بالتدريب و عدم كفاية الاعتمادات المالية الموجهة للتدريب.
- دراسة نباق بعنوان: "الاستثمار في الموارد البشرية - التدريب - دراسة حالة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2003: تمحورت هذه الدراسة في تحليل التدريب ضمن اهم عناصر ومجالات الاستثمار في الرأس مال البشري (الموارد البشرية). وهذه بعد دراسة مراحل تطور ادارة الموارد البشرية و تنكيتها والتطرق الى اهم المدارس. ومن اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة، ان هناك اهتمام ملحوظ بالاستثمار في التدريب من قبل المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال قيامها بالاعتماد في التدريب على جلب المدربين من الخارج وفتح مراكز تدريب وتكوين خاصة بالمؤسسة.
- دراسة العازمي، بعنوان: "تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية"-2007: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العمومية الكويتية وهذا من وجهة نظر المتدربين. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:
 - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية (تتمثل في العمر، المستوى الإداري، الخبرة، المستوى العلمي).
 - وجود علاقة ايجابية فيما بين العمر واتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية والذي يعزي إلى أن المتدربين المتقدمين في العمر أكثر قدرة على تقييم العملية التدريبية من الأصغر سنا.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة: انه لا بد من توفير الوسائل التدريبية اللازمة (من أجهزة) والتي تعمل على استيعاب محتويات البرنامج التدريبي.

■ دراسة زغودود، بعنوان: "العملية التدريبية ودورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل (ENI.CAB) - بمدينة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2008: هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العلاقة بين العملية التدريبية وتأثيرها على الرفع من اداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها من اهم وظائف تسيير الموارد البشرية، وتأثيرها على الرفع من أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

- أن العملية التدريبية هي وحدة متكاملة البناء.
- التدريب الفعال يؤدي الى الزيادة في الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال وضوح الأهداف وإجراءات العمل.
- التدريب الفعال يساهم في تطوير مهارات العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة.
- التدريب يساعد في ربط أهداف الافراد بأهداف المؤسسة.
- التدريب تساهم في ضمان بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.
- يساهم في مساعدة الافراد في حل مشاكلهم.

■ دراسة علي نعمان بعنوان: "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تيزي الجمهورية البنية"، 2008: أجريت هذه الدراسة على مجتمع دراسة يتكون من الأفراد العاملين في جامعة المقدر عددهم ب(240)، حيث تم توزيع قائمتين للاستقصاء، وجهت الأولى إلى المتدربين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، أما الثانية وجهت إلى القيادات الإدارية لتقييم العملية التدريبية. وهدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة، والمقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- أسلوب اختيار الأفراد المتدربين غير فعال وهذا لانعدام وجود معايير واضحة لاختيار المتدربين.
 - تلعب الوساطة دور كبير في اختيار الأفراد المتدربين وهذا ما يؤثر بالسلب على سير العملية التدريبية.
 - نقص الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية.
- وفي الأخير ركزت الدراسة على ضرورة التفكير وإعادة النظر في سياسة اختبار الأفراد العاملين للالتحاق بالدورة التدريبية مع وضع معايير محددة لذلك دون إغفال تفعيل دور إدارة التدريب وهذا بتوفير قاعدة بيانات.

■ دراسة شليل عبد اللطيف، بعنوان: "من التكوين إلى تطور الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2009: تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات بمعنى : كيف يكون للتكوين ان يكون اداة تطوير للتأهيل أساسا ؟ وهل يساهم في تطوير الكفاءات بالمؤسسة ؟ وهل يعتبر المرجع الوحيد والممكن من اجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة ، أين ركزت هذه الدراسة على تطوير كفاءة الافراد وتطوير روح المسؤولية و المبادرة في الشغل لديهم واعدادهم لمواجهة صعوبات ومطالب خاصة وابرار مصطلح الكفاءة في المؤسسات الجزائرية. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هاته الدراسة:

- غياب وجود الادارة المسؤولة عن التكوين في أغلب المؤسسات .
- جل المؤسسات موضوع الدراسة تعتبر التكوين عبئ أكثر منها استثمار من أجل تطوير قدرات افرادها، وهذا يفسر غياب اللجوء الى التكوين .
- أغلبية المؤسسات لا ترى أية ضرورة لوجود جهاز مكون لتسيير الكفاءات.
- غياب سياسة واستراتيجية للتكوين أساسها تحليل حقيقي لحاجات التكوين وبهذا ليس هناك وجود لنظام تقييم عمليات التكوين.
- الوسيلة الوحيدة المعتمدة لتطوير الكفاءات هي التكوين الداخلي.
- الـ coaching و E-Learning لا يعتبران كوسيلة عصرية للتكوين، غير مفهوم رغم أن أغلبية المؤسسات مجهزة بشبكات الانترنت.

• يوجد اختلال ما بين الحاجيات الخاصة بطاقم المؤسسات الجزائرية والمنتجات المزودة من طرف أنظمة التعليم،

الجامعات، التكوين المهني وبالتالي هناك عدم التكافؤ بين التكوين والعمل.

▪ دراسة حاج عيسى بعنوان: "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات

الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر

2012،03: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات الجزائرية محل

الدراسة، ومن أجل تحقيق الهدف المرجو من الدراسة تم توزيع استقصاء على عينة من العاملين بطريقة عشوائية في

المستشفيات الجزائرية المتواجدة على مستوى ولاية البليدة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0,05$) بين متغيرات التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية،

تعميم البرامج التدريبية والدورات التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييمها، وتقييم بيئة العمل الداخلية) وأبعاد

متغير الجودة الشاملة الصحية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، مستوى التحسين المستمر

للعلاقة مع المرضى). ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة:

- التدريب قناعة أساسية يجب ترسيخها لدى إدارة المستشفى والعاملين وكافة المستويات التنظيمية.

- تحديد نقاط الضعف والكفاءة لدى العاملين من خلال إجراء دراسة علمية.

- أن تتماشى البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية.

- التقييم المستمر للبرامج التدريبية.

▪ دراسة عمر بلخير، بعنوان: (دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة

شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS) سعيدة، أطروحة دكتوراه جامعة سعيدة، 2015: تمحورت هذه الدراسة حول البحث

في كيف يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية وهذا في ظل التغيرات والتطورات السريعة بالإضافة إلى

الظروف والمتطلبات في الدول النامية. شملت هذه الدراسة عينة تتكون من جميع عمال وموظفي شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة

لسنة 2013 والذين يقدر عددهم ب 293. وهدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية في شركة الاسمنت

ومشتقاتها سعيدة وما تجلى عليها من اثار مهمة في عملية التنمية الشاملة. حيث تمثلت اهمية هذه الدراسة في انها تناولت موضوع

التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيئة الموارد البشرية لإنجاز اعمالهم بكفاءة. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- الدورات التكوينية وعناصر تحظى باهتمام كبير من قبل ادارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة. وهذا من حيث اهدافها والاساليب المستخدمة.

- كما أنه يوجد ادراك في المؤسسة قيد الدراسة لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية، وهذا بما يعود به من فائدة على أداء المؤسسة.

- غياب معايير واضحة لاختيار المتكويين، وبروز عامل الوساطة في اختيار الافراد المتكويين وهذا ما يؤثر سلبا.

- نقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة.

■ دراسة مزيان حنان، بعنوان: "نظام الاتصال في المؤسسة في تطوير الكفاءات -دراسة حالة عينة من مؤسسات

ولاية سدي بلعباس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في التسيير جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2015:

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه الاتصال في عمل المؤسسة وتطوير الأفراد، حيث تمحورت

هذه الدراسة في البحث عن مدى مساهمة الاتصال في تطوير الكفاءات بالمؤسسة، كما ركزت هذه الدراسة أيضا على أهم وسائل

تطوير الكفاءات وكيفية مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز وتطوير الكفاءات في المؤسسات وكانت عينة الدراسة من مؤسسة

CHIALI، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- المؤسسة تبحث دائما عن التطورات التكنولوجية في مختلف الميادين من اجل تطوير كفاءاتها وتحسين جودة منتجاتها.

- تطور فعالية نظام الاتصال الداخلي في شقه التكنولوجي.

- الاتصال تعمل على تنشيط الموارد البشرية وانتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة الى التعلم الجماعي.

يعمل الاتصال على اختيار أفضل الانشطة التنظيمية لتحقيق التناسق بين الكفاءات من أجل تسهيل التعامل بين

الافراد لتحسين الاداء الجماعي. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة :

- الاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال كإداة تساعد على الايداع والتجديد التكنولوجي.



- نظام المعلومات والاتصال يساهم في تحسين أداء المؤسسات .
- التقييم المستمر للكفاءات من اجل اكتشاف نقاط الضعف والقوة وتحسينها.
- دراسة روشام، بعنوان : " التكوين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة في الجزائر -"، أطروحة دكتوراه جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان -الجزائر، 2016: هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات العمومية الاقتصادية بمنطقة بشار لإستراتيجية التكوين، والتي لها اثر على تطور المؤسسة وتحقيق عائد الاستثمار في التكوين، وقد تمت هذه الدراسة من خلال استبيان استهدف الاطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التكوين منهم المدراء العاملون، مدراء الموارد البشرية ،المدراء التنفيذيون ومسؤولي وظيفة التكوين، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:
 - تمتلك المؤسسات منظور استراتيجي للتكوين يسمح بتطوير المؤسسة .
 - باعتماد على نموذج D.Kirkpatrick لتقييم العائد على التكوين تحقق المؤسسات عوائد اقتصادية وتنظيمية من تطبيق إستراتيجية التكوين.
 - يلعب التكوين دور استراتيجي مهم.
 - التكوين يساهم في تحقيق عوائد اقتصادية وتنظيمية تسمح بتطوير المؤسسات العمومية الاقتصادية بمنطقة بشار.ومن اهم توصيات هذه الدراسة:
 - ضرورة دعم استراتيجية التكوين وجعله من الأولويات الاستراتيجية من قبل الادارة العليا.
 - الاشتراك الحقيقي لمختلف الفاعلين في سياسة التكوين على مستوى المؤسسة.
 - مواكبة الهياكل المتخصصة في التكوين لاحتياجات المؤسسة خاصة في التكوين المتخصص الذي تقرظه التطورات التكنولوجية.
 - استعمال التكنولوجيات الحديثة التي تعطي اكثر فعالية لاستراتيجية التكوين وتخفف من نفقاتها (كالتعلم عن بعد،الانترانات...)
 - التركيز على الاساليب الحديثة في التكوين كال: COACHING.

• الدراسات السابقة الاجنبية :

• دراسة ZAHID HUSSAIN STUDY بعنوان " Zahid Hussain Bhat, "

Impact of Training on Employee Performance " سنة 2013 :

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب على أداء الموظفين ، و كانت دراسة الحالة البنوك التجارية في الهند في الفترة 2013 – 2012 وتمثلت مشكلة الدراسة في إبراز أثر التدريب على موظفي البنوك التجارية في الهند في ظل التقدم التكنولوجي وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة الاختبار الفرضية التالية : توجد علاقة بين التدريب و أداء الموظف من حيث الجودة و المهارة و الأداء التنظيمي . و هدفت هذه الدراسة الي قياس مستوى الأداء من حيث توفير التدريب و قد افترض الباحث أن التدريب هو إيجابي فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين، و توصل الباحث الي الاستنتاجات التالية : ان أداء المنظمة يعتمد على التزام الموظف والتي بدورها تعتمد على الموارد البشرية و سياسات التدريب ، أصبح التدريب لدي الموظفين أمرا هاما لعلمهم علي أنه يساعد علي الترتي بسرعة و أحتتم الباحث بعدد من التوصيات : علي المديرين متابعة عملية التدريب ان عصر اليوم يتطلب المزيد من الدقة و الكفاءة بأقل مجهود و تكلفة ، تطوير ونشر برامج التدريب الممتازة للموظفين ،التحفيز المادي بعد التدريب له أثر فعال علي أداء الموظف.

• دراسة Ramya Study بعنوان " The Effect Of Training On Employee "

Performance " سنة 2016 :

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقديم اقتراح حول كيف يمكن للشركة أن تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة ، وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند في العام 2016 م حيث أنه في هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و هدفت الدراسة الي : التحقيق في معنى وأهمية التدريب ، التعرف على أهمية أداء الموظفين ، استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين.وقد تحدثت الورقة العلمية عن برامج فعالة للتدريب والتطوير تهدف إلى تحسين أداء الموظفين ، ويشير التدريب إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المرغوب فيه و قد توصلت الباحثة الي النتائج

التالية : إن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين ، وبالتالي كل نوع من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير علي حسب نشاطها ، و الغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي ، بعض المنظمات تخطط وتنفذ البرنامج التدريبي لموظفيها دون تحديد الغرض والغايات من البرنامج التدريبي ، و اختتمت الدراسة بتوصيات من أهمها : هناك حاجة إلى رفع مستوى التكنولوجيا للحد من الإجهاد الموظفين ، يجب على قطاع الصناعة اتخاذ خطوات معينة لتحسين أداء الموظفين ، ينبغي أن توفر الصناعة مرافق تدريبية علمية للأطراف العليا.

• دراسة Neelam Tahir Study بعنوان " The Impact of Training and

Productivity Development on Employees Performance and

2016

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين والإنتاجية في البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور في باكستان، وتمثلت عينة في ثمانية بنوك و استخدم الباحث اسلوب المنهج الكمي لتحليل ودراسة الحالة، والغرض الرئيسي للبحث هو التحقيق في تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين والإنتاجية في البنوك المتحدة المحدودة، وهدف البحث الي التعرف على تصورات الموظفين حول كيفية أن التدريب والتطوير مفيد بالنسبة لهم ، تحديد مستويات كفاءة الموظفين التي يعززها التدريب والتطوير المنفذين، و قد توصل الباحث الي النتائج التالية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أكثر أهمية في إدارة المؤسسة و إبتكار طرق جديدة لترقية أداء العاملين ، التدريب والتطوير هو جانب هام من إدارة الموارد البشرية ، من المهم للمنظمة للحصول على الموظفين المهرة و القادرين علي إنجاز المهام بصورة أفضل ، الموظفين هم المورد الأساسي ومن أصول المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها و تطويرها ، و أوصت الدراسة بالتوصيات التالية تساهم هذه الدراسة في مجموعة من البحوث حول التدريب والتطوير في جامعة كاليفورنيا في منطقة بيشاور ، أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين العاملين في جامعة أو بل في منطقة بيشاور يعتبرون التدريب والتطوير عاملاً رئيسياً في أداء الموظفين والإنتاجية ، إن إدارة المصارف المهمة بإنتاجيتها و كفاءتها قد اهتمت ببرامج التدريب و خصصت لها ميزانية لإدارتها.



13. موقع البحث من الدراسات السابقة:

لقد حاولنا من خلال استعراض الدراسات السابقة التعرف على أهم الدراسات التي اهتمت بعملية التدريب وكذا تطوير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وذلك لمعرفة ما توصل إليه الآخر من نتائج وتوصيات كما تطرقنا إلى أهم النقاط التي استفدنا منها من هذه الدراسات، وأيضاً أهم الاختلافات، ثم تحديد موقع بحثنا الحالي من هذه الدراسات. إذ ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات أنها استهدفت استقصاء مجموعة الأفراد العاملين على مستوى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة التي تنشط على مستوى ولاية تلمسان أين تمت دراسة واقع التدريب على مستوى هاته المؤسسات باختلاف حجمها، نوعها ومجال نشاطها بتوضيح الأثر الناجم عن عملية التدريب في تطوير الكفاءات وتحليل هذا الأثر بالرجوع الى التطبيق العملي وتحليل النتائج المحصل عليها من الدراسة الميدانية.

الفصل الأول : مدخل عام إلى التدريب



مقدمة الفصل الأول:

في ظل التحول الاقتصادي الذي يمر به العالم اليوم، كذلك الذي شهده في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 والذي عرف تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد قائم على المعرفة، أين يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي مؤسسة ومنها يكمن في استمرارية المؤسسة وتطويرها، كل هذا أدى إلى ظهور مجالات عديدة للاستثمار في المورد البشري من أهمها التدريب.

حيث أصبح يحتل التدريب الصدارة في أولويات المؤسسات الحديثة العامة (الحكومية) منها والخاصة وذلك للقناعة بان التدريب هو احد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العالين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا. وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المؤسسات سواء عامة (حكومية) منها أو خاصة وأقر المسؤولون فيها أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أربعة جوانب رئيسية تم ترتيبها كما يلي :

- ❖ إدارة الموارد البشرية.
- ❖ التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية .
- ❖ نظريات التدريب.
- ❖ وظائف عملية التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية واختلفت بحيث لا يوجد توافق بين الكتاب فيما يخص تعريف هذا المفهوم لأن إدارة الموارد البشرية أصبحت إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى وهذا راجع للدور الاستراتيجي الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية يمكن ذكرها كما يلي:

التعريف الأول: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "سلسلة الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب والحوافز المالية والمعنوية"².

التعريف الثاني: وقد عرفها "SIKHULA" على أنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد"³.

التعريف الثالث: وقد عرفها "E. Filippo" على أنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المرتبطة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

التعريف الرابع: كما عرفها "French" بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

¹ د. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 10.

² مروان أسعد رمضان، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، بيروت، مركز الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، ص 19.

³ د. الداوي الشيخ، مرجع سابق ذكره، ص 10.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 28.

بالاستناد إلى كل هذه التعاريف يمكن الوصول إلى هذا التعريف الشامل لإدارة الموارد البشرية:

"هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم توجيه ومراقبة كل الجوانب المرتبطة بالحصول على أقصى الكفاءات الممكنة من الأفراد عن طريق وظائف التخطيط، الاختيار، التعويض والتنمية والحفاظة عليهم لأجل خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها".

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن ما وصلت إليه إدارة الموارد البشرية من اسم هو وليد مجموعة من التسميات عبر الزمن فقد عرفت أولاً باسم إدارة القوى العاملة وبعدها بإدارة شؤون الموظفين فإدارة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية من أجل إظهار وعكس الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في نمو وازدهار المؤسسات باختلاف أنواعها.

كما أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الجديد هي ليست وليدة الساعة وإنما ترجع نتيجة لعدة تطورات يرجع عهدها في الأصل إلى بداية التصنيع مما جعل هذه التطورات تساهم في توليد الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة¹.

ولكون إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل خلال نشأتها وتطورها عبر مراحل زمنية ارتأينا أن نتناولها كما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل التصنيع (ما قبل الثورة الصناعية)

تميزت هذه الفترة بالاعتماد على الصيد والزراعة ولم يكن فيها نشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل².

¹ عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود"، مكتبة العصر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009، ص 16.

² د. خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 20.

أيضا تميزت بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة التي يستطيع من خلالها الإنسان أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ولم يكن فيها نشاط لإدارة العنصر البشري بل أن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك.

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة وعلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة أو مستخدمة كما هي عليه الآن¹.

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية

وقد تحدف هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأترية والرطوبة رافقتها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل وكذلك دور الاختصاصيين والمفكرين والباحثين في تطوير العمليات الإنتاجية إضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية في تحسين ظروف العمل.

ثالثا: مرحلة القرن العشرين

ظهرت في هذه المرحلة أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية ولقد تميزت بظهور الإدارة العلمية فقد حاول "فريدريك تايلور" أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أبرزها: تصميم العمل وفق قواعد منها دراسة الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجورا وحوافز مشجعة².

¹ د. طاهر محمود الكلالدة، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 19.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

رابعاً: مرحلة ظهور علم النفس الصناعي

حيث اهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات وكان أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين كما ركزوا على تطوير الاختيارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

خامساً: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية

عرفت هذه المرحلة تركيز هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة وساعات العمل بل أيضاً الاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم وكانت المدرسة نتيجة تجارب مصانع "هاوتورن"¹، في الولايات المتحدة الأمريكية أي أن التركيز في هذا التوجه على ضرورة زيادة الرضا كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية.

وركزت أيضاً هذه الحركة على إدارة الأفراد من خلال علاقته بفرد آخر أو/و جماعة العمل أو/و جماعة العمل وجماعة عمل أخرى علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنسان أولاً وفرد عامل ثانياً وبناءً على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل من خلال نظريتي X و y^2 .

سادساً: مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الـ21:

شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية فقد لعبت المتغيرات التي شهدتها العصر الآن أدواراً فريدة لم تكن معروفة وتتمثل أهم هذه المتغيرات فيما يلي:

- ✓ العولمة.
- ✓ شدة المنافسة العالية.
- ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- ✓ تطور التكنولوجيا بصورة متسارعة.

¹ د. طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق ذكره، ص 20.

² د. خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق ذكره، ص 26.

- ✓ الاندماج الذي يحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ✓ ظهور تشريعات تتعلق برفاهية العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي التعاقدية.
- ✓ بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية¹.

الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة عديدة من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية، أهمها:

- ✓ ظهور ونمو المؤسسات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
- ✓ التطور والتوسع الصناعي في العصر الحديث والذي ساهم في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.
- ✓ التغيير الحاصل في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.
- ✓ التطور الحاصل في مجال التعليم والتدريب الإداري.
- ✓ التغيير الحاصل في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.
- ✓ التطورات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين (20)².

المطلب الثاني: أهداف، خصائص ومناهج إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار يعد الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية وهذا برغم تعدد أهدافها بحيث تلي رغبات واحتياجات الأفراد والمؤسسة.

¹ د. طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق ذكره، ص 21.

² زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسوني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 11.

ويمكن سرد أهم الأهداف فيما يلي¹:

1. اعتماد وتبني مناهج وسياسة واضحة ومخططة للوقف من هروب الطاقات البشرية وتفادي المعاملات الغير اللائقة للأفراد.
2. تجديد المعارف والخبرات للأفراد المتماشية مع تطور نظام المؤسسة وهذا من خلال إجراء دورات تدريبية للموارد البشرية وتطويرها حتى تكون هناك استفادة عظمى منها.
3. وضع معايير موضوعية عند الاختيار والتعيين خاصة عند جلب أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.
4. خلف ظروف عمل محفزة ومنشطة تساعد الأفراد على أداء العمل بكل فعالية وإتقان وهذا عن طريق تقديم وترقية الأفراد.
5. تحقيق الرفاهية للأفراد وهذا عن طريق رفع معنويات الأفراد واتجاههم نحو العمل والراجع إلى الجو المليء بالحماس اتجاه العمل والناتج عن مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

تمثل أهم خصائص إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:

- ✓ يعتبر المورد البشري استثمار يجب تعظيم الاستفادة منه وليس تكلفة يجب تخفيضها.
- ✓ الاهتمام بالمورد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المساهمة في حل مشاكل المؤسسة وتطويرها.
- ✓ تأخذ إدارة الموارد البشرية بعد المحيط الخارجي في الحسبان وأثره على أنشطتها واثرت ذلك على المؤسسة ككل.
- ✓ محال التقريب بين مصالح وأهداف العاملين وتلك الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ يمارس هذه الإدارة مختصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول: التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص ص 12-13.

² د. رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر،

✓ هناك بعض الأنشطة تتشابه التي تتشابه فيها مع إدارة الأفراد مثل: التوظيف، التدريب، التحفيز، لكن هناك عناصر أساسية تميزها عنها، منها التفاعل والتنسيق بين أنشطتها.

✓ الاستفادة من الإعلام الآلي في مجال التسيير الإداري للموارد البشرية (معالجة الأجر، حفظ ملفات العاملين، التسيير التنبؤي، تسيير الحياة الوظيفية).

الفرع الثالث: مناهج إدارة الموارد البشرية

يوجد خمسة مناهج للتعرف على إدارة الموارد البشرية وتبيان أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي يمكن ذكرها كالتالي:

أولاً: منهج النظم

تعالج إدارة الموارد البشرية في إطار هذا المنهج باعتبارها منظومة تتكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.

المدخلات: تتمثل في مدير الموارد البشرية والعاملون معه والموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية بالإضافة إلى المعلومات.

العمليات: هي جل الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية اللازمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها.

المخرجات: هي الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها هذا إضافة إلى ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى.

كما يقتضي منهم النظم النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام مفتوح حيث تعمل في بيئة معينة تنقسم إلى:

بيئة داخلية: تتمثل في المؤسسات التي توجد بها وتتأثر بأهدافها واستراتيجياتها وإمكاناتها.

بيئة خارجية: تتمثل في المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ومن فرص وتهديدات تؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

ثانياً: منهج العملية الإدارية

يخضع نشاط إدارة الموارد البشرية لوظائف الإدارة المتعارف عليها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.

- ✓ فهي تخطط للموارد البشرية والمسار المهني للعاملين.
- ✓ تنظيم أنشطتهم وتنسق بينها في فرق عمل متكاملة.
- ✓ تقودهم بالتعاون مع الإدارات الأخرى.
- ✓ توجههم ترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم.
- ✓ تراقب نتائج الأداء من اجل التحقق من درجة فاعليتها.

(1) المنهج الإجرائي

حتى تحقق كفاءة النشاط وفاعليته لابد من إتباع إجراءات وخطوات كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثلا: اختيار العاملين وخطوات تعيينهم، شروط الترقية وقواعدها، نماذج الترقية ووثائقها.

(2) المنهج السلوكي

في إطار هذا المنهج يتم دراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل المؤثرة عليهم وهذا من اجل تنمية السلوك التنظيمي المناسب الذي يحقق زيادة الإنتاجية ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

(3) المنهج المتكامل:

إن التكامل لهذه المناهج الأربعة فيما بينها يعطي لنا مفهوما جديدا متكاملا لإدارة الموارد البشرية بحيث هي تلك العملية الإدارية التي:

- ✓ تمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة.
- ✓ تعمل في إطار بيئي معين اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي.
- ✓ تضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه الجهود.

- ✓ تطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول على السلوك الوظيفي الملائم.
- ✓ من أجل تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم.
- ✓ الحفاظ على استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها¹.

المطلب الثالث: هيكلية، مهام، إجراءات ومجالات إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: هيكلية وتصنيف الموارد في المؤسسة

يعتبر تحليل ودراسة الموارد وكفاءات المؤسسة ضروريا من اجل السير الاستراتيجي وهذا حتى يكون تصنيفها وهيكلتها منسجما مع مستويات القرارات في المؤسسة فبالتمييز بين الموارد والكفاءات أولا: تعتبر الموارد حسب "B. Wernerfelt":

"بأنها كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة وضعف لمؤسسة ما وهي مجموع الأصول (الملموسة والغير ملموسة) في فترة زمنية معينة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة أما الكفاءة فهي القدرة على استخدام الموارد لبلوغ هدف مرغوب فيه.

ويمكن تصنيف موارد المؤسسة كالتالي:

- 1- الموارد البشرية: ويتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد هرم السن ومعايير نوعية مثل المرونة التكوينية التحفيز.
- 2- الموارد الغير ملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة شهرة المؤسسة وشهادات.
- 3- الموارد المادية: وتتمثل في التجهيزات المرافق المعدات.
- 4- الموارد المالية: وتتمثل في مصادر التمويل على المصادر القصير المتوسط الطويل.

¹ د. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 1-3 جويلية 2003، ص ص 04-05.

حيث تعتبر الموارد الغير ملموسة أساس التحليل الاستراتيجي¹. أما فيما يخص تصنيف الكفاءات التي تنتج عن سيرورة

تنظيمية فيصنفها "Tymoniak" الى ثلاث مستويات وهي كالتالي:

أولاً: المستوى الأعلى: ويضم نوعين من الكفاءات:

أ. الكفاءات ما بين الوظائف: - تطوير المنتجات.

- خدمات الزبائن.

- تسيير الجودة.

ب. الكفاءات العامة: - سيرورة التنسيق.

- سيرورة اتخاذ القرارات.

- سيرورة التحفيز.

- تسيير الأداء.

ثانياً: المستوى الوسطي: ويضم الكفاءات الوظيفية:

- البحث والتطوير.

- الإنتاج.

- التسويق والبيع.

ثالثاً: المستوى الأدنى: ويضم الكفاءات العملية منها:

- المعرفة المتخصصة.

- المهارة الشخصية.

- المعرفة الفردية².

¹ الحاج مداح عرابي، مداخلة بعنوان: "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال

العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 02.

² نفس المرجع السابق، ص ص 03-04.

الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء عبارة عن إدارة عمومية أو مؤسسة اقتصادية بالإضافة إلى طبيعة نشاطات ومهام

إدارة الموارد البشرية الأساس في جمع هذه النشاطات والمهام والتي يمكن ذكرها كالتالي:

أولاً: إدارة المستخدمين: حيث تشمل:

- التسجيل والمتابعة والمراقبة للمعطيات الفردية والجماعية للمستخدمين في المؤسسة.
- مسك الوثائق والسجلات المفروضة من طرف القوانين المعمول بها.
- حساب ودفع الأجور وكذلك الأعباء الاجتماعية المترتبة على ذلك.

ثانياً: تسيير الموارد البشرية: تشمل مكونات عملية التسيير ما يلي:

- التسيير التوقعي للعمل، برمجة التوظيف وبالتالي عملية التوظيف في حد ذاتها، تسيير الحياة المهنية وترقيتها، تحليل مناصب العمل وتقييم أداء العنصر البشري.
- تسيير الأجور الذي ينطلق من تحليل وتقييم المناصب وعلى هذا الأساس القيام بوضع سياسة الأجور في إطار السياسة العامة للمؤسسة.

ثالثاً: التكوين وتسيير الكفاءات:

التي تهتم بإحصاء الاحتياجات التكوينية، الركيزة الأساسية لوضع مخطط التكوين، الوثيقة المعتمدة للقيام بأعمال التكوين وفي الأخير تقييم النتائج.

رابعاً: التنمية البشرية والاجتماعية: ويتضمن هذا المجال:

تنظيم العمل الذي عن طريقه يعرف ويحدد منصب العمل وتسيير الكفاءات وفي نفس الوقت تأمين التماسك

الاجتماعي.

خامسا: الإعلام والاتصال:

ضمن مهام مدير الموارد البشرية تحديد سياسة إعلام متناسقة في أهدافها وفي اختياراتها وفي إجراءاتها الإعلامية بحيث يؤمن بصفة مباشرة دوران المعلومات في المنظمة.

سادسا: تحسين شروط العمل: بحيث يقوم مسؤولي الموارد البشرية بما يلي:

- تنظيم أوقات العمل.
- تسيير النشاطات الاجتماعية.
- الصحة والوضعية المريحة في العمل.
- النظافة والأمن داخل المؤسسة.

سابعا: العلاقات الاجتماعية والحوار الاجتماعي:

تعتمد في الأساس على العلاقة مع ممثلي العمال والمتمثلة في النقابات وكيفية تسيير هذه العلاقة وفقا للقوانين المعمول بها.

ثامنا: العلاقات الخارجية.

تاسعا: استشارة السلم الإداري في تسيير الموارد البشرية¹.

الفرع الثالث: إجراءات ومجالات إدارة الموارد البشرية الحديثة

من اجل الاستغلال الأمثل من المورد لابد من إتباع مجموعة من الإجراءات في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن سردها كما يلي:

¹ دولي لخضر، أطروحة دكتوراه بعنوان: "التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،

- ✓ الاستفادة الفاعلة للعاملين القدامى والتوظيف الأمثل لهم كون لهم ايجابية كبيرة في تقبل العمل خاصة في ظروف معينة كالتحديات بدون إلمام اهتمام للجوانب المادية.
- ✓ أيضا الاستفادة منهم في حل مشاكل نقص العمالة بالإضافة إلى استغلال خبراتهم في تطوير المؤسسة.
- ✓ توجيه وتركيز الجهود على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ اعتماد التدريب عند الحاجة إلى تطوير كفاءات ومهارات للعاملين وهذا من أجل أن يكون هناك تأقلم لإدارة الموارد البشرية مع التغيرات الحاصلة والسريعة.
- ✓ توفير فرص هامة للأفراد العاملين لتنمية وتطوير قدراتهم وتحقيق ذاتهم بالاعتماد على التدريب وكل هذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من خلال توفير ظروف أفضل للعمل.
- ✓ تجنب النزاعات وحلها بطرق أفضل وهذا من خلال تغيير التعامل إلى إيجابي مع المشترك من أجل إحداث التغيير وفقا للتغيرات والمستجدات وكل هذا ضمن العلاقات مع النقابات العمالية.
- ✓ العمل على النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة والتحديات المختلفة وهذا عن طريق الحث والعمل على التميز من خلال توفير الاستقرار الوظيفي وتحسين الحوافز بالإضافة إلى الرفع من نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالإضافة الى كل هذا توفير التدريب المستمر للأفراد العاملين خلال مسيرتهم الوظيفية.
- ✓ التوجه نحو استخدام نظام معلومات حديث للموارد البشرية خاصة في مجالات التدريب والتنمية مما يساعد في الحصول على معلومات فورية، الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا إلى جانب الاستطاعة على الإلمام بكل الجوانب الخاصة بالعمال والخاصة بالعمل خاصة منها الأجور كتاريخ الحصول على الزيادات ومقارنتها بالآخرين (المنافسين)¹.

المطلب الرابع: التدريب كاستثمار بشري

الفرع الأول: واقع الموارد البشرية في المؤسسة

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 400-404.

يعتبر المورد البشري المصدر الأساسي للقدرات التنافسية حيث يحدد مستواها ومداهها واستمراريتها كما يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقت للإبداع والابتكار ومن تم تكون مساهماته هي الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح لمنظمات الإنتاج من إمكانيات مادية وتمويلية وفرص تسويقية.

وبالتالي فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثورة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملتهم ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به الفرد في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا وبذلك تتعامل إدارة الموارد الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قدرة في خلق القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال¹.

الفرع الثاني: واقع التدريب كاستثمار بشري

في ظل التحول الاقتصادي الذي يمر به العالم اليوم كذلك الذي شهدته في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر عندما تحول الاقتصاد العالمي من الاقتصاد الزراعي والذي يعتمد على عنصري الإنتاج: العمل ورأس المال إذ يدخل الاقتصاد العالمي مرحلة تحول جديدة تحل فيها المعارف والمهارات والمعلومات بدلا من الطاقة ورأس المال كمحور ارتكاز رئيسي للتنمية ليصبح القرن الحادي والعشرين بمثابة قرن التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة².

إذ أن هذا أدى إلى ظهور مجالات عديدة للاستثمار في المورد البشري منه أهمها التدريب والذي تنفق عليه المؤسسات أموالا باهظة في ظل العائد الكبير الذي يجني منه والذي يعود بالفائدة على المؤسسات.

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 77-78.

² عصام بن يحيى الفيلاي، تجربة جامعة الملك عبد العزيز في التحول نحو مجتمع المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي: مجتمع المعرفة: التحديات والاجتماعية والثقافية واللغوية في

العالم العربي - حاضرا ومستقبلا، جامعة السلطان قابوس، 2-4 ديسمبر 2007، سلطنة عمان، ص 291.

أولاً: تعريف الاستثمار البشري

يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي سواء بالنسبة للعملية الإنتاجية أو التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فكلها مرتبطة بالعنصر البشري حيث يعتبر كمصدر للقيمة والعمود الفقري لهذه العمليات بأبعادها المختلفة فمعدل الحاجة إلى أفراد ذوي مستوى عالي من الكفاءة والتدريب في تزايد مستمر.

- فيعرف الاستثمار في رأس المال البشري: "بأنه الاتفاق على تطوير القدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه زيادة الإنتاجية"¹.

- الاستثمار في رأس المال البشري هو "مجموعة المفاهيم والمعرف من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية والغير نظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله"².

أيضا يهدف الاستثمار في الرأس المال البشري في الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها ويقوم به إما الفرد ذاته (التدريب، الخبرات، التكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد) أو تقوم به المؤسسة (من خلال التكوين المستمر)³.

ويرى "Drucker": "إن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة والتي تضع المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على

¹ فرعون محمد، محمد إليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 14 - 15 أبريل 2009.

² بن تامر الكامل، فراخيتة العبد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره في الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة: مجموعة عنتر لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحدية يومي 13 و 14 ديسمبر 2001، الجزائر، جامعة الشلف.

³ الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص ص 204-205.

الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته إذ يقع عليه عبئ تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات¹.

ثانياً: الاستثمار في التدريب

تبدو أهمية التدريب للموظف ذو الخبرة وحديث الخبرة في نفس الدرجة من الهيئة فالموظف الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة قد لا تتوفر لديه بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.

وهنا تبرز أهمية التدريب في اكتساب الفرد (الموظف) العديد من المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك بالنسبة للفرد ذو الخبرة السابقة والذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لتشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد وهنا يقيد التدريب في استكمال له القدرات المطلوبة فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة وبالتالي يكون التدريب مسانداً أو مدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن تم أداء العمل بطريقة جيدة كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً على العاملين (الأفراد) القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الجديدة المساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب².

ثالثاً: أبعاد الاستثمار في التدريب

انه من المؤكد ان تكون تصرفات المؤسسات رشيدة وكل نفقاتها مدروسة حيث لا تعتمد انفاق مبالغ كبيرة ما لم تتوقع ان تحصل على إيرادات تفوت أو تعادل إنفاقاتها.

¹ بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شركة توزيع المواد البترولية "نפטال"، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، ص 157.

² عبد آل بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشرية:

فالهدف الرئيسي للمؤسسات من خلال الاتفاق على تدريب مواردها البشرية هو الرفع من مستوى أدائها وزيادة

إنتاجيتها في المستقبل وبالتالي الرفع من إيراداتها.

فالتدريب يكون ذو معنى الا اذا لازم المؤسسة اي استمر طوال عمر المؤسسة حيث ان الاستثمار في التدريب هو

استثمار طويل الأمد ويخص المؤسسة ككل¹.

ومن المعلوم أيضا انه لا بد ان يلتزم الاستثمار في التدريب بالاستمرارية والشمولية حتى تكون عوائده ملموسة.

كما يعتبر الاستثمار في التدريب جزء من الاستثمارات الكلية فمن يعتبر التدريب أهم المتغيرات المرتبطة بأداء المؤسسة

والذي يجب العمل على تحسين مردوده².

فمن المنظور الاقتصادي يمكن اعتبار التدريب كنشاط شأنه شأن اي نشاط اخر يحسب الفرق بين ما انفق من تكاليف

على التدريب والتي تكون على عاتق المؤسسة والعائد المتوقع من خلال هذا النشاط³.

الفرع الثالث: أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لتأهيل الرأس المال البشري

أولاً: الاستثمار في التعليم

اختلف الاقتصاديون حول طبيعة التعليم هل يمكن اعتباره استهلاكاً ام استثماراً؟ فاذا كان الدافع وراء التعليم هو اتباع

التقاليد او الحصول على مكانة اجتماعية فانه ينظر الى التعليم كاستهلاك وبالتالي في هذه الحالة فان زيادة الثروة الى زيادة الإنفاق

على التعليم اما اذا كان الدافع وراء التعليم هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الافراد على سبيل

التعلم اضافة الى تحقيق الربح، فان التعليم يعد استثماراً يخلق رأس المال البشري المؤدي الى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

¹Hervé Hamon, Investir dans la formation : L'entreprise a la recherche de la performance, Revue entreprendre et former, Paris, N° : 01 Juin 1993, page 90.

²Guy le Boterf, comment investir en formation, les éditions d'organisation, Paris, 1991, p 33.

³نبيل الحسيني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص 187.

وقد انتقد "شولترن" النظر إلى التعليم كاستهلاك بل واقترح ان ينظر الى التعليم كاستثمار في البشر يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات انتاجية للاقتصاد ككل لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد وزيادة إنتاجهم وبذلك يكون "شولترن" قد وضع بشكل واضح أسس رأس المال البشري.

وهكذا فإن التعليم والمعرفة والتدريب يوفران العامل المادي ميزة اخرى هي المهارة بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المساهمة المكتسبة كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص والمهارة والكفاءة وبالتالي فان فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة مما يعني ان الطلب على العمل سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات مما يؤدي حتما إلى تحسين مداخيل العمل من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة¹.

ثانيا: الاستثمار في التدريب

تبدو اهمية التدريب للموظف ذو الخبرة والحديث الخبرة على نفس الدرجة من الهمة فالموظف الذي يلتحق حديثا بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة. ومن هنا تبرز اهمية التدريب في اكساب الموظف العديد من المهارات التي تجعله قادرا على اداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك بالنسبة للموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثا بالمؤسسة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة فضلا عن توجيهه وتكييفه للظروف والاطوار القائمة بالمؤسسة. وبالتالي يكون التدريب مساندا ومدعما لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن تم اداء العمل بطريقة جيدة كما وانه لا تقتصر اهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثا بالمؤسسة وانما تشمل اهميته وفوائده ايضا العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على اداء اعمالهم وذلك لان هناك تطورا مستمرا في العلوم والمعارف الامر الذي يستلزم احداث تطوير مستمر في نظم واساليب العمل وهذا الامر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة المساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب².

¹ بنية عمر، مرجع سابق ذكره، ص ص 153-154.

² عبد آل بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشرية: <http://skinandallergy.org/wp-Content/Uploads/2012/11/Pdf>.

المبحث الثاني: التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية

في ظل الدور الهام والرئيسي للتدريب في المؤسسة الا انه لا يوجد تعريف محدد له بالإضافة الى ذلك يوجد تشابه وتشابك بين مصطلح التدريب ومصطلحات اخرى مما سيؤدي الى استخدامات خاطفة لها في اغلب الاحيان.

المطلب الأول: التأصيل النظري لعملية التدريب في المؤسسة

تعددت واختلقت مفاهيم التدريب بين الباحثين والكتاب فكل منهم يكمل الاخر ويرجع سبب هذا التعدد الى ارتباط مفهوم التدريب بعدة مفاهيم اخرى كالتعليم والتنمية... الخ، حيث لكل منهم وجهة نظر مختلفة.

الفرع الأول: تعريف التدريب

يعرف التدريب بأنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة".¹

كما يعرف أيضا بأنه "نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدل أدائهم"² (أداء الأفراد في العمل).

كذلك يمكن تعريفه "بأنه إجراء منظم من شأنه ان يزيد من المعلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين"³.

ويمكن ايضا تعريفه "التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد او اتجاهات لزيادة وتحسين

الأداء"⁴.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 58.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 88.

³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 232.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999، ص 167.

حسب الكاتب "**Raymond Vatier**" والذي أعطى تعريفا أكثر شمولاً "التدريب هو مجمل العمليات القادرة

على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"¹.

كما يعرفه فليبيو "**B. Filippo**" في كتابه مبادئ ادارة الافراد "بكونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة او

المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين"².

كما يراه "**مايكل جينكر**" بأنه "اجراء منظم يرتبط بتغيير سلوكي هادف ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات

والمعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى احيانا المهارات الاجتماعية"³.

اما بالنسبة ل "**شارلز دينوفا**" يرى بأنه "نموذج خاص وعملي من التعليم يؤدي الى اعداد العمال لاداء اعمالهم بصورة

جيدة والتدريب لا يؤدي الى زيادة الانتاجية فحسب بل يؤدي الى زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للعمال"⁴.

التدريب "موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التذكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الايجابية في اداء

المؤسسة"⁵.

التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة

لتهيئتهم لأداء الاعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"⁶.

¹ مخلوئي عبد السلام وروشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب، التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

² Edwin B.Filippo,Principal of personnel management, 4thNew York, USA, Monow Hill, Companying, 1976.

³ Jinks Michal, Training, Baland Ford Press, 1979, p 02.

⁴ DeneevaC.Charles, Establishing a Training Function, Educational Technology, Publication, Engle wood, Chiffs, p03.

⁵ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص 81.

⁶ حبيب الصحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 51.

ايضا يعتبر التدريب "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن ان تحدد مكوناتها وانشطتها بشكل دقيق عادة والتدريب هو تطبيق المعرفة ويمكن للأفراد الامام والوعي بالقواعد والاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم وهو اذن عملية تعلم بسلسلة من السلوك المبرمج"¹.

يعرف التدريب في "قاموس أوكسفورد": "انه نقل الشخص من مستوى او معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم او الممارسة"².

ايضا تعرفه الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية "ASTD": "بانه تخصص فرعي عن تخصصات حقل القوى البشرية من خلال التعلم المخطط مما يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية"³.

ومن خلال التعاريف السابقة لتدريب يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي :

- تدعيم وتحسين اتجاهات الافراد وتحسين أدائهم و مهاراتهم.
- تحسين سلوكيات الافراد ، واكتسابهم خبرات ومهارات ومعارف جديدة ، بما يضمن ويسمح لهم بتحقيق الاهداف الخاصة بهم وكذا اهداف المؤسسة.
- اعداد الافراد لأداء اعمالهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبصورة جيدة.
- التحسين والتطوير المستمر لأداء الافراد وسلوكاتهم.

¹ تعريف ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 407.

² د. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 15-19.

³ Patricia A. Mclagen, models for exelence, Recommendations of ASTD Training and development Competency Study, Washington, D.C: asted, 1983, p 130.

الفرع الثاني: التدريب كعلم، مهنة وفن¹

لقد تعددت مختلف الرؤى والانظار للوجهة للتدريب وذلك كل على حسب الابعاد التي يرى من خلالها التدريب في المؤسسة حيث ان هناك من يرى التدريب كعلم ومنهم من يراه كمهنة والبقية يرونه على انه فن ومن خلال البراهين والادلة سوف نرى كل راي على حدى موجزة كما يلي:

أولاً: التدريب كعلم

ان ما يتميز به التدريب اليوم من اهمية بالغة وما اصبح عليه كمنشأط معترف به على مستوى جميع المؤسسات سواء كانت ذات طابع انتاجي او خدماتي، فاذا قمنا بإجراء مقارنة بما كان عليه التدريب في السابق فقد اصبح له اليوم رجاله ومدبروه. فالتدريب كعلم اصبح مبدا وحقيقة متعارف عليهما وهذا راجع الى ميلاد العديد من الحقائق العلمية المنتظمة والمتفاعلة في صورة علاقات تفاعلية ادت الى تطور العملية التدريبية حتى اصبح ينظر الى القيادة على انها عملية يمكن ان تصنع في مراكز التدريب بإعادة تشكيل السلوك وتحسينه وهذا معاكس لما كانت عليه في السابق على انها عملية فطرية وتلقائية لا تحتاج الى التدريب.

وهذا ما كان يقصد به التدريب كعلم حيث اصبح الان النظر الى الرؤساء (المديرين) على انهم افراد يمكن تدريبهم وتهيئتهم للعمليات الادارية والقيادية.

ثانياً: التدريب كمهنة

والمقصود هنا من التدريب كمهنة وهو قيام الافراد باتخاذ عملية التدريب كمهنة لهم يكسبون منها قوت عيشهم وهذا من خلال قيامهم بمساعدة الاشخاص والعملاء الراغبين في التدريب من اجل تحسين قدراتهم وادائهم، ويعتمد المدرب في تحقيق ذلك على الطرق الفنية للتدريب والادوات التي تقدمها العلوم الادارية والانسانية.

¹ د. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 08-09.

ثالثاً: التدريب كفن

من المتعارف عليه دائماً ان الفن هو الاجتهاد في خلق صور وأشكال ممتعة والتي من شأنها أن تشبع أحاسيسنا بالجمال والشيء الجميل والممتع عندما تكون لدينا القدرة على تذوق هذه الأشكال الفنية ضمن مجموعة من الأشياء التي تدركها أحاسيسنا (حواسنا).

فالتدريب كفن معناه استخدام العلوم والمعارف الإنسانية بصورة مهارة وخلافة لتوجيه طاقات المتدرب (المتلقي) في ضوء امكانيات المجتمع تنتج زيادة وتحسين في الاداء اي ان التدريب موقف مصطنع بين مدرب يمتلك مهارة المعرفة والخبرة والمتدرب (المتلقي) المهياً والمستعد لاستقبال تلك المهارات في ظل قابليته ورغبته في التغيير والتحسين نحو الافضل.

الفرع الثالث: التدريب وعلاقته بالمفاهيم الاخرى

في اطار تحديد مفهوم موحد للتدريب وباختلاف اراء واتجاهات الباحثين ظهرت عدة مفاهيم تكن بالصلة لمفهوم التدريب على غرار التعليم والتنمية والتربية بالإضافة الى بعض المفاهيم الاخرى والتي يمكن حصرها فيما يلي:

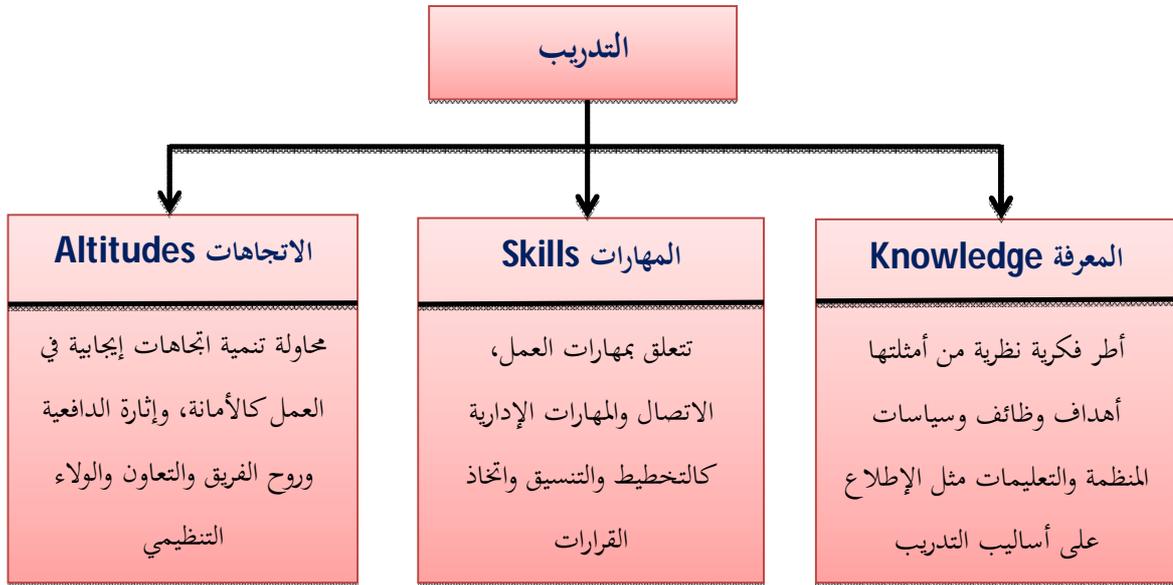
أولاً: التدريب والتنمية

يعتبر نشاط التدريب والتنمية من الانشطة الاساسية والخطيرة في اداء القوى البشرية حيث في الغالب تنفق اموال باهضة على تدريب وتنمية القوى البشرية (الموارد البشرية) وهذا من اجل ان تؤدي تلك الجهود التدريبية الى رفع كفاءة العاملين بما ورفع انتاجيتهم مما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة.

فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة يرمي الى تزويد القوى البشرية في التنظيم بمعارف ومهارات واتجاهات ايجابية لتحسين ادائهم في العمل ومن هنا يتضح ان هنالك ثلاثة اهداف للتدريب هي موضحة في الشكل التالي¹:

¹ د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

الشكل رقم (1-1): أهداف التدريب



المصدر: من اعداد الباحث إعتمادا على المرجع التالي: د. بلال خلف السكارنة، التدريب الاداري، مرجع سبق ذكره، ص

.32

أوجه التداخل والاختلاف بين التدريب والتنمية:

بالرغم من مصطلحي "التدريب" و"التنمية" يستخدمان كمترادفين الا انه يمكن التمييز بينهما:

- التدريب: يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في ادائه لعمله الحالي فالتدريب يركز على الافراد وليس المجموعات ويكون محددًا بعمل معين وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة في المستقبل.
- التنمية: تركز على العمل الحالي للفرد والعمل الذي سيشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل او المنظمة وتعنى بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها الطويلة المدى¹.

¹ www.ashour50.blogspot.com/2012/03/blog:post.html

اي بمعنى اخر ان التنمية تحدد على انها تطوير المهارات للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا اكثر تهيؤا لقبول تحديات مهامهم او وظائف جديدة اوكلت اليهم¹.

كما يفرق "Mcgnson" بينهما كما يلي: "ان التنمية عملية تحسين واتماء لقدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية في الجانب الاخر تركز عملية التدريب على اكتساب مهارات وأساليب فشيية وإدارية محددة"².
والجدول التالي يبين الفرق بينهما:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين التنمية والتدريب

التمنية	التدريب	المجال/ المعيار
المديرون	العاملون من غير المديرين	فئات المشاركين
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفشيية	محتوى التعليم
المعرفة العامة	اهداف تتعلق بالعمل او الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

المصدر: د. بلال خلف السكارنة، التدريب الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ثانيا: التدريب والتعليم

يحاول الكثير من الباحثين العمل للوصول الى الفرق بين التعليم والتدريب. حيث ان لكل هاتين الاخيرتين وظائف هامة فكل منها يعمل على نقل التجارب الانسانية وتوازن الخبرات ولولاهما لما وصل الفرد الى ما هو عليه من المستوى المتقدم من التقنية

¹ موقع المدرب الدولي: خالد محمد السهلي

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37.

والرفاهية؛ فباختصار ان التعليم يعمل على زيادة المعرفة الانسانية في شتى المجالات وذلك عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمعاهد والجامعات والمدارس.

اما التدريب فهده صقل المهارات والمعارف وذلك يتم عادة في مدة زمنية قصيرة المدى¹.

أوجه التداخل والاختلاف بين التدريب والتعليم:

من بين الباحثين الذين وصلوا الى الفرق بين التدريب والتعليم:

- ليون ميغينسون "Megginson": بحيث اعتبر ان التدريب يحاول اكساب الفرد اساليب ومهارات معينة في حين ان التعليم يحاول اكساب الفرد معلومات عامة.
- ليونارد نادلر "Nadler": فيقول بان التدريب هو تعلم يهدف الى تحسين اداء الفرد في عمله الحالي اما التعليم فهو تعلم ما يرمي الى تحسين اداء الفرد في عمل مستقبلي².

والجدول التالي يوضح اوجه الاختلاف بين هذين المفهومين.

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق ذكره، ص 37.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 36.

الجدول رقم (1-2): الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	
المفهوم العام	احداث تغيير في سلوك الفرد وتبسيط عملية النمو من خلال اكسابه مهارات محددة للعمل	اكساب الفرد انظمة منطقية تهدف الى تكوين واعداد معلومات جديدة
المحتوى	محتوى عام	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
الغاية	اعداد الفرد بمعرفة ومهارات وسلوك محدد تتطلبها طبيعة العمل	توفير المعرفة والقيم والمهارات التي تتطلبها تحقيق حياة ناجحة للفرد وتنمية قدرته على التعامل مع الظروف المتغيرة
المدة الزمنية	الاهتمام بالاحتياجات الحالية لمدى قصير	المدى الطويل
النتائج المتوقعة	القيام بمهام محددة لتحقيق اهداف محددة	معلومات جديدة

المصدر: د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وفي الاخير يمكن القول انه لهذا تعتبر عمليات التعليم والتدريب اجزاء متكاملة ومكملة لبعضها فالتدريب يبدأ حيث

ينتهي التعليم ومن هذا المنطلق يتم الربط بين التعليم والتدريب بحيث يتم اعداد برامج التدريب وفق نظريات التعليم.

ثالثا: التدريب والأداء¹

من المعروف ان الأداء الفعال لأي موظف هو نتيجة ومحصلة تفاعل عوامل كثيرة ابرزها:

كفاءات الموظف، متطلبات العمل (الوظيفة) وبيئة التنظيم.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 38.

كفاءات الموظف (**Compétences**): ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته قيمه.

متطلبات العمل (الوظيفة): ونعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للموظف اهداف التنظيم وهيكله والاجراءات المستخدمة. اما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

$$\text{الأداء الفعال} = \text{كفاءات الموظف} \times \text{متطلبات الوظيفة} \times \text{بيئة التنظيم}$$

رابعاً: التدريب والتطوير

ضمن حقل الموارد البشرية تعددت واختلفت آراء الباحثون والكتاب على تحديد مفهوم محدد للتدريب والتطوير بالرغم من اعتبارهما من الاستراتيجيات المهمة للموارد البشرية.

فهاتين العمليتين مترابطتين بشكل فعال وهذا الترابط يعود لكون احدهما يسهل عمل الآخر بشكل علاقة جدلية ويشكلان معا جزءا مكملا لاستراتيجية المؤسسة.

بالإضافة إلى هذا يرى بعض الباحثين ان:

1. التطوير يمثل هدف تنظيمي والتدريب وسيلة لتحقيق ذلك الهدف ولكنهما مختلفان من حيث المفهوم.
2. التدريب والتطوير احد الخيارات الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تمثل سلسلة يشكل طرفاها التدريب والتطوير تستخدمها المنظمات بأشكال مختلفة تتراوح بين طرفي تلك السلسلة ووسطها¹.

أوجه التداخل بين التدريب والتطوير:

¹ د. كريم نايف العايدى/ أ.د عباس الحفاجي، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 81-82.

ان أهم ما يميز هذين المصطلحين بالرغم من ترابطهما باعتبار ان التدريب لا يعتبر مرادف لمفهوم التطوير وهذا ما

يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): أوجه التداخل بين التدريب والتطوير

المجالات	التدريب	التطوير
المفهوم العام (Cowling & Mailer)	مجموعة الخبرات التعليمية المخططة الهادفة الى إحداث تغييرات في الاداء والسلوك من خلال معارف ومهارات وقيم واتجاهات جديدة	نشاطات تعليمية منظمة تركز على تغيير معتقدات وقيم واتجاهات وسلوكيات العاملين في مجال حل المشاكل واتخاذ القرارات
النطاق	الأفراد العاملين	المنظمة أو جماعات العمل
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
المد الزمني	الوقت الحاضر	في المدى الطويل
الهدف	معالجة عيوب المهارات الحالية	التهيئة لمتطلبات العمل المستقبلية

المصدر: د. كريم نايف العايدي & أ.د. نعمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي،

مرجع سابق ذكره، ص ص 83، 84.

وفي الأخير يمكن القول أن التطوير مكمل للتدريب حيث يبدأ التطوير من حيث ينتهي التدريب.

الفرع الرابع: مبادئ التدريب

يوجد مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة نشاط التدريب بالمؤسسة (المنظمة) وفي جميع مراحل عملية التدريب وذلك حتى تحقق فعاليتها وتحقق أهداف المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال العناصر التالية¹:

أولاً: التدريب نشاط مستمر وليس كمالياً ولفترة معينة

فالتدريب هنا يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة وذلك لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية والمستقبلية وليس كمالياً تلجأ إليه الإدارة باختيارها.

ثانياً: التدريب نشاط متغير ومتجدد

والمقصود بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات من داخل وخارج المؤسسة (المنظمة) كما يجب أن يتصف بالتغير والتجديد فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته أيضاً الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.

ثالثاً: التدريب نشاط إداري وفني:

فباعتبار التدريب عمله إداري ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضع الأهداف والسياسات وإعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضاً الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 81-82.

رابعاً: مراعاة الفروق الفردية

إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والمهارات بالإضافة إلى الاتجاهات لها تأثير كبير على التدريب لذلك يجب عند تخطيط برامج التدريب مراعاة هذه الاختلافات بالإضافة إلى تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد. وعلى المدرب أن يراعي الفروق الشخصية بين المتدربين (الأفراد) كسرعة الاستيعاب والفهم وكل المتغيرات التي تؤثر على عملية الاستيعاب. فمثلاً: الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاء وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح والصبور.¹

خامساً: التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية

حيث يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- ✓ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- ✓ توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- ✓ توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- ✓ توافر نظام الحوافز المادية المعنوية يربط التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من جهة وبين أدائه الوظيفي من جهة أخرى.²

سادساً: التدريب نظام متكامل

يقصد بذلك أن هناك ترابط وتكامل في العمل التدريبي فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً من جانب كما أنه لا ينبع من فراغ أو لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

- **التدرج:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.³

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 153.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشوق، عمان، الأردن، 2002، ص 30-31.

³ د. بلال خلف السكرانة، مرجع سابق ذكره، ص 29.

- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

سابعاً: التغذية العكسية "FeedBack"¹

للقوف على فعالية التدريب دائما يكون المتدرب في احتياج إلى تيار من المعلومات المرشدة عن نتيجة سلوكاته. مثلاً: هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لا؟ ما هي جوانب القصور التي يجب تصحيحها؟ فمن ذلك لا يمكننا الحكم على فعالية التدريب.

المطلب الثاني: فلسفة التدريب، محدداته ومكوناته في المنظور الإداري

الفرع الأول: فلسفة التدريب²

تكمن فلسفة التدريب في أن:

أولاً: التدريب وظيفة أساسية لها تكامل مع أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية

من خلال الدور الفعال للتدريب في مساعدة الموظفين الجدد على التأقلم في المنظمة فهو بذلك يحتل مكانة أساسية باعتباره وظيفة في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التدريب عملية مستمرة

فنقطة انطلاقاً كعملية هو تاريخ فترة تنسيق التحاق الموظف بالعمل وذلك في شكل برامج تقدم لطالبي العمل وتكون عند بدء التحاق الموظف بالعمل وتهيئته له وتكون بعد تكيف وتأقلم هذا الموظف في العمل إما تصحيحاً لوضع غير صحيح أو إكساباً لمهارة جديدة له.

¹ د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 58.

² حريق خديجة، استراتيجية التدرّب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدي، رسالة تخرج

لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، تلمسان، 2011/2010، ص 08.

ثالثا: التدريب فرع من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها

تعتبر التنمية تلك الجهود المبذولة باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدول وذلك للرفع من قدرتها الإدارية عن طريق وضع هياكل تنظيمية ملائمة (حاجات التنمية، وتسهيل نظام العمل وإجراءاته، والعمل على توليد سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم (أجهزتهم) والمتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل المؤثرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف استراتيجيات التنمية بأقل التكاليف وكفاية عالية.

لذلك فالتدريب هو وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية والذي يرمي إلى تنمية سلوكيات إيجابية لدى الموارد البشرية.

رابعا: التدريب عملية شاملة

بحيث أن التدريب يجب أن يشمل جميع التخصصات سواء كانوا: المالية، المحاسبة، الإنتاج، الإدارة، والعلاقات العامة، كما يجب أن يشمل جميع المستويات الإدارية من عاملين وقيادات عليا ووسطى ودنيا.

خامسا: التدريب ذو هدف ومعنى للمشاركين وللمؤسسة

وتحقيق ذلك يتم عن طريق تقدير جيد للاحتياجات التدريبية، واستخدام أساليب تدريبية وعلمية التي تشرك الموظفين (المشاركين)، ثم تدجهم في العملية التدريبية، وتوفير مناخ جيد يفضي إلى التعلم الفعال.

سادسا: مراعاة مبدأ الكفاءة والفعالية في التدريب

الكفاءة هي أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح. إن الفعالية هي الهدف المراد الوصول إليه في التدريب مع عدم إغفال مبدأ الكفاءة، والفاعلية في عملية التدريب هي حوصلة ما يفعله المدربون والمتدربين.

سابعاً: التدريب عملية مخططة تتكون من عمليات ومراحل فرعية مترابطة

يجب أن تكون العمليات مترابطة فكل واحدة تؤثر في الأخرى ونجاح أو فشل أحدها يعتمد ويؤثر على نجاح أو فشل

الأخرى.

ثامناً: التدريب عملية متجددة دوماً

وهذا معناه أن التدريب لا بد أن يستفيد من كل جديد: مناهج، أساليب وتقنيات، تنفيذاً وتقييماً.

تاسعاً: التكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية

إن من أهم النقاط التي يعاني منها التدريب هي انفصاله عن الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية والنظرة الصحيحة

هي تلك النظرة التي يتكامل فيها التدريب مع النشاطات الأخرى.

عاشراً: الاستناد على نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومنها نظريات التعلم

يجب على التدريب أن يستمد نظرياته وممارساته من أهم العلوم السلوكية الحديثة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم

النفس الاجتماعي وبالخصوص نظريات التعلم حيث يمكن أن نلخص مبادئ التعلم التالية الواجب مراعاتها في عملية التدريب.

الفرع الثاني: قنوات التدريب

يعمل التدريب من الناحية السلوكية على الاتصال بالفرد وذلك من خلال ثلاثة مستويات وهي كما يلي:

❖ مستوى المعارف والمعلومات.

❖ مستوى المهارات والقدرات.

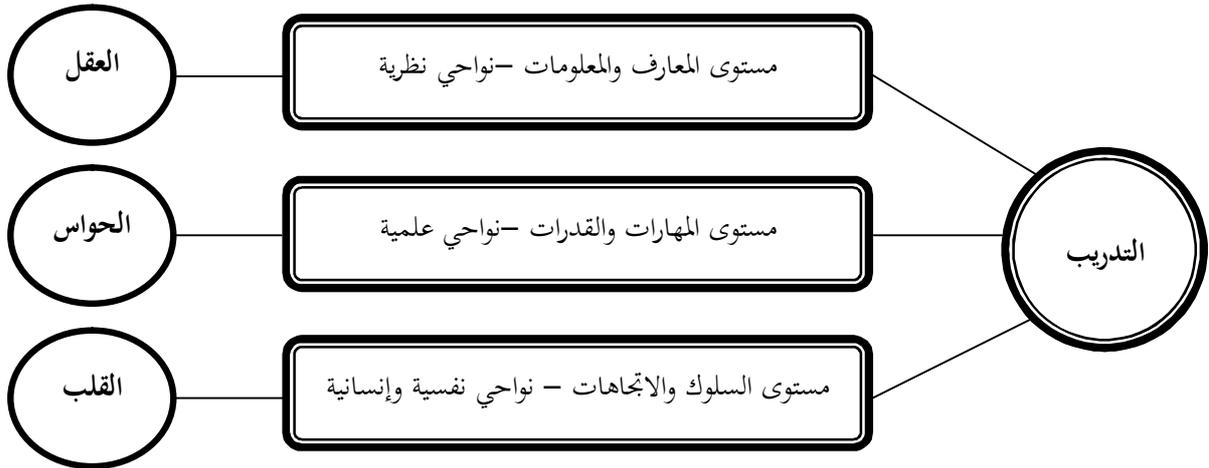
❖ مستوى السلوك والاتجاهات¹.

¹ سليم عبد السلام، التدريب والإنتاجية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط العدد 41، 1990، ص 222.

والشكل التالي يظهر كيف يتصل ويخاطب التدريب الفرد من خلال قنوات تتناسب كل منها مع كل مستوى من

المستويات وذلك كما يلي:

الشكل رقم (1-2): قنوات التدريب



المصدر: سليم عبد السلام، التدريب والإنتاجية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 41، 1990، ص 223.

الفرع الثالث: مستويات التدريب¹

بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي تأتي مرحلة المعالجة وهي تحديد مستوى التدريب المطلوب للفرد لتغطية تلك الفجوة

حيث تظهر ثلاث مستويات للتدريب:

أولاً: التدريب التنويري

وهو المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين فيها يتعلق بأهمية موضوع ما

أو أمر ما وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول الى تغطية أو ردم الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات

التدريبية.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

ثانيا: التدريب التشغيلي

هذا النوع يشمل نوعين من المتدربين:

النوع الأول: هم المتدربون الذين لا يملكون قدرا كافيا من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

النوع الثاني: هم الذين يملكون قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب

يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

ثالثا: التدريب التطبيقي

هو التدريب المتخصص في المجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين

القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية، وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع

مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

الفرع الرابع: محددات التدريب

أولاً: المحددات البيئية

يمثل التنوع وعدم التجانس بعدين تقليديين من ابعاد البيئة الخارجية للمؤسسة لذلك فانه من المنطقي ان نفترض ان

يكون لهذين البعدين تأثيرا على الحاجات التنظيمية لتدريب الافراد، ومع افتراض ان المؤسسة تحاول ان تغطي احتياجاتها الموضوعية

من التدريب فان هذين البعدين ايضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المؤسسة.

فالتنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن ان يتوفر التعلم المطلوب لحدث هذا التكيف

من خلال التدريب، او التعلم من خلال الممارسة الفعلية اي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة

قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد او القدامى.

واستقرار البيئة أيضا مهم لان مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر اليها على انها دالة في معدل التغيير

البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المؤسسة.

وطالما ان المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج فان هذا يلقي مزيدا من الأهمية لاكتساب الافراد للمعرفة والمهارة المطلوبة مما يلقي مزيدا من العبء على المؤسسة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب.

كما ان السبب الرئيسي وراء تقدم المزيد من التدريب لمواردها البشرية راجع الى السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في مجال الصناعة ايضا التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة¹.

ثانيا: المحددات التنظيمية

ان من اهم المؤثرات الرئيسية سواء بالنسبة للمبالغ المنفقة من طرف المؤسسة في سبيل تنمية مواردها البشرية بصفة عامة ومجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة هو المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة وهذا راجع الى ان الإنفاق على الاستثمار في الموارد المادية الأخرى يحظى باهتمام أكبر من الذي يحظى به الإنفاق على التدريب.

كما ان الإنفاق على التدريب هو متغير تابع يتأثر بمدى قوة المركز المالي للمؤسسة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة اي بمعنى انه ينخفض او يزداد تبعا لقوة المركز المالي ولا يعتمد على المصادر المالية المستقرة.

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الاحتياجات التدريبية غير ان العلاقة بين الهيكل التنظيمي والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية اخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة فاذا كانت المنظمة تتبع المركزية فان المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الافراد اما اذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فان عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.

كما تلعب الخصائص الديمغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية ونسبة العاملين إلى الإداريين في المؤسسة) للأفراد العاملين بالمؤسسة دورا في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المؤسسة وبالإضافة الى هذه المحددات الديمغرافية فان

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص 276-280.

الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب، فالمؤسسات التي تؤمن ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بما مستمرة أكثر من المؤسسات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب¹.

ثالثا: العوامل والظروف داخل المنظمة

تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المؤسسة خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي².

المطلب الثالث: أهمية، أهداف ومزايا التدريب

يحظى التدريب بأهمية كبيرة في مجال الأعمال وهذا لاعتباره يهتم بتنمية مورد أساسي من موارد المؤسسة والتي بفضلها تستطع هذه الأخيرة مواجهة التطورات والتغيرات البيئية اللازمة.

فالتدريب نشاط تهتم به منظمات الأعمال وتليه أهمية كبيرة وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة أين يكون التركيز في التنافس وقيام أنشطة المؤسسات مبني على أساس الإنتاج الفكري للإنسان بما يتضمنه من معارف وابتكارات وإبداعات، والتي يكون أساسها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري. فالتدريب يعمل على تنمية هذه القدرات ويمكنها من الابتكار والإبداع، كما يعمل التدريب على تكييف تلك القدرات والمهارات مع مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية حتى لا تتعرض للانقراض والتقاعد، فمن خلال هذا نلاحظ أن للتدريب دوافع وعوامل تفرض استعماله ويمكن إظهارها من خلال ما يلي³:

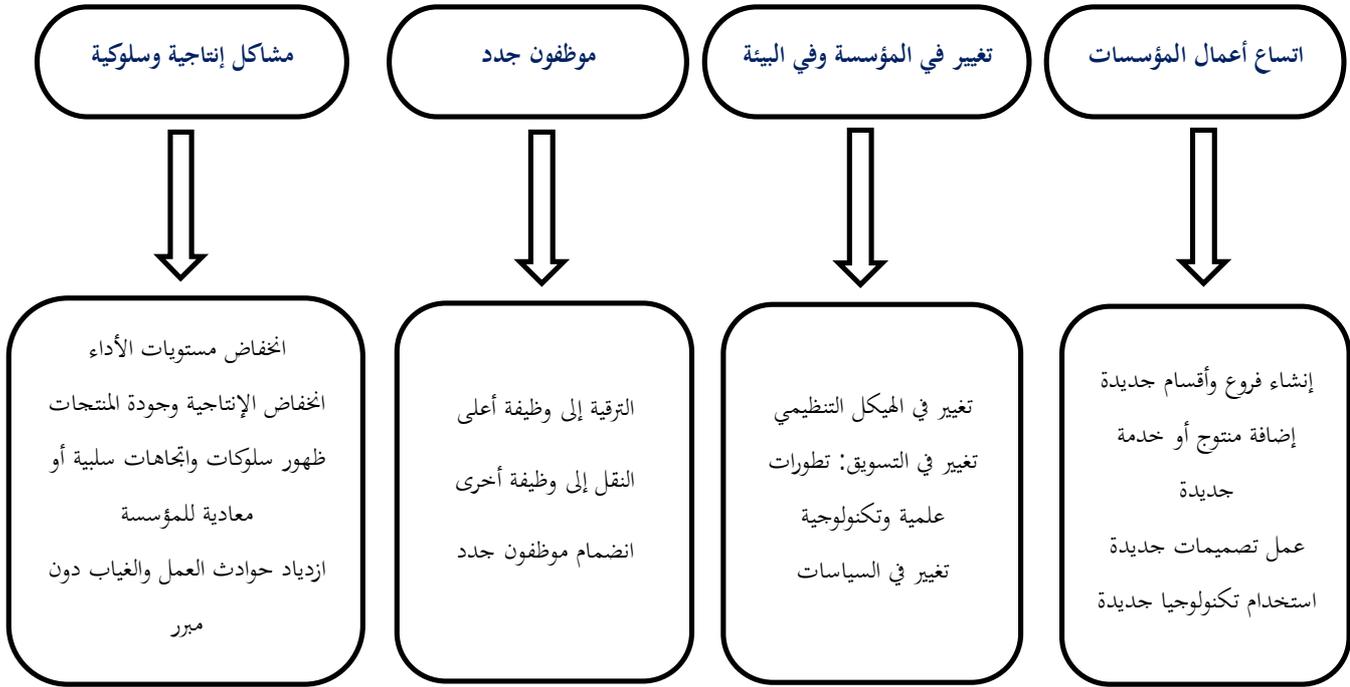
¹ د. عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص ص 90-91.

² نفس المرجع السابق، ص 91.

³ د. نوري منير & أ. قلش عبد الله، مداخله بعنوان: "دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية - مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية"، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول:

تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 05.

الشكل رقم (1-3): العوامل الدافعة للتدريب



المصدر: د. توري منير & أ. قلش عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 06.

الفرع الأول: أهداف التدريب

من خلال المفاهيم العامة السابقة للتدريب يتضح أن لهذا الأخير مزايا عديدة فالمسعى الرئيسي له هو تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة كفاءة الأفراد وتطويرها ويمكن عرض أهداف التدريب كما يلي¹:

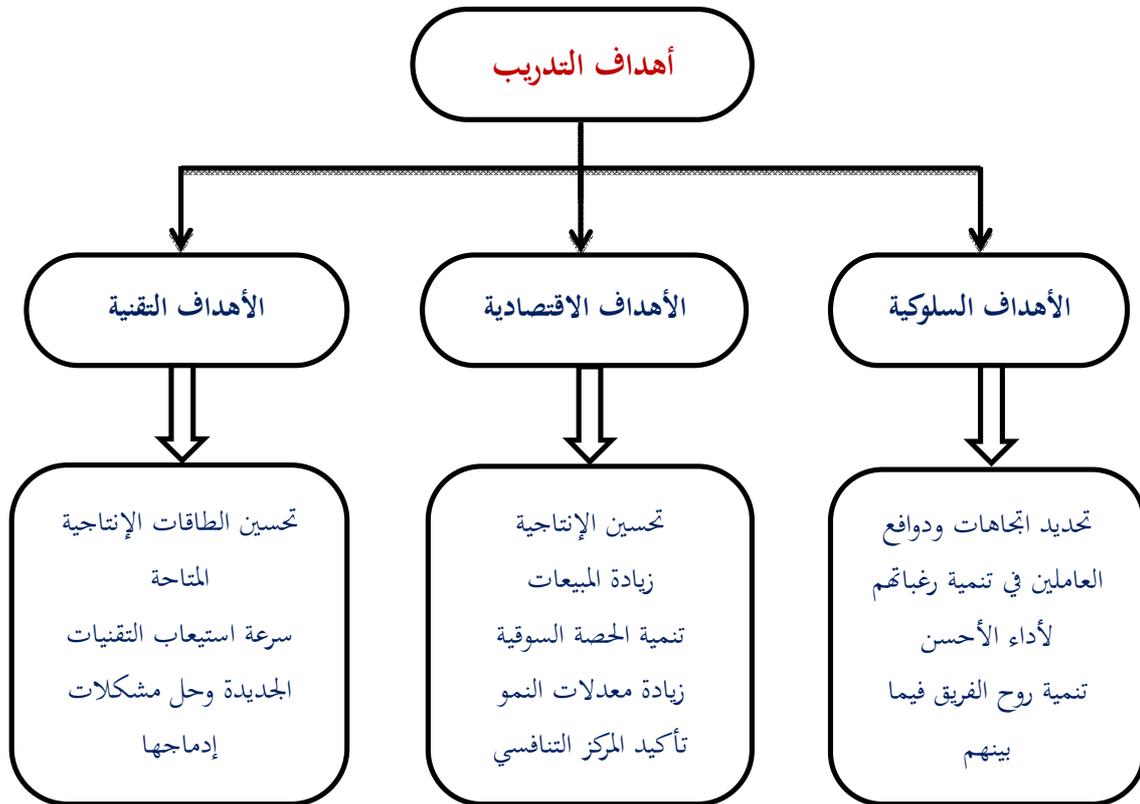
1. تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.
2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
3. تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة أو آلات.
4. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي.
5. المساهمة في خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
6. تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

¹د. عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 91.

7. تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي.
8. تخفيض التكاليف¹.
9. المساهمة في تأهيل العاملين لشغل وظائف ذات رتب أعلى مستقبلاً.
10. بناء الثقة بالنفس وبالغير والعمل الجماعي وروح الفريق على المعارف الجديدة والخبرات المتبادلة.
11. استخدام التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما سيؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

كما لخص "د. علي السلمي" الأهداف في ثلاث مجموعات² نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): أهداف التدريب



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

¹ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000، ص 92.

² د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 203.

كما يلخص "الدكتور علي السلمي" أهداف التدريب في ثلاثة مجموعات كالتالي¹:

الأهداف السلوكية: تتجلى في تحديد اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغبتهم لأداء الأحسن وتنمية روح الفريق فيما بينهم

وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

الأهداف الاقتصادية: تظهر من خلال تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة

معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.

الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين الطاقات الإنتاجية المتاحة، سرعة استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

ان كل التغييرات الهائلة والمستمرة في المعارف والإنسانية وما يترتب عنها من تغيرات مستمرة من نظم العمل ما هي إلا

من سمات العصر الحديث والذي بدوره يتطلب ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغييرات وإتباعها والتكيف مع

مقتضياتها.

ومن هنا تظهر أهمية التدريب والمستمر في مختلف المجالات وأصبحت أهميته المتزايدة والتي تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول

بصفة عامة وأكثر إلحاحا منها بالنسبة للدول النامية نظرا للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق بالدول

والمعارف وتطبيقاتها.

فنجاح المؤسسات والمجتمع ككل مرتبط بالضرورة بالتدريب فهذا الأخير يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار

الاجتماعي لذلك فالكثير من المنظمات تهتم اهتمام كبيرا به ففي الولايات المتحدة الأمريكية زادت عملية الاستثمار في برامج

تدريب الأفراد العاملين بها وذلك لمواجهة زيادة المنافسة العالمية في سوق العمل فقد أنفقت بعض المؤسسات حوالي 30 مليار

دولار سنويا على التدريبات المختلفة للأفراد وتطوير النشاطات المختلفة².

¹ د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² د. بلال خلف السكرانة، مرجع سابق ذكره، ص 20.

أولاً: أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

يعود التدريب بالفائدة على المؤسسة كونه يعتبر استثمار للموارد البشرية من خلال ما يلي¹:

1. رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
2. القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
3. التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
4. رفع الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق إجراء العمل وكذا تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
5. التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للزيادة.
6. الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
7. انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها التنافسية.
8. توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتحديد إثراء المعلومات.
9. نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي.
10. توفر المؤسسة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الفرد العامل على الإبداع وتحسين أدائه.
11. الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة.
12. رفع وتقوية فعالية الاتصال من الداخلية².

ثانياً: أهمية التدريب بالنسبة للأفراد المتدربين من داخل المنظمة

تتجلى أهمية من خلال ما يلي:

1. رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة.

¹ يوسف حجين الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص 274.

² عبد الناصر محمد حمودة، تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، العدد الأول، يناير، 2000، ص 54.

2. اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير.
3. الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والاحتواء وتولد مشاعر الحب للعمل.
4. كسر حاجز الرعية من العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.
5. الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير.
6. مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات الاتصال فيما بينهم.
7. منح الفرصة للأفراد بالمشاركة الفعالة في البرامج التدريبية وحل المشاكل العالقة.
8. فتح المجال أمام العاملين للترقية والتقدم الوظيفي وإثبات الذات¹.

الفرع الثالث: مزايا التدريب وفوائده²

يتسم التدريب ببعض الفوائد والمزايا التي تعود عليه يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: مزايا التدريب

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ومزايا أخرى تعود على المنظمة بنتيجة قيامها بتدريب الأفراد العاملين بها

ومن أهمها نذكر ما يلي:

1. مزايا التدريب للأفراد

- ✓ اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولياته أكبر من العمل.
- ✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- ✓ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكسابهم معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما سيؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

¹ مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002، ص 132.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص ص 27-28.

2. مزايا التدريب للمنظمة

- ✓ تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- ✓ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- ✓ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

ثانياً: فوائد التدريب

تحقق عملية التدريب الفوائد التالية:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم على أعمالهم ونفسهم.
- ✓ تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
- ✓ تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عن عناصرها لتتناسب مع المتطلبات القائمة.
- ✓ تقليل الإشراف حيث يصبح الفرد المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية.
- ✓ تخفيض النفقات نتيجة لزيادة الخبرات ومستويات الأداء.
- ✓ غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرف من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخاً جيداً من العمل.
- ✓ تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءتهم ومهاراتهم من الأعمال الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- ✓ رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء.
- ✓ تقليل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة وهذا نقيض العامل الغير متدرب فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة منه قبل رؤسائه وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

✓ يحسن التدريب خدمة المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

✓ عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المشاركة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التطور التكنولوجي استعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث¹.

الفرع الرابع: مركبات وعناصر التدريب

يعتبر سلوك الأفراد في الأداء المطلوب العنصر الأساسي الذي تستهدفه مركبات العملية التدريبية وتنحصر هذه العناصر فيما يلي²:

أولاً: العنصر الاتجاهي

يسمح بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها العملية التدريبية والمتمثلة في التغيير السلوكي وهذا من خلال توفير الخبرات المباشرة، تعديل الآراء والأفكار وتغييرها.

ثانياً: العنصر المعرفي

يساهم هذا العنصر في إحياء المعارف القديمة وتجديدها خصوصاً في مجال التدريب وهذا من خلال توفير كل ما يتعلق بموضوع التدريب من قوانين ونظريات وقواعد.

ثالثاً: العنصر المهاري

وهذا من خلال تطوير وتنمية الأداء للقدرات المتاحة والتي تؤدي إلى إجراء البحوث التنظيمية والفردية.

¹ سعيد صالح، إدارة الأفراد، بغداد، 1994، ص 341.

² حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص 259.

المبحث الثالث: نظريات التدريب

لقد اعتمد الباحثون مسبقاً وركزوا على أهم نظريات التدريب بالإضافة إلى معاهد ومراكز التدريب المخصصة وكذا معهد

الإدارة الأردني سنة 1996 وحضرت كما يلي:

المطلب الأول: النظريات السلوكية

تنطلق هذه النظريات من مبدأ أساسي ألا وهو وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة لهذه المثيرات بمعنى أن

التعلم لا يتحقق الا عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها¹.

كما اشار كل من "Waston" و "Thondike" و "Paulou" و "Skinner" بان التعلم يحدث نتيجة مثير

خارجي وان عقل الانسان مثل الصندوق الاسود لم يعرفوا ماذا يحدث بداخله وبشكل عام لقد تجاهلوا تأثير عمليات التفكير في

السلوك الملاحظ².

كما أوضح كل من "Paulou" و "Skinner" أن درجة قوت الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف³ كل من:

✓ الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

✓ درجة تكرارها.

ان هذه النظريات لم تنجح في عملية التعلم من الناحية الكمية ولقد ظهر بوضوح لما توصل اليه علماء هذه النظريات من

قوانين ومبادئ لعمليتي التعليم والتعلم.

ويمكننا ذكر أهم المبادئ الخاصة بهذه النظريات فيما يلي:

¹ أ.د. نجم الغزالي، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 105.

² د. عبد المولى السيد أبو خطوة، دراسة بعنوان: "مبادئ تصميم المقررات الإلكترونية من نظريات التعلم وتطبيقاتها التعليمية"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز

مجتمعات المعرفة"، العقد بمركز زين للتعليم الإلكتروني - جامعة البحرين في الفترة من 6 - 8 أفريل 2010، ص 08.

³ نجم الغزالي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015"، مرجع سابق ذكره، ص 105.

- ✓ الاهتمام بتقديم كل المعلومات وكذا المثيرات التعليمية في المجال التعليمي والتي يقوم المتعلم بتحصيلها لتحقيق السلوك المرغوب كما يقوم بتجزئتها إلى وحدات أو موضوعات منفصلة.
- ✓ وصف السلوك أو الأداء الذي يقوم به المتعلم وكذا تحديده وتحليله بالإضافة إلى تجزئته إلى عدة عناصر نوعية.
- ✓ صياغة مثيرات المحتوى بطريقة مرتبة متدرجة من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المعقد.
- ✓ تدعيم السلوك المرغوب وتعزيزه.
- ✓ الاهتمام بعمليات تكرار السلوك من أجل تقوية الرابط بين المثيرات والاستجابة.
- ✓ الاهتمام فقط بتأثير الخبرات الماضية في التعلم دون الحاضرة.
- ✓ الاهتمام بالدافعية داخلية كانت أو خارجية بالإضافة إلى إشباع الذاتي للحصول على الرضا من أجل تحقيق التعلم المطلوب.
- ✓ يقوم التعلم على أساس أداء السلوك المحدد¹.

المطلب الثاني: النظريات العقلية

من أهم وأشهر هذه النظريات يمكن إيجازها وإظهار لمحة عن كل واحدة منها كما يلي:

الجدول رقم (1-4): النظريات العقلية

<p>تعطي هذه النظرية نظرة شاملة عن طبيعة الذكاء البشري وكذا تطوره. تعتبر فكرة بياجيه في الأصل مبنية على نظرية المرحلة التنموية (تتعامل النظرية مع طبيعة المعرفة يجد ذاتها وكيفية تقدم الإنسان تدريجياً في اكتسابها وبنائها وكذا استخدامها). تمثلت ادعاءات بياجيه في ان التطور المعرفي يكون في وسط الكائن البشري وان اللغة تتوقف على المعرفة وان الفهم يكتسب من خلال التطور المعرفي². كما ان الاهتمام بالسلوك الجزئي يؤدي الى اهمال العلاقات التي تنظم هذه الاجزاء والمعنى المتضمن فيها.</p>	<p>جان بياجيه (عالم سويسري) Jean Piaget</p>	<p>نظرية التطور المعرفي</p>
---	---	-----------------------------

¹ عبد المولى السيد أبو خطوة، مرجع سابق ذكره، ص 10.

تاريخ الاطلاع على الموقع: 2017/04/16. <http://platform.almanhal.com/files/2/22972>.

<p>لقد ظهر هذا الاتجاه المعرفي كرد فعل في علم النفس على الاتجاه السلوكي. كما يرى ان الإنسان لا يعتبر مجرد مستجيب للمثيرات البيئية التي يتلقاها بل يحمل بنشاط لتمير المعلومات التي يتلقاها وعلى تحليلها وتعبيرها وتأويلها الى عدة أشكال معرفية جديدة.²</p>	<p>أوبرت جانيه (عالم فرنسي)</p>	<p>نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي¹</p>
<p>معنى هذه النظرية هو كل ترابط بين الأجزاء بحيث يكون بانتظام وتناسق اذ ان الأجزاء المكونة له يجب ان تكون في ترابط دينامي فيما بينها من جهة ومن جهة أخرى مع كل ذاته فكل جزء او عنصر من الجشطالت له مكانته ودوره وكذا وظيفته التي تتطلبها طبيعة العمل.³</p>	<p>ورتايمر وتولمان</p>	<p>نظرية الاستبصار أو نظرية الجشطالت والخبرة</p>
<p>يحتفظ بالتمثيل البصري للمعلومات في الذاكرة بعيدا عن المعلومات اللفظية والسمعية. تعتمد هذه النظرية على ضرورة التعلم باستخدام التمثيل الذي يعتبر الأفضل مقارنة بالمعلومات اللفظية. يعتبر التمثيل الطريقة الانجح للاحتفاظ بالمعلومات القصيرة المدى في الذاكرة.⁴</p>	<p>بروز</p>	<p>نظرية التمثيل</p>
<p>يقصد بهذه النظرية جميع ما يتم تقديمه من طرف المعلم للمتعلم من مواد ممهدة ومختصرة وذلك في بداية المسار التعليمي. باشرت هذه النظرية في تقديم التبرير اللازم لاستخدام التعليم المباشر وذلك عن طريق التلقي مما يجعل للتعليم معنى أفضل بالنسبة للمتعلم. أعطيت عدة تسميات لهذه النظرية ومن بينها: النظرية المتقدمة، التعلم عن طريق التلقي، التعلم الشرحي، كما سميت أيضا بالتعلم ذو المعنى التام، اي ان هذه النظرية تؤول الى عطاء المعنى التام للمتعلم.⁵</p>	<p>أوزيل ديفيد</p>	<p>نظرية المنظم التمهيدي</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع المستعملة في البحث.

¹ د. محمد عطية خميس، عمليات تكنولوجيا التعليم، مكتبة دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2003، ص 32.

² تاريخ الاطلاع على الموقع: www.acofps.com/vb/showthread.php?t=3121 2018/04/17

³ تاريخ الاطلاع على الموقع: www.new-educ.com/les-theories-dapprentissage-gestlt-teories 2017/04/16

⁴ عبد المولى السيد أبو خطوة، مرجع سابق ذكره، ص 14.

⁵ تاريخ الاطلاع على الموقع: www.nashiri.net/articles/general-articles/4167--ae-v15-4167.html 2017/04/17

المطلب الثالث: النظريات الإنسانية الكلية

ان النظريات الإنسانية الكلية هي نظريات مكملة للنظريات السلوكية والمعرفية في كل من التعليم والتدريب كما ان أساس هذه النظريات هو التعلم الذي يعتبر كعملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على البناء العقلي فقط وإنما يمتد الى كيانه وكذا شخصيته الفردية والاجتماعية اذ ان الإنسان بدوره يتطور بصورة كلية ومتراطة كما ان جميع المقومات السلوكية والعقلية وكذا القيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية والفردية لها تأثير ملحوظ حيث أنها تتفاعل في إحداث مختلف التطورات والتغيرات.

يعتبر كل من التعليم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية والتي تغني جسم الإنسان وأعضائه وعقله والتي بدورها تؤهله للتكيف والنجاح. ومن أشهر رواد هذه النظريات هم كل من: "كارل روجرز"، "جوني ديوي" في نظريات: التأثير الاجتماعي (Social influence)، البراجماتية (النفعية)، الدافعية، الخبرة والاستكشاف.

وفيما يلي أهم المبادئ التعليمية والتدريبية المستخلصة من هذه النظريات وتمثل في:

- ✓ الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب كما تقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.
- ✓ يكتسب الإنسان قيمة من خلال علاقته مع الأشخاص الآخرين وذلك في مجال مختلف المؤسسات الاجتماعية وكذا الإنسانية والتي تكون من ضمن محيطه ومجتمع (المركز، الدور، السلوك).
- ✓ الاجتهاد من اجل معرفة الترابط بين مختلف الأهداف والحوافز التي تخص المتدرب وكذا أهداف العمل والمنظمة.
- ✓ تعتبر كل من النظرية والتطبيق في الحياة العملية من الضروريات لكل من المتعلم والمتدرب.
- ✓ ارتكاز واهتمام المتدربين في مجال التدريب على الحوافز والدوافع الإنسانية.
- ✓ يعتبر الإنسان مكمل لنفسه ولهذا تتوجب عليه جهود تعليمية وكذا تدريبية نحو كل إنسان وتكمن في (العقل، الجسم، الروح والوجدان).
- ✓ تطبيق مختلف المواد التعليمية الموجهة ذاتيا كالحقائب التدريبية، التعليم المبرمج، الرزم التعليمية.
- ✓ اكتساب التعلم عن طريق الممارسة¹.

¹ أ.د. نجم العزاوي، مرجع سابق ذكره، ص ص 108-109.

وقد تم استخلاص أهم المبادئ التعليمية والتدريبية من هذه النظرية والتي تمثلت في:

مبدأ التدرج في التعليم: بمعنى من المجرد إلى المنظم ومن المحسوس إلى شبه المحسوس.

مبدأ التعلم: يعتمد هذا المبدأ على التفاعل المباشر مع موضوع التعلم وكذا مثيرات البيئة.

مبدأ الاشتراك الأكبر: لعدد الحواس العضوية وكذلك أثناء عملية التعلم من أجل تحقيق عملية الملائمة.

مبدأ دور الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم: بحيث يؤثر هذا المبدأ على دافعية الإنسان نحو التعلم.

مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال): ففي عملية التعلم يتم تجميع كل العناصر المشكلة للتدريب في صورة كلية.

مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي: بمعنى المباشرة من العموميات إلى التفاصيل ثم الجزئيات.

مبدأ الاستبصار والتفكير: يعتبر من أهم العوامل الأساسية في التعامل وكذا اكتساب المعرف والمهارات.

مبدأ الاستبصار الكلي: الذي يتوصل إليه الطالب بحيث إذا وضع في ظروف تعليمية والتي توفرت فيها شروط وعناصر ملائمة

لعملية التعلم وكذا حل المشكلة التي يواجهها المتعلم وتأمل هذا الأخير في العناصر المتوافرة وتفاعله معها تمكنه عن الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ويكون هذا الحل بمثابة تعلم استبصاري.

مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي: حيث يكمن دور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والبدأ بالبحث من

الجزئيات والتفاصيل وتجميعها من أجل الوصول إلى التعميمات والاستنتاجات (الطريقة الاستقصائية)¹.

المطلب الرابع: نظريات تعليم الكبار

يقوم مبدأ هذه النظريات على تمييز الأفراد الراشدين بسمات كثيرة إذ انه من المهم والأساس ان يأخذوها بعين الاعتبار

مصممي البرامج التعليمية والتدريبية عند الإعداد لمثل هذه البرامج وتندرج أهم هذه السمات في:

✓ القدرة على الاستقلالية الفردية في العمل.

¹ أ.د. نجم العزاوي، مرجع سابق ذكره، ص 107.

- ✓ القدرة على التفكير المستقل.
- ✓ اكتساب أهداف شخصية لكل فرد.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية.
- ✓ تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.
- ✓ القدرة على الاستجابة والتكيف مع الأمور الطارئة.
- ✓ الاهتمام.
- ✓ الاهتمام بمختلف الجوانب منها الاجتماعية والأخلاقية وكذا العاطفية لكل من الأفراد.
- ✓ تؤثر على تفكير وتصرفات ومواقف كل فرد بالتجارب والاتجاهات الخاصة بهم.
- ✓ الاهتمام بالتطور والازدهار الفكري والنمو المهني.
- ✓ التقدير الذاتي وتعزيز القدرات الشخصية¹.

المطلب الخامس: ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية

تعتمد هذه النظرية على العلاقات وكذا الشروط السيكولوجية المتجاوبة والمتفاعلة والتي بواسطتها يستطيع الأفراد الجماعية تحقيق إدراك مشترك حيث تقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. ومنأهم المبادئ المعتمدة في إعداد البرامج التدريبية والتعليمية المستخلصة من هذه النظرية هي كالتالي:

- ✓ وقوف المدربين على الأهداف التي تم الاشتراك في تحديدها.
- ✓ بناء فلسفة مشتركة تحكم المؤسسة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.
- ✓ إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.
- ✓ توفير المناخ التنظيمي المناسب المبني على كل من الثقة والتسامح والمودة بين المدرب والمتدرب والمعلم والمتعلم.
- ✓ العدالة والشفافية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

¹أ.د نجم العزاوي، مرجع سابق ذكره، ص 109.

✓ وضع نظام اتصالات واضح وثابت بين الأعلو والأدنى وبالعكس إضافة على ذلك إتقان مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين.

✓ تقبل مختلف وجهات النظر وكذا التفاعل معها بموضوعية وعقلانية¹.

المبحث الرابع: وظائف التدريب

المطلب الأول: أنواع التدريب

يأخذ نشاط التدريب عدة أشكال وأنواع مختلفة ويصنف التدريب بحسب عديد من المعايير لذلك فهو يختلف باختلاف نوع العمل والمتدربين وخبراتهم ومكان التدريب والمستوى المطلوب كذلك يختلف التدريب باختلاف المواد المستخدمة فيه والوقت والمال المخصص له كما أنه يمكن للمؤسسة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة ما يناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المرتقب لها والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم الأداء داخل المؤسسة ومن هنا يمكن تصنيف التدريب على أساس:

الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف

أولاً: التوجيه العام أو توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة².

ويهدف هذا النوع إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها وعن مكانه بالهيكل التنظيمي العام بالإضافة إلى تزويد الموظف بمعلومات خاصة تتضمن تعليمات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها³.

¹ المرجع نفسه، ص 110.

² د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 86.

³ د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 130.

ثانيا: التدريب أثناء العمل (أثناء تأدية الخدمة)

يكون هذا التدريب تلقائيا حيث يحصل عليه الموظف من قبل الرؤساء المباشرين في العمل او الزملاء ويهدف الى توجيه وإرشاد هذا الموظف الى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء تأديته لعمله اليومي¹.

ثالثا: التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فعلى سبيل المثال: حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال الى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة².

رابعا: التدريب بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او سينتقل اليها وفي هذا الاختلاف والفرق يكمن دور التدريب لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف³.

خامسا: التدريب تهيئة للتقاعد

يكمن هذا النوع من التدريب في تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على التقاعد وبدلا من ان يشعر الفرد انه تم ركنه على الرف بالخروج على التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل والاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخرى عبر الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات بالخروج على التقاعد ويتم ذلك عن طريق الزملاء القدامى او ذوي الخبرة⁴.

¹ أ.د محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص 33.

² د. عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 87.

³ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 131.

⁴ راشد محمد عبد الخليل، إدارة، الموارد البشرية، بدون دار النشر، جامعة الرقازيق، مصر، 2008، ص 140.

الفرع الثاني: التدريب حسب نوع الوظيفة (المستوى الوظيفي)

يقسم هذا النوع من التدريب الى كل مستوى وظيفي وما ينسبه من تدريب كالتالي:

أولاً: التدريب المهني او الفني

ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها أي يكون الغرض من التدريب المام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

ثانياً: التدريب التخصصي

يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص وهو عبارة عن مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصص معين (فني، مالي، إداري، تسويقي، أمني... الخ)¹.

ثالثاً: التدريب الإشرافي

وهو يشمل مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتفاعل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

رابعاً: التدريب الإداري

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وقيادة وزيادة الفعالية التنظيمية وكيفية تنفيذ السياسات وزيادة فعالية تنمي وظائف مديري الإدارات.

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 87.

خامسا: التدريب القيادي

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء وهو عبادة عن مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة¹.

الفرع الثالث: أنواع التدريب حسب المكان (مكان تنفيذه)

أولاً: التدريب داخل المؤسسة

يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المؤسسة والتي تجذب الأفراد الذين يعملون بها.

وتلجأ المؤسسة إلى التدريب الداخلي من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة وتقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها ويمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم مختصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخلياً وهذا ما يؤدي للاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة وتفادي الغياب الطويل من جهة أخرى.

ثانياً: التدريب خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وادوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي اما بمؤسسات خاصة للتدريب (سواء كانت مكاتب خاصة او مؤسسة تدريب متخصصة) او بالالتحاق ببرامج حكومية اي برامج تدعمها الدولة او الجامعات كالمؤتمرات والندوات والأيام الدراسية وغيرها².

¹ محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، 2007، ص 147.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 228.

الفرع الرابع: التدريب حسب احتياجات الأفراد¹ (وفق نوعية الأفراد)

وهذا النوع من التدريب يأخذ بعدين أساسيين²:

أولاً: التدريب الفردي

ويمثل هذا النوع من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

ثانياً: التدريب الجماعي

وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس فرد.

ثالثاً: التدريب الذاتي

حيث يقوم الفرد في هذا النوع بتطوير مهاراته في ظل توفر الظروف المساعدة والتي تساعد على تنمية نفسه في عمله وذلك عن طريق نظام الحوافز.

الفرع الخامس: التدريب المباشر وغير مباشر

أولاً: التدريب المباشر

يتفرغ له المتدرب لفترات طويلة أو قصيرة ويكون عادة خارج مواقع العمل وتكون برامجهم متخصصة يقدمها متخصصون أكفاء.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 56.

² أ.د. حضير كاظم حمود & روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 332.

ثانيا: التدريب الغير مباشر

يتم في مكان العمل حيث يتدرب الفرد بطريقة مبسطة وباستخدام الآلات ومعدات العمل خلال عمله اليومي ويعتبر هذا النوع أقل تكلفة.

الفرع السادس: التدريب من حيث المدة

يقسم هذا النوع إلى ثلاثة فترات:

أولاً: تدريب قصير الأجل: حيث ان مدة التدريب فيه لا تتجاوز الأيام والأسابيع.

ثانياً: تدريب متوسط الأجل: حيث ان مدة التدريب فيه لا تتجاوز ستة أشهر.

ثالثاً: تدريب طويل الأجل: وهذا النوع هو الذي يتفرغ فيه الفرد إلى ستة أشهر فأكثر¹.

المطلب الثاني: أساليب التدريب

تعتبر أساليب التدريب تلك الطرق التي يتم استخدامها من أجل إيصال ونقل المنهج التدريبي الى المتدربين بصورة تنتج الهدف المطلوب أو بالأحرى من أجل إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين. لذلك فان لاختيار الأسلوب التدريبي تأثيراً كبيراً على فعالية التدريب رغم ان هذا الاخير يقوم على عدة عوامل.

وقد تعددت أساليب التدريب من كاتب وباحث إلى آخر كل حسب أهداف دراسته ووجهة نظره ورؤيته حيث يمكن

تقسيم الأساليب التدريبية إلى جزأين:

أساليب تعتمد في الغالب على التدريب النظري يمكن حصرها في: (المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، المنافسة، العصف

الذهني، تدريب الحساسية، الحلقات الدراسية، ورش العمل).

¹ خالد عبد الله المريني الغامدي، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 20.

وأساليب تعتمد على التدريب وتعتمد على الجانب التطبيقي (العملي). حيث ان هذه الاخيرة تميل الى تعزيز التعلم الذاتي لدى المتدرب ويمكن حصرها في (التدريب بالتعلم المبرمج التدريب المفتوح التدريب عن بعد المحاكاة تمثيل الادوار المباريات الادارية سلة القرارات دراسة حالة اسلوب الحدث الزيارات الميدانية) وتطور هذه الاخيرة هو وليد: التطورات التقنية التي يشهدها العالم اليوم مما اتاح للمتدرب تلقي التدريب بطرق علمية متعددة وبكل انواعه المتعددة وفي اي وقت ومكان دون الحاجة الى الحضور ومن هنا يمكن تصوير ذلك كالآتي:

الفرع الأول: الأساليب التقليدية في عملية التدريب

أولاً: أسلوب المحاضرة

تعرف بانها حديث مخطط ومنظم من حيث المحتوى والزمن وموجه من خبير او متخصص لجمهور من المستمعين كبير العدد نادرا ما يشارك في المناقشة¹.

وهي أحد الأساليب الأكثر تنوعا في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة الاتصال فيها غالبا يكون في اتجاه واحد: عند تقديم المحاضرة ينص الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الاسئلة بعد نهاية المحاضرة وهذا يوضح ملائمة المحاضرة للأوضاع التي يكون فيها الوقت محدودا ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية المناسبة من ادبيات تساعد المتلقي في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزا. وعموما تستخدم المحاضرة كأسلوب للتدريب من اجل نقل المعارف النظرية الخاصة².

مميزات ويجابيات هذا الأسلوب:

- تناسب مختلف احجام المجموعات.
- تختصر الكبر من الوقت والامام بحجم كبير من المعلومات في وقت صغير.
- يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.
- تعد من اكبر الاساليب مرونة وقابلية للتنظيم والتوزيع على مساحة الوقت واقلها تكلفة واستعدادا.

¹ أ.د محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص 261.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 171.

➤ المدرب يركز على ما هو مهم¹.

محدداته وسليباته:

- الاتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية العكسية والمداخلات.
- الانتباه والتركيز يقل كلما طالت المحاضرة مما يؤدي الى عدم فعاليتها.
- معدل التذكر والاستعادة يكون منخفضا حيث ان بعض المتدربين يجدون صعوبة في ذلك.
- هذا الاسلوب غير مناسب للتدريب على المهارات².

ثانيا: أسلوب الندوة

هي عبارة عن ترتيب لقاء علمي يجمع خبراء متخصصين في مجال معين من المجالات العلمية ومتدربين يحضرون لبحث وسؤال هؤلاء المتخصصين عما يجهلون.

وتقوم الندوة على المناقشة اي ان محورها الرئيسي هو موضوع او مشكلة معينة تناقش على عدة حاور من قبل المتخصصين في هذا الجانب المعرفي³، أين يقوم أيضا كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع واعداد تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من اراء الغير حيث انه يتم عرض تقرير كل مشارك للمنافسة في الندوة وتبادل الآراء بين المشاركين.

يوجد بين هذا الاسلوب واسلوب المحاضرة تشابه كبير ن خلال اعتماده على البرامج التدريبية التي تهدف الى نقل معارف نظرية جديدة وتغيير الأفكار وتعديلها⁴.

ولهذا الاسلوب مميزات ومحددات يمكن حصرها فيما يلي:

¹ توفيق عبد الرحمن، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1991، ص 192.

² Alain Meignant, manager la formation, 6^{eme} édition, édition liaison, Paris, 2003, p 215.

³ الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008، ص 78.

⁴ Alain Meignant, op-cit, p 215.

مميزاته وإيجابياته:

- تعمل على تصحيح بعض المفاهيم وتغيير بعض الاتجاهات لدى المتدربين.
- تحفيز المتدربين من خلال المشاركة.
- المنفعة كبيرة باستفادة غالبية المتدربين.

محدداته وسلبياته:

- افتقار موضوع الندوة الجديد والمفيد يؤدي الى شعور بعض المتدربين بالملل كذلك بالنسبة الى التعمق في الطرح بالنسبة للتفاصيل الغير ضرورية.
- اختلاف الآراء والخبرات بالنسبة إلى المتدربين مما يؤدي لعدم تلبية الحاجات التدريبية لكل المستفيدين.
- افتقارها الى اكتساب المتدربين بالمهارات أو تغيير أنماط سلوكهم¹.

ثالثاً: أسلوب المناقشة²

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر فعالية في اطار العملية التدريبية حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين اين يكون الحوار مفتوح فيها حول بعض الافكار وتبادل وجهات النظر وتبادل الخبرات وبالتالي الوصول الى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع. ويراعى عند إجراء المناقشة استخدام نوعين من الاسئلة:

• الأسئلة المفتوحة:

وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة عند الاستجابة للأسئلة وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

¹ العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار ليا زوري العلمية، الطبعة الأولى، 2006، ص 121.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 173-174.

• الأسئلة المغلقة:

وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسة في المناقشة.

بالإضافة إلى كل هذا يكون من المفيد أحيانا عقد ما يعرف بالمناقشات غير الرسمية والتي تسمح للمتدربين بالتعبير عن آرائهم في طلب المساعدة والنصح في بعض الأمور التي تهمهم وهذه تختلف عن المناقشات الرسمية في كونها ليست متضمنة في أجندة التدريب ولا تتطلب أي نوع من التحضير المسبق.

مميزات وإيجابيات هذا الأسلوب: أهم ما يميز هذا الأسلوب:

- تشجيع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- توفر تغذية عكسية فورية وتولد نوع من التعاون.
- إتاحة الفرصة للمتدربين للتعبير عن أفكارهم وطرحها للمناقشة وتشجيع التفكير الذاتي¹.
- التمكن من تبادل الآراء والخبرات.
- التعلم عن طريقها يرسخ في الأذهان.
- على المدرب القائد أن يوضح الاختلاف في الآراء دون تحيز.
- مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

محددات وسلبات هذا الأسلوب:

- رغم فاعلية هذا الأسلوب إلا أنه توجد بعض المشاكل التي قد تحد من فاعليته:
- تستهلك الكثير من الوقت خصوصا فيما يتعلق بالإعداد لها وتنفيذها ومتابعة نتائجها².
- النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة.

¹ العزاوي نجم، مرجع سابق ذكره، ص 116.

² عساف عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 134.

- قد يسيطر عليها بعض المتدربين الذي يجذون النقاش وهذا ما يقلل من فاعليتها والنتائج المرجوة¹.
- لا بد من امتلاك المتدرب مستوى عالي من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش.

رابعاً: أسلوب العرض الإيضاحي²

يتم استخدام هذا الأسلوب لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع. والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

العرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المتدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة، فيديو، فيلم... الخ) ويوضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة.

ومن نقاط قوة هذا الأسلوب هو أنه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي وبذلك يكون أكثر اقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب.

إيجابياته ومميزاته:

- دعم عملي تطبيقي للمحاضرات والنظريات.
- يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب.
- المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصداقية والثقة.
- التغذية العكسية مباشرة وفورية.

محدداته وسلبياته:

- يحتاج إلى فترة زمنية وتكاليف تكون كبيرة لتحضيره في الغالب.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، صص 171-172.

² المرجع نفسه، ص 175.

- إذا لم يؤد بالمستوى المطلوب فإنه يؤدي إلى فقدان الثقة.
- يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج.
- يفضل للمجموعات الصغيرة.

خامسا: أسلوب دراسة الحالة

تعرف الحالة بأنها الحالة التي تتسم بها مشكلة معينة او موضوع معين في مجال العمل الوظيفي¹. ويتضمن هذا الأسلوب اختبارة تفصيليا لوضع محدد وهذا الأخير قد يكون حقيقيا او افتراضيا، لكن بالضرورة يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي².

وفي هذا الأسلوب ينمي المتدربون معارفهم ومهاراتهم التحليلية منها ومهاراتهم في التفكير وللاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى المهارات الإبداعية والاتصالية أيضا الخاصة بأساليب العمل الجماعي³.

تكمن نقاط القوة في هذا الأسلوب في انه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محددة من خلال ادخال الواقعية الى قاعة التدريب حيث انه يكون من الأفضل استخدام هذا الأسلوب كمكمل للأساليب الأخرى.

مميزات وايجابيات هذا الأسلوب⁴:

- تحسين مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تنمية النظرة الواقعية للمتدربين بالنسبة إلى مشكلات العمل وكيفية مواجهتها وهذا يساعد على ربط المتدربين بالواقع.
- نشاط يركز على المتدرب.

¹ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، الطبعة 1، 2007، ص 336.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 176.

³ عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، 2000، ص ص 144-145.

⁴ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 177.

- تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي وهذا ما يشعر المتدربين بروح الاتحاد والفريق الواحد وهذا ما يساهم في تقدم المنظمات.
- تمكن من البناء التحليلي.
- التوضيح والتركيز على انه هناك أكثر من حل للمشكلات ولا تقتصر على طريقة واحدة صحيحة.

محددات وسليبات أسلوب دراسة الحالة:

رغم أن هذا الأسلوب يتمتع بميزات كبيرة لاقت الاستحسان الكبير إلا انه يوجد به بعض المحددات والتي نلخصها كما يلي:

- قد يستهلك الكثير من الوقت.
- صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة.
- يحد من إمكانية تعميمه وذلك يرجع لصعوبة دراسة بعض الحالات¹.
- إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.
- جهل بعض المتدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها وهذا ما قد يحول إيجابياتها إلى عيوب.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.
- لا يصلح إلى للمجموعات ذات العدد القليل.

سادسا: أسلوب لعب الأدوار

يعرف بأنه ذلك التمرين العملي الذي يقوم فيه المتدرب بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة صعبة واقعية أو افتراضية

تحدث في الحياة اليومية حيث يطلب من المتدربين القيام بدور لأشخاص معينين وان يقوموا بالتصرف بالطريقة التي يتبعوها إذا وقعوا في هذا الموقف فعليا².

¹ عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص ص 146-147.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 180.

ومن هنا فان هذا الأسلوب يقوم على أساس خلق ظروف تكون مشابحة للواقع ويطلب من المتدربين المشاركة بتقمص

ادوار مختلفة تمثل شخصيات معينة.

ويهدف من خلال هذا الأسلوب¹:

1. تنمية مهارات الأفراد في تشخيص وتحليل المشكلات الانسانية.
2. اكتساب مهارات قيادية.
3. تحديد وتغيير الاتجاهات لدى المتدربين تجاه بعض الأدوار والمسؤوليات التي يقوم بها البعض أمامهم.

مميزات وإيجابيات هذا الأسلوب:

- أسلوب فعال في إكساب الأفراد الاتجاهات والسلوكيات الصحيحة.
- مشاركة الأفراد المتدربين في عملية التعلم وقيامهم بدور ايجابي وبالتالي احترام مبدأ التشخيص والتدريب.

محددات وسلبيات هذا الأسلوب²:

- هذا الأسلوب يتسم بالنسبية لأن تأثيره لا يتحقق بنسب واحدة بين مختلف المتدربين (الجماعات) وذلك للاختلاف الواضح بينهم في الفروقات الفردية وتكوين شخصياتهم واتجاهاتهم وثقافتهم.

¹ Shimon L Dolan et Randall S Schuler, la gestion des ressources humaines un seuil de l'an 2000, Ed du nouveau pédagogique, Québec, 1995, p 426.

² Alain Meignant, op-cit, p 239.

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة في عملية التدريب

أولاً: أسلوب العصف الذهني

يعتبر أحد أساليب التدريب الجماعية كما يسمى أيضاً أسلوب حل المشكلات الإبداعي أو تنشيط الأفكار ويستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار¹، والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

المبدأ الأساسي لهذا الأسلوب هو تشجيع وتقديم أفكار جديدة لذلك فإن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الأفكار المقدمة واعدادها للنقاش فيما بعد. أما المبدأ الثاني فهو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز².

مميزات وإيجابيات العصف الذهني:

- مستوى عالي من المشاركة، وذلك راجع لكونه أسلوب إبداعي يحفز كافة المتدربين على المشاركة في النقاش.
- لا يوجد فيه تقييم أو منافسة.
- يخلق هذا الأسلوب جو ابتكاري وذلك من خلال الكشف عن مواهب المتدربين وتنمية الإبداع لديهم³.

محددات وسلبيات هذا الأسلوب:

- يناسب المجموعات المتوسطة الحجم.
- يتطلب مهارات عالية من المدرب.
- قد لا يكون من السهولة قياس التقدم والنتائج.

¹ صالح أحمد الطريقي، التدريب التربوي، المدخلات والعمليات والمخرجات وقياس اتجاهات المستهدفين، 2008، ص 121.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 180.

³ موسى محمد عبد اللطيف، الدافعية للتدريب الإداري، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 76.

➤ النجاح يعتمد على فاعلية المجموعات¹.

ثانياً: أسلوب المباريات الإدارية

يتم هذا الأسلوب عن طريق حالة تكون قريبة إلى حد بعيد من الواقع العملي الفعلي (الطبيعي) حيث يتم تقسيم المتدربين المشاركين إلى مجموعتين متنافستين كل منهما تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم مطالبتهما (المتدربين) بالتصرف في هذا الموقف كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية والتنافس فيما بينهم لتحديد من يكون صاحب الأداء الأفضل².

مميزات وإيجابيات هذا الأسلوب³:

- تنمية روح العمل الجماعية لدى المتدربين.
- تعميق مبدأ التنافس لدى المتدربين.
- الرفع من القدرة على الاستفادة من التغذية العكسية جراء الأخطاء وإعادة تصحيحها لدى المتدربين.

محددات وسلبيات هذا الأسلوب:

- التركيز على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالجوانب الكيفية.
- تكاليفه باهظة.

ثالثاً: أسلوب سلة القرارات أو البريد الوارد

يتم استخدام هذا الأسلوب لقياس قدرة اتخاذ القرارات لدى المتدرب وهو من احد الأساليب المسخرة لتمثيل الواقع وتقريبه من الظروف الميدانية العملية الحقيقية.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 181.

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 459.

³ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2001، ص 47.

يتم هذا التدريب في هذا الأسلوب عن طريق تزويد المتدرب سلة تحتوي على مجموعة من الوثائق تكون في شكل وثائق رسمية، خطابات، رسائل ومذكرات، ترد اعتياديا الى شاغل وظيفة معينة، وتتضمن هذه السلة المشكلات اليومية التي قد يواجهها شاغل هذه الوظيفة اين يتم مطالبته بالفصل فيها وإيجاد حلول مناسبة لها.

فالمُتدرب يتصرف كأنه مسؤول عن الوثائق والمذكرات والتي يفترض انه يعالجها فيرتب اهميتها ويتخذ القرارات الخاصة بكل وثيقة كأني إداري بالمؤسسة ومن هنا يتم اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه¹.

مميزات وإيجابيات هذا الأسلوب²:

- أسلوب يمثل الحياة الواقعية ومحفز في نفس الوقت.
- له دور في فعال في التدريب على اتخاذ القرار ومساعدة المتدربين على تفهم المشكلات الإدارية.
- تنمية الاتجاهات الايجابية تجاه العمل.

محددات وسلبيات هذا الأسلوب:

- تكاليف إعداد محتويات سلة القرارات مرتفعة ومستهلك للوقت والجهد³.

رابعا: أسلوب تدريب الحساسية

يعرف Arggris تدريب الحساسية بأنه "مساعدة الأفراد في التعرف على أنفسهم وعلى تصرفاتهم الى أقصى حد ممكن وانه يمددهم بكل الفرص الممكنة للتعرف على سلوكهم وعلى استجابة الآخرين لهذا السلوك وتنمية وعيهم لإدراك تصرفهم وتصرف الآخرين⁴.

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق ذكره، ص 460.

² عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص 217.

³ رأفت السيد عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 51.

⁴ أ.د محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 213.

من خلال هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد وذلك عن طريق تحسيسهم بسلوكاتهم واتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على تصحيحها وتغييرها.

ويتم التدريب في هذا الأسلوب في مجموعات تعليمية تأخذ شكل التجارب العملية التي تضع الفرد موضع تجربة أين تتعرض لمختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة والمناقشة.

ومن الأمور الأساسية هو معرفة اثر اتجاه معين على المجموعة ككل وعلى الأفراد الآخرين. فكلما تمكن الفرد من معرفة سلوكياته والسلوكيات ذات الأثر السلبي على الأفراد كلما يصبح قادرا على تغييرها بما يتماشى مع أهدافه من ناحية وأهداف المؤسسة والآخرين من جهة أخرى¹.

مميزات وإيجابيات هذا الأسلوب:

- ينمي مهارات التفاعل والاتصال للمتدربين مع باقي أعضاء المجموعة.
- يعمل على رفع قدرة المتدربين على فهم حقيقة سلوكياتهم ومدى تأثير باقي أعضاء المجموعة بسلوكياتهم والعكس.
- يساعد المتدربين على تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وهذا من خلال معرفة اثر سلوكياتهم مع باقي الأفراد بالإضافة لكيفية تأثيرهم بسلوك الغير².

محددات وعيوب أسلوب الحساسية:

- تكاليفه باهظة وذلك لما يتطلبه من مختصين أكفاء ووجوب الإقامة³.
- يواجه الخطورة عند عدم توافر إشراف نفسي تخصصي كفاء بحيث يتطور النقاش في اتجاه سليم فقد يتأثر بعض المتدربين نفسيا خصوصا من هم أكثر حساسية وقل ثقة في أنفسهم⁴.

¹ عبد الرحمن توفيق، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص 255.

² أ.د محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص 220.

³ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ذكره، ص 255.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص 221.

خامسا: أسلوب الزيارات الميدانية

يمكن هذا الأسلوب المتدرين من تجارب بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية لتحقيق الفاعلية والنجاح

فان الزيارات الميدانية التي نرغب في تصنيفها في البرنامج التدريبي يكون لها هدف واضح ومحدد وهذا يتطلب الآتي:

- توضيح الأهداف وإبلاغها للمشاركين مسبقا.
- وضع خطة للزيارة بشكل فاعل.
- توفير قدر مناسب من الفرص للمناقشة والحوار أثناء وبعد الزيارة في الكثير من الأحيان تتحول الزيارات إلى أحداث اجتماعية ولا تحقق الفائدة المطلوبة منها كنشاط تدريبي ولهذا تأخذ الزيارات الميدانية شكلين:

1. الزيارات:

الغرض الأساسي منها هو إعطاء المتدرين الفرصة للمشاهدة وعلى الرغم من طبيعتها السلبية فإنها تساعد على رؤية

الأنشطة على طبيعتها وفي بيئتها الحقيقية واتخذ الزيارات الأشكال التالية:

- الاجتماعات (اجتماعات في المناطق، مجموعة مناقشة...).
- المعارض.
- مواقع تنفيذ المشروع.

2. الجولات الدراسية:

يمكن أن تحول الزيارات الميدانية إلى خبرة تعليمية وذلك بأن تتضمن القيام ببعض المهام وليست الملاحظة فقط، فقد

يكون من المفيد إجراء تطبيق عملي لأساليب المسح عند تنفيذ دورة تدريبية في أساليب البحث. وفي كلا النوعين من الزيارات

الميدانية يتطلب الأمر إعدادا جيدا من المدرب للزيارة من حيث:

- اختيار الموقع المناسب للزيارة وتوفير مواد تحتوي معلومات أولية عن الموقع المراد زيارته، وكذلك احتوائها على توجيهات خاصة بالزيارة، أيضا التجهيزات الإدارية اللازمة، وعن الأفضل مناقشة التفاصيل مع المتدربين قبل تنفيذ الزيارة، وأن تكون مناقشة النتائج مباشرة بعد الزيارة¹.

مميزات وإيجابيات هذا الأسلوب:

- يوسع تعلم المتدربين من خلال منحهم إضافات جديدة من بيئة العمل كتغذية عكسية تساعد في اختيار المواد التدريبية².
- يمنح المتدربين ثقة أكبر في ربط المواد النظرية بالتطبيق³.
- يرفع من كفاءة المتدربين وذلك من خلال تدريبهم وتوعيدهم على تحمل المسؤولية إدارة وتنظيم اللقاءات والزيارات.
- اكتساب المتدربين أنواع جديدة من أساليب التخطيط والتنفيذ وطريقة استخدامها وتطبيقها على أرض الواقع⁴.

محددات وسلبيات هذا الأسلوب:

- قد تفقد الزيارة قيمتها التدريبية إذا سيطر مبدأ الترفيه على المتدربين.
- الإعداد المسبق يتطلب الكثير من الوقت.
- عنصر الزمن قد يكون معوقا خاصا في الدورات القصيرة⁵.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص ص 188-189.

² الشهري، 1999، ص 64.

³ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 189.

⁴ الطريقي، 2008، ص 140.

⁵ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 190.

المطلب الثالث: التدريب كنظام، مكوناته ومراحله

أصبح التدريب في عصرنا الحالي أحد أهم الأعمدة الرئيسية للتنمية فتدريب الأفراد يعتبر من الوسائل الهامة لتهيئة العمال من أجل القيام بمهامهم المختلفة على احسن وجه وبنفاعلية أكبر ولهذا يجب اتباع نظام تدريبي فعال قائم على دراسات علمية معاصرة وصحيحة.

الفرع الأول: النظام التدريبي وفقاً لمنحى النظم

ان النظر والتمعن الجيد في المؤسسة يصورها لنا في صورة مبسطة كنظام متكامل مجزأ إلى أنظمة فرعية (جزئية) مترابطة فيما بينها ومكاملة لبعضها البعض في عملها من اجل السير والقدوم نحو تحقيق الوصول الى هدف مسطر.

فكما هو معروف وموضح في تعريف النظام فان العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فيما بينها فبالنتفاع المستمر بينها باعتبارها علاقات تبادلية فهي تشارك في الوصول الى تحقيق أهداف النظام الرئيسي.

فالتدريب يعتبر بمثابة نظام فرعي من أنظمة المؤسسة بحد ذاتها.

أولاً: مفهوم نظام التدريب

قبل التطرق الى مفهوم نظام التدريب يجب اولاً تعريف النظام والذي يمكن تعريفه كما يلي: "هو مجموعة من الأجزاء او العناصر التي تتكامل مع بعضها البعض وتحكمها علاقات واليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين"¹.

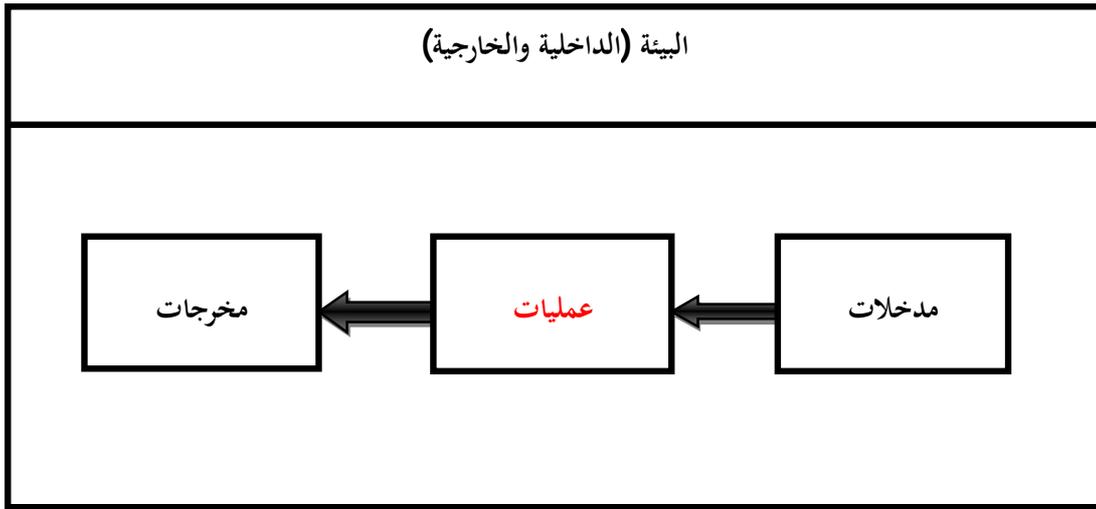
فمن هنا يمكن تعريف نظام التدريب على انه نظام مستمر ومعقد بإجراءات تلقائية ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبه بحيث يظهر هذا الاخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة من المدخلات التي يبدأ بها النظام والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات التي قام النظام في الاساس الى تحقيقها.

فالتدريب نفسه نظام فرعي لنظام شامل (أكبر) هو نظام تنمية الموارد البشرية وهذا بدوره نظام فرعي في نظام ادارة الموارد البشرية، فنظام التدريب يتميز شانه شان كل النظم المفتوحة تتكامل أجزاءها وعناصر الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بخاصية

¹ د. حسين أحمد مصطفى، تحليل السياسات: مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة في الأنظمة الحكومية، جمعية الاجتماعيين، الطبعة الرابعة، المشاركة، الإمارات العربية المتحدة،

التوازن بين أجزائه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء وهو التوازن الداخلي وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزائه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط ومن محصلة هاتين الخاصيتين فتكون حركة النظام وسعيه الدائب لان يكون دائما في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة.

الشكل رقم (1-5): نظام التدريب في المؤسسة



المصدر: أ.د علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 292.

الفرع الثاني: مكونات وعناصر نظام التدريب

يشتمل نظام التدريب على مجموعة من العناصر الرئيسية هي المدخلات، العمليات، المخرجات بالإضافة إلى البيئة المحيطة والمعلومات الراجعة (المرتدة) او ما يعرف بالتغذية العكسية¹.

أولاً: المدخلات (In Put)

تشكل المدخلات في نظام التدريب من كل المعلومات الأساسية والتي هي بمثابة المادة الأولية والتي تخضع لعمليات محددة وذلك من اجل تحويلها بما يتناسب مع أهداف النظام وتنقسم المدخلات إلى²:

¹ د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 67.

² د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأجلو المصرية، مصر، 2000، ص 23.

المدخلات البشرية: وتمثل في المتدربين الذين يراد أكسابهم معلومات او مهارات جديدة او اتجاهات والذين يتم اختيارهم على اسس موضوعية والمتدربين والمشرفين الذين يتولون مهمات التدريب والاشراف عليه يجب ان يكون على خبرة تامة بموضوع التدريب. بالإضافة إلى المختصين بتخطيط وتقييم التدريب.

المدخلات المادية: وهي تشمل المخططات المالية التي تتفق على التدريب كما تشمل ايضا الاجهزة والمعدات وسائر التسهيلات اللازمة للتدريب بالإضافة إلى المباني والقاعات التي تقعد فيها برامج التدريب.

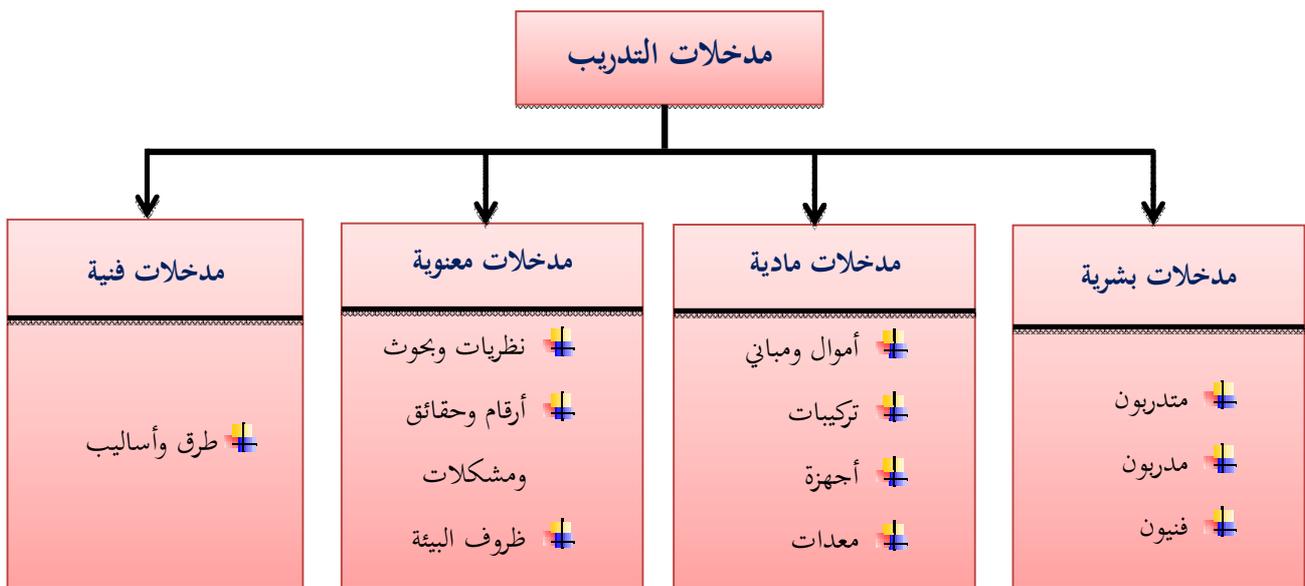
المدخلات المعنوية: وهي تشمل البيانات الخاصة بالمتدربين والمنظمة او المنظمات التي يتبعون إليها من حيث نشأتها، أهدافها، هيكلها وحجمها وآلية تنظيمها بالإضافة إلى البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة.

يمكن اضافة ما يعرف بالمدخلات الفنية ايضا والتي تعلق بالطرق والاساليب التدريبية وخصائصها وتنوعها وملائمتها للموضوعات التي يتم التدريب عليها.

وفي الأخير فان هذه المدخلات سوف تمر اولا بمرحلة الفحص والاختيار قبل انتقالها لمرحلة المعالجة، والشكل التالي

يلخص أهم المدخلات.

الشكل رقم (1-6): مدخلات التدريب



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المراجع المستعملة في البحث.

ثانيا: عمليات نظام التدريب

وهي تشمل جميع الأنشطة التي تتم من اجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج خدمات التدريب المطلوبة¹ ومتابعة وتقييم نتائجها والتعرف على مدى رضا العملاء عنها وتتكون من ثلاث مراحل رئيسية²:

1. المرحلة الإعدادية

تبدأ هذه المرحلة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي الاساس في بداية اي عملية حيث من خلالها يتم وضع وتحديد الاهداف المرجوة من العملية التدريبية وبعدها يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة بالإضافة إلى تحديد ما يجب ان يحققه برنامج التدريب من مستويات الأداء. وتعتمد هذه المرحلة على توفر الامكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج التدريبي.

2. مرحلة التنفيذ

وهي مرحلة التدريب الفعلي اي ما يتم إضافته من خصائص جديدة على الأفراد المتدربين او ما يتم معالجته من خصائص موجودة في الاصل والمراد تصحيحها وتعديلها.

3. مرحلة التقييم والمتابعة

حيث يتم في هذه المرحلة الوقوف على السير الحسن لتنفيذ البرنامج التدريبي والتدفق الحسن للعملية بالإضافة الى تحديد الأخطاء وتصحيحها في حال وجودها وعدم تكرارها.

ثالثا: مخرجات التدريب (Out Put)

تمثل المخرجات في نظام التدريب في النتائج المحققة من التدريب اي بمعنى المنتج النهائي المقرر من التدريب للبيئة وتكون عادة في صورة اكتساب المتدربين معلومات او مهارات او اتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة مما يؤدي الى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته³.

¹ أ.د علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 226-227.

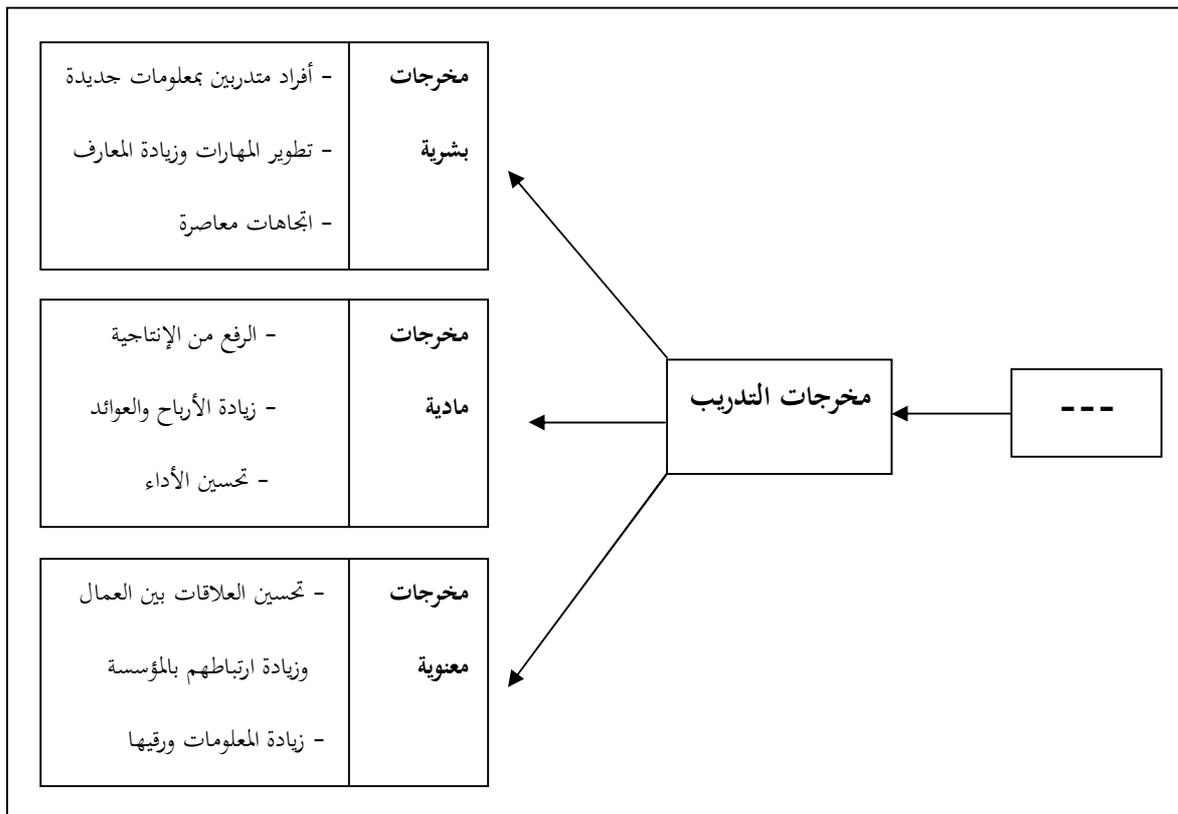
² د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 63.

³ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 63.

اما حسب الدكتور علي السلمي فانه يرى ان المخرجات يمكن تقسيمها كالتالي:

- مخرجات بشرية.
- مخرجات مادية.
- مخرجات معنوية.

الشكل رقم (1-7): مخرجات التدريب



المصدر: أ. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، 2001، ص 246.

رابعاً: البيئة (Environment)

إن البيئة المحيطة بالمؤسسة وأين يمارس نشاط التدريب تتميز به محتوية من فرص وتهديدات، حيث يمكن تقسيم بيئة نظام

التدريب إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

1. البيئة الداخلية: حيث تشمل البيئة الداخلية للتدريب¹:

- ✓ إدارة المؤسسة.
- ✓ حاجات الأفراد.
- ✓ حاجات المؤسسة.
- ✓ الموارد المتاحة.
- ✓ نظريات العلوم السلوكية والتعلم الحديث.
- ✓ تصور متخذي القرارات في المؤسسة للتدريب ودرجة تهمهم له.

وبالتالي فالبيئة الداخلية هي كل ما يؤثر على نظام التدريب أي ما يحدد فعاليتها من عدمه وبالتالي خلل في البيئة الداخلية يؤثر في النظام ككل.

2. البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية الأبعاد التالية:

- ✓ البعد المجتمعي: حيث يمكن حصره في النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني والمستوى الحضاري ونظام تنمية الموارد البشرية.
- ✓ البعد التنظيمي: حيث يتعلق هذا البعد بالمنظمات العديدة القائمة التي تخدم المجتمع كالمؤسسات وغيرها وتقدم هذه المؤسسات ادوارا مهمة ابرزها تلبية حاجات الافراد ومن الادوار الاخرى التي تقدمها المنظمات توظيف موارد بشرية متخصصة لتحقيق أهداف المؤسسة والبيئة الخارجية².

خامسا: التغذية الراجعة (العكسية) "Feed-back"

تشمل كل ما يرتد عن عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة من افعال و معلومات عن الاداء الفعلي بحيث ترد الى المدخلات والعمليات من المخرجات، فهي تعتبر بمثابة مؤشر يعتمد عليه المديرون للحفاظ على مستويات الاداء للمؤسسة من

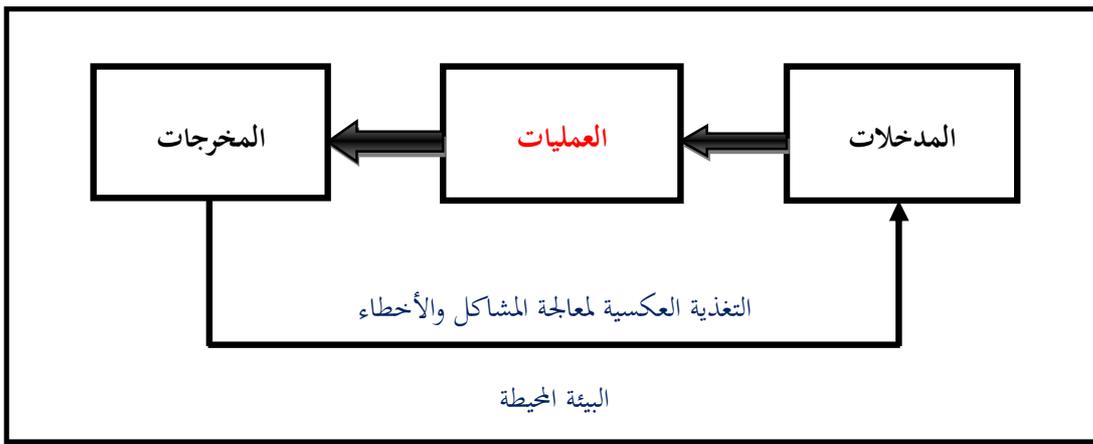
¹ د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ص 74.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 64.

جهة ومعالجة المشكلات وحلها لتكييفها مع ما يتلاءم مع الظروف المتغيرة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تحسين برامجها التدريبية. بعبارة واضحة فإن الهدف من التغذية العكسية هو قياس المخرجات من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات عن الأهداف المرغوبة¹.

والشكل التالي يوضح باختصار دور التغذية العكسية.

الشكل رقم (1-8): دور التغذية العكسية في تصحيح المشاكل والأخطاء



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

¹ د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ذكره، ص 75.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، تطرقنا إلى أهم المحطات التي مر بها التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بداية من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، مرحلة الثورة الصناعية وصولاً إلى مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن 21 وماشده من تطورات وتغيرات جديدة أين برزت أهمية المورد البشري في المؤسسة وضرورة الاستثمار فيه، كما تطرقنا إلى تحديد ماهية التدريب والذي من خلاله تناولنا أهم التعاريف الخاصة بالتدريب، أوجه التداخل بين التدريب والمصطلحات الأخرى، كما لم نغفل أهم أنواع التدريب وأهم الأساليب التدريبية الهامة في المؤسسة وكذا مبادئ ونظام التدريب.

الفصل
الثاني:
الأسس النظرية
للكفاءة في
المؤسسة



مقدمة الفصل الثاني:

إن التغييرات والتطورات السريعة التي تعرفها المؤسسة وتزايد متطلبات الأداء، وظهور طرق التسيير الحديثة واقتصاد مفتوح مبني على المعرفة والإبداع والاعتماد على التكنولوجيات المتطورة للإعلام والاتصال، جعلها تعمل على دعم وتعزيز مكانتها التنافسية حتى تضمن استمرارها وديمومتها وذلك بالاستثمار والاستغلال الأمثل لقدرات المنظمة ومن ضمن الإمكانيات التي تتوفر عليها هذه الأخيرة الكفاءات والموارد البشرية، باعتباره من أهم الموارد التي تنتفع منه بقدر ما استثمر فيه من تعليم وتدريب، فقد أصبح من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وضمان استمرارها ونموها ونجاحها بعدما كان في القدم ينظر للعامل على أنه عنصر بشري يقوم مقام الآلة في العملية الإنتاجية، توكل إليه مجموعة من المهام الثابتة والمتكررة، أي كان ينظر للمورد البشري على أنه يد عاملة فقط تساهم في عملية الإنتاج وليس مورد استراتيجي.

وتعتبر الكفاءة المحور الأساسي لنموذج تسيير الموارد البشرية الحديث، الأمر الذي جعل منها مصدر هام في خلق الميزة التنافسية وتوليد القيم، لأنها أصل من أصول المؤسسة ذو طبيعة تراكمية من ناحية، ويصعب على المنافسين تقليدها من ناحية أخرى، هذا ما أدى إلى استثمار المؤسسات في العامل البشري لتحقيق أهدافها المرجوة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أربعة جوانب رئيسية تم ترتيبها كما يلي:

❖ نظريات التسيير للكفاءة في المؤسسة.

❖ النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة.

❖ مفاهيم عامة حول الكفاءة.

❖ تسيير الكفاءة.

المبحث الأول: نظريات التسيير

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي، يلاحظ مدى تغير نظرتة للفرد أو الإنسان من التصور الآلي مرورا بالتصور الإنساني، وصولا إلى التصور الحالي الذي يغلب عليه الطابع المعرفي والعقلي، وهذه التطورات المتباينة انعكست على تطور الكفاءات المهنية وتطورت بتطورها، فتسيير الموارد البشرية يرتبط ارتباط وثيق بالواقع السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي لمجتمع المؤسسة، وهذه الأفكار انعكست على دور وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة وعلى تطورها، من مرحلة كان الإنتاج اليدوي هو النمط السائد في العملية الإنتاجية إلى مرحلة أصبح فيه الاهتمام والاعتماد على العلم والدراسات والبحوث لتوفير المهارات والأفراد الذين يساهمون في تطوير المؤسسة نظرا للتطور العلمي والتكنولوجي الكبير.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية¹

إن لإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتحديد الأفراد بفقدانهم لعملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس ولم يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع قائما إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف اتخذ رواد هذا الفكر مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة².

ظهرت المدرسة الكلاسيكية أثناء الثورة الصناعية الثانية وكانت مقسمة إلى اتجاهين المنظمة العلمية للعمل والمنظمة

الإدارية للعمل حيث كانت تعتمد على 4 مبادئ وهي:

- مبدأ تسلسل السلطة.
- مبدأ النظام.

¹ يعود ظهور هذه النظرية الى مطلع القرن 20 واطلق عليها بعض العلماء اسم نموذج الآلة وهذا راجع الى ان جل اهتماماتها في العمل معتبرة الفرد الة وليس له علاقة واضر في السلوك الشخصي.

² جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال - دخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986، ص 36.

- مبدأ وحدة القيادة.
- مبدأ التخصص.

الفرع الأول: التنظيم العلمي للعمل، ف.تايلور-F.Taylor (1856 – 1915)

كان اهتمام مسيروالمؤسسات ينصب على توسيع معاملهم عن طريق تراكم رؤوس الأموال، ثم ظهر توجه جديد في أواخر القرن التاسع عشر يُعنى بالاستعمال الأحسن أو الأمثل لموارد المؤسسة، حيث ظهرت المدرسة الكلاسيكية للتسيير ومن أهم روادها فريدريك تايلور الذي كان يعمل في واحدة من شركات الحديد والصلب الأمريكية والذي جاء بالنظرية العلمية حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية فقام بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة ذلك الوقت، كما ركز على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة.

حيث كان يلاحظ أن إنتاج العمال يقل عن طاقتهم الإنتاجية وأنه لا يوجد معيار واحد يحدد الإنتاجية المستوعبة للعمال ولا يوجد علاقة واضحة بين الأجور والإنتاج فقام بإحلال الأسلوب العلمي محل التقدير الشخصي تمكن من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، وكل عامل يحقق إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصل على أجور تشجيعية.

وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشرت انتشارا واسعا كنتيجة للمبادئ التي جاءت بها وهي كالتالي¹:

- ✓ دراسة عنصري الوقت والحركة، لاستخلاص أفضل طريقة لإنجاز العمل من بين الطرق العديدة المستخدمة لأدائه.
- ✓ بالنسبة للأفراد يجب اختيار أكثرهم أفضلية للعمل، وتدريب هؤلاء الأشخاص على أفضل أسلوب علمي لإنجاز هذا العمل².

- ✓ اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.

¹ قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الاداري، دار المعارف الاسكندرية، 1981، ص 125.

² Taylor (F.W) : Scientifique Management, New York,Harper&Brothers Traduction Française, La Direction Scientifiques Des Entreprises,Paris,Dunod,1957.

F.W. Taylor : La Direction Scientifique Des Entreprises, Enag/Editions, Alger,1992

✓ تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، وهذا لما لعبته دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين، وأيضاً توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء.

✓ استخلاص أفضل طريقة لإنجاز العمل (The best way). وهذا من خلال دراسة عنصري الوقت والحركة.

✓ المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل لما يبذلونه من عمل كما حدد كم ونوع العمل الواجب انجازه لكل عامل على يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى التخمينات من الإدارة، في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال¹.

✓ العمل بمبدأ تقسيم العمل والتخصيص بدقة وأسلوب علمي.

اهتمت النظرية التيلورية بجزء من المؤسسة والمتمثل في علم العمل، وخاصة النشاطات الفيزيائية في حين أهملت تحليل طرق أخذ القرار بالمسيرين أو نشاطات الفاعلين الآخرين كما أهملت الطموح العميق للإنسان والجانب الإنساني، وانصب تركيزها على حافز الأجر والمردودية باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، حيث أكد على وضع نظام للكفاءات كحافز مادي من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء العمل، ولذلك فإن دفع الأجور مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنوع وحجم العمل المنجز المحدد من قبل الإدارة، فكلما زاد حجم العمل عما هو مقرر من الإدارة زادت الحوافز².

الفرع الثاني: ليليان وفرانك جيل برث (1868 - 1924)

لقد ساهما في المقاربة العلمية للتسيير حيث سعا إلى التوصل إلى أفضل وسيلة لتنفيذ العمل وبأقل مجهود، وبالتالي ركزا على دراسة الوقت والحركة.

¹ قبّاري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف الاسكندرية، 1981، ص 125.

² Carol Kennedy : Toutes les théories du managemet, 3 éme Ed, Maxima, 2003,p323.

حيث ربطا الحركة بالتعب، فإلغاء أي حركة عند القيام بعمل محدد، يعني التقليل من التعب عند الموظف مما يسمح له

بالقيام بتحسين النتائج.

ومن أهم ما جاء به في المقاربة العلمية كالتالي:

- ✓ تحديد أحسن طريقة للقيام بالعمل.
- ✓ اختيار أحسن للعمال للقيام بالعمل.
- ✓ منح العمال كل الوسائل اللازمة للقيام بعملهم في أسرع وقت.
- ✓ اللجوء إلى الأجرة المتساوي على أساس العمل بالقطعة.
- ✓ الفصل بين وظيفة التخطيط (الإطار) وتنفيذ العمل نفسه (العامل)¹.

الفرع الثالث: هانري فايول والتنظيم الإداري: (1841 – 1925)

يعتبر هانري فايول أهم مؤسس للمقاربة الإدارية، فقد أولى اهتمام أكبر للتنظيم الإداري ووظائفه خلافا لتايلور، وذلك

لمعالجة أزمة القيادة التي استفحل أمرها آنذاك، فقد أنشأ العقيدة الحقيقية للإدارة التي تشكل القاعدة للتسيير الحديث، وقد قسم

المؤسسة إلى ستة وظائف تقنية سنعرضها في الجدول التالي :

¹ د. شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى التطوير الكفاءات في المؤسسة"، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه: إدارة الاعمال، جامعة تلمسان، 2008-2009، ص 9.

الجدول رقم (1-2): وظائف التنظيم الإداري

الوظائف	الأهداف
تقنية	الإنتاج، التصنيع، التحويل
تجارية	الشراء، البيع، المبادلة
محاسبية	الإحصاء، تسجيل العمليات، إعداد الميزانيات، والأسعار، الأرباح
مالية	البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال
أمنية	حماية الممتلكات والأشخاص
إدارية	التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة

Source : H.Fayol : Administration Industrielle Et Générale, Paris, Dunod, 1916.

p181

كما قام فايول بتحديد أنواع الوظائف الأساسية للتسيير، وحصرها في خمس وظائف كالتالي:

- ✓ التنبؤ: وضع مخطط مستقبلي لإنجاز العمل.
- ✓ التنظيم: يعني تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمؤسسة.
- ✓ القيادة: يعني إعطاء الأوامر للمرؤوسين.
- ✓ التنسيق: يعني ربط وتوفيق كل النشاطات نحو هدف معين.
- ✓ المراقبة: الحرص على تنفيذ العمل وفقاً للقواعد والأوامر الصادرة¹.

في الجدول التالي سنعرض باختصار المبادئ الأساسية للتسيير وتأثيرها على المنظمة.

¹ حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة) دار حامد للنشر والتوزيع، ص55.

الجدول رقم (2-2): المبادئ الأساسية للتسيير

المبدأ	الأثر
تقسيم العمل	هذا المبدأ يبين أهمية تخصص الوظائف ولا مركزية السلطة.
السلطة والمسؤولية	يعترف هذا المبدأ بحق القيادة لرئيس مقابل ذلك الواجب عليه تقديم النتائج
التأديب	احترام القوانين المتعلقة بالطاعة، الانضباط والعمل
وحدة القيادة	هذا المبدأ يوجب على كل مرؤوس الخضوع لرئيس واحد فقط
وحدة المديرية	يجب أن تتجه كل نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
تبعية المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة	يجب أن تكون مصلحة الموظف تابعة إلى مصلحة المنظمة
الأجر	يجب أن يرتبط أجر الموظفين بالخدمات المقدمة
المركزية واللامركزية	سلطة أخذ القرار تسلم إلى الإطارات العليا والإطارات الوسيطة
السلم التسلسلي	هذا المبدأ يلزم بضرورة تتبع الاتصالات أي السلم التسلسلي
النظام	تحديد لكل موظف الدور الخاص به
الإنصاف	يجب التنسيق بين العامل والعدالة
استقرار العمال	توفير شروط لتحقيق نسبة ضئيلة لدوران الموظفين
المبادرة	إعطاء للإطار هامش من الحرية الكافية لإنجاز عمله وابتكار أشياء جديدة
الوحدة بين الأشخاص ¹	بما يؤمن شروط علاقات حسنة على مستوى المؤسسة

Source : Les 14 principes du management d'Henri Fayol, Didier Cuisset, 19 aout

2008, <http://blogconsultant france.blogspot.com/>

رغم المساهمات التي أفادت بها الحركة العملية الإدارية إلا أنها شابتها نقائص حيث ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهمت الجانب الإنساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي، وهي بذلك تجاهلت اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل وهذا ما

¹Albéric Hounounou, « 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises », Ed Breal, Paris, 2006, p 12.

أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال، وبالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

الفرع الرابع: ماكس ويبر (1864 - 1920)

جاء العالم الاجتماعي الألماني ماكس ويبر بمفهوم البيروقراطية حيث جاء هذا النموذج مفسرا لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة ذلك كون الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما يجعل الاعتبارات الشخصية تظغى على العمل، ولا محل لاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية في أداء العمل وقسم المنظمة إلى ثلاثة أنواع¹:

✓ المنظمة الملهمة.

✓ المنظمة التقليدية.

✓ المنظمة العقلانية.

ومن بين المبادئ التي ارتكز عليها هذا الفكر ما يلي:

✓ تقسيم العمل والفصل فيما بين العمال.

✓ استناد في شغل المناصب الشاغرة على أساس التعيين وليس على أساس الترشيح.

✓ اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ مهام المرتبطة بوظيفة معينة.

✓ الترقية على أساس الأقدمية أو الانجاز أو كلاهما.

✓ لا بد من مراقبة أداء الموظف².

¹ Roger Tessier et Yvan Tellier, Théorie de l'Organisation. Personnes, groupes systèmes et environnement ». p.23

² Jean Claude Scheide : Les grandes auteurs en organisations, Dunod, Paris, 1999, p83.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

على خلاف المدرسة الكلاسيكية التي لم تولي اهتمام للعامل الإنساني، وبعدها وجهت إليها العديد من الانتقادات مفادها أن التخصص المفرط يجعل العمل مملاً، كما أن علماء النفس رأوا أن المدرسة التيلورية سعت إلى توحيد نمط الإنسان متجاهلة بذلك الفرق البدني والنفساني للفرد، نشأت هذه المدرسة خلال الأزمة الاقتصادية 1929 فهي تعتبر أن الإنسان مخلوق اجتماعي، ويسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين¹، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، ويندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة من الأعمال منها: "التون مايو"، "فولت"، "روثلزبرجر"، وهذه الأخيرة ساهمت على الانتقال بالتفكير التنظيمي من العقلانية الاقتصادية إلى العقلانية الاجتماعية.

الفرع الأول: دراسات ألتون مايو

قام بأبحاث في مصنع لإنتاج الهواتفوسترن إلكتروني الأمريكية فشرح التغيرات التي حصلت أثناء تواجده في المصنع من خلال 6 تغيرات ببيكوسوسيلوجية وهي:

- ✓ التحكم.
- ✓ الأحوال الاجتماعية والنفسية.
- ✓ التنسيق الجماعي.
- ✓ الأهداف الجماعية.
- ✓ القيادة.
- ✓ الإحساس بالأمان داخل المصنع.

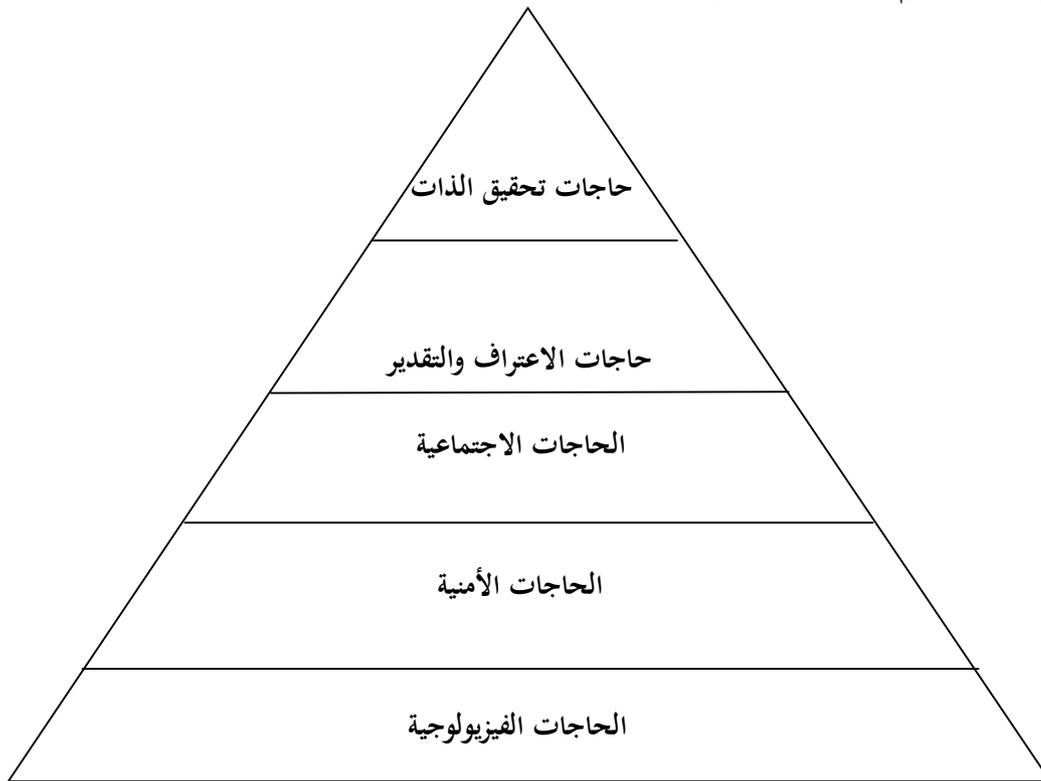
¹ HqoldKoont et Cyril Olnell : management, principes et méthodes de gestion, 4^{ème} Edition, Macgrouth, Québec, 1980, p16.

وقد أفضت هذه الأبحاث إلى أن هناك ارتباط بين الحالة النفسية للعاملين وبين الكفاءة الإنتاجية، وأن الاتصال الدائم وعلاقة العمل المستمرة بين العمال هي التي تخلق التنظيم الغير رسمي، وأن هذا الأخير يمكن استغلاله كوسيلة من الوسائل الديناميكية لنقل المعلومات¹.

الفرع الثاني: نظرية أبراهام ما سلو (سلم الحاجات والدوافع) (1908-1970)

تعتبر مساهمات ماسلو من المساهمات الرائدة حيث أثر خط سير المناهج الدراسية وعلى الخصوص علم الإدارة². وقد اقترح ماسلو A. Maslow ترتيباً تصاعدياً للحاجات البشرية، تلك الحاجات التي تنحصر من وجهة نظره في خمسة مستويات كالتالي:

الشكل رقم (2-1): هرم الحاجات لماسلو



المصدر: د. نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 124.

¹ علي عياصرة محمد محمود العوده فاضل: الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006، ص 52.

² Mac Gregor D : La Dimension Humaine De L'entreprise, Gauthiers-Villars, 1971, P26.

من خلال الشكل السابق يرتب ماسلو هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها كما يلي¹:

الحاجات الفسيولوجية أو الطبيعية: فهي مستلزمات الحياة ومن دونها نهلك مثل الطعام، الماء، الملابس، المأوى.

حاجات الأمان: وجوب الادخار والتأمين الصحي كذلك رغبة الإنسان في الضمان الوظيفي.

الحاجات الاجتماعية: الإنسان يحتاج إلى الآخرين وإلى رفقاء وحس الانتماء وأن يكون مرغوب بين الآخرين، الوجود، الاتصال والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع والانتماء.

حاجات التقدير: يحتاج الإنسان إلى اعتراف المجتمع لتضحياته ورد الاعتبار والاحترام والشعور بالإنجاز بذلك لأنه يمنح الشخص الثقة بالنفس، وضع اجتماعي جيد، الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.

حاجات تحقيق الذات: في أعلى قمة الهرم وتعني الحاجة لتحقيق طموحات الفرد العليا مثل تحقيق الأهداف، واستغلال الطاقات الخلاقة.

وعلى العموم يمكن تلخيص أهم المبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في ما يلي:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم ودورهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
3. ان التخصص والعمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل يفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية ويجعله غير مرض للعاملين به.
4. يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والخوافز المادية.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ السالفة الذكر بعين الاعتبار عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين.

¹ François Coulomb, Gestion, « Management Des Entreprises, Histoire, Théories Et Outils De Gestion ». Ellipses Editions Marketing. S.A, France,2007,P22.

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة

إن التطور المستمر الذي شهدته فكرة التسيير منذ الخمسينات أدى إلى طرح الإشكالية التالية : هل التسيير علم أم فن؟.

✓ إن كلمة علم يقصد بها تطبيق معرفة ترتكز على مقارنة علمية، حيث تطبيق العلم في ميدان التسيير لا بد أن يرتكز على المراحل التالية:

- لا بد من تجميع الوقائع والإعلام بطريقة موضوعية، ثم العمل على تصنيفها.
- بناء على هذه المعلومات المصنفة، يتم وضع فرضيات من قبل المسير.
- وأخيرا إذا ثبتت صحة هذه الفرضيات تصبح متاحة للاستعمال في حالات خاصة.

✓ أما كلمة فن تعني القرار المتخذ يكون على أساس التجربة، وبناء على الملاحظات الشخصية للمسير، وهذا ما يطلق عليه "بالأهلية"، وعليه يكون التسيير فن إذا كان المسير يعتمد على تجربته بنفس الأهمية التي يبدؤها لمعلوماته.

✓ ويمكن أن يكون التسيير فناوعلما في آن واحد، إذا كانت مبادئ التسيير سهلة التعلم، يصبح استعمالها صعب للحصول على نتائج مرضية، حيث على المسير أن يطور مهارته، وأن يكون قادرا على التبليغ بصفة فعالة، وقادرا على تحفيز مرؤوسيه.

وتعتمد هذه المدرسة في حل مشاكلها على عدة نظريات منها:

الفرع الأول: نظرية الأنظمة¹

مؤسس هذه النظرية هو العالم الفيزيائي والبيولوجي L.Van Bertalanffy، وتمت دراساته عبر شركة General

Systems Research التي إنشائها سنة 1954، ومضمون هذه النظرية هو أن لفهم السير الجيد لعنصر معقد، يجب

إدراك أنه نظام متكون من أجزاء مترابطة لها علاقة فيما بينها.

¹Albéric Hounounou,op, cit, p64.

وتنقسم الأنظمة إلى نوعين، النظام المغلق والنظام المفتوح، فالأول هو كيان لم يؤثر عليه المحيط الخارجي، في حين النظام

الثاني هو في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي.

ولتبني هذا النظام كنموذج عمل شامل لا بد من إعطاء أهمية للعناصر التالية:

- لا بد من لفت الانتباه للمجموعة بدلا من التركيز على الأجزاء، والتي تعتبر عناصر ثانوية.
- الاندماج: العلاقات الموجودة بين مختلف عناصر النظام الكلي، هو العنصر الأساسي للسير الكلي.
- إن التغيير لا بد أن يكون مدروسا، لأن إدخال أي تغيير عنصر من شأنه أن يؤثر على باقي أجزاء المجموعة.
- عند قيام كل جزء بالدور المعمول به يساعد الجميع في تحقيق أهدافه.
- يحدد سير جزء بالمكان الذي يتميز به على مستوى المجموع.
- ينبغي أولا تقييم الكيان الشامل قبل تحليل كل جزء.

ويعتبر نظام التسيير نظاما مفتوحا، باعتبار أن القرارات المأخوذة من قبل المسيرين متأثرة بالمحيط الخارجي أي المحيط

الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي...، وهذا النظام يحتوي على عدة أجزاء وهي:

- المدخلات (inputs): نقصد بها الموارد البشرية والموارد المادية.
- سيرورة التسيير: أي التخطيط، التنظيم، الإدارة، والمراقبة.
- المخرجات (outputs): ونعني بها النتائج كالمنتوجات والخدمات.

ولقد ساهمت العديد من البحوث في إثراء هذا المفهوم والاتجاه (اتجاه النظم) ونجد منها ما جاء به H.Mintzberg

أن المسيرين يقضون معظم نشاطاتهم في¹:

- البحث المستمر عن المعلومات لمعرفة ما يدور بالمؤسسة.

¹ Alain Henriet : Manager « 110questions De Management : Mobiliser, Organiser, Communiquer Contrôler », Editions Foucher, France, 2006, p55.

- نشر وإيصال المعلومات الأساسية للمرؤوسين.
- مسؤولية الاتصال الداخلي (pote parole)، لذا اقترح هياكل ومنظمات القيادة لتعزيز الاتصال الداخلي.

الفرع الثاني: نظام التصرف¹

ومن المفكرين الذين اهتموا بدراسة التصرف نجد كل من "ماك قريقرور - Mac Gregor" و"رانس لكارث - Rensislikert" فبالرجوع إلى نظريات هذين المفكرين، نرى أن من الممكن للمسير، إذا كان على معرفة بتصرف عماله أن يرفع مردوديتهم، حيث أن هذه المعرفة للكفاءات والحوافز المتعلقة بعماله تمكنه من تنظيم المؤسسة بصفة تسمح بإشباع حاجياتهم ومنح المؤسسة النتائج المنتظرة.

إن الدراسات حول نظام التصرف التي بدأت في 1924، بينت أن كل تغيير في شروط العمل قد تؤدي إلى تغيير في مردودية العمال.

إذن الهدف هو الوصول إلى أفضل شروط العمل التي تسمح للعمال بالقيام بأحسن مردود ممكن وحسب هذه المقاربة يجب إعطاء الأهمية لأعضاء المنظمة وليس للمسير نفسه، وحتى يكون المسير فعالا، يجب عليه معرفة حاجيات مرؤوسيه.

الفرع الثالث: نظرية الوسط

لقد أتت نظرية الوسط باتجاه مغاير لما كان مطروح من قبل النظريات السابقة فيما يخص تطبيق التسيير، فهذه النظرية تقترح تطبيق التسيير في كل حالة خاصة لبلوغ أهداف المؤسسة بفعالية أكثر، وتعطي هذه النظرية أهمية كبرى للحالة الخاصة، وبالتالي في كل واحدة من هذه الحالات يحل مشكل خاص.

وعلى المسير أن يتنبأ بمختلف عوامل الحالة الخاصة وليتمكن من تحديد ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف المسطرة، ووفقا لهذه النظرية توجد أربعة مبادئ من شأنها أن تؤثر على هيكل المنظمة وهي: التسيير، المرؤوسين، العمل وأخيرا المحيط.

¹ د. شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات ولاية تلمسان - مرجع سابق، ص 26.

الفرع الرابع: نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات

وتهتم هذه النظرية بتوضيح استراتيجية تطوير القدرة البشرية للمنظمات وهذا ما نادى به باحثين أمثال : Pierre Veltz و Phillipe Zanfian حيث يعتبرون أن تطوير نظرية للتدخل في التسيير أمرا بالغ الأهمية، بالإضافة إلى دراسة ممارسات جديدة وعمليات لتسيير الطاقم البشري داخل المؤسسات.

ولا يمكن التدخل إلا بعد دراسة ومقارنة ما هو موجود أصلا أي الأفراد، استراتيجياتهم في السلطة، أهدافهم، وكذا مجموع العمليات التي يقوم بها، وهذه العملية معقدة مما يجعل التدخل في عملية التسيير يشوبه بعض التعقد والصعوبة مما يقتضي كفاءات متعددة ذات طابع تقني، سياسي وعقلاني¹ حتى يمكن للمتدخل أن يساهم بصورة عملية في التطوير النظامي للمؤسسة. بواسطة التدخل في التسيير، تنتج بصورة متنامية عقود تسيير مبتكرة في المؤسسة، وبالتالي تتطور مهمة مدير الموارد البشرية من مسؤولية التسلسل الإداري إلى مسؤول عن تخصص مهام فرق الشغل، وترتكز هذه المهمة على البحث عن تطوير الوظيفة البيداغوجية للتأطير وقدرات التعلم الخاصة بالأفراد، إضافة إلى ذلك إعطاء الأفراد داخل المنظمة مساحة من الحرية بعد تحديد الأهداف الواجب بلوغها²، لتشجيع الكفاءات والبحث عن استعمال أحسن للمهارات المكتسبة في معالجة الإشكالات اليومية التي تطرح على مستوى العمل.

من هذا المنطلق، الإطارات العليا لا تستمد سلطتها من منصبها فحسب وإنما من معرفتها وكفاءتها، وكذا قدرتها على التساؤل عن نتائج ممارستها المهنية.

¹GillsBalmise, Guide des outils du knowledge management, Vuibert, 2005, p90.

² Jean-Yves Prax, manuel de knowledge management, stratégie, décision, outils, et méthodes, Dunod,2003,p120.

إن التفكير الاستراتيجي هو من محددات الميزة التنافسية، وقد تطور كثيرا على مستوى تحديد طبيعة هذه الميزات وعلى طريقة تطورها والتدخل فيها، وقد كان الباحث Peter F. Drucker من الأوائل الذين ركزوا على حقيقة كون "المعرفة" هي الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، واعتبر التحكم في المعارف العامل الحقيقي لتنافسية المؤسسات¹.

الفرع الخامس: نظرية المنظمة المؤهلة

ظهرت هذه النظرية مع نهاية القرن العشرين، وهي تهتم بضرورة التكيف الدائم للمنظمة لمواجهة المحيط المتغير الذي تنشط فيه من جهة، ومن جهة أخرى الوعي بأهمية المعارف في تسيير المنظمات في ظل تزايد وتعقد المعرفة.

لقد أصبحت "المنظمة المؤهلة" المصطلح الأكثر رسمية والذي يحدد الهدف الواجب بلوغه، والتحدث عن هذا المصطلح يعني التركيز على المنظمة بالمعنى الإجمالي على الخصوص في القطاع الصناعي وعلى العمليات التي يواجه من خلالها الفرد والفريق وضعيات متغيرة، فهويهتم ويتمحور حول مظاهر أوجانب ملموسة لتسيير الأفراد (دمج، تكوين، مكافأة)، ولكن هذا المصطلح شهد تطورا مع الأعمال الانجليزية والأمريكية حول "المنظمة التعليمية"².

وكلا المصطلحين يتلاءم مع بحث عن نموذج جديد غير تايلوري، قائم على ليونة أكبر وقدرة للملائمة ومواكبة المحيط، ويعطي أهمية بالغة للسلوك المتبع في وضعية العمل والذي يجد نفسه في مواجهة مشاكل جديدة لتعارضها مع القوانين السائدة.

المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة

تقوم المؤسسة على جملة من العقود وعليه لا بد من إيجاد توليفة تضمن التوازن ما بين اختيار العقود من جهة، ومن جهة أخرى ضمان تنفيذ العقود السابقة الذكر تنفيذا سليما.

¹ Peter F. Drucker, La nouvelle pratique de la direction des entreprises. 1970 p201.

² Yves-Frédéric Livian, Organisation, Théories et pratiques, Dunod, 2001, p125-129.

المطلب الأول: نظرية تكاليف المعاملة لـ Ronald Coase et Olivier Williamson¹

✓ العمل الرئيسي لـ Coase: إن علم الاقتصاد هوفي أصله نظرية الأسواق، والتي تفضي إلى أن الأسواق هي نقطة التقاء العملاء الاقتصاديين، أين يتعارضون مع العرض والطلب، بغية الوصول إلى إشباع احتياجاتهم سواء كانت سلع وخدمات أو عمل ورأس المال، ويكمن العنصر الأساسي لتوظيف السوق في آلية تثبيت السعر، وعليه عرف السوق كمكان لربط وتوحيد النشاطات بامتياز، في غياب المؤسسة عن هذا المحيط، حيث أن أي حضور للمؤسسات يعتبر بمثابة تعارض بالنسبة لنظرية السوق التي من واجب علماء الاقتصاد تطبيقها.

ومع نهاية عام 1930 كان Ronald Coase من السباقين الذين اعتبروا أن المؤسسة شكل ثاني من أشكال منظمة النشاطات، تبادلا مع السوق.

وتلخص أعمال Coase انطلاقا من ثلاثة إشكالات:

✓ الأولى تبحث في سبب تواجد المؤسسات: وللإجابة على هذه الإشكالية قام Coase بتحديد العيوب التي بإمكان السوق التعرض لها في الممارسة، ويرى أن حقيقة اللجوء إلى السوق يتسبب في إهدار الوقت، الطاقة، المصاريف، كما أنه يولد الشك بالنسبة للمعاملات الفعالة، في حين أنه في ظل المؤسسة لا يتم تحديد الأسعار من أجل كل المعاملات المحققة كما هو الحال في السوق، حيث يمكن أن يجل محلها عقد قصير أو متوسط أو طويل الأجل، حيث يلعب المفاوض دور منسق مستأثر بآلية الأسعار على السوق، وبالتالي فإن المؤسسة هي أداة أخرى لتنظيم النشاطات.

✓ الثانية تعنى بلبها الجوهرية: إن لب التناسق الداخلي يتجسد في تطبيق التسلسل حيث أنه لا يمر مطلقا عبر آليات الأسعار، بينما يخلق بعض الممارسين مؤسسة ولكن لا يرجعون أبدا للأسعار من أجل تنسيق مجهوداتهم، حيث أنهم ينسحبون جزئيا من السوق، إذن المؤسسة هي خلية مستقلة تنسق وتربط نشاطات اقتصادية، ولكن عن طريق علاقات الإلزام والتبعية، حسب R. Coase فإن العودة إلى التسلسل يولد تكاليف التوظيف، ولكن يسمح باقتصاد تكاليف التبادلات الملازمة لكل تعامل بعقد على أي سوق.

¹Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise », le livre de poche, 1995, p 15-16.

✓ الثالثة تتساءل حول الظروف التي تمكن المؤسسات من جعل السوق كنموذج لتنسيق نشاطات الاقتصاد: وتتوفر هذه الظروف عندما تكون تكاليفها الخاصة بالتوظيف أدنى من تكاليف التعاملات المنجزة في السوق.

وبالنسبة لـ R. Coase إن الشركة أو المؤسسة لا يمكنها أن تقدم مردودا مرتفعا كون المقاول لا يمكنه أن ينسق بين عدد كبير من النشاطات، ولذا يجب أن يحدد حجم المؤسسات من أجل أن تكون فعالة.

كما يشير إلى أن الاختيار ما بين السوق والتسلسل يتوقف عن حساب هامشي: بتعارض تكلفة المعاملة الإضافية بتلك المعاملة الداخلية.

لقد سمحت الإشكالية المشار إليها من طرف R. Coase المتمثلة في اعتبار المؤسسة شكل خاص لمنظمة اقتصادية بخلق تيار نظري حيث تعتبر أعمال Olivier Williamson الأكثر تمثيلا له ونفعا.

الاختيار ما بين السوق والتسلسل:

✓ يتم تبادل المعاملات فيما بين الأفراد العارفين لأهدافهم بطريقة نظامية، حيث أنهم يشتركون في نفس اللغة وتجمعهم نفس الأهداف، حيث أن العقود المعقدة داخل نفس المؤسسة تتسم بقدر كبير من الثقة وبمعلومة جيدة.

✓ تتصف التعاملات ما بين الأفراد الأجانب برغبة في جمع وتخزين المعلومات، أو تضليل السلع، إن مخاطر السلوكيات الانتهازية هي بعيدة على أن تكون مهمة.

✓ استنادا إلى نظرية تكاليف المعاملة، تنقلص المخاطر والتكاليف المرتبطة بمجموع هذه الاختلافات في التوظيف عندما تكون التبادلات محققة داخل المؤسسة، وبالتالي فإن علاقة التبادل هي مؤمنة وأكثر فعالية.

✓ الاختيار الإنتاج- الذاتي، الشراء، ونظرية تكاليف المعاملة: منذ بداية السبعينات، بدأ Olivier Williamson يطرح تساؤلات حول حقيقة فعالية أن تقوم المؤسسة بالإنتاج لنفسها الخاص عوضا على أن تقوم بالشراء من السوق، وحسب نموذج التعامل، ما هو نوع أو شكل المنظمة الأحسن حتى تتمكن من

حماية نفسها من السلوكيات الانتهازية؟

إن هذه النظرية (نظرية Williamson) وجدت صدى جاد واسع أمام الجمعية الاقتصادية، ضمن علاقة استنباطية، فإن الشك المرتبط بالشفافية ومدى مصداقية المعلومات قد تم تقليصه، كما تم تحديد تكاليف التعامل نسبة إلى العقود المنعقدة على السوق. غير أن هناك تكاليف جديدة ظهرت وهي تلك المتعلقة بخلق وتوظيف/عمل كل بنية تسلسلية.

وكذا ما ميز Olivier Williamson الظروف أو الشروط التي تجعل من التعاملات تفضل العودة إلى السوق، ويفسر Williamson هذا السلوك انطلاقاً من فرضيتين:

✓ مبادئ العقلنة والانتهازية: يرتبط النقص في العقود بالفرضية الأولى، حيث أنه لا يمكن للعملاء أن يتوقعوا مسبقاً الأحداث التي يمكن أن تؤثر على نتائج معاملاتهم، وبما أن تفاصيل العقود هي محددة بالضرورة، والعقود هي ناقصة، فإن هذه الوضعية تشجع حسابات انتهازية.

✓ يوجد ما بين السوق والتسلسل جملة من الحلول: في حالة رغبة وحدتين الحفاظ على استقلاليتهم في حين لا بد لهما من العمل جنباً إلى جنب بصورة نظامية، أن يقوموا بإبرام عقد يربطهما بطريقة رسمية وأكثر وضوح.

أما بالنسبة للرجوع الصارم للسوق، ففي هذه الحالة لا بد من مراعاة مفاهيم الوقت، الثقة، الاستقرار وبالنتيجة فإن تكاليف التفاعلات هي مقلصة.

المطلب الثاني: نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين¹

الفرع الأول: العلاقة: رئيس - عميل

تؤطر هذه العلاقة (علاقة الوكيل أو العميل) بعقد، والتي تجمع ما بين شخص أو عدة أشخاص، حيث الرئيس يقوم بإلزام شخص آخر والمتمثل في العميل بتنفيذ مهمة ما، والتي يقتضي مفوضية ذات سلطة ما تجاه العميل، وهنا نسمي الشخص الذي يتفاعل "عميلاً"، في حين الشخص المؤثر بسلوكه "رئيساً".

¹ Benjamin Coriat, Olivier Weinstein :les nouvelles Théories de l'entreprise, coll « Références », le livre de poche, 1995, op.cit, p 27.

وفي أغلب الحالات، تكون المهمة التي هي على عاتق العميل صادرة من الرئيس، وعليه ننظر في الوضعية الخاصة بمستخدم ما ورئيسه، كفرع وأصل.

ويعتبر مفهوم علاقة العميل مفهوما عاما، حيث تشمل وتغطي مجموعة من العلاقات ما بين فردين مثل الوضعية التي تخص شخصا ما وتتوقف على نشاط آخر.

غير أن الإشكالات المطروحة في ذا النوع من العلاقات هي كالتالي:

- كيف يمكن للرئيس أن يضمن سلوكيات تمثيله كما قد رسمها في ذهنه؟
- ما هي الأدوات الخاصة بالمراقبة المستخدمة من أجل دراسة مصداقية وأمانة العميل؟
- ما هي الآليات التي بإمكانها أن تدفع العميل إلى التفاعل بالصورة المأمولة؟.

الفرع الثاني: حوكمة المؤسسة والعلاقة مع المساهمين

إن ظهور حوكمة المؤسسة يدل على عودة تسيير المؤسسات عبر مساهميها، حيث يتحكمون بزمام السلطة ويصممونها لمسيري المؤسسات الذين هم أصحاب الشأن فيها، من خلال مراقبة محكمة لأداء هؤلاء.

وتختلف حوكمة المؤسسة من بلد إلى آخر وفقا للنسيج الاقتصادي لكل بلد، حيث نجد في فرنسا قرابة ألفي مؤسسة يتجاوز عدد أجهزتها خمسة مائة، وهذا ما يدل على أن النقاشات الحالية حول "حوكمة أو تسيير المؤسسة" لا يخص إلا نسبة مئوية ضعيفة من المؤسسات.

المطلب الثالث: النظرية التطورية للمؤسسة¹

تبني المدرسة التطورية أفكارها على أساس المبدأ الموضح أن الربح ليس هو المحرك الرئيسي وإنما قدرها البيولوجية على العيش والاستمرار.

¹ Oliver E. Williamson « les institutions de l'économies », inter éditions, 1994, p36.

ولقد عرف كل من Ruchard Nelson و Sidney.W في عام 1985، المؤسسة التطورية كمجموعة ديناميكية

من الكفاءات، تختلف وتتمايز فيما بينها باختلاف طبيعة مهارات الكفاءات الموجودة فيها والمكتسبة طوال سنين.

وهذا ما يفتح المجال أمام الباحثين حول أسباب كون المؤسسات تختلف في خصوصياتها ومميزاتها، سلوكياتها وأدائها.

يفسر التطويرين التغيير تفسيراً معمقاً، حيث أنه يقوم بتحريك أو تنشيط النشاطات الثانوية إلى قدرات مكتملة والتي

ستصبح رئيسية انطلاقاً من التغييرات في المحيط.

وعليه فإن المحيط أيضاً وليس فقط السوق الذي يقوم باختيار المؤسسات المؤهلة، غير أن هناك تعددية في البيئات انطلاقاً

من بنية السوق، درجته في الانفتاح، طبيعة التنظيمات.

تقوم النظريات الاقتصادية الجديدة للمؤسسة بنقل عينة من المعارف المجدية نحو إدراك جيد للوظيفة الحالية للمنظمات،

كما أنها توضح الاختيارات الاستراتيجية وتبني أشكال المنظمات الأكثر فعالية.

الفرع الأول: النظرية التطورية: الشركة التجارية¹

توظف المقاربة التطورية مفهوم ملف الكفاءات الخاصة بالسلوكيات التجارية من أجل دراسة ظواهر تعدد المنظمات

وآليات الاختيار.

يرتبط تطور المنظمات بالتنقل من أجل الاستجابة للتحريصات والتغيرات الداخلية والخارجية.

وعليه فإن مفهوم الكفاءة يشكل في الحقيقة إحدى الظواهر التحليلية المركزية للنظرية التطورية، حيث تتفاعل المنظمة مع

محيطها وتتلاءم بفضل كفاءتها وقدراتها التعليمية².

¹ Nelson R, Winter S.G : an Evolutionary theory of Economic change, cambridge (mass), Belknaq press/Harvard university press, 1982.

² Teece D.J: « Capturing Value from Knowledge assets », California management review, 40, Printemps, 1998.

فالتعلم يعتبر بمثابة عملية قائمة على الإعادة ومواكبة المستجدات والخبرة المجمعمة، الأمر الذي يجعل المهام تنفذ بصورة جيدة وبسرعة أكبر، عدى أنها تميزها عن باقي المنظمات وتؤهلها عنها، وتجعلها أكثر كفاءة بسبب الطريقة التي تملكها في توظيف المهارات والكفاءات التنظيمية وليس بسبب النوعية الباطنية لعوامل إنتاجها.

ومنه تتوقف النوعية والقيمة الخاصة بأية منظمة على مهاراتها في التحكم في معارفها وموضعة الإجراءات التنظيمية من أجل الإبقاء على هذه الأخيرة¹.

وبالاستناد إلى التيار الحالي، تعتبر الشركة التطورية كوحدة إنتاج، تتبنى لأفق تقني أكثر منه تعاقدية، وبالنظر إلى هذا المنطلق، فإن الشركة التجارية هي وحدة متلائمة مع قدرات أو طاقات تقنية وكفاءات اقتصادية محددة بموضوع أخذ القرار، وبصورة أخرى إن الشركات التجارية غير قادرة على وضع بصورة دائمة لاختيارات أحسن.

ما يعاب على هذه النظرية هو تهميشها وإقصائها التام للأفراد بصورة عامة وعلى الأخص رجال الاقتصاد، حيث تعتبر هذه النظرية الشركة التطورية مجعما للكفاءات وليس للأفراد، إذ أن الاتفاقات الخاصة بين الشركات هي عبارة عن تجمعات للكفاءات وليس لرجال الاقتصاد، ولكن كيف تجسد هذه الكفاءات.

وبدقة أكبر المصطلح التطوري يرى الشركة على أنها عبارة على "آلية وراثية"، والتي تنقل أنماطها وبالتالي فهي تنقل المعارف المكتسبة والمجمعة المعمول بها، انطلاقا من قدراتها وأهليتها في تنفيذ بعض المهام لفترة أو لمدة معينة.

وبالتالي كـ "كتلة" من الأنماط الآلية، تنظيمية واقتصادية تتفاعل كـ "Repository" من الخبرات والمعارف المجمعمة من قبل الشركة.

وعليه ضمن هذا المعنى، يظهر تباين ما بين النموذج التطوري وكذا النموذج الوظيفي الذي تقوم على أثره نظرية تكاليف.

¹Simon H , reason in human affairs, Oxford Basil Blackwell. Oxford,1983.

وبالرغم من كونها تشكل المرجع الرئيسي لمفهوم الكفاءة الفردية أو التنظيمية، فإن المقاربة التطورية تحدد مفهوم الكفاءة كالقدرة على إنتاج الجواب المناسب، أمّا نفسها بالنسبة للشركة أيضا، تدقق إمكانية التمييز بين الموضوع والمنظمة، وفوق ذلك لا تسلم هذه المقاربة بفكرة قدرة الفرد على الاندماج بسهولة ضمن أية منظمة أو بنية أخرى.

الفرع الثاني: رؤية للشركة القائمة على الكفاءات

لقد عنيت هذه المقاربة باهتمام كبير وواسع، حيث أصبحت غاية مختلف الدراسات والتي تمثل وتؤوي عدة تيارات، عاملها المشترك هو دراسة الروابط ما بين الاكتشافات والمؤهلات (أي الكفاءات) بمعنى الآلية الخاصة داخل المنظمة بعيدا على أن تكون شاملة، يتركز هذا البحث القائم على الكفاءات والإشكالات (أو التساؤلات) التي ترتبط معها على دراسة طبيعة الكفاءات، إجراءات الكفاءات، المنظمة، العلاقات ما بين الكفاءات، المنظمة، وتلك المتعلقة ما بين الكفاءات والمنظمة المبتكرة.

أولا: الافتراضات القاعدية

بالتكيز على المقاربتين المؤسساتية الجديدة التطورية نجد أن هذه النظرية تقوم على جملة من الافتراضات والمتمثلة في:

✓ عقلنة محدودة: لا تتصف الشركة بالعقلنة المطلقة وإنما بالعقلنة المحدودة.

حيث أن صعوبة تخزين ومعالجة المعلومة من طرف الممثلين بطريقة سليمة بناء على مستوى المعارف والتقنيات، نقص الوسائل المادية والمجردة، تقليص حقل الأبحاث، التوقعات وسرعة التفاعل، من أجل أخذ القرارات، يبقى رجال الاقتصاد على الخيار الذي يسمح ببلوغ درجة من الإرضاء داخل كتلة متواجدة سلفا من النشاطات الممكنة¹.

مقارنة مع النموذج المتوحد نتنازل إذن عن فكرة التفاؤل. يوصف القرار كعملية، تدرس من خلالها مجموعة من الخيارات، وسينجز أي نشاط وينفذ حالما يبلغ مستوى كاف.

¹ Winter S: « Knowledge and competence as strategic assets », dans Teece D.J, the competitive challenge : strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, Ballinger, 1987, p159-183.

وبالتالي، تقوم الفرضية السلوكية الرئيسية لنظرية الكفاءات الخاصة بالشركة على مفهوم العقلنة المتعددة¹.

باختصار من رؤية ثابتة للمنظمة ومن مقارنة تفاعل نوعي، بسيط وعقلي ينبغي الانتقال إلى رؤية ديناميكية ذات عقلنة محددة مع حلول مرضية وليست تكرارية.

✓ الشك:

نظرا للتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فليس بإمكان هذه الاخيرة أن تكون جميع ثوابتها ومحيطها معروفا بصورة كاملة، حيث تقوم المؤسسات بأخذ قرارات فيما يخص نشاطاتها ومشاريعها المستقبلية دون أن تكون لها الدراية الكاملة والمعرفة التامة والمؤكدة للحاضر وللتطورات الممكنة وعليه تتضمن خياراتهم دائما صدف، وشكوك إذن فهي تحوي هامش من المخاطر، فإن موضعه قواعد تنظيمية تلعب دورا هاما وبارزا في الربط، التناسق، وعليه تسمح بتخفيض معدل الشك، إدارته وتسييره مع مراقبة النتائج.

✓ نقطة الارجوع:

يساعد تواجد نقطة الارجوع في شرح وتفسير أجهزة الربط والتناسق، إلا أنها لا تلعب الدور نفسه في كلا المقاربتين، وهذا راجع في الأساس إلى التمايز النسبي الحاصل في إشكاليتين ضمن هذا الموضوع، ففي النظرية المؤسساتية الجديدة، تبرز نقطة الارجوع بوضوح ضمن مفهوم النشاط الخاص.

يتعلق الأمر بتلك الاستثمارات الخاصة، المادية، أوغير ذلك كما هو الحال في السمعة والثقة، والتي لا يمكنها أن توزع دون تكاليف ضمن استعمالات متعاقبة اخرى. وأن الوضعيات يمكنها أن تشهد تغيرات سواء قبل أو بعد أن تكون هذه الاستثمارات قد حققت.

¹Penrose E , « Biological analogies and the theory of the firm », American economic review, 42,1952.

ضمن المقاربة التطورية، تميز نقطة الارجوع بعض الاستثمارات يرجع فيها النظام الاقتصادي للمعارف، ففي الواقع، يبرز خلق معارف جديدة وتوزيعها مميزات نقطة الارجوع، وهذا راجع إلى عدم إمكانية الخلق والإدراك، فآثار خلق المعارف والتعلم تقوي تكلفة وسعر توزيع بعض الاستثمارات.

✓ الاختيار:

تتوقف خواص أي نظام بصورة أساسية على آلية تقرر وتوضع خيارات العمال أو الطاقم، فبموجب هذه الآلية يقوم المطورون بتحليل الطريقة التي يستفيد من خلالها العمال أثناء أي عملية خاصة باختيار دروس مراحل الاختيار السالفة، وبالنظر إلى هذا المعنى يتبين لنا أن الشركة هي نظام للتعليم، وانطلاقاً من هذا تتبنى النظرية المؤسساتية الجديدة مفهوماً مختلفاً، تقوم أية عملية للاختيار على اقتصاد أشكال الربط غير الفعالة، تلك التي تستهلك موارد جديدة، وعليه يسعى الطاقم إلى التقليل من تكاليف المعاملة والإنتاج بما فيها مميزات وخصوصيات المعاملات التي تمثل طبيعة مشاكل الربط، والمحيط المؤسسي، الذي يشكل في نفس الوقت عقبات ونقاط ركيزة من أجل هيكل بنية الحكومة.

✓ التبعية: Dépendance de sentier:

تعتبر فكرة D.S جوهر أولب التحليل التطوري لعمليات الاختيار والتعلم في النظرية المؤسساتية، حيث تظهر هذه الفكرة مميزات خاصة بالمحيط المؤسسي وهي كفيلة بتأثير على خيارات رجال الاقتصاد، فهي تربط هوامش اليد العاملة لعمال الاقتصاد وكذا إمكانيات تطور الأنظمة بماضيها.

ثانياً: بروز إشكالية الكفاءات داخل نظريات الشركات

يأخذ مفهوم الكفاءة حيزاً في مختلف مجالات التحليل الاقتصادي، في المقاربة التطورية، الأشغال القائمة حول الوظيفة الخاصة بالعملية المفاوضية، نظريات رأس المال البشري والزيادة الداخلية.

ونظراً لكون الشركة أرضية خصبة للبحث والدراسة فإن كلا من هذه التحاليل أعطت للكفاءة مفهوماً يختلف عن الآخر باختلاف الحيز أو المجال الذي ارتكزت عليه في الدراسة، فقد اهتمت أولى التحاليل الاقتصادية بالكفاءات نسبة إلى سوق الشغل

أخذين بعين الاعتبار: البعد الفردي للكفاءات، نظرية رأس المال البشري، المقاربة بواسطة أوعبر الأسواق الداخلية للشغل، نظرية التعاقد وكذا المقاربة الخاصة بالتأهيل الجماعي، حيث تعتبر دمج الكفاءة ضمن المجموعة، وتكاملها ضمن أجهزة تنظيمية المركز الذي تقوم عليه هذه الدراسة.

يقوم التحليل على إشكالات الترابط الداخلي ما بين المنظمة ومحيطها، فهي تجمع مقاربة خاصة بالكفاءات الجماعية وتقوم بربطها مع اعتبارات الشركة (المنظمة) كمودع ومنتج للمعارف، ومالك لمهارات وكفاءات خاصة.

تسجل مقاربة الشركة القائمة على الكفاءات في الواقع ضمن حقل متعدد الدراسات، تمتد أصوله إلى الأعمال الخاصة بـ A.Marshell وكذلك تلك الخاصة بـ E.Penrose (1959)¹، يمكن لهذه المقاربة أن تدرك كرجبة في خلق تركيب لنظرية أسعار التعاملات والنظرية التطورية للشركة، أنها تظهر كرجبة في دمج أفاق تبادل نظرية أسعار التعامل مع أفاق إنتاج النظرية التطورية (1988)² Teece، Dosi، S.Winter و Winter (1990)، وانطلاقا من كونها ليست إلا منظمة معقدة فإن الشركة ينبغي عليها أن تكون موضحة كوحدة للإنتاج وأيضا محللة انطلاقا من أفاق تنظيمية، تعاقدية وأفاق تعليمية.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الكفاءة

لقد أصبح نجاح أي مؤسسة واستمرارها خاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة يرتبط بكفاءة مواردها البشرية، خاصة كونه العنصر الخالق والداعم لقيمة المؤسسة في نظر المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي دعم الموقع التنافسي للمؤسسة أي ميزاتها التنافسية، الأمر الذي جعل الكفاءة من المواضيع التي اهتم بها الباحثين في شتى الميادين منها علم النفس، الإدارة والتسيير وغيرها، نظرا لتعدد الأوجه، مما يجعل من الصعوبة وضع تعريف محدد له، كما أن هذا المفهوم شهد تطورا كبيرا خلال العقود الأخيرة.

¹Dosi G: « Sources, procedures and microeconomic effects of innovation », Journal of economic literature,26, 1988,p126-173.

المطلب الأول: تعريف كفاءة الأفراد وأنواعها

يعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه، فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، كما انه شهد تطورا كبيرا خلال هذه الفترة، مما يجعل من الصعوبة وضع تعريف محدد له، وقصد التطرق إلى مجمل جوانبه سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف.

الفرع الأول: نشأة مفهوم الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة لم يسند إلى مدرسة فكرية معينة، لكن خلال السبعينات برز مفهوم الكفاءة في البيئة الاقتصادية الأمريكية، ثم ظهر في وقت لاحق في أوروبا، نتيجة المنافسة المتزايدة الناتجة عن العولمة.

وخلال السنوات الأولى من التصنيع، كان اقتصاديات الحجم الكبير، هو المحرك الأساسي من أجل خلق ميزة التنافسية، كما أن الإدارة العلمية ومبادئ الإنتاج الضخم والتخصص المهني كانت كلها متغيرات تحدد نجاح المنظمات خصوصا، والاقتصاد بشكل عام.

لكن مع التغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي بعد التطور الكبير الذي عرفته الأسواق الجديدة في اليابان، وجنوب شرق آسيا وإفريقيا والهند، ارتفعت شدة المنافسة بالنسبة للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، الأمر الذي جعلها تبحث عن طرق أخرى للحفاظ على زيادة ميزتها التنافسية، الأمر الذي دفعها لإعطاء أهمية أكبر للموارد البشرية، فبحثت عن أساليب العمل الأكثر مرونة وركزت على مهارات الأفراد والمجموعات العمل التي تعتبر عوامل النجاح، ففي بعض البلدان مثل سلطات المملكة المتحدة قد حددت الخطوط السياسية تركز تحديدا على تحفيز مستوى مهارة الموظفين بشكل عام والمديرين على وجه الخصوص.

هذه التطورات في المملكة المتحدة وكذا الولايات المتحدة، أدت إلى إنشاء "المجلس الوطني لمعايير المهارات، NSSB" (National Skills Standards Board)، سنة 1994، وهي لجنة لوضع نظام معايير وطنية للمهارات، فهي تهدف إلى وضع معايير المطلوبة لمختلف مستويات الأداء والكفاءة لتنفيذ مهمة أو أداء وظيفة، وبعبارة أخرى، يحدد النظام الطرق المختلفة للأداء وفقا للمعايير المعمول بها في الأنشطة التي هي جزء من الوظيفة، ف "المجلس الوطني للتأهيل المهني" في المملكة

المتحدة حدد مفهوم واضح لمصطلح "الكفاءة" على النحو التالي "هي القدرة على تطبيق مهارات المعرفة والفهم، والتفكير العملي، والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للمعايير المطلوبة في العمل"، هذه هي الصلة بين المهارات (الكفاءة) والمعايير في الوظيفة التي تشكل جوهر النهج البريطاني من حيث المهارات.

في حين اهتموا الأمريكيين بالتأثير على نوعية الإدارة "Qualité du management" لتحقيق الميزة التنافسية، وبهذا فهي تركز على مفهوم آخر للكفاءة، حيث قامت الجمعية الأمريكية للإدارة بتكليف استشاريين في مجال الإدارة لدراسة الخصائص والصفات التي تميز المدراء الجيدين عن البقية، وكان هذا المشروع تحت توجيهه Richard Boyatzis الذي خلص إلى أن الفرق بين هذين النوعين من المدراء لم يكن نتيجة لعامل واحد ولكن لمجموعة من الخصائص (1982 Boyatzis) فالكفاءة هي سمة أساسية تتعلق بالأداء الفعال أو التفوق في إطار الوظيفة، وحدد 19 المهارة يمتلكها المدراء لأداء أفضل، فالنهج الأمريكي لا يقيم على أساس المعايير ولكن على أساس التمييز أي ما الذي يجعل بعض المدراء متميزين ومتفوقين من حيث التشغيل؟.

وقد تعدت هذه الفكرة من مجال المهارات الفردية إلى المهارات التنظيمية، وهذا ما نجده في أعمال كل من "براهاالاد- Prahalad" و"هامل - Hamel" 1990، اللذين رأوا أن المنظمات لديها بعض المهارات التي تشكل أساس ميزتها التنافسية، وبالتالي يبرز مصطلح "الكفاءات الأساسية"، حيث يمكن للمنظمة الاستفادة من ميزة تنافسية إذا تمكنت من تحديد وإدارة هذه المهارات الأساسية، فالتطورات الأمريكية الأخيرة في هذا المجال تؤكد على أهمية القدرة على التعلم من المنظمة والقدرة على تعلم مهارات جديدة.

ومن الضروري وصف وبوضوح النتائج المرجوة والسلوكيات في ممارسة العملية جنباً إلى جنب مع المعايير الدنيا للوظيفة، وبالفعل تمت دراسة الخصائص السلوكية في المجال المهني لأول مرة في الميدان العسكري بعيداً عن إشكالية "الكفاءة" وبعدها في الشركات، وقبلها كان يطلق على الخصائص السلوكية "الأبعاد"، قبل أن يطلق عليها مصطلح "المهارات"، وكانت تطبق طريقة لوصف الملامح السلوكية ومن ثم قياس بواسطة تقنيات الحالات المختارة لتعيينها ضباط الجيش، وكالة المحابرات المركزية الأمريكية (مكتب الخدمات الاستراتيجية)، جيوش الألمانية والانجليزية.

وفي أواخر سنوات الثلاثينات وبداية الأربعينات برزت طريقة التقييم، وقد تم وضعها حيز التنفيذ في الشركات لاختيار وتوجيه الموظفين، وكانت شركات مثل: AT&T/Bell، General Electric، General Motors أول من استخدمها، وانطلاقاً من سنوات الثمانينات امتد تطبيقها إلى مجال التدريب والتطوير، وفي البنلوكس Benelux، نظمت أولى مراكز التقييم في بداية الثمانينات من قبل شركات مثل: فورد - Ford وماسترفودز - Masterfoods.

الفرع الثاني: تعريف الكفاءة

رغم اتفاق وتقارب الباحثين في أساس الكفاءة إلا أنهم لم يستطيعوا الوصول إلى تحديد مفهوم أو تعريف مشترك لها، نظراً لكونه متعدد الدلالات واتساع مجالات تطبيقه (الانتاج، تسويق، الإدارة...) مما ينجم عنه اختلاف مضمونه، نضيف على ذلك تنوع المستويات التركيبية للكفاءات (فردية، جماعية، تنظيمية)، وكذلك اختلاف أنواعها (كفاءات علمية، تقنية، إنسانية، علاقاتية)¹ وهذا ما يعيق تقارب وتوافق التعاريف وعليه تعددت التعاريف لهذا المصطلح.

أولاً: المفهوم المعجمي

لقد تطرقت العديد من المعاجم اللغوية بالتعريف لمصطلح الكفاءة نوردتها فيما يلي :

1. Oxford: حيث عرف الكفاءة على أنها المقدرة على القيام بشيء ما بطريقة صحيحة وسليمة، والشخص

الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة والمعرفة اللازمة على تنفيذ شيء ما بالشكل الصحيح².

2. Le petit robert: عرفها على أساس أنها معارف عميقة تسمح أو تمكن من إصدار حكم واتخاذ القرار في

بعض المهن.

¹ د. ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات- رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، ص 114.

² Oxford Advanced learner's Dictionary, Louder : oxford universities, 1995, p 232.

3. La rousse commercial: في الأعمال التجارية والصناعية، الكفاءة هي مجموعة المعارف، القدرات

والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات لاتخاذ القرارات حول كل ما يهم المهنة¹.

4. Le Rome: لقد تناول هذا المعجم تعريفين للكفاءة، الأول نظري والثاني تطبيقي :

التعريف النظري: اعتبر الكفاءة "مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية نشاط معطاة".

التعريف التطبيقي: فقد ميز بين صيغتين أولهما تتمثل في بطاقات وصف المهن والتي تتضمن المفاهيم التالية : كفاءة التقنيات الأساسية التي تتشكل انطلاقا من ممارسة النشاطات وتدعم بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة المهنة. أما ثانيهما فتتمثل في عرض مجالات الحركة حيث يعتمد قاموس Le Rome في هذا العرض على معايير الكفاءة المعرفية (أي القدرة على حل المشاكل في ظروف معينة) من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل وظيفة والتي قليلا ما يتم تناولها على عكس الكفاءة المعرفية والتي من المفروض أن تكون أكثر تبادلا².

والمميز في تعريف قاموس Le Rome النظري والتطبيقي على حد سواء هو تركيزه على الكفاءة المهنية واعتبرها معرفة كيفية العمل.

التعريف الاقتصادي:

✓ تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية "Medef" : حاولت هذه المجموعة الوصول إلى تعريف موحد للكفاءة متفق

عليه من طرف معظم الأطراف الفاعلة في المؤسسة من عمال، موظفين، نقابات، وإدارة، وتوجت هذه الجهود بالتعريف بعد

اتفاق 2000 ACAP "Accord Acier sur la conduite de l'activité professionnelle" الاتفاق

¹ Gilbert, Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion des ressources humains, Actes de séminaire sur le management et gestion des ressources humains stratégies, acteurs et pratique, Paris, direction générale de l'enseignement scolaire, 11 juillet 2006.

² Aubert Jacques, Gilbert, Patrick, Pigeyre, Frédérique, Management des compétences : réalisation concepts, analyses, 2^{ème}ed, Paris :Dunod, 2005 ;p9.

حول توجيه النشاط المهني الذي تم إبرامه في ديسمبر 1990 بين جماعة أرباب العمل الفرنسية لصناعة الحديد وأربع نقابات عمالية¹ حيث عرفت الكفاءة على أنها: " تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها²". وهذا التعريف يلقي الضوء على عنصرين أساسيين: أولهما أن الكفاءة تبرز وتظهر إلا إذا وضعت في إطار مهني أي أثناء ممارسة النشاط، وعليه فإن الكفاءة ترتبط ارتباطا وثيق مع الأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة، وثانيهما أن المؤسسة هي المكان الذي يكتشف فيه الكفاءات الفردية والجماعية وتعمل على تطويرها³.

✓ عرفها **Jean-Marie Peretti** على أنها : "تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (mobilisés)

أو القابلة للتحريك (mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة"⁴.

✓ أما **Guy le boterf** عرفها أنها " القدرة على التوليف اي التوفيق والتحريك للموارد الشخصية للفرد

(المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم الخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية... الخ).

✓ والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محض مسبقا حيث يعرف

M. Parlier و P. Gilbert الكفاءة : "أنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"⁵.

✓ حسب الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR**: الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية

التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط⁶. والملاحظ في هذا التعريف هو شموليته حيث يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها فقط دون تحديد لمكونات أو محتوى القدرات.

¹Dejoux, Cécile. Dietrich Anne. Management par les compétences : le cas de Manpower. Paris : Pearson

Réduction, 2006. p 96.

²Alain Meignant,ressources humaines, Déployer la stratégie, les éditions Liaisons, Paris, 2000, p 11.

³ثاني حبيب، "تجديد المناهج، تحليل وتصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، ص 120.

⁴J-M Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 3eme édition, librairie Vuibert, 2003, p5.

⁵د. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، ص 50.

⁶Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 2001, P67.

✓ تعريف لوكبايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل

أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"¹

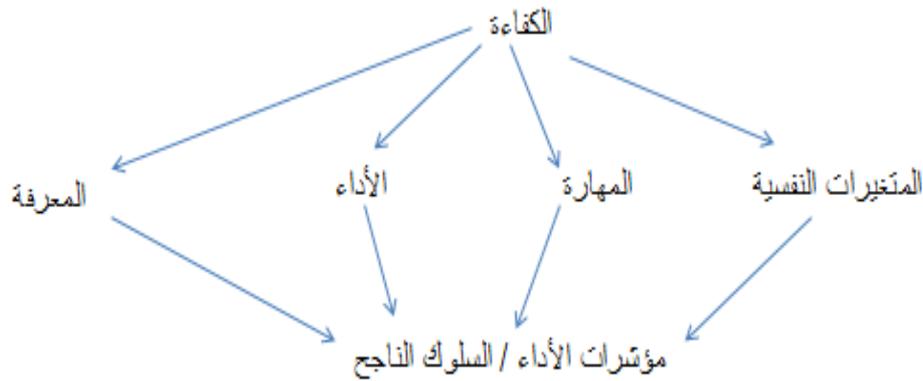
✓ تعريف بارود « Barraud »: الكفاءة هي القدرة الفرد باستجماع قدرته المعرفية، النظرية، والمهارة بالإضافة

إلى خبرته، في حل أي مشكل مهني غير متوقع.²

✓ تعريف كارد 1992 « Caired » : الكفاءة هي مجموعة المعرفة والمهارة والمتغيرات الشخصية التي تخص

السلوك الناجح في مجال معين، والشكل التالي يدعم التعريف:

الشكل رقم (2-2): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: د. كمال منصورى وأ. سماح صولح³، مرجع سابق ذكره، ص: 50.

نستخلص من التعريفات السابقة الذكر أن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها القيمة، فهي عبارة

عن تداخل ما بين جملة من العناصر المتمثلة في المعارف، المهارات، الخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، والتي تظهر جليا

¹ (مصنوعة محمد، مداخلة بعنوان، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير

–تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف – كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص: 6).

² J. Barraud, « la fonction ressource humain, métier compétence et formation », 1998, p 197.

³ د. كمال منصورى، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، الابحاث الاقتصادية والادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية،

العدد السابع، جوان 2010، ص: 50.

في مجال العمل الميداني، وعليه يبقى على المؤسسة تحديد محددات الكفاءة وتقومها وبقبولها وتطويرها، وهي أيضا: "القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة"، وعليه يمكن استنباط المميزات التالية للكفاءة:

✓ **الكفاءة ذات غاية:** حيث أنه يتم استغلال معارف مختلفة، بغية الوصول إلى تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

✓ **للكفاءة عناصر متفاعلة:** الكفاءة هي خلاصة تفاعل مجموعة من العناصر والمتمثلة في المعارف، الدراية، التجارب والخبرات.

✓ **الكفاءة غير ملموسة:** فهي مفهوم مجرد، وغير مرئية، لكن يمكن التماسها من خلال الأنشطة الممارسة، الوسائل المستعملة وكذا نتائج هذه الأنشطة.

✓ **الكفاءة مكتسبة:** بالإمكان اكتسابها بالممارسة¹.

المطلب الثاني: أنواع وتصنيف الكفاءات

وضع الباحثون تصنيفات عدة للكفاءات لكن أبرزها ما يلي:

الفرع الأول: تقسيم الكفاءات من حيث النوعية المهنية²

إن الوصول إلى أحسن أداء للوظائف والمهام يتطلب توفر إطارات عليا بقدر عال من الكفاءات الفكرية، في حين تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقية (الإنسانية)، بينما تتنامى احتياجات الإطارات الدنيا إلى الكفاءات التقنية.

1. الكفاءات الفكرية أو التصورية: هي اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة، وتشكل هذه

الكفاءة من أربعة عناصر: القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة، القدرة على

¹ موساوي زهية، خالدتي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، 8-9 مارس 2005، ص 177.

²Katz R.L, skills of an affective administrator, In Harvard Business Review, Sept 1974,N°74509,(HBR Business Classics :fifteen keys concepts for managerial, Success)Usa,1991,P23.

تجريد المشكلة، واستباق الأحداث، والتوقع، التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

و هذا النوع من الكفاءات مطلوب بشكل كبير في أعلى هرم المنظمة ونقصد بذلك الإدارة العليا فهو يحتاج إلى كفاءة تصويرية أكثر من الكفاءة البشرية أو التقنية، لذا ينبغي التركيز عليها وتنميتها دائما وتحديثها في كل وقت، فهي تمنح الإدارة أسلوب خاص في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فهي تتوفر على مجموعة من الموصفات: كالقدرة على التنبؤ، وفرة المعارف والمؤهلات... (إدخال آليات عمل جديدة، اقتراح منتج...)

2. الكفاءات الإنسانية، البشرية: وهي تتناسب مع الإطارات الوسطى، وهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في

الاتصال والعمل الجماعي وبالثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك فهي تعرف بأنها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال معاً لأفراد الآخرين (سواء كان أفراد عاملين، عملاء، موردين،... الخ)، وتتوفر هذه الكفاءة على العناصر التالية: القابلية والاستعداد للقيادة، الاستعداد لإقامة علاقات جيدة مع الزملاء وعليه القدرة على التعاون والعمل كفريق واحد، القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية... الخ).

3. الكفاءات التقنية: وتخص الإطارات الدنيا في الهرم التنظيمي، يمكن هذا النوع من الكفاءات التحكم في معارف

ذات طبيعة خاصة (تقنية معينة أو إجراء معين....).

الفرع الثاني: تقسيم الكفاءات من حيث درجة الارتباط بالمهام: وتنقسم إلى:

✓ الكفاءات المشتركة: تمكن الفرد من أداء مهامه متعددة واليومية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل¹،

وتساعده على التكيف مع المتغيرات، مما يؤدي إلى تحسن أداء عمله إذ تعتبر كفاءات تأهيلية.

¹Centre de développement des ressources Humaines Ottawa- Canada ; « Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles ».

✓ الكفاءات الخصوصية: مرتبطة بمهن معينة، فهذا النوع من الكفاءات مرتبط بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة (رتبة، وظيفة).

الفرع الثالث: تقسيم الكفاءات من حيث سعة ومستوى الحيازة

هذا ما جاء به "Celile Dejoux" حيث قام بتصنيفها وفقا لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءة المؤسسة).

1. الكفاءة الفردية: إن الفرد هو الحامل المادي للكفاءة¹، فهو الذي ينتجها ويعمل على تطويرها ومن ثم استثمارها.

حسب (1999) Athey et Orth الكفاءة الفردية هي "مجموعة ابعاد الأداء الملاحظة، وتتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة².

✓ كما تعرف على أنها " مجموعة من المعارف، قدرات العمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين ووضعية معينة³."

✓ وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة⁴.

¹Meschi, Pierre Xavier. le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites. XVI^{ème} conférence internationale du Management. stratégique. 6-9 J UIN 2007. Montréal : AIMS,2007

² Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, opcit, pp5-10.

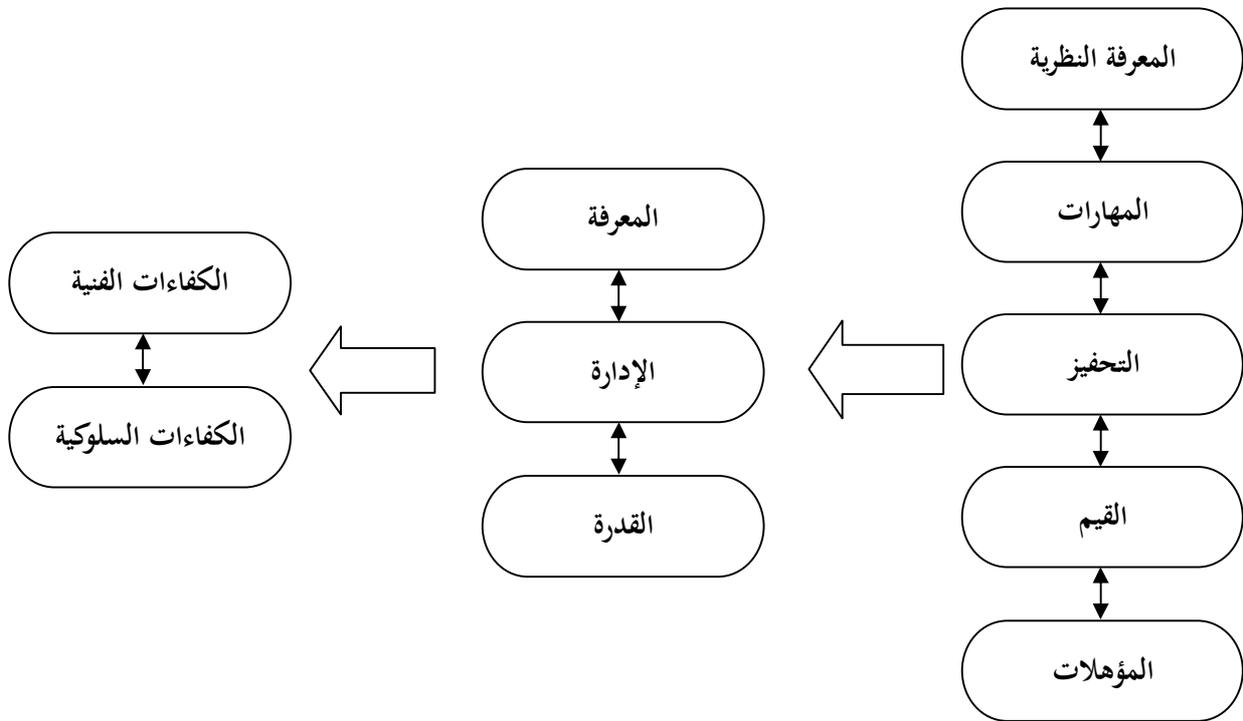
³P.Gilbert&M.Parlier, la compétence du mot valise au concept opératoire, Actualité De La Formation Permanente N°116,b1992,P14.b cité par C.Dejoux, p141.

⁴CécileDejoux,ibid,p141.

✓ ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد المسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية".

✓ كما أنها تعرف بأنها: "مجموع الخصائص الفردية التي تتوفر في الفرد، والتي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية". وقد تطور مفهومها كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): تطور مفهوم الكفاءات الفردية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

إن الشكل السابق يوضح مدى تطور الكفاءة الفردية من كونها مزيج من المهارات، ميولات، القيم والمؤهلات إلى مزيج

من المعرفة والإدارة والقدرة.

2. الكفاءة الجماعية: نتيجة للتطورات التي شهدتها المنظمات منذ منتصف القرن الماضي في مجال الممارسات

الإدارية تبنت منهجية فرق العمل وهذا من خلال المزج ودمج القدرات والإمكانات الفردية بغية تحسين الإنتاجية والجودة بشكل

مستمر.

حسب (le Boterf 2000): "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع

الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ أو تعلم الخبرة جماعياً¹."

ويضيف (Amheradt et Al 2000) "الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل

وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي."

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: " قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، مجموعة، مشروع...) على إدارة مهامه

بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة²". وفي هذا المجال يرى علم نفس العمل والمنظمات أن كفاءة فريق تكمن في:

مجموع المعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من أجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق وكذا سجل المهارات اللازمة والتصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق وأخيراً مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق³.

إذن تعد الكفاءات نتيجة لمساهمة، تعاون وتعاضد بين العديد من الكفاءات الفردية، حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية

أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضاً لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية، إذن فالكفاءة الجماعية هي بناء خاص بالمؤسسة، ولا يوجد مثله في سوق العمل.

3. الكفاءات الإستراتيجية: عرفها Hamel و Prahalad (1994) "هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات

التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تلم جماعي ضمن المؤسسة."

ويقدم كل من Prahalad و Hamel ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءتها الإستراتيجية:

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p19.

² Bordères, Charles. Panisse, Guy..op-cit. p1

³ Dango, Rimi. Kouabenan. Compétence collective au travail, paris : Harmattan, 2001. p24.

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق Barton -Leonard (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن هذا التنوع الواسع النطاق والاستعمال من الكفاءات ما هو إلا انعكاس للمصادر المتعددة والمختلفة التي اكتسبت منها هذه المهارات، فقد نجد كفاءة تتبع من عدة مصادر وبدرجات متفاوتة من المعرفة، وبمستويات مختلفة.

فالكفاءة هي مزيج من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات والتي تكتسب من مختلف الأطوار التعليمية أو التكوينية، وعليه سنستعرض مختلف المصادر التي تعتبر منبع لاكتساب الكفاءة:

✓ **المؤسسات التعليمية:** إن تغيير مستويات المعرفة والمهارات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والخبرات والمعارف الخاصة بالمتعلم مرتبط بالسياسة التعليمية والتي تنعكس بدورها على احتياجات خطط التنمية من القوى البشرية، فلا بد أن يكون توافق فيما بينها، وذلك حتى لا يصبح التعليم أداة للبطالة بدلا من أن يكون أداة للإنتاج، ويواجه مخطط التعليم صعوبة في هذا الصدد نظرا لإقبال الناس على التعليم التقليدي، في حين تنمية المجتمع وتحديث الحياة فيه يتطلبان وضع نظام تعليمي كفاء يسد احتياجات التنمية¹.

¹ عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الادارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996، ص129.

فالفرد يكتسب مهارات من خلال التحصيل العلمي من الأطوار التعليمية أين يبدأ بإدراك المعارف البديهية والمبدئية

لعلم واسع، فالمعلومات التي يتلقاها هي مجرد مدخل لتكوين كفاءات متعددة، فحسب الدراسة التي قام بها كل من Bessiere

و Guir في إطار كفاءات المكونين، فإن المكون يطور سبعة كفاءات جديدة وهي:

- كفاءات التنظيم والإدارة.
- كفاءات في الطرق.
- الكفاءات التكنولوجية.
- كفاءات الاتصال والتحفيز.
- الكفاءات الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي التنظيمي الداخلي والخارجي).
- كفاءات تصورية/ نظرية (معارف نظرية).

كما أن التكوينات التي يحصل عليها الفرد من خلال الجامعة وكذلك مدارس التكوين الخاصة... إلخ، لها علاقة وثيقة

بتطوير كفاءات استراتيجية وإدارية أو سلوكية، وهي تساهم في اندماج أو ولوج الفرد عالم الشغل، فهي تعطيه فكرة شاملة أو

بسيطة بجميع المهام التي من الممكن أن توكل إليه فيما بعد في إطار العمل الوظيفي.

✓ **التكوين المهني:** إن علوم التكوين ألهمت العديد من المقاربات، مثلا حسب J.H.Hoc¹ التكوين المهني يجب

أن يسمح للفاعلين ببناء أنظمة جديدة للمعالجة والتقديم، وتسمح لهم بالدخول في وظائفهم الخاصة بالنظام، فهي لا تتعلق

بتموين لغة جديدة وإنما بإمكانيات جديدة لفك الرموز وبالتالي رفع النشاط الذي يقوم به الفرد.

✓ إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات من شأنه أن يرفع من مردودية المؤسسة،

وتنمية مهارات العاملين بها، لأنه يسمح لهم بالبقاء على اطلاع بكل التطورات والمستجدات في المحيط العالمي، وبمنح مرونة

للمؤسسة، فمثلا من خلال تحويل المعلومات ومعالجتها بواسطة الأشكال البيانية والرسوم التوضيحية بمساعدة البرامج الحديثة في

الإعلام الآلي يمكن لأي مؤسسة أن تحصل بسرعة وسهولة على صورة شاملة للطريقة التي يسير بها أداء الشركة، وبذلك يستطيع

¹ Aubert Jacques, Gilbert, Patrick, Pigeyre, Frédérique, Management des compétences, op.cit, p51.

الأفراد أن يروا بوضوح تأثير عملهم على أداء الشركة إجمالاً. فتكنولوجيا الإعلام والاتصال وسيلة من بين الوسائل لسقل الكفاءات، وتطوير بعض المهارات المهنية في سياق ما تحتاجه المؤسسة من كفاءات ومهارات.

✓ **الحاضنات:** قامت الدول بتطوير مصادر جديدة لتنمية الكفاءات البشرية وهذا من خلال الحاضنات، وأنشأت فكرة الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية منذ سنة 1959 هذا ما وضعه T. Miyake، ووفقاً لاتحاد حاضنات الأعمال الأمريكي فإن الحاضنات عبارة عن وسيلة تساعد الشركات الحديثة العهد على البقاء والنمو في بداية ممارسة نشاطها، حيث تدعمها في مواضيع الإدارة، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها بيئة أي إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المشروعات الجديدة سواء كانت هذه المشروعات إنتاجية أو خدمية أو متخصصة في البحث والتطوير بهدف رعاية ودعم هذه المنشآت وذلك لفترة معينة وغالباً ما تكون أقل من سنتين، بما يخفف من حدة المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرصاً أكبر للنجاح، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض. ويصفها المهندس "نبيل محمد شلبي" على أنها منظومة متكاملة، تعتبر كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج إلى الحماية من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً قادراً على النماء ومؤهلاً للمستقبل ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح.

والحاضنات ليست الابتكار التكنولوجي الوحيد، فهناك العديد من الأنواع والأدوات المستحدثة منها: مدن التكنولوجيا Technopdes، حدائق البحوث Research-parks، مراكز التميز Center of excellence، التجمعات الصناعية المستندة إلى التكنولوجيا الرفيعة High-technology clusters، ممرات التكنولوجيا Technoligy corridors، إلا أن حاضنات الأعمال تعتبر أكثر فعالية بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث يتواجد على مستوى العالم أكثر من 3500 حاضنة للأعمال ومعظمها مدعوم من الإدارة المحلية المركزية والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة، وهناك اتحادات للحاضنات في العديد من الدول¹.

¹ محمد بن يوزيان، طاهر زباني مداخلة تحت عنوان، "تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي، الفرص الجديدة لتطوير الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، العدد الثالث، 2004.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة وأبعادها

الفرع الأول: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة

يرجع مفهوم الكفاءة حسب الكاتب "SAINSAULIEU" 1991 إلى جملة من العوامل نذكر منها ما يلي:

- ✓ ممارسة المؤسسة لنشاطها في ظل سوق يتميز بالتطور والتغير المستمر مما يؤدي إلى ازدياد المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما يتطلب من المؤسسة مواكبتها من حيث طرق الانتاج وكذا تطوير طرق وأساليب الادارة كطريقة التمكين "EMPOWRMENT" التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، وذلك بهدف مواجهة طلبات العملاء وتوزيع أكثر للمنتجات وتقديم الخدمات بمجودة عالية.
- ✓ تطور الطرق والأساليب التنظيمية التي أصبحت تنظر للفرد داخل المؤسسة على أنه مورد لا باعتباره آلة (التنظيم العملي للعمل لتايلور)، فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في الفكر الجديد في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما .
- ✓ نتيجة للتغيرات في الأفكار والنظريات أصبح ضمان الحركية داخل المؤسسة ضرورة حتمية بغية جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل، التنظيم ... الخ، لكن من ناحية أخرى لضمان مرونة الموارد البشرية لابد من تبني طرق وبرامج تدريبية تكون في اغلب الأحيان مكلفة مما يضطرها الى استغلال الكفاءات المتاحة أصلا في المؤسسة.
- ✓ ظهور الادارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات حيث تهتم هذه الاخيرة بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها وذلك في مدة تتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات، وظهور هذا النوع من الادارة كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير ... الخ، وعليه قامت هذه الادارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

الفرع الثاني: أبعاد الكفاءة

إن الكفاءة مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

✓ **المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معطيات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

✓ **المهارة:** تعرف على أنها: "مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها"، إذن هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق أهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

وعليه فإن تلك المهارات تعتمد في المقام الأول على جميع أنواع المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية كونها مرتبطة بشكل مباشر بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره المسؤول الأول، وهذه المعرفة تركز أساسا على عنصرين أولهما رأس المال الفكري، والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى فكر أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية، وثانيهما الخبرة الشخصية هي مجموع التجارب المكتسبة التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضاها من خلال حياتهم المهنية¹.

✓ **الاستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما

يستطيع.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 163.

المبحث الرابع: تسيير الكفاءات

إن محددات النجاح اليوم ليس في امتلاك المعرفة ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، فمضمون تسيير الكفاءات مرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، فهو يهدف إلى إيجاد أنسب الخيارات للمؤسسة في تسيير الموارد البشرية أحيانا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع متغيرات البيئة¹.

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات

لقد تطور وتعقد مضمون الكفاءات نظرا لما فرضته رهانات العولمة، فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم استراتيجية وتسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات²

أولا: المقاربة التسييرية للكفاءات L'approche gestionnaire

وفقا لهذه المقاربة تتمثل الكفاءة في مجموعة من المعارف، وتراكم للخبرات الفردية والجماعية عبر الزمن والقدرة على استغلال هذه المعارف والخبرات في أوجه النشاط المختلفة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال، المعرفة، المهارة وحسن التصرف.

تبنى هذه المقاربة على افتراض أن تكون الكفاءة جاهزة لأي وظيفة محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه للمهام الموكلة إليه، وإن لم توفر لهذه الكفاءات البيئة التنظيمية التي تمكنها

¹A.Guittet :Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995, p95.

²سملاي بحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 141-142.

من العمل بفاعلية فستبقى مجمّدة أي لا بد أن تكون مرتبطة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) وهذه الأخيرة تكون نتاج القدرة التحفيزية للمؤسسة.

إذن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية الموارد البشرية نظراً لامتلاكها للمعرفة والخبرة في حين تقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير المناخ التنظيمي والتحفيزي المناسب.

الفرع الثاني: المقاربة العملية للكفاءة L'approche opérationnelle

وفقاً لهذه المقاربة الكفاءات هي خلاصة التفاعل المستمر والإيجابي ما بين التدريب الجماعي، العمليات التنظيمية والتكنولوجية، فهذه المقاربة تعتبر الكفاءة جماعية وليست فردية وهي نسبية ومتغيرة، وبهذه لا يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للكفاءات إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك العناصر.

الفرع الثالث: المقاربة الإستراتيجية L'approche stratégique

بناءً على هذه المقاربة يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال الكفاءات الموجودة بها، والمتمثلة في القدرات المعرفية، العلمية والتنظيمية والتي من الصعوبة تقليدها من طرف المنافسين حيث لا يمكن تعويضها لا من خلال اعتماد طرق تنظيمية حديثة أو تكنولوجيا حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة لها.

المطلب الثاني: تعريف، أهداف ومتطلبات تسيير الكفاءات

الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات

على غرار الجدال الذي دار بين العلماء حول موضوع الكفاءة فإن تسيير الكفاءات كان محلاً للنقاش وموضوع دراسات وأبحاث العديد من الاقتصاديين.

فلقد تعرضت لها "سلفي ستون « Sylvie Stong » بالتعريف في كتابها "كشف آثار الموارد البشرية"، على أنها "التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"¹.

وتعرف كذلك على أنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"².

كما عرف على أنه "مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين"³.

وعرف على أنه "بعد خاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها".

كما عرفت على أنها: "التأثير في المهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط"⁴.

¹ St-ong, Sylvie, Relever les défis de gestion des Ressource humain. canada : gâtant Mourine, 2001. p 256.

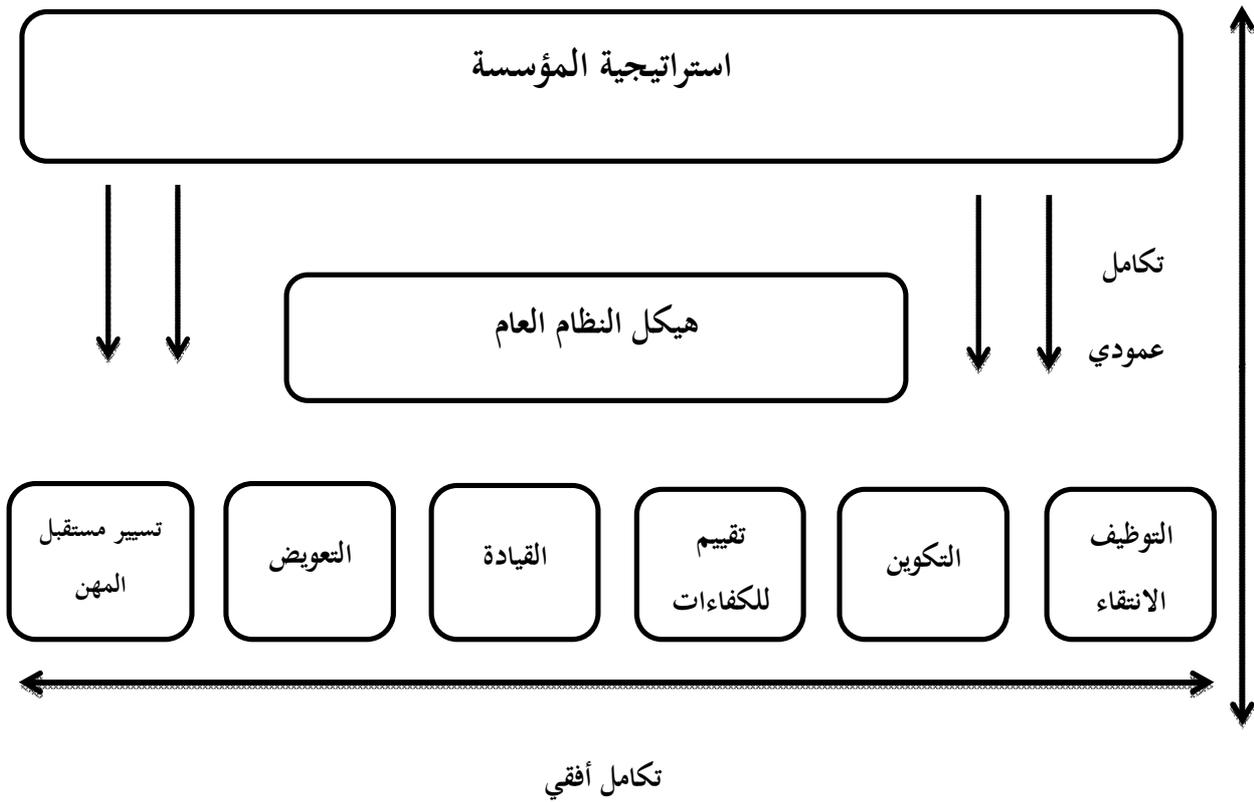
² Lou Van Beirendonck, Tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, p33.

³ بوجميل أحمد، "performance des ressources humaines"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004، ص 2.

⁴ ابراهيم عاشوري، حمزة غربي، "نحو الرفع من كفاءة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 09.

أما Lou Van Beirendonck فيرى أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي والعمودي، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006, p33.

- ✓ **التكامل العمودي:** يستوجب تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة، فلا بد من انتقاء هذه الكفاءات وتنظيمها وتطويرها عن طريق التكوين، التدريب وكذلك التحفيز بما يسمح بتحقيق مهام وأهداف المؤسسة.
- ✓ **التكامل الأفقي:** فيمثل تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فالكفاءات تعتبر المحرك الأساسي لهذا التكيف.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

- ✓ يسمح بإنشاء قواعد ملائمة لجذب استقطاب كفاءات بشرية كفيلة بجعل المؤسسة تحقق أهدافها.
- ✓ وضع استراتيجية المؤسسة على ضوء احتياجاتها الحالية من اليد العاملة وحتى المستقبلية.
- ✓ ضمان أفضل توزيع للكفاءات البشرية بما يتناسب والوظائف والمهام المسندة إليها.
- ✓ تقييم أداء هذه الكفاءات، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- ✓ زيادة تحسين تنافسية المؤسسة وذلك من خلال البحث عن أفضل تلاءم وتناغم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة¹.
- ✓ مولد للقيم فهي تسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها².

الفرع الثالث: متطلبات تسيير الكفاءات

- تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط نظرا لكون هذه العملية في الأساس مجموعة من الطرق والوسائل الضرورية المستخدمة من قبل مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل وهذه المتطلبات تتمثل فيما يلي:
- ✓ إدراج تسيير الكفاءات ضمن استراتيجية المؤسسة فربطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يجعل تسيير الكفاءات أكثر فعالية، حيث أن تسيير الكفاءات نظام يتفاعل فيه مختلف مستويات المؤسسة إذ أنه أداة ديناميكية للتغيير،

¹ Résultats du programme d'étude Gestion de Ressource humain demain, Gestion des compétences.

http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/gestion_competences.htm

² Renaudin, Catherine, Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et Knowledge Management, Editions liaisons ,Ouvrage coordonné par Françoise Dupuich-Rabasse,2002,p17.

فهو يشكل أحد التطبيقات العملية الإدارية موجه من طرف الإدارة بغية وضع أو جعل الأجراء في ترابط بين قواعد التسيير وكذا قواعد المنظمة¹.

✓ إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات فسياسة تسيير الموارد البشرية تركز في الأساس على الأفراد حيث يعتبر دورهم جوهري ومحوري في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات².

✓ تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم، إلى منحهم رواتب مروراً بتقييمهم وحركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم من جهة، ومن جهة أخرى أنها نادراً ما تأتي منفردة فهي غالباً ما ترافقها تغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح لمسيرى المؤسسة من الاستجابة على تحولات محيطهم³.

✓ اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة: حيث كل المؤسسة تختار وتعتمد المقارنة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة وعلى أساسها يتم بناء نموذج التسيير للكفاءات.

✓ نماذج تسيير الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع اخذ بكل مميزاته الأساسية ، وقد اقترح دافيد دبو David Duboi جملة من المعايير التي يجب اعتمادها في إقرار مدى صلاحية نماذج المعتمدة في تسيير الكفاءات وهي:

➤ نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة وتحقق الأهداف الإدارية للتنظيم.

➤ مناهج البحث والتطوير المستخدمة يجب نماذج كفاءة ملائمة قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر.

¹ Dietrich Anne, Gazal Didier : Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances, colloque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management. 25 Mars 2002. Rouen : CESAMES. 2002

² Daniel Held : La Gestion des competences ,Revue Economique et Sociale,no,1995.

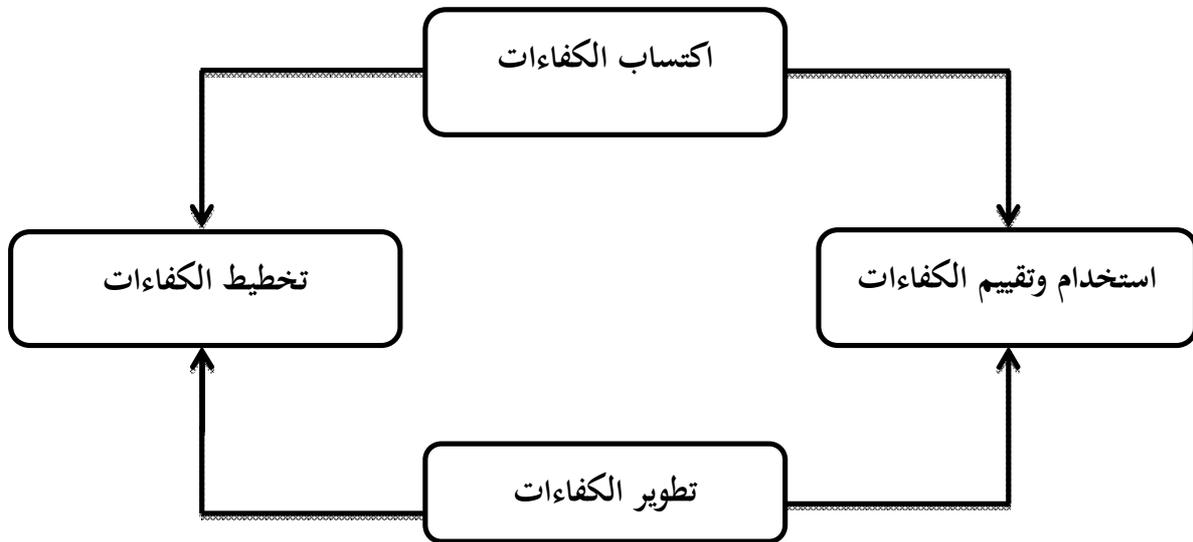
³ Dietrich, Anne. Gazal, Didier.opcit. p 145

- مديري المؤسسات يجب أن يؤيدوا باستمرار استخدام منهج يتمحور حول الكفاءات كمقادير مفتاحية للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجية أو بأهداف المؤسسة.
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.

المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات

بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرغوب فيها من الكفاءات لابد من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد من تسييرها، وتسيير هذه الكفاءات يمر بخطوات أساسية، كل خطوة تنطوي على مجموعة من الممارسات والإجراءات هدفها تمهيد وتسهيل الخطوة التي تليها، والعناصر التالية تمثل مراحل تسيير الكفاءات كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.

الفرع الأول: تخطيط الكفاءات

إن تطبيق عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة هو عبارة عن قرار استراتيجي بالدرجة الأولى، له تأثير على سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فخلال هذه المرحلة تشرع المؤسسة في وضع آليات وقواعد هذه العملية، فالتسيير الجيد للكفاءات الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR يتمحور حول ثلاثة مراحل أساسية وتتمثل في ¹ :

- ✓ تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.
- ✓ ثم تعمل المؤسسة على مطابقة هذه الكفاءات مع العمل والمرشحين المتقدمين.
- ✓ وفي الأخير منح الأجور وفقاً لتقييم العمال تبعاً للكفاءات، المسؤوليات والأداء.

وعليه يتم تقدير وتحديد الاحتياجات المستقبلية، مقارنة بالموقف أو المركز الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تعمل المؤسسة على سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها.

الفرع الثاني: اكتساب الكفاءات

تشمل هذه المرحلة تحديد واستقطاب الكفاءات المطلوبة سواء كانوا أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة، والتي تتماشى مع أولوياتها، وأهدافها، وخططها، أو اللجوء إلى خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى ².

والحاجة إلى استقطاب الكفاءات يرجع في الأساس إلى سببين رئيسيين هما:

- ◆ الاقتناء: عندما تفتح المؤسسة على نشاطات جديدة وأسواق جديدة.

¹ Calistro, Patricia, comment gérer les compétences au sein d'une entreprise [on ligne]. Site visite le :

09.10.2007. Disponible sur : librapport.org/getpdf.php?download=218.

² بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 249.

❖ التعويض: من أجل تعويض مغادرة أو حركة الأفراد ضمن المؤسسة¹.

ويمكن للمؤسسة تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المبرمجة بشكل جيد؟
- ✓ ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواكبة المستجدات المطروحة في بيئة عمل المؤسسة؟.
- ✓ ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة؟.

وعملية الاستقطاب تتخذ شكلين مختلفين:

❖ الترقيات والتحويلات الداخلية: وذلك يتم عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد

الموجودين بالمؤسسة فيتم ترقيةهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى.

❖ التوظيف الخارجي: عندما لا تتوفر الكفاءة المطلوبة في المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى البحث عنها خارج

حدودها أي لدى أفراد لا ينتمون إليها.

الفرع الثالث: تطوير الكفاءات

ونعني بها كل عملية من شأنها أن تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر

من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.

و يمكن تعريف تطوير الكفاءات أيضا بأنها: " جملة العمليات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية

للأفراد من خلال رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين مهاراتهم، معارفهم و إستعداداتهم " ².

¹Cécile Dejoux, Dietrich, Anne. op-cit.p 158.

²Shimon L.Dolon et autres : La gestion des ressources humaines (Rendance en jeux et pratiques actuelle) , 3^{eme} edition,village mondial,Canada,2002,P307.

الفرع الرابع: استخدام وتقييم الكفاءات

في هذه المرحلة يتم توظيف واستغلال الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم خلالها تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات وتعلم عن طريق التدريب، كما تبين هذه المرحلة مدى فعالية الجهود التدريبية من خلال الأهداف والنتائج المحققة، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة بصفة دائمة ومستمرة، وتساعد هذه العملية للهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية في كل المناسبات المتاحة ومنها: عمليات التوظيف، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، عملية التكوين، منح الأجور... إلخ.

ولقد اختلف في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن " غاي لوبترف " يرى بأن الكفاءة تختلف باختلاف مكوناتها في حد ذاتها، ولهذا يمكن أن تتعلق بتقييم¹:

❖ الموارد: المعارف، القدرات.

❖ المهارات: التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المطلوبة أو التعليمات.

❖ الأخذ بالمبادرة في تسيير أوضاع معقدة ومواجهة الأحداث.

وفي هذا الإطار أكدت **MEDEF** بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة

للكفاءة والمتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو²:

✓ تقييم للنتائج والأداء.

✓ تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله.

✓ تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء.

✓ تقييم لإمكانات العامل وقدراته.

¹ Le botref, Guy. Ingénieur et évaluation des compétences, op-cit, p 432.

² Feutrier, Michel [et autre]. Evalueurs valider et certifier les compétences professionnelles. Journées internationale de la formation : objectif compétence CNPF. Deauville 1998.

وخلال هذه المرحلة يمكن للمؤسسة أن تعتمد على ثلاثة مداخل أو مقاربات لتمكن من تقييم الكفاءات المتاحة لها،

وهي على النحو التالي:

1) المدخل بالأداء:

إن هذه المقاربة تستند بالدرجة الأولى على تقييم النتائج أي يتم الحكم على كفاءة المورد البشري بالرجوع إلى فعالية النتائج المحققة، أي أنها تعمل على فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء¹ (كنسبة الأعطال، نسبة الرفض، عدد المنازعات مع الزبائن، نسبة وفاء الزبائن، المنتجات المصنعة، الخدمات المقدمة... الخ)، وما يميز هذه المقاربة هو سهولة الربط ما بين النتائج المباشرة وفعالية الأداء².

ومن صفات هذا المدخل سهولة ربط النتائج مباشرة بفعالية الأدل، غير أنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن:

- ✓ في حالة الكفاءات الجماعية، لا بد أن يتم تحديد المساهمة المنتظرة من كل فرد في الجماعة في تنفيذ العمل الموكل إليه، وذلك قبل الشروع في التقييم، لأن النتائج التي تنجم عن الكفاءات الجماعية هي ناتجة عن التنسيق والترابط بين الكفاءات الفردية الموجودة ضمنها.
- ✓ لا بد من الأخذ في الحسبان أن النتائج المحصل عليها هي حصيلة لتفاعل جملة من العوامل كالتنظيم، الإدارة، توفر المعلومات، التكنولوجيا... الخ، وليس نتاج لعامل الكفاءة فقط.

2) مدخل التقييم من خلال النشاط:

هذا المدخل يمكن المؤسسة من الحكم بكفاءة الفرد أو عدمها انطلاقا من تحليل الممارسات الوظيفية له، أي من خلال تمكنه من إيجاد الطرق الملائمة لتوظيف المعايير المرغوب فيها لإنجاز النشاط المسند إليه، فحسب هذا المدخل تظهر كفاءة العامل

¹ Feutrier, Michel [et autre]. Ibid.

² Le botref, Guy. Ingénieur et évaluation des compétences, op-cit, p434.

من خل ممارسة نشاط يتطابق مع المعايير المطلوبة، وعليه هذه المقاربة تعرف بـ"المطابقة" لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الانجاز الجيد، وهذا المدخل يتطلب:

- ✓ استخدام ملاحظة موجهة وهذا من خلال دليل أو بروتوكول ملاحظة يركز على متطلبات الوظيفة المرتبطة بمهمة نشاط أو بكفاءة مطلوبة.
- ✓ التقرب أكثر من وضعيات العمل، فبعض النشاطات يمكن أن تلاحظ فور وقوعها، أما البعض الآخر فلا تلاحظ بتاتا، وذلك لأنها تمتد لفترات طويلة مثل إنجاز مشروع أو تدخل عند بروز الأحداث غير متوقعة.
- ولتحديد وضعية التقييم يجب أولا تحديد متغير مؤشر الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تعتمد على المهارة، فالتقييم ينحصر في الملاحظة لعملية ما قبل أن يتم إنجازها، أما إذا كانت الكفاءة تعبر عن معرفة التصرف فالتقييم يعمل على الكشف عن قدرة بناء وإنشاء روابط ملائمة للموارد (المعارف، المهارات)، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ولقد أكدت التجربة الميدانية بأن هذا النوع من التقييم لا يعمل إلا إذا توفرت الشروط التالية:

- ✓ الكفاءة المطلوبة هي محددة قبلا بعبارة المهام التي على أساسها تضمن معايير الانجاز أو متطلبات الوظائف.
- ✓ قواعد التقييم هي واضحة ومقبولة منذ البداية من طرف الأفراد الذين يخضعون للتقييم.
- ✓ التقييم يعتبر بمثابة تعليمة تسمح بمتابعة تطور الكفاءات واستمرارها.

(3) المدخل بالأفراد:

تقوم هذه المقاربة على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط الذي يتم وفقه إنجاز العامل لمهمته.

خاتمة الفصل:

عرفت طرق التسيير مراحل مختلفة وتطورات ملحوظة بدءا من المدرسة الكلاسيكية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى المدرسة الحديثة التي انتهجت الطرق الحديثة للتسيير بإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام للكفاءة واعتبارها موردا استراتيجيا ينبغي للمؤسسة استغلاله أحسن استغلال والاستثمار فيه لكي تضمن الاستمرارية وتمكن من البقاء، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها للكفاءات البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة إذا ما أحسنت تسييرها بطريقة فعالة وصحيحة.

الفصل
الثالث:
التدريب
وتطوير
الكفاءات في
المؤسسة



مقدمة الفصل الثالث:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الأسس النظرية للكفاءات بدءاً بالتطور النظري التاريخي، وتحديد أهم المفاهيم و التصنيفات وصولاً إلى تسيير الكفاءات في المؤسسة والتعرف على أهم مراحلها، والتي تحظى فيها عملية تطوير و تنمية الكفاءات أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية حيث أن هذه الأخيرة تسعى دائماً على العمل من أجل ذلك من خلال تبني عدة تقنيات وأساليب لذلك في ظل اشتداد حدة المنافسة الراجعة للتطورات والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

فالهدف الرئيسي والأساسي دائماً هو الرفع من أداء الموارد عن طريق التحسين المستمر لمهارات وسلوكيات الأفراد، حيث يعتبر التدريب من أبرز هذه التقنيات التي تولى لها أهمية بالغة من قبل المؤسسات لتطوير وتنمية كفاءاتها وهذا من خلال الهندسة الجيدة لكل مرحلة من عملية التدريب، بدءاً من جمع و تحليل البيانات المعلومات الخاصة بها وصولاً إلى تنفيذ البرامج التدريبية، وتظهر فعالية عمليات التدريب من خلال التقييم الجيد لها والذي يعتبر المرآة التي تعكس نجاح و فعالية العملية من فشلها إذا تبنتها المؤسسة بصورة دقيقة باختلاف طرقها.

وللوصول لتحديد فعالية عملية التدريب في تطوير الكفاءات في المؤسسة، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل للجوانب

التالية :

- ❖ تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ المؤسسات المتعلمة كنموذج لتطوير الكفاءات.
- ❖ هندسة عملية التدريب كأداة لتطوير الكفاءات.
- ❖ التقييم كأداة رئيسية لفاعلية التدريب في تطوير الكفاءات.
- ❖ جودة وكفاءة التدريب في المؤسسة.

المبحث الأول: تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة

المطلب الأول: مشاكل الكفاءات، تشخيصها وتقييمها في المؤسسة

الفرع الأول: مشاكل الكفاءات في المؤسسة

تواجه المؤسسات مشاكل عديدة ومتعددة فيما يخص الكفاءات والتي سوف نستعرضها كما يلي:

1. التطور السريع وما يحدث من تغيرات حالية ومستقبلية يفرض على المؤسسة ضرورة توفير كفاءات جديدة وليس الاعتماد على تعديل الكفاءات انما التحول الى تنميتها وهذا كله من اجل مواجهة هذه التغيرات الحاصلة.
2. افتقاد الافراد للمعارف الضرورية من اجل بناء الكفاءات يؤدي الى تاهيل المعارف القاعدية.
3. الاختفاء التدريجي للكفاءات والذي هو راجع الى عدم استخدام الكفاءات المتوفرة او تجاهلها.
4. عدم التناسق والتكامل بين الكفاءات وغياب التفاهم بين الافراد يؤدي الى حدوث تغيرات داخل الكفاءات.
5. انعدام الاستغلال الامثل للموارد والطاقات كالمعارف والخبرات والمهارات من قبل الكفاءات الجديدة.
6. الاكتساب المتأخر للكفاءات التي تحتاج لها المؤسسة اما من خلال التوظيف او التنمية الداخلية للكفاءات المتوفرة وهذا ما يؤدي الى التزامن مع انتاج الكفاءات.
7. ان الاحتياجات مهما كانت سواء المنافسة او التغيير التنظيمي او تطور في العلوم تفرض على المؤسسة تحديث المعارف والمهارات والكفاءات وهذا بغية مواجهة هذه الاحتياجات¹.

الفرع الثاني: طرق تقييم وتشخيص الكفاءات

أولاً: البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها

ان البحث عن هذه الكفاءات وتقييمها يتم من خلال:

¹ Guy le Boterf, ingénierie et évolution des compétences, 3^{ème} édition, édition d'organisation, France, 2001, p 439.

أ- التقييم الدائم والمستمر:

أثناء عملية التوظيف الترقية إعادة ترتيب وتصنيف العمال او عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحها حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بشكل مستمر.

وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات والتقنيات البشرية منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكيات المعرفية الذهنية والنفسية وبطاقات التقييم أين تتم هذه العمليات المنظمة في مستويات عديدة من طرف متخصصين لقياس المهارات والقدرات الفردية.

ب- الكشف عن الكفاءات النادرة:

من طرف ادارة المؤسسة اين يتم الكشف عن الافراد ذوي المهارات والقدرات النادرة والمختصين في المجالات الاستراتيجية للمؤسسة كذلك تحديد مكائهم ومجالات تخصصاتهم وخبرتهم ودورهم الانتاجي او الاستراتيجي بالاضافة الى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونقلها.

ت- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الادارة:

توجد هناك كفاءات مخفية بالنسبة للمؤسسة وهذا بسبب ان البيئة التنظيمية لم تسمح لهم بابرار مهاراتهم ومواهبهم وامكانياتهم ولاشتغالهم في نشاطات تعتبر ثانوية بالنسبة للمؤسسة وتمثل هذه الكفاءات حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المؤسسة ان تعمل على اكتشافها واستغلالها من اجل تحقيق النجاعة والتحسين المستمر¹.

ثانيا: البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها

وهذه الكفاءات ليست فردية او مشخصة فقط وانما في فرق ومجموعات حيث يمكن ان تكون لديهم كفاءة نوعية او خاصة بهذه المجموعة كطريق عمل ناتجة عن التكنولوجيا والبيئة التنظيمية الموجودين فيها بالاضافة الى خبرتهم وهذا من خلال:

¹ محمد المهدي بن عيسى، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 81.

- روح التعاون والتساند والتكامل بينهم.
- قدرتهم على التنظيم الابتكار والتطوير وتقبل الغير.

وبدء تحديد الكفاءات الجماعية يتوجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موقع ذلك الكفاءات من حيث نشاطها وتخصصها ومجال عملها.

يتم تقييم هذه الكفاءات ضمن نشاط محدد وهذا من خلال تحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي او تجاري. فمن خلاله يتم تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات من حيث ندرتها صعوبة تقليدها والحصول عليها او تعويضها.

التقييم على اساس المشاريع الإستراتيجية يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرض الحالية والتهديدات المتوقعة وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي.

حيث تهدف هذه المنهجية الى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من انجاز وتحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحديد الكفاءات الاستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها وضع مخطط يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال التدريب التكويني وتسيير المسار الوظيفي...¹.

الفرع الثالث: أساليب تقييم الكفاءات

يتم تقييم الكفاءات بطرق عديدة من اهمها:

¹ مزيان حنان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان "نظام الاتصال في المؤسسات ومساهمته في تطوير الكفاءات - دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس"،

اولا: مركز التقييم

تستعمل في المؤسسات الكبيرة اين يتم تقييم الموظف/العامل من خلال الاداء حسب المبدأ. حيث يمثل مركز التقييم مكان معين يقصده المترشح للقيام بمسابقة وهذا من اجل اختبار والتأكد من قدراته ومهاراته للقيام بوظيفة معينة وفقا لشروط محددة فالجمال العسكري كان يعرف استعمالا كثيرا بهذه الطريقة¹.

ثانيا: المقابلة "L'entretien"

ان المقابلة تتمثل في التعرف ودراسة السلوك وردود الفعل الذي يحدث خلالها عن طريق الاستجواب. فمن خلالها يتم التغيير بجرية تامة اين يحدد العمل للمقيم خلال السنة مع تحديد كل ما يلزم التدريب والتكوين من أسئلة.

ثالثا: التقييم الذاتي

ان الهدف منها هو التعرف والتقصي على ما للعامل من كفاءات ضمنية، كما تتميز بكونها ذات استعمال قليل وهذا راجع لكونها لا تعتبر اداة رئيسية للتقييم سواء في قرارات التعيين او التحويل وانما تمنح الفرصة للمترشح من اجل تقييم نفسه من خلال اجراء مقارنة سلوكه مع سلوك المترشحين الآخرين وتحديد نقاط قوته التي تميزه عن الاخرين خلال مشاهدتهم عبر وسائل مرئية².

رابعا: حقيبة المستندات "Porte document"

تعتبر كثيرة الاستعمال في قطاع ومجال التعليم فاساسها ومبداها قائم على جمع المعلومات وهذا من خلال الوثائق التي تثبت اداء العامل. اي بوضوح هي استخلاص الكفاءات المحصلة من خلال مجموعة من المعلومات والوثائق التي تثبت اداء العامل.

خامسا: التغذية العكسية (رجوع المعلومات) "Feed Back"

¹ Lou Van Beindonck, tous compétents, management des compétences dan l'entreprise, édition Boeck, Paris, p 80.

² Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 01, édition d'organisation, Paris, 1998, p 152.

تعتمد على مبدأ كل ما هو وارد من المحيط الأقرب للفرد فالفكرة الأساسية أن الشخص/الفرد يقيم من الزملاء، الزبائن، الرؤساء، المتعاملين أي كل من يتعامل مع الفرد باستمرار هو من يقيمه وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة¹.

المطلب الثاني: نظريات ومزايا تطوير وتنمية الكفاءات

الفرع الأول: نظريات تطوير الكفاءات

تواجه المؤسسات اليوم في سوق تنافسية للغاية وهذا مرتبط بالعملة والتطور التكنولوجي السريع بحث يجب على اي مؤسسة ترغب في البقاء أن تتكيف مع هذا الوضع.

في الواقع انه لا توجد هناك ممارسات عامة (شاملة) في مجال إدارة الموارد البشرية وأفضل الممارسات هي تلك التي تتكيف مع السياق للتصدي للتحديات التي تواجه المؤسسات في بعض الأحيان. ولتحقيق ذلك إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع مجلس إدارة المؤسسة يتم اتخاذ القرارات سواء الإستراتيجية والتشغيلية التي تتعلق بتطور الكفاءات للقيام بذلك سوف تنطبق لنظريات تطوير الكفاءات من وجهة نظر المدخل النظامي ومنهج الكفاءة.

المنهج النظامي: للمفكرين والمنظرين في هذا المنهج فان الهدف هو فعالية التدريب المهني للموظفين، تطوير الكفاءات وفقا لهذا المنهج، وبناءا على طريقة جاك سواي (Jack Soyer) سنة 2000 وآلان مينيون (Alain Meignant) سنة 2006:

أ- **منهج جاك سواي (Jack Soyer):** حسب جاك سواي يجب احترام منطق الوظيفة لتنفيذ التدريب بالمؤسسة

وهكذا فانه يقترح هيكلية التدريب استنادا الى تحليل النظم. كما انه يدعو في منهجه الى التكامل من اربعة نظم

فرعية من التدريب وتتلخص هذه النظم الفرعية في التقنية، التنظيمية، الاجتماعية والبشرية وعلاوة على ذلك فان

التدريب يتكون من اربعة وظائف فرعية: القيادة والتنظيم والتنفيذ والرقابة.

وظيفة التوجيه او القيادة هي الحفاظ على النظام بما يتماشى مع بيئتها تتوقع هيكل لتحسين المهارات والتكاليف وينظم

وينعش المؤسسة بالكامل في ضمان التوافق والاتساق مع الانظمة الاخرى.

¹ Lou Van Beindonck, op.cit, pp 98-100.

كما ان وظيفة الرقابة هي المسؤولة عن ادارة الانجازات التي تحققت في اطار الاهداف المحققة. والهدف من التنفيذ هو تحقيق وظيفة محددة من أنشطة التدريب.

واخيرا فان وظيفة الرقابة هي المسؤولة عن تحليل المعلومات الخاصة بالتدريب لصالح وظيفة القيادة وهي تحدد من الانحرافات والفروق في لوحات المعلومات تقارير لتحليل التدريب¹.

ب- منهج آلان مينيونت (Alain Meignant): حسب رأيه ومن وجهة نظر إدارة التدريب هي جزء من غرض إدارة الموارد البشرية والغرض الذي يتلخص في العمل على هذه الموارد من أجل أن تقدم في الوقت المناسب، فعال ودائم ودوافع المديرين ضرورة العمل على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

الفرع الثاني: مزايا تطوير الكفاءات

توجد مجموعة من المزايا الناتجة عن تطوير الكفاءات يمكن إحصاءها كما يلي²:

1. تعتبر الكفاءات والمهارات أول شيء يجب على المؤسسة التعويل عليه وهذا من اجل ضمان الاستمرار والنجاح في ظل محيط شديد التقلبات والتغيرات في جو سريع وكثير الغموض.
2. يحتاج المسيريون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل المعلومات لاتخاذ القرارات السليمة في مجال يتميز بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل.
3. إن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف تساعد على خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتميز بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين إلى المؤسسة أو على الأقل لنفس المجموعة.
4. حتى تتخذ المؤسسات استراتيجية محددة في السوق فانها تقوم في الاول بالتنبؤ باحتياجاتها في اطار نشاطها وهذا من اجل استنباط الوظائف المستقبلية ووضعها بمنظور مع خصائص الاشخاص بمعنى توافق الكفاءات مع العاملين.

¹ Soyer Yacques, fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2000.p55.

² شافي فدوى عمري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة - المقاول الجزائري - دراسة حالة المقاولين بولاية بشار"، جامعة أبو

بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص 101-102.

5. مع ظهور اشكال جديدة للعمل اساسها المعرفة، الخبرة والمهارة برزت اهمية الكفاءات كمورد انتاجي اساسي حيث اصبحت انتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل بل اصبحت تعتمد اكثر فاكثر على الموارد غير المادية.

المطلب الثالث: تطوير وتنمية الكفاءات في المؤسسة

الفرع الأول: تنمية وتطوير الكفاءات وعلاقته بنشاطات إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من نشاطات ادارة الموارد البشرية التي لها علاقة ارتباط بعملية تطوير الكفاءات ويمكن حصر اهمها في خمسة أنشطة رئيسية هي كالتالي:

اولا: تطوير الكفاءات وعملية التوظيف

ان حاجة المؤسسات الى كفاءات جديدة يفتح لها المجال امام اقتراحين وخيارين:

اما ان تقوم بتوظيف افراد ذوي خبرة جيدة من خارج المؤسسة وهذا الاختيار مكلف ويحمل المؤسسة نفقات اضافية، كما يقلل من فرص ترقية الافراد العاملين بالمؤسسة ايضا يكون بمثابة محفز للافراد في بعض الاحيان من اجل ابراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا.

أو أن تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات الافراد الحاليين من اجل اكتساب الكفاءات اللازمة ومن خلاله تساهم المؤسسة في خلق جو من المنافسة بين العاملين وتوفير فرص كبيرة للترقية بالاضافة الى كل هذا فان هذا الخيار يسمح بعدم تضييع الوقت وتخفيض مدة التدريب للافراد الجدد.

ثانيا: تطوير الكفاءات وعلاقته بالمكافأة

تلعب المكافأة دور مهم سواء من ناحية تحفيز الافراد وتشجيعهم لكي يحسنوا من مردوديتهم او من ناحية الاحتفاظ بالكفاءات الهامة بالنسبة للمؤسسة وهذا من اجل منعهم من الانتقال الى المؤسسات المنافسة تحت تأثير نفس العامل.

ثالثا: تطوير الكفاءات وادارة المسار المهني ان ادارة المسار المهني تعتبر بمثابة جزء متكامل من ادارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها¹.

كما ان عملية تطوير الكفاءات من خلال تحقيقها لأهدافها تساهم في تخفيض معدل دوران العمال تساهم بفعالية ودقة في تدعيم المسار المهني للأفراد بحيث يصبح هؤلاء الافراد قادرين على اكتساب مهارات جديدة تساعدهم في التطور.

رابعا: تطوير الكفاءات وتقييم المردودية وتحليل المناصب

تظهر العلاقة فيما بينهم باعادة توجيه الافراد نحو مناصب مختلفة عن سابقتها التي كانوا بها واعادة تقسيم المهام وهذا كله من خلال عملية تحليل المناصب التي تساعد في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الافراد عن طريق اضاءة الطريق للوصول الأمثل للفجوات الموجودة للفرد ومن ناحية اخرى عند تقييم المردودية تساعد في اكتشاف يد عاملة متعددة الكفاءات.

خامسا: تطوير الكفاءات وتخطيط الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية من خلال هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية اصبحت تولي اهتماما كبيرا لعملية سد العجز والاحتياجات المتزايدة للموارد البشرية وهذا باعتماد مخططات تهتم بهذه العملية. وهذا كله من اجل توفير اليد العاملة المؤهلة والتي تعتبر من اهم التحديات التي تواجه المؤسسة بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة².

الفرع الثاني: تطوير الكفاءات كركيزة لتحسين المؤسسة

يكمن الدور الفعال للمورد البشري في العملية التغييرية والتحسينية وهذا من خلال إدراجه في العملية بفعالية من خلال التصور وصيانة العلاقة معه.

فمنطق وظيفة الموارد البشرية عرف تغييرا من ادارة الافراد الى ادارة الكفاءات وهذا في الأصل نتيجة تغيير في دور وهيكل المورد البشري في المؤسسات.

¹ Yean Marie Peretti, tous DRH, 4^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, France, 1996, p 163.

² Shimon L. Dolan et autres, la gestion des ressources humaines (tendances, enjeux et pratiques actuelle), 3^{ème} édition, Village Mondiale, Canada, 2002, pp 308-310.

حيث ان احدى الدراسات التي تمت سنة 2002 بفرنسا توصلت الى ان المؤسسات الفرنسية التي تعتمد انظمة قائمة على الكفاءات او تنوي ذلك في المدى القريب تقدر بحوالي 70% من مجموع المؤسسات.

فمن خلال تعريف الكفاءات للمجموعة المهنية الفرنسية (Medef)، والذي تطرقنا اليه في السابق، فان الكفاءة الفردية بدون وجودها في نظام الكفاءات الجماعي تبقى دون فعالية اي بدون تأثير هذا يرجع الى ان تقييم الكفاءة الفردية يتم في الوسط المهني فهي تدل على المهارات العملية المقبول عكس الكفاءة الجماعية التي يتم تقييمها من قبل الزبائن اين يتم اختيار المورد الأكثر كفاءة.

ولهذا فانه يجب التركيز على شقين أساسين ولا يتم الفصل بينهما هما التدريب (الكفاءات) والمورد البشري اي التأهيل (العمال المنفذين) حتى يكون هناك خلق للقيمة المضافة في المؤسسة¹. وبالتالي نجاح هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تحسين المؤسسة) يعتمد على أهمية الحفاظ على إستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة ويعنصر الكفاءات وربطه وخضوعه الى حد كبير بمستوى منظومة التعليم والتكوين والتدريب.

المطلب الرابع: تقنيات وآليات تنمية وتطوير الكفاءات

ان الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات هي التي تتعلق بالعلم والدراية المرتبطة بالتطورات التكنولوجية التي تعمل على تغيير انظمة الادماج التوزيع من جهة ومن جهة اخرى، فان هذه الكفاءات تتطلب تطورات في السلوك والادارة، اذ ان تقنيات تطوير الكفاءات مرتبطة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة وتعتبر الكفاءة في المؤسسة من اهم العوامل في بقاءها وزيادة تنافسيتها. حيث توجد عدة اليات وتقنيات تساعد على تنمية الكفاءات البشرية التي تساهم في رفع اداء هذه الموارد من خلال التحسين المستمر لمهارات وقدرات الكفاءات وكل التكاليف الخاصة بهذه الطرق تعتبر استثمار في راس المال الفكري ومن اهم هذه الطرق والتقنيات سوف نعرفها كما يلي:

¹ د. رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص ص 12-13.

الفرع الأول: تنظيم العمل

يقوم تنظيم العمل على زيادة القيمة المهنية للموظف من حيث الخبرة المكتسبة بشكل جيد والتي من الضروري الحفاظ عليها وبالتالي تحسين إمكانية التوظيف اذ يتطلب هذا المنهج عملية معالجة العرض والطلب¹، من اجل التطور الوظيفي وكفاءة الافراد، حيث يتم التعبير عن العلاقة بين المنظمات والكفاءات من خلال مختلف الخبرات لاسيما تلك المنظمات المؤهلة التي تعزز التعلم وتطوير الكفاءات. تشابهت التعريفات المقترحة من قبل المؤلفين في انه يمنح للمنظمة المؤهلة هدف تطوير الكفاءات (او التاهيل المهني) خاصة فيما يخص اكتساب الكفاءة الاقتصادية.

لقد عرف "C. Sauret, 1989" في نهاية الثمانينيات التنظيم المؤهل على اساس ثلاث خصائص اساسية والمتمثلة

في:

- ✓ يعتمد على متطلبات القدرة التنافسية الاقتصادية.
- ✓ يحمل في حد ذاته قوة تكوينية واضحة ومعتزف بها.
- ✓ يسمح بافضل مستوى من اجل تحسين ادارة التوظيف والكفاءات².

التنظيم الكفاء (المؤهل) عن طريق الممارسات الادارية³:

يعتبر الموظف هو المسؤول عن انشاء ادوات تتكيف مع الاهداف المراد تحقيقها واعادة تحديد موقعها بشكل واضح ويشترك الموظف في التحسين المستمر للقواعد واجراءات التنظيم الرسمي من خلال (جماعات المشروع، ردود الفعل) ويعتبر اساسا قاعدة المنظمة هو الاتصال (P. Zarifian, 1993) حيث طورت الليات التحفيز لتشجيع المشاركة الشخصية عن طريق: التعرف على نظام القائم على الكفاءات المكتسبة، فتح قنوات التطوير الوظيفي، التكوين المتفاعل، المنظمة... الخ.

¹ Emery yves et Gonin François, « dynamiser les ressources humaines, compatible avec les normes qualité », édition presses polytechniques et universitaires romandes, Belgique, p 115

² C. Sauret, « les organisations qualifiantes, processus et développement des compétences professionnelles », Entreprise & Personnel, 1989, p 128.

³ A. Grimand, I. Vandangeon-Derumez, « l'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle » revue de gestion des ressources humaines n° 32, 1999, pp 108-126.

اما وفقا ل (P. Zarifian, 1993, G. de Terssac, 1992) فانه يستوجب دعم الموظفين لضمان الانتاج

من خلال التركيز على ادارة المخاطر والخلل والتزامهم الديناميكية في التعلم والتدريب المدعومان على اساس مواقف العمل.

✚ دور تنظيم العمل:

ان العلاقة بين التنظيم والعمل والكفاءات تعني تلك الخاصة بالمنظمة المؤهلة، المنظمة التعليمية، الادارة التنظيمية، ادارة

المعرفة، فكل هذه المفاهيم تعود الى نفس الفكرة: بإمكان تنظيم العمل ان يقود العمل ليصبح المدرب وكذا لتعليم الافراد.

يلعب تنظيم العمل دورا اساسيا في عملية تطوير الكفاءات وذلك عن طريق تحديد عمليات العمل الادوار مهام كل

واحد البيئة الوظيفية بناء فريق العلاقة بين الفرق والخدمات تحديد اهداف الانتاج وبنية الوصول اليها... الخ، كما قد يكون تطوير

الكفاءات مثلا عن طريق اعطاء الفرصة للفرد لقيامه بانشطة تختلف عن تلك التي كان يؤديها لمواجهة الواثق او اتاحة الفرصة

للفريق بالعمل جنب الى جنب تحسين علاقات العمل المسابقات التعاون منح فرص التعلم توسيع الكفاءات واثرائها.

تسمح الطريقة التي يتبعها توزيع العمل وتحديد الاهداف من اجل تطوير الكفاءات باكتشاف كفاءات اخرى وعلاقات

اخرى ظروف مهنية اخرى مسار اخر للمؤسسة محيط اخر لكن هل يكفي هذا لتنظيم المواقف التي تحسن وتطور وتولد حالات

التعلم المحتملة؟ لقد اثرت هذه المسألة اهمية كبيرة اذ تعلقت بقضية الوساطة بالاضافة الى المعرفة والوقت حيث ان مسألة الوقت

تظل ذو اولوية في عملية الانتاج والتعلم فقد تطرح في غالب الاحيان عدة اسئلة مختلفة والتي تتعلق بنفس الموضوع فمثلا: كم

يستغرق من الوقت للتعلم؟ كيف يمكن تنظيم مسار المتابعة؟ كيف نسمح للافراد بالحكم على انفسهم بالنجاح او الفشل؟

كيف يمكن للتسلسل الهرمي في نهاية المطاف ان ينجح في الرهان المتزام وما يصاحبه من انتاج وتعلم؟. ان للهرم السلمي الاداري

اهمية كبيرة في تحديد عملية تطوير الكفاءات حيث يلعب الافراد دورا خاصا حول المبادلات اليومية.

يلعب تنظيم العمل دورا اخر من خلال جعل المبادلات في العمل ممكنة ويصبح التمرين يائسا من شدة التكرار عندما

لا يرغب الزملاء في الانتقال باعتبارهم الثقافة السرية او عندما يتم تعيين الرئيس على اساس اقدميته لا على اساس قدراته ومعرفته

او خبرته... الخ. فيمكن لتنظيم العمل ان يتيح فرص التعلم ويعيق الاحتمالات الغير مرغوب فيها.

الفرع الثاني: التحفيز

تحتل عملية التحفيز في الوقت الراهن مكانة بارزة ضمن اهتمامات منظمات الاعمال اليوم¹ فاهميتها نابعة من اهمية الكفاءة (العنصر البشري) كاحد العناصر الهامة في عمليات المؤسسة.

1. تعريف التحفيز: حيث يمكن تعريف التحفيز على انه:

"عملية دفع الافراد لاتخاذ سلوك معين او ايقافه او تعبير مساره"² حسب تعريف (ستيرز وموتر)".

"بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لاداء الافعال المتاحة به على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"³.

"كما صنّفه علماء الادارة بنعته على انه جل الطرق والاليات المتبعة لحث العاملين وتحريكهم للعمل الجدي والاستثنائي"⁴.

"كما يعرف ايضا على انه الشعور الداخلي للفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين بهدف الوصول الى تحقيق اهداف معينة"⁵.

وقد تطرقت عدة نظريات وساهمت في مفهوم التحفيز منها نظرية هرمية الحاجات لماسلو نظرية التعزيز نظرية الحاجة الى الانجاز نظرية العاملين نظرية المساواة نظرية التوقع ونظرية التوفير.

كما يجدر الاشارة الى ان التحفيز ياخذ عدة اشكال وهذا باعتباره احد الاركان الاساسية للقيادة والتوجيه فقد ياخذ شكلا ماديا او معنويا.

¹ د. طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 111.

² www.abahe.co.uk/b/humain-resources-as-a-system/humain-resources-as-a-system-65.pdf

تاريخ الاطلاع: 2018/05/11.

³ د. طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 115.

⁴ د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة بعنوان: "وظائف الإدارة (التحفيز)"، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم البيئة، ص 01.

⁵ د. عمر بلخير جواد، أطروحة دكتوراه بعنوان "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS لسعيدة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 129.

حيث ان المؤسسة للحفاظ على كفاءاتها تعمل على خلق التناسب بين الحاجات والدوافع من خلال هذا النظام.

2. مزايا التحفيز:

ان اتباع نظام التحفيز من قبل المؤسسة يسمح بتحقيق عدة فوائد سواء بالنسبة للمؤسسة والعامل يمكن ذكرها كالتالي:

- جذب الكفاءات والمهارات المتميزة للعمل في المؤسسة.
- اتباع حاجات ورغبات العمال بمختلف انواعها ومنها الحاجة المادية للأموال والحاجة المعنوية للتقدير والاحترام.
- تحقيق الرضا الوظيفي واشباع حاجات العمال.
- خلق الشعور بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.
- خلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- الرفع من انتاجية المؤسسة وبالتالي الزيادة في ارباح المؤسسة.
- الرفع من انتاجية العمال كما وكيفا¹.

3. انواع التحفيز:

تختلف انواع وتتداخل مع بعضها البعض وهذا باختلاف المؤسسات وامتلاكها للامكانيات المتاحة واهميتها في تحريك جهود الافراد العاملين بها²، وهذا من اجل الحصول على اعلى درجة من كفاءة الاداء للعاملين بالاضافة الى كل هذا تختلف بتأثير عدة عوامل مرتبطة بالفرد والمؤسسة كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية وتقسّم التحفيزات على حسب عدة معايير اهمها:

✓ الحوافز المادية والمعنوية:

الحوافز المادية: تتمثل في متطلبات الدافع ذات الطابع النقدي والمالي والمزايا المادية كالراتب المكافاة العلاوات بالاضافة الى النقل والسكن³.

¹ د. طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 123.

² فهيم منصور، إجابة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335، بتصرف.

³ خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 256-257، بتصرف.

الحوافز المعنوية (غير مادية): تشمل جميع الحوافز الغير مادية التي لا تعتمد على المال التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها وهذا من اجل اشباع حاجياتهم الاجتماعية والنفسية كالشعور بالاحترام والتقدير الرضا الوظيفي الولاء المشاركة في الإدارة¹.

✓ الحوافز الايجابية والسلبية (حسب الهدف):

الحوافز الايجابية: تشمل جل انواع الحوافز التي تشجع الافراد العاملين على تحسين ادائهم والرفع من قدراتهم وكفاءاتهم كاستقرار الوظيفي التقدير الاحترام.

الحوافز السلبية: تشمل كل اساليب الردع والعقاب والتهديد التي تتخذ في حق العاملين كالحرمان والخصم من العلاوات والاجور والاجراءات التأديبية².

✓ الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الفردية: تشمل جل انواع الحوافز التي توجه لفرد معين بعينه من اجل الدفع بالاداء الفردي لهذا الشخص وتتسم بالدقة وسهولة القياس والاستقلالية ومن اهمها: خطط الدفع بالقطعة خطط الوقت المتوفر العمولات.

الحوافز الجماعية: تشمل الحوافز التي توجه لدفع مجموعة من الافراد العاملين في أنشطة واعمال مشتركة ايضا تشمل الاعمال المترابطة مع بعضها والتي تستدعي العمل جماعيا وبصفة مشتركة³.

4. طرق واليات التحفيز:

تتمثل اهم اليات واساليب التحفيز في:

- تقبل المسير لاقتراحات وابداعات العمال ووضع الممكن منها حيز التطبيق.

¹ مزيان حنان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان "نظام الاتصال في المؤسسات ومساهمته في تطوير الكفاءات - دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 160.

² د. طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 123.

³ سملاي بحضية، أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تنمية الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004، ص 227.

- مساعدة المسير العاملين للتحفيز الطويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الاهداف.
- الاعتراف بالمجهودات المبذولة من قبل العمال وتقديرهم.
- تحسين العمال بالانتماء من خلال مشاركتهم في القيادة بتشجيع من الادارة العليا لهم من اجل المشاركة في حل العمليات التنظيمية وهذا باعتباره دافع يحفز العاملين للمساهمة في التحسين المستمر.
- اعطاء واتاحة الفرصة امام العاملين من اجل الابداع والابتكار.
- مشاركة العاملين في تحسين الجودة في مكان العمل يمكن مناعطاء كل الكفاءات السلطة ومسؤولية التحسين الدائم.
- نقل وتفويض الصلاحيات في مجال أنشطة التسيير الى افراد ذوي كفاءة يساهم في اشباع رغبات الافراد وتحفيزهم¹.

الفرع الثالث: التنقل

1. تعريف:

تعتمد المؤسسة على عدة تغيرات تخص كل من التوقيت الوظيفة الكفاءات... الخ حيث يمكن للموظف ان تبدا وتنتهي مهمته وسيره المهني في منصب واحد داخل نفس المؤسسة وعليه يجب مراعاة المسار الوظيفي الديناميكي الذي يركز على التدريب المستمر من اجل الازدهار في العمل.

2. انواع التنقل:

يوجد نوعان من التنقل: من جهة التنقل الخارجي الذي يعتبر من "تغيير المؤسسة"، تسريح العمال، الفصل... ومن جهة اخرى التنقل الداخلي².

¹ د. مزيان حنان، مرجع سابق ذكره، ص .

² Jean Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^{ème} édition vuibat, 2001, p 150.

1/ التنقل الداخلي: هو تغيير منصب العمل المهنة الوظيفة داخل نفس المؤسسة او داخل نفس الفريق حيث يسمح للموظفين باكتساب مهارات مريحة كما يتضمن هذا التنقل الداخلي نوعان¹:

- تنقل عمودي للموظفين: ويتعلق باختيار الكفاءات الضرورية واخذها بعين الاعتبار لتعيين عمل ما او اكثر من اجل الوصول الى نتائج معينة مساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.
- تنقل افقي للموظفين: يخص تطبيق مصطلح الكفاءات في احد النشاطات المتعددة لتسيير الموارد البشرية ويختص بتغيير العمل على نفس المستوى كالتحويل من... الى، تناوب.
- التنقل المحيطي: هو ما يتعلق بالافراد الذين يحتلون نفس الوظيفة على نفس المستوى الاداري والذين يغيرون مكان ممارسة انشطتهم ويشمل التنقل الجغرافي ومن بين المؤلفين الذين بحثوا في التنقل.

نجد² (Scheir 1993) حيث وضع ابعادا محددة للتنقل وبرز اعماله بشكل خاص انتسبت الى فكرة قدرة الموظف

في بناء وظيفته.

لقد حدد كل من³ Deffayet et Van Heems امكانية التعايش بين الاشكال المختلفة للتنقل في المؤسسة

والتي اعتمدت على عدة عوامل محددة تربط بين التنقل والترقية بشكل كبير فقد يشير التدريب الى التقدم الوظيفي مع او بدون تكاليف الوظيفة الجديدة اذ ان التغيرات التي تبين هذا التقدم قد تكون بسبب زيادة المسؤولية، رفع المكافاة، التامينات...⁴.

ومن وجهة نظر Jean Marie Peretti يوجد نوعان من الترقية الداخلية فالاولى لا تعتبر جزء من ادارة الموارد

البشرية المتقنة اما الثانية فتستند على ادارة الوظائف المتوقعة ونظام تقييم الموظفين والتي تتطلب تنبؤات جدية ودراسة دقيقة.

¹ Cadin Loic, Guerin Francis, Pigeys Frédérique, « gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie », éd Dunod, Paris, 2002, p 328.

² Schein S. cité par Bourcier Caroline, « le changement de poste de travail : la mobilité », éd, liaison, Paris, 1999, p 29.

³ Deffayet S. et Van Heems F, « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? » Personnel, Andcp, n° 365, 1995, pp 36-41.

⁴ Jean Marie Peretti (2001), op.cit, p 245.

2/ التنقل الخارجي: يعبر عن تلك الزيادة التنافسية والتغيرات أكثر طلبا واداء مقترنا بالتغير التكنولوجي الرئيسي الذي لا يؤثر الا على العلاقات التي كانت مستقرة في السابق ومستدامة بين الموظفين ومؤسساتهم.
كما يعتبر كسياسة تعديل عمليات إدارة الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط.

الفرع الرابع: إدارة الجودة الشاملة

عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة اهتمامات العديد من الباحثين وهذا باعتباره احد المفاهيم الادارية الحديثة نسبيا التي ظهرت بنهاية عقد الثمانينيات والتي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء وما يجدر الاشارة اليه ايضا هو انها مدخل استراتيجي لانتاج افضل سلعة او تقديم خدمة ممكنة من خلال الابتكار والتحسين المستمر عن طريق الاستغلال الامثل لموارد المؤسسة.

ونظرا للاهمية التي تحظى بها تعددت تعاريف الباحثين في هذا الموضوع التي من اهمها:

*تعريف "جوزيف جوران": التي عرفها على انها: "عملية ادارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الاعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق قوة العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل اعمال الهدر في المنظمة وتستطيع اي منظمة تحقيق اهدافها اذا قام كل شخص فيها بعمله على اكفا وجه"¹.

*تعريف "Kaluzing": الذي عرفها "بانها الطريقة النظامية في تخطيط وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والترف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق ادوات تحليلية واحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة ليسهل عملية الاتصال واتخاذ القرار"².

¹ د. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 203-205.

² خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الكيعان للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص 75.

فنظام ادارة الجودة الشاملة يساهم في التركيز على الموارد البشرية والكفاءات وتنميتها من خلال اعتماد التدريب وزيادة

اكتساب المعرف وتطبيقها في المجالات المختلفة للعمل وهذا ما يؤدي الى الرفع من القدرات البشرية من اجل التحسين المستمر¹.

طرق ادارة الجودة الشاملة:

يستوجب نظام ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة عند تطبيقه مجموعة من الطرق اهمها:

* طريقة "Benchmarking": تعتمد هذه الطريقة ذات الاصل الياباني على القيام باجراء مقارنة نشاط المؤسسة بغيرها من

المؤسسات المنافسة فهذه الطريقة تساعد على التحسين والتطوير السريع للعمل عن طريق قياس الاداء الحالي وكيفية تغييره
بالاضافة الى الاستغلال الامثل للفرص الخارجية.

وتوجد عدة انواع لهذه الطريقة:

1. Benchmarking داخلي: ويعني المقارنة بين فروع نفس المؤسسة.

2. Benchmarking وظيفي: ويعني المقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي اليه.

3. Benchmarking تنافسي: ويعني مقارنة المؤسسة بمنافسيها².

* طريقة نظام الاقتراحات: ان هذا النظام يعتمد بالدرجة الاولى على المشاركة الفعالة للافراد (الكفاءات) في اتخاذ القرار حيث

يقدم كل اقتراحاته للادارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله ثم يقود الادارة بتبني

الاقتراحات المناسبة بعد دراستها ولهذا يجب وضع وسائل مناسبة لذلك³.

¹ د. مزيان حنان، مرجع سابق ذكره، ص 328 .

² سملاي محضية، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 22 و 23 أفريل 2005، ص 182.

³ سملاي محضية، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق ذكره، ص 182.

الفرع الخامس: التكوين التقليدي

أولاً: التكوين و التدريب :وفقا لـ (Stonze 2000) يمكن اعتبار التكوين والتدريب استراتيجية لتطوير الكفاءات من الدرجة الاولى ومعلمة لكفاءة راس مال الشركة وهي مجموعة من الانشطة التي تسعى التطوير من خلال طرق تربوية مختلفة نظام متكامل المعرفة معرفة كيفية جعل الموظفين اكثر كفاءة في تحقيق عملهم¹.

كما يعتبر التكوين في المنظمة مجموعة من الاجراءات والوسائل والتقنيات لدعم الموظفين وتشجيعهم وكذا لتحسين معرفتهم سلوكهم مهاراتهم وقدراتهم العقلية اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة وكذا الاهداف الشخصية او الجماعية للموظفين والوفاء بتحقيق واجباتهم الحالية والمستقبلية على احسن وجه².

ومن ناحية اخرى فان التكوين يهدف الى نقل المعرفة الى الموظفين واكتسابهم خبرات جديدة تزيد من قدراتهم في اداء العمل.

ثانيا: انواع التكوين

يتخذ التكوين عدة اشكال مختلفة سواء كان متخصص، التكوين المتواصل، التكوين المهني، التكوين الذاتي.

التكوين المتخصص: لقد عرف من قبل ادارة الموارد البشرية³ على انه نوع من انواع التطوير الذي يتميز بالتركيز التعبئة والتعزيز المستمر للموارد البشرية في المؤسسة في مجال واحد من اجل الوصول الى منصب اعلى.

التكوين المتواصل: هو ذلك التدريب المستمر للعامل والسماح له بتحديث نفسه بالانضباط في المهنة وضمان التكيف مع التقنيات المتغيرة وظروف العمل ويعتبر بمثابة استثمار ذو اهمية كبيرة الى جانب الاستثمار بما انه العامل الاكثر اهمية لبقاء واستدامة المؤسسات.

¹ St. Onze (2000), In Onze Sylvie, Audit Michel, Haines Victor, Petit André, « relever les défis de la GRH », éd Gaetan Morin, montréal, 1999, p 26.

² Skiou et al, « la formation professionnel », 2^{ème} édition, les éditions 4 L INC, 2001, pp 336-338.

³ Peretti Jean Marie, « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2^{ème} édition vuibat, 2001, p 201.

والتكوين المتواصل هو الطريقة الأكثر فعالية لتطوير كفاءات الموارد البشرية لكي تتمكن المؤسسة من اكتساب القدرات التنافسية في الاداء والربحية في البيئة المحيطة والتغيرات التي توضع باستمرار وذلك مقابل التطوير واستمرارية الكفاءات والمعرفة لقد ميز الاكرم أ.و.ر. أمية كلبوز (2004)¹ بين نوعين من التكوين هما:

تكوين الناقل (التعايش) (L'adaptation): هو تقنية تستعمل في خدة القدرة التنافسية للشركة من اجل الزيادة في القدرات العملية ومعرفة كيفية جعل الموظف مرتبطا بعمله ومحيطه المهني. كما يساهم أكثر في التوظيف والتنقل الداخلي لانه يعتمد على المواقف المخصصة لحل المشاكل المتعلقة بمسار المؤسسة والذي قد تكون من الصعب تلاميها في مكان اخر.

التكوين على التوظيف: هو تكوين عام مثل: التكوين على اللغات الانترنت استخدام ادوات الاعلام الالي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والذي يتميز باكتسابه نوع من الكفاءات الفردية والتي تزيد من قابلية توظيف الفرد سواء كان داخل المؤسسة او خارجها من اجل توسيع مجال العمل.

التكوين المهني: هي تلك التقنيات التي تقدم في المدارس او غيرها والتي تتيح للمستفيد باكتسابه المعرفة والدروس النظرية والتطبيقية اللازمة لممارسة نشاط او مهنة معينة وقد تقدم في المؤسسات المعاهد الجامعات... وبعض المعاهد لديها مركز تدريب خاص ما يسمى بمركز التكوين المهني (CFP) والذي يسمح ويساعد بتطوير الكفاءات الفردية.

التكوين الذاتي: هو عبارة عن مجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة في ميدان ما لمزاولة وظيفة او مهنة محددة ويرتكز على تعميق المعرف الشخصية الأساسية للمتكون.

ثالثا: دور التكوين :

غالبا ما يرتبط تطوير الكفاءات بالتكوين وكذا القوانين المتعلقة بالتدريب المهني المستمر وينتهج التكوين نهايات مختلفة: البدء، الصيانة، التحسين، الترقية، اعادة تصنيع الاشياء، الوقاية او تحويل الموظفين. ويعتبر التكوين كاداة هندسية متغيرة تستخدم لاعادة الصياغة، وحسب² (Alain Meignant) فان التكوين يستجيب لاغراض مختلفة ترافق التغيرات والتحضير للمستقبل، ويسمح للمؤسسات بتطوير عدة استراتيجيات تتماشى مع تطورات العمل، بيئة المؤسسة كما تجمع بين عدة اشكال للتكوين وذلك وفقا لاحتياجاتها.

¹ El akremi A, et Oumaya Kalbous R , « développer les compétences : la formation », éd Dunod, Paris,2004, p 103

² Alain Meignant , « manager la formation »,5 émé édition , édition liaison , paris , 2001.p87

الفرع السادس: التكوين الغير تقليدي

أولاً: "E-learning" التعلم الالكتروني

ان ما يعرفه العالم اليوم من تقدم وتطور في مجال التكنولوجيا وكذا الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ادى الى ظهور كثير من المستجدات التكنولوجية التي اصبح توظيفها في العملية التعليمية ضرورة ملحة للاستفادة منها¹.

كما ان كل ما شهدته تقنية المعلومات والاتصال من تقدم وتطور كبيرين قد جلب معه تغيرات جذرية في العالم الذي نعيش فيه وفقا لنظام جديد هو نظام المعلوماتية².

فالتعليم الالكتروني هو احد الوسائل المتاحة للتعلم عن بعد يعتمد على استخدام الوسائط الرقمية كالانترنت والانترنت والاقراص المدجة من اجل اتاحة الوصول الى عملية التدريب والتكوين الذاتي والفردى وللسماع ايضا بالتبادل بين الاطراف الفاعلة في عمليات التدريب والتكوين³.

ويمكن تعريفه ايضا على انه استخدام التكنولوجيا الجديدة (تقنيات جديدة للوسائط المتعددة للانترنت) لتحسين جودة التعلم من خلال تسهيل الوصول الى الموارد والخدمات من جهة والتبادل والتعاون من جهة اخرى حيث يتم تكييفه بشكل خاص من اجل تطوير المهارات والكفاءات التنافسية بطرق واساليب محددة ومهارات التعامل مع الاخرين⁴.

فالاساليب والطرق الجديدة للتعلم الغير مباشر هي وليدة التقدم التكنولوجي وهي تعتمد بالدرجة الاولى على توليد تلك المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب (كاستخدام الكمبيوتر الاقمار الصناعية وشبكة المعلومات الدولية اين فرضت

¹ د. ريهام مصطفى محمد أحمد، مقال بعنوان: "توظيف التعليم الالكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربي لضمان جودة التعليم الجامعي"، العدد 09، المجلد 05، 2012، ص ص 03-04.

² د. خضر مصباح الطيطي، "التعليم الالكتروني من منظور تجاري وفني وإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

³ <http://www.e-deceo.net/consiel-formation.php>.

⁴ www.has-sante.fr/portail/jmcs/c-2807825/fr/formation-en-ligne-ou-e-learning. Le 14/05/2017.

في العصر الحالي بعض المتطلبات للتعليم الإلكتروني (E-learning) كخيار استراتيجي وهي الحاجة الى التعليم المرن الحاجة الى التعليم المستمر والحاجة الى التواصل والانفتاح¹ من اجل تنمية والرفع من كفاءة الافراد عن طريق تلقينهم معارف جديدة.

حيث يقدم المحتوى التعليمي لهذه العملية الاستراتيجية بواسطة طرق واساليب متنوعة ومدعمة بتكنولوجيا الوسائل المتعددة بمختلف مكوناتها كالوسائل السمعية البصرية ويتم عرضها من خلال الكمبيوتر باقل جهد واقل تكلفة وبكفاءة عالية معززة بالصوت والصورة في ايصال المادة التعليمية وفي اقل وقت ممكن.

ثانيا: التدريب بالمرافقة "Coaching"

تعددت تعاريف واهتمامات الباحثين بموضوع الكوتشينغ وهذا لحدائته وما يميز المؤسسات الهائلة والسريعة لتكنولوجيا المعلومات والمنافسة حيث اصبح يمثل احد اهم انواع التكوين نظرا لما يمنحه للمؤسسة من فرص تدريب عمالها بجهد وتكاليف اقل.

فقد عرفته المؤسسة الفرنسية للكوتشينغ (Coaching) بانه: "مرافقة الشخص ابتداء من احتياجاته المهنية من اجل تنمية امكاناته ومهاراته"².

ويعرف ايضا على انه الدعم المقدم من قبل عضو في المؤسسة (في الداخل) او من قبل مستشار (من الخارج) يهدف لمساعدة الموظف في زيادة رفع مستوى الانتاجية في المؤسسة.

ويتوقف الكوتشينغ على مرافقة الافراد او الجماعات في تحقيق اهدافهم وعلى نطاق اوسع في نجاح تطوهم الشخصي والمهني³.

فالكوتشينغ يفني بحاجتين اساسيتين للفرد وهما:

¹ د. ريهام مصطفى محمد أحمد، مرجع سابق، ص 05.

² Rémi Bachelet/Caroline Vigat, « processus de coaching et apprentissage », cours distribué sous licence créative Commons, Ecole centrale de Lille Villeneuve d'ASCQ, France, 05 Mars 2010, p 03.

³ Définition du Coaching : au diapason des richesses humaines, une idée adéquate : www.adequat.fr

* الحاجة الى الاعتراف والحاجة الى الانتماء.

فالكوتشينغ (Coaching) يدل بقوة على ان المؤسسة تستمر في تطوير وتنمية الافراد والكفاءات الموجودة بها¹.
ويسمح بتحقيق مستوى التوازن والاداء الامثل يشجع الافراد على التغيير عن كل امكانياتهم الفكرية الابداعية والتنظيمية بالاضافة الى تحسين المسار المهني للافراد من خلال ادخال التفكير الايجابي الذي يؤثر على نتائج المؤسسة وتحفيز الشعور بالكفاءة الذاتية.
كما يهدف ايضا الكوتشينغ الى المساعدة على ادراك العقبات والتطور والنمو وايجاد طرف لذلك بالاضافة الى حلول جديدة ومبتكرة لتحسين الفرد/الشخص مع التوقعات الخاصة به وذلك من وسطه المهني.

🚩 التأثير الكلي للتدريب بالمرافقة " Coaching " :

ان التدريب بالمرافقة Coaching يركز بالدرجة الاولى على ما هو عليه الشخص اليوم وما هو على استعداد للقيام به لتحقيق اهدافه نحو تحقيق اهدافهم بفضل الاخذ الجيد والافضل بعين الاعتبار لاختياراتهم والموارد المتاحة في الوقت الحاضر.
ويشمل التأثير على الافراد المتدربين ثلاثة جوانب تتمثل في²:

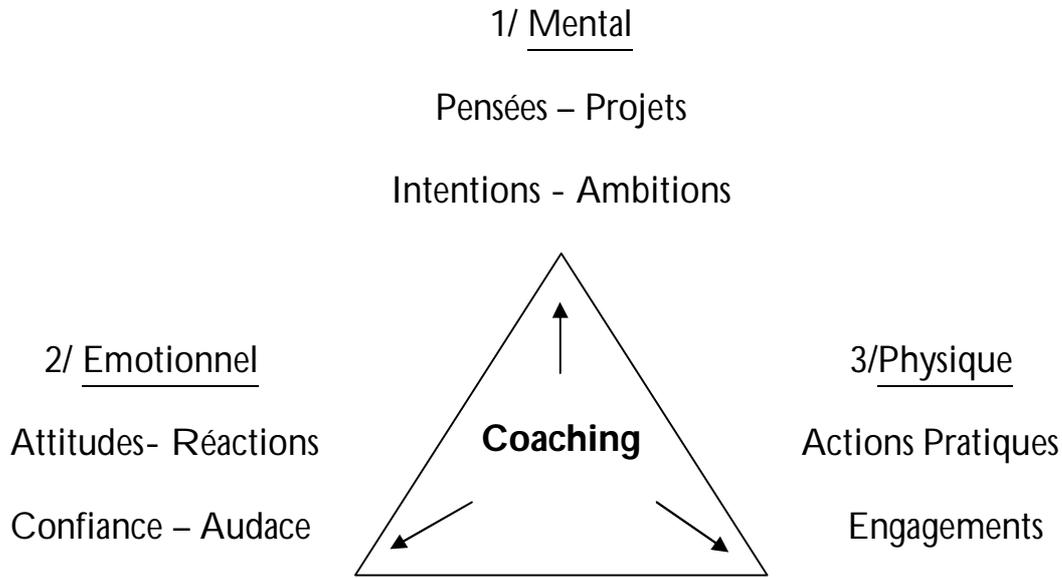
- ✓ الجانب العقلي: النية والقصد الذي يقود المشروع والطموح.
- ✓ الجانب العاطفي: المواقف والسلوكيات في التفاعل مع البيئة او الابداع في البيئة.
- ✓ الجانب الطبيعي والجسدي: الاجراءات العملية والالتزامات الملموسة.

والشكل التالي يوضح تأثيرات Coaching للجوانب الثلاثة.

¹ Alain Goudsmet-Luc Limère et Bernard Sténier, « Attitude de coach », aux éditions Kluwer, Bruxelles, 2003, pp 05-12.

² Alain Goudsmet-Luc Limère et Bernard Sténier, op cit, pp14-15.

الشكل رقم (3-1): التأثير الكلي لـ "Coaching"



Source : Alain Goudsmet, Luc Lumère et Bernard Sténier, op.cit, p 15.

مجالات الـ "Coaching":

حسب تعاريف الـ "Coaching" فانه موجه للجميع ولكل شخص على وجه الخصوص حيث يمكن ان ياخذ شكل

كوتشينغ فردي "Coaching individuel" ايضا كوتشينغ جماعي "Coaching d'équipe" وكوتشينغ تنظيمي

"Coaching d'organisation" والتي يمكن شرحها كالتالي:

• الكوتشينغ الفردي "Coaching individuel":

في هذا النوع علاقة المساعدة تاخذ شكل العمل وجها لوجه بين المدرب والمتدرب والذي يمكن القيام به في الشخص

المرافق والشخص المرافق له.

• الكوتشينغ الجماعي "Coaching d'équipe":

يتمثل هذا النوع في مرافقة مجموعة دائمة او اكثر من الافراد المرتبطين بعمل مشترك او مشروع مشترك.

• الكوتشينغ التنظيمي "Coaching d'organisation":

يشمل مرافقة مجموعة أكبر أو أقل من الافراد أو الفرق في جميع مجالات النشاط البشري أيضا يمكن القول مرافقة مجموعة الافراد في ديناميات التغيير من خلال خلق مثل هذه الظروف ان الافراد انفسهم يصبحون ناقلون لمثل هذا التحول¹.

المبحث الثاني: المؤسسات المتعلمة كنموذج لتطوير الكفاءات

ان مفهوم المؤسسة المتعلمة هو مفهوم اداري جديد في المؤسسة التي يعمل الافراد فيها باستمرار والتي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية والتكيف المستمر مع البيئة.

وهذا من اجل مسايرة التغيرات والتحديات المعاصرة ومواجهة الإشكاليات التي تحدّد مصالح المؤسسات ووجودها وان تصبح قادرة على تجديد ذاتها².

المطلب الأول: ماهية المؤسسات المتعلمة

الفرع الأول: تعريف المؤسسات المتعلمة

لقد اثار (Peter Senge) في كتابه الشهير "المؤسسة المتعلمة النظام الخامس 1990" حيث وصفها بالمؤسسة التي بطور الافراد داخلها قدراتهم بصفة مستمرة³. وفي هذا السياق ظهرت جهود مختلفة لمجموعة من الباحثين التي تناولت مصطلح المؤسسة المتعلمة اذ يمكن تعريفها على انها:

¹ Laurent Buatti et Vincent lenhardt, « le coaching », inter éditions, Dunod, Paris, 2007, pp 49-51.

² محمد نايف محمد الرفاعي وأ. أحمد محمد سعيد حسن الشيبان وأ. محمد علي الروابدة، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 09، العدد 01، 2013، ص 119.

³ أ.د كمال رزيق & نصيرة بن عبد الرحمن، مداخلة بعنوان تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 22 – 25 أبريل 2013.

* حسب (Michael & Davidson 2006): ان طبيعة المؤسسة المتعلمة تقوم على اساس تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة واكساب العاملين المهارات التي تمكنهم من الاداء الفعال وتمكينهم لحل المشكلات التي تواجههم لتحقيق التطوير في الاداء¹.

* اما الباحثين (Brooks 1992, Mallet 1995): ينظرون الى المؤسسة المتعلمة كنوع من النظام الذي يشجع الذي يشجع التحول عن طريق عملية التعلم ويشجع التعلم التحويلي اختبار الافتراضات التي تقوم عليها المؤسسات المتعلمة وخلق ثقافة اكثر شمولا الامر الذي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تجديد نفسها².

ويمكن تعريفها ايضا "على انها المؤسسة التي تعلم وتشجع التعليم بين اعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن تم تخلق قوة عمل اكثر معرفة مما يؤدي الى خلق مؤسسة مرنة للغاية حيث يقبل العاملين على الافكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة³.

المؤسسة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين افرادها على التكيف والتغيرات المستمرة.

وعموما يمكن تعريفها بانها تلك المؤسسات التي تختلف عن المؤسسات التقليدية والتي بدورها تمتلك رؤية جيدة متميزة في مجال العمل الاداري لأنها ترتبط بمهارة ابداع المعرفة واكتسابها ونقلها الى جميع المستويات بصورة هادفة وهذا كله في اطار ما يسمى بالتعلم المستمر والرؤية المشتركة⁴.

¹ أ. محمد نايف محمد الرفاعي وأ. أحمد محمد سعيد حسن الشباب وأ. محمد علي الروابدة، مرجع سابق ذكره، ص 124.

² أ. محمد مفضي الكساسبية وأ. عبيد حمود الفاعوري وأ. كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009، ص 25.

³ هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، أبريل 2002، ص 02.

⁴ د.كمال رزيق & نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المتعلمة

ان تعزيز التعلم يخلق حالة من مرونة الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين (الموظفين) والمستويات التنظيمية الاعلى مما يعني ان تحل الهرمية البيروقراطية التقليدية نحو قيادة تشاركية مرنة فان تفاعل الفرد مع المؤسسة يحقق التكيف الدائم مما يعكس ذلك على المخرجات النهائية للخدمة المقدمة.

ولعل ابرز ما يميز المؤسسة المتعلمة براى (Simona tien, leonavi-ien and Zuirdauskas) هو التوافق الحقيقي بين الصفات الشخصية للأفراد في المنظمة وما لديهم من قيم ودوافع واهداف مع الخصائص الوظيفية للمؤسسة حيث يتجه الموظف الى المؤسسة المتعلمة التي لديها وظائف وانظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه كما ان المؤسسة المتعلمة تجذب اليها كل من يتفق معها في بيئتها المتعلمة.

ويؤكد بعض الباحثين ان المؤسسة ينبغي ان تتصف بعدد من الخصائص الرئيسية منها:

- حل المشكلات نظميا والتجريب والتعلم من الاخرين والتعلم من التجارب السابقة ونقل المعرفة.
- توفير فرص تعلم مستمرة للعاملين.
- استخدام التعلم للوصول الى تحقيق الاهداف.
- ربط انجاز الافراد مع انجاز المؤسسة.
- السماح بمناقشات مفتوحة تمكن العاملين من المشاركة بدون مخاوف او مجازفة.
- التفاعل والتكيف بشكل مستمر مع بيئتها الخارجية.
- تبين كيفية تعريف وتطوير وتطبيق وقياس ونمو المعرفة في المؤسسة.
- تنمية التباين الإيجابي بين الافراد فالاختلاف بين الافراد لا يتم تشجيعه فقط وانما ينظر اليه كحالة صحية لتنشيط عملية التعلم والابداع¹.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الادارية.
- استقطاب افضل البطاقات البشرية المؤهلة.

¹أ. محمد نايف محمد الرفاعي وأ. أحمد محمد سعيد حسن الشيباب وأ. محمد علي الروابدة، مرجع سابق ذكره، ص ص 125-126.

- اثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المؤسسة¹.

المطلب الثاني: الركائز الاساسية للمؤسسة المتعلمة وأنشطتها

الفرع الأول: الركائز الاساسية للمؤسسة المتعلمة

تتمحور الركائز الأساسية في خمسة عناصر تتفاعل فيما بينها:

1. القيادة المشتركة:

إن اقتسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند أهداف وجهود المؤسسة المتعلمة بشكل كامل وهذا

ما يشجع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات ولتطوير أساليب جديدة للأداء ولخدمة العملاء.

2. الثقافة:

أ. التعلم المستمر:

✓ المؤسسات المتعلمة تحث الافراد على التعلم بطرق عديدة ومختلفة.

✓ انعدام عاملين راغبين في التعلم والتطوير يمنع انتاج المؤسسة المتعلمة.

✓ التمكين يتطلب مساهمة وتعلم أكثر لدعم القدرة على اتخاذ القرار.

✓ يعتبر التدريب احد الطرق التي تضمن التعليم المستمر.

ب. تمكين العاملين.

ت. تنمية الاحساس بالجماعة:

تنمي المؤسسة المتعلمة الاحساس بالجماعة والثقة فكل فرد يحتاج للعمل مع الاخرين ويحترم الجميع بعضهم البعض.

3. الاستراتيجية:

✓ التوجه بالعمل.

¹أ.د صلاح عبد القادر أحمد النعيمي & م.م باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31،

✓ نظرة طويلة الاجل حيث تعد مطلباً حساساً للمؤسسة المتعلمة حيث ان عملية التعلم والتغيير تحتاج لوقت كاف.

✓ توحد وتكامل البيئة الداخلية.

4. تصميم المؤسسة:

✓ فرق العمل.

✓ التحالفات الاستراتيجية.

5. استخدام المعلومات:

✓ المسح المكثف.

✓ التوجه بالمقاييس.

✓ المشاركة في المشكلات والحلول¹.

الفرع الثاني: أنشطة المؤسسة المتعلمة

تتمحور أنشطة المؤسسة المتعلمة في خمسة أنشطة رئيسية لكل نشاط منها منظومة وادواته الخاصة به وتتمثل فيما يلي:

1. التعلم من الأخطاء:

ان الأخطاء والكبوات التي تقع فيها المؤسسة ليست بالأمر السلي في كل الحالات حيث انها تقدم ايضاً في نفس الوقت قيمة تقييمية لنشاطات المؤسسة وهذا عن طريق التقييم بشكل نظمي والاهم هو تخزين مجموع تلك الأخطاء وكيفية تجاوزها وذلك بشكل يمكن الرجوع الى هذه المعطيات والتعلم منها وبشكل يسمح للأفراد الوصول اليها والاطلاع عليها وهذا يمكن من بناء الذاكرة التنظيمية وتوريثها جيلاً بعد جيل وهذا ما يسمح بالرجوع اليها والاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية والمتوقعة.

¹ أ. هدى صقر، عميد مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المنظمة المتعلمة والتحول من الضغط الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر

السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-14 أكتوبر 2013، ص 138-139.

2. الحل التنظيمي للمشكلات:

أين يكون هذا النشاط معتمدا على مجموعة من الاساليب العلمية والمنهجية تحليل المشكلات وفهمها بشكل اكثر موضوعية هذا التشخيص المؤسس لهذه المشكلات كما يؤيد ذلك منظومة دعم القرار ونظام وغيرها من النظم دورا مهما في هذا المجال من خلال ما يضيفه من ادوات مساندة في هذا المجال من خلال ما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل علمية كما يؤكد على البيانات اكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرارات.

3. التعلم من الاخرين:

ان التعلم ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي فقط فالأفكار والابداعات الاكثر قوة في بعض الاحيان ياتي من خلال النظر الى خارج البيئة التي يعيش فيها الفرد وهذا بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة.
ولذلك فان النظر الى المؤسسات الاخرى يمكن ان يكون ارضا خصبة لأفكار جديدة¹.

4. نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة المحور الرئيسي للنشاط الذي تركز عليه المؤسسة المتعلمة والذي تنقلها بفعالية في كل اقسامها وتكون هذه العملية اكثر فعالية حينما يتم التشارك في الافكار بين الافراد وعلى نطاق واسع ويكون لها اثرا ايجابيا مما لو بقيت بحوزة فئة قليلة من العمال².

المطلب الثالث: أبعاد وأساسيات المؤسسات المتعلمة وخصائص التعلم التنظيمي

الفرع الأول: أبعاد المؤسسات المتعلمة

تمثل ابعاد المؤسسات المتعلمة فيما يلي:

العاملون: ينظر الى العاملين باعتبارهم اعظم الموجودات في المؤسسات المتعلمة اذ بدونهم لا توجد افكار ولا يوجد ابتكار.

¹ حساني محمد، أطروحة دكتوراه بعنوان "استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين

دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2016/2015، ص 113.

² نفس المرجع السابق، ص 114.

الزبائن: لا تقوم قائمة لأعمال دون زبائن وعلى المؤسسة ان تبني معرفتها على الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن.

الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة وتشمل طريقة اداء الاعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم وطريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها وطريقة معاملة شركاء الاعمال والتعاون معهم.

العلامة التجارية: تشمل الاسم التجاري والرموز والإشارات ويتم التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقضي من المؤسسة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية ادراكها من قبل الزبائن.

العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة فتعكس سلسلة القيمة في المؤسسة كيف يمكن اضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الانتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

التكنولوجيا: تعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة الى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب ان تحمي قانونا من خلال قوانين الملكية الفكرية.

الابتكار: هو اداة خاصة للزيادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة العديد من الاعمال او الخدمات¹.

الفرع الثاني: أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة

تتمثل فيما يلي²:

القوى المحركة: وتمثل القاعدة الاساسية في بناء المؤسسات المتعلمة والتي تتطلب ان توفر المؤسسات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق عنايات المؤسسة وان تسعى المؤسسة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون كإطلاقة في بناء هذه القاعدة.

¹ أ. محمد مفضي الكساسبية وأ. عبير حمود الفاعوري وأ. كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص ص 26-27.

² أ. جهاد صباح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية" دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2013، ص 05.

إيجاد الغرض: ان توفر القاعدة الاساسية للتعليم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المؤسسة وذلك عن طريق فهمهم وادراكهم لقيم المؤسسة واستراتيجياتها ويعد مكسبا للمؤسسة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المؤسسة فيندفعون لإنجاز اعمالهم عن طريق تعلم اشياء جديدة.

الاستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المؤسسة حيث ياخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن اوضاع المؤسسة سواء الداخلية ا الخارجية وهذا يؤدي بدوره الى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الانجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات.

التمكين: ان زيادة ادراك الموظفين لرؤية ورسالة المؤسسة وما ينبثق عنها من اهداف واستراتيجيات وان اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من المؤسسة ان تتصف بالمرونة وان تمنح الموظفين درجة اكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق مما يتطلب من كل عضو في داخل المؤسسة من ان يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

التقييم: ويعد من العناصر التي يتمثل دورها في التأكد من انه تم استيفاء متطلبات التعلم لكل من المؤسسة والفرد. وتستطيع المؤسسة من خلال تقييم اعمالها باستمرار ان تحقق المكاسب المطلوبة للنجاح كذلك من خلال التغذية العكسية تساهم في التخلص من الاخطاء على المدى القصير.

وتحويل التراكم المعرفي الى وسائل وطرق تستطيع المؤسسة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الاعمال وهذا يحفز الموظفين/العاملين الى التعرف على المشكلات التي تواجهها المؤسسة ضمن بيئتها الداخلية او الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الادارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاحتياجات وتبادل المعلومات والمعرفة¹.

¹أ. جهاد صباح بني هاني، "اساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية" دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، مرجع سابق

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

1. تعتبر عملية التعلم في المؤسسة بأنها عملية مستمرة لذلك فإن المؤسسة التي تعتمد مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظر الافراد العاملين بها الى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المؤسسة.
2. التعلم التنظيمي أساسه العمل الجماعي وروح الفريق وله علاقة مباشرة باهتمامات ودوافع أعضاء المؤسسة والتعاون فيما بينهم في حل المشاكل.
3. تعتبر قيادة المؤسسة السند الرئيسي لعملية التعلم التنظيمي لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
4. تعبر الرؤية المشتركة لأهداف المؤسسة بين أعضائها هو كل ما تحتاجه عملية التعلم التنظيمي.
5. تتضمن عملية التعلم التنظيمي مجموعة من العمليات الثانوية كإكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة والاستفادة منها في حل المشاكل الحالية والمستقبلية للمؤسسة. وهذا عن طريق اختيار المعلومات والاستغلال الأمثل لها وذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها¹.

المطلب الثاني: نماذج المؤسسة المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة بعد ان تأكدت حاجة هذه المؤسسات التقليدية الى التحول الى مؤسسات تعلم وبعد ان برزت اهمية تحول المؤسسة التقليدية الى مؤسسة تعلم فقد تنبعت المؤسسة التقليدية الى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المؤسسة المتعلمة وتبني تطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء وتتجلى حل نماذج التي تساعد فيما يلي²:

الفرع الأول: نموذج "Senge"

وضع هذا النموذج³ سنة 1990 والذي يعد مبتكر فكرة المؤسسة المتعلمة وقد وضع خمسة اسس ينبغي ان تلتزم بها

المؤسسة التي تسعى الى ان تكون مؤسسة متعلمة وهي كالآتي:

¹ أ. عشوش خيرة & أ. علاوي نصيرة، مداخلة بعنوان "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في

الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 08.

² د. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي & م.م. باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31،

2012، ص ص 178-179.

التفكير التنظيمي: وهو منهج واطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين اجزاء النظام فضلا عن التركيز على الاجزاء ذاتها.

التمييز الشخصي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد الى تحقيقه.

النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخ في الاعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة او متماثلة للمستقبل المنشود.

فريق التعلم: وهي العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

الفرع الثاني: نموذج ماركواردت "Marquardt Model 1996"

حدد ماركواردت خمسة ابعاد للمؤسسة المتعلمة وهي التعلم والفرد والتنظيم والتكنولوجيا والمعرفة.

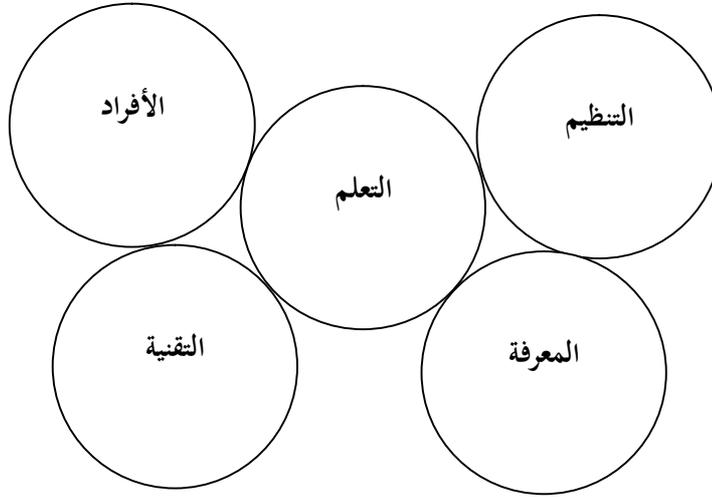
كما انه تطرق للشرح المفصل للخطوات الواجب اتباعها من اجل بناء المؤسسة المتعلمة ومن اهمها التزام الادارة العليا

ببناء المؤسسة المتعلمة ونقل رؤية القيادة التنظيمية الى الافراد في كافة المستويات الادارية والتنظيمية بشأن التعلم التنظيمي¹.

والشكل التالي يوضح نموذج ماركواردت.

¹ أ. محمد نايف محمد الرفاعي وأ. أحمد محمد سعيد حسن الشيباب وأ. محمد علي الروابدة، مرجع سابق ذكره، ص ص 127-128.

الشكل رقم (3-2): نموذج (Marquardt) للمؤسسة المتعلمة



المصدر: أ.د صلاح عبد القادر أحمد النعيمي & م.م باسم فيصل عبد نايف، مرجع سابق ذكره، ص 179.

الفرع الثالث: نموذج مارسك وواتكنز "Marisck & Watkins"

حدد مارسك وواتكنز سبعة ابعاد للمؤسسة المتعلمة وهي: توفير فرص التعلم وحث الحوار والتعلم التعاوني والتمكين والمشاركة ودمج المنظمة مع البيئة المحيطة والقيادة.

وقد اشار بعض الباحثين الى ان هذا النموذج يحدد عنصرين رئيسيين للمؤسسة المتعلمة ومتداخلين مع بعضهما البعض في اتجاه المؤسسة نحو التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي) حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الابعاد الخاصة بالمؤسسة المتعلمة¹.

أ. محمد نايف محمد الرفاعي وأ. أحمد محمد سعيد حسن الشيباب وأ. محمد علي الروابدة، مرجع سابق ذكره، ص 127.

الفرع الرابع: نموذج (Redding)

تمكن "Redding" من بناء نموذج لتقييم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح النموذج دليلاً لتقييم المؤسسة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المؤسسات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدام في هذا المسح أدوات قياس متنوعة وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقييم وعلى النحو التالي:

1. أن المؤسسة المتعلمة أكثر قدرة من المؤسسات التقليدية على التكيف والمرونة وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة وعلى إعادة التفكير وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
2. أن أية مؤسسة يمكن أن تصبح مؤسسة تعلم عندما تبني قدراتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات (الرؤية، الاستراتيجية، القيادة، الثقافة والبناء، النظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
3. أن أدوات تقييم المؤسسة المتعلمة تساعد المؤسسات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن هذا النموذج بعدين رئيسيين: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم ويرتبط بكل منهما عدد من الأبعاد

الفرعية ويتضمن النموذج الخطوات التالية:

- تحديد الهدف والفائدة.
- اختيار أداء التقييم واكتشاف النتائج.
- تخطيط مبادرات المؤسسة المتعلمة.
- تطبيق مبادرات المؤسسة المتعلمة.

ويتجلى الهدف الرئيسي من تقييم خصائص المؤسسة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمؤسسة وكيف تصبح مؤسسة

تعلم تم تحديد المحاولات التي تتطلب التدخل ووضع خطة التدخل وتنفيذها¹.

أ.د صلاح عبد القادر أحمد النعيمي & م.م باسم فيصل عبد نايف، مرجع سابق ذكره، ص 180 - 181.

المطلب الخامس: علاقة المؤسسة المتعلمة بإدارة الموارد البشرية

يصف مفهوم المؤسسة المتعلمة الفلسفة التنظيمية المهمة التي تعطي المنظمة القدرة على التغيير والتكيف المستمرين لان جميع اعضائها يلعبون دورا فاعلا في تحديد المشكلات المتعلقة بالعمل وحلها. ويمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بانها المؤسسة التي تقدر قيمة التعلم المستمر وتؤمن بالميزة التنافسية التي تشتق من ذلك وبالتنقيب المتعمق في خصائصها (المؤسسات المتعلمة)، يلاحظ ان الكثير من عناصرها تأتي نتيجة التفعيل الكامل لوظائف نظام ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

واوضح بعض الباحثين ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تساهم مع الثقافة والقيادة والهيكل التنظيمي في توفير فرص التعلم المطلوب ويوجه سلوك جميع العاملين في الفرق كافة عبر المؤسسة ككل. ولذلك توصلت دراسة "Cymanow 2000" الى انه ينبغي تقييم جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المؤسسة المتعلمة لا نقطة القوة في اي مؤسسة هي الابداع ويتحدد نجاح المؤسسة في هذا المجال من خلال العاملين فيها.

وتوصلت بض الدراسات الى ان أشكال هياكل الموارد البشرية تتيح الفرصة لتطوير شبكات تعلم للموارد البشرية للمشاركة في معارف الموارد البشرية بين الشركات التابعة ومراكزها الرئيسية. ونزود أشكال هياكل الموارد البشرية القاعدة الأساسية للتعاون الواسع بين الشركات التابعة الأمر الذي يخلق ثقافة التشارك المعرفي، ويسهل نقل معارف الموارد البشرية ويعطي لهياكل الموارد البشرية ونقل المعرفة مضامين لفهم الهيكل التنظيمي ونقل المعرفة بين الشركات التابعة ومراكزها الرئيسية¹.

المبحث الثالث: هندسة عملية التدريب كأداة لتطوير الكفاءات

سوف نتطرق الى مراحل عملية التدريب او بمعنى اخر اهم المراحل التي تمر بها المدخلات في نظام التدريب الى ان نصل الى مخرجات ذات كفاءة تتلاءم هي وأهداف المؤسسة المرجوة والمرغوبة من عملية التدريب.

فمن أهم المراحل الأساسية التي تمر بها عملية التدريب:

1. جمع وتحليل المعلومات.

أ. محمد مفضي الكساسبة وأ. عبير حمود الفاعوري وأ. محمود سلمان العميان، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، "دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2010، صص 169-170.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. تصميم البرامج التدريبية.

4. تنفيذ البرامج التدريبية.

المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات والمعلومات

يعتبر جوهر هذه المرحلة والهدف الاساسي منها هو العمل على تزويد وتوفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بمختلف عناصر نظام التدريب بالاضافة الى البيانات المتعلقة والمتصلة بعملية نشاط التدريب وهذا اما من داخل المؤسسة او خارجها.

وبالتالي فانه يجب اعطاء هذه الخطوة اهمية وذلك لكونها جزءا رئيسيا ومتكاملا من نظام المعلومات الادارية ومنه مصدرا

رئيسيا للادارة يوفر لها كافة البيانات التي تعتمد عليها في التخطيط واتخاذ القرارات بالإضافة الى رسم السياسات¹.

الفرع الأول: العناصر الرئيسية لتخطيط التدريب في خطوة جمع البيانات وتحليلها

تشمل هذه العناصر البيانات والمعلومات المتعلقة ب:

- ✓ التنظيم الاداري للمؤسسة.
- ✓ تطور النشاط.
- ✓ الاهداف الرئيسية للمؤسسة والسياسات المتبعة.
- ✓ انماط تأدية الوظائف الادارية (اساليب.....).
- ✓ الموظفين.
- ✓ البيئة والمناخ السائد.
- ✓ الامكانيات المادية.
- ✓ النظم والاجراءات.

بالإضافة الى:

¹ د. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 143.

✓ شكل وطبيعة السلطة داخل المؤسسة.

✓ حقيقة طبيعة العلاقات السائدة.

الفرع الثاني: جمع وتحليل المعلومات، اهم مؤشرات عملية التدريب

ان خطوة جمع المعلومات وما يليها من استنتاج وتحليل يهدف الى استخراج ونسب مؤشرات تكون هي الاساس في

ارشاد وتخطيط الجهود التدريبية بحيث يمكن تقسيم هذه المعلومات الى:

معلومات عن التنظيم الاداري ومعلومات عن الافراد.

أولاً: معلومات عن التنظيم الاداري: بحيث تتضمن المؤشرات التدريبية التالية:

✓ الغاء وظائف قائمة.

✓ استحداث وظائف قائمة.

✓ تغيير الموقع الوظيفي لبعض الوظائف.

✓ استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة.

✓ تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف.

✓ الغاء تقسيمات تنظيمية جديدة.

✓ تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة.

✓ ادماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.

✓ تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا الى وظائف ادنى.

✓ تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها.

✓ استحداث أنشطة جديدة.

✓ توقيف بعض الأنشطة القائمة.

✓ اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الافراد عن الوظائف.

- ✓ اختلال الهيكل الوظيفي ببعض الافراد عن الوظائف.
- ✓ استمرار شعور بعض الوظائف التخصصية.
- ✓ عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات.
- ✓ عدم ممارسة الصلاحيات والسلطة المخولة لبعض شاغلي الوظائف.
- ✓ اصدار قرارات دون وجود اساس من السلطة المفوضة في بعض الحالات.
- ✓ قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية.
- ✓ تكرار اداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض.
- ✓ بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة.
- ✓ طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة.

ثانيا: معلومات عن الأفراد: بحيث تشمل المؤشرات التالية:

- ✓ عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف.
- ✓ اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- ✓ الاحتياج الى افراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين.
- ✓ عدم توافق الاختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع الاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي.
- ✓ اختلاف انماط السلوك الفعلي للافراد عن الانماط المستهدفة التي ترضيها الادارة.
- ✓ اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تزايد معدلات الاخطاء الفردية في اجزاء من العمل او بعض الوظائف.
- ✓ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الافراد من جانب رؤسائهم.
- ✓ عدم تناسب التاهيل العلمي والخبرة العلمية لبعض الاجزاء مع متطلبات اداء وظائفهم.
- ✓ جمود الحركة الوظيفية لبعض الافراد رأسيا او أفقيا.

✓ انحراف متوسط الاداء الفعلي للأفراد على المعدلات المستهدفة من الإدارة¹.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية حيث تعتبر أمرا في غاية الأهمية إذ إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا وواقعا ويوفر كثيرا من الجهد والنفقات.

فتحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق تحديد المهارات المراد تطويرها لدى الموظف وذلك لأن تدريب الفرد يعني وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما فإذا انجزه فقد تم تدريبه².

ما تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها مجموعة التغييرات المراد إحداثها في مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد من أجل تطوير ادائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض ادائهم³.

وعرف كذلك على أنها: "القصور والنقص الموجود بما يجب أن يكون عليه العمل والفرد وما هو موجود عليه حاليا"⁴. ويعبر عنها أيضا بأنها التغييرات المطلوب إدخالها على سلوك الفرد الوظيفي وادائه ومدى كفاءته وهذا عن طريق التدريب. وتظهر الحاجة التدريبية عندما يكون هناك نقص وعجز في المعرفة والمهارة وعندما تكون هناك أيضا اتجاهات غير ملائمة بشكل يعيق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة.

وباختصار يمكن القول إن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء.

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقسيم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 94-96.

² Bernard Gillet, amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , Paris, pp 73, 88.

³ د. السيد علوية، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايثراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 23.

⁴ Wright and Geory needs analyses theory and the effectiveness of large scale training programs journal of management development, vol 11 n° 05, p 01.

وبالتالي يمكن النظر الى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على انها مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة ولذلك لا بد من تحسين مهارات الافراد العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام اهم واحداث الاساليب والتقنيات في العمل¹.

الفرع الأول: مستويات الأداء للكشف عن الاحتياج التدريبي

حتى يكون هناك تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لابد من توفر معايير محددة ومعروفة للأداء الحالي ومستوى الاداء الواجب ان تكون عليه قوة العمل بالإضافة الى توفر اساليب قياس موضوعية او شخصية وعلى الرغم من شيوع استخدام واعتماد وسائل القياس الشخصية التي تعتمد على الآراء الشخصية وهذا في الانشطة البشرية الا انه يفضل اتباع اساليب القياس الموضوعية لانها اكثر دقة.

ومن اجل اكتشاف الاحتياج التدريبي يجب اتباع ما يلي:

- ✓ التعرف على مستويات الاداء الحالية.
- ✓ وضع معايير واقعية للأداء الامثل.
- ✓ توفر وسائل موضوعية لقياس الاداء.
- ✓ تحديد العمليات والاجراءات المطلوبة لتحقيق المستويات المثلى المستهدفة لان بعض جوانب هذه المشكلات يمكن مواجهتها عن طريق سياسات اخرى ومن اجل هذا يقترح نسج عدة اسئلة تبين الاجابة عليها مستويات الاداء التي يلزم تلبية احتياجاتها بالتدريب.

✓ ما هي المستويات الموضوعية للأداء المتوقع الوصول اليها؟

✓ ما هي نواحي القصور والفتل في بلوغ هذه المستويات؟

✓ هل هذا الفشل ناتج عن نفس المهارات؟

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 97.

فاذا بينت الاجابة بان الفشل في تحقيق مستوى الاداء المطلوب يرجع الى نقص المهارات فان ذلك يعني ان هناك

احتياجا تدريبيا لاكتساب المهارة او تحسينها او تطويرها¹.

الفرع الثاني: المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية

عادة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مرحلتين: تحديد اولي/مبدئي وتحديد مفصل للاحتياجات التدريبية.

أولاً: التحديد الأولي للاحتياجات التدريبية

اين يرى الرئيس المباشر حاجة او مشكلة تدريبية تحتاج البحث والتحليل ولكن لا يستطيع بما تتوفر له من أساليب او في حدود الوقت المتاح له. من تحديد دقيق للحاجة التدريبية فهنا قد يقوم الفرد العامل بالمبادرة وينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

ثانياً: التحديد الدقيق والمفصل للاحتياجات التدريبية

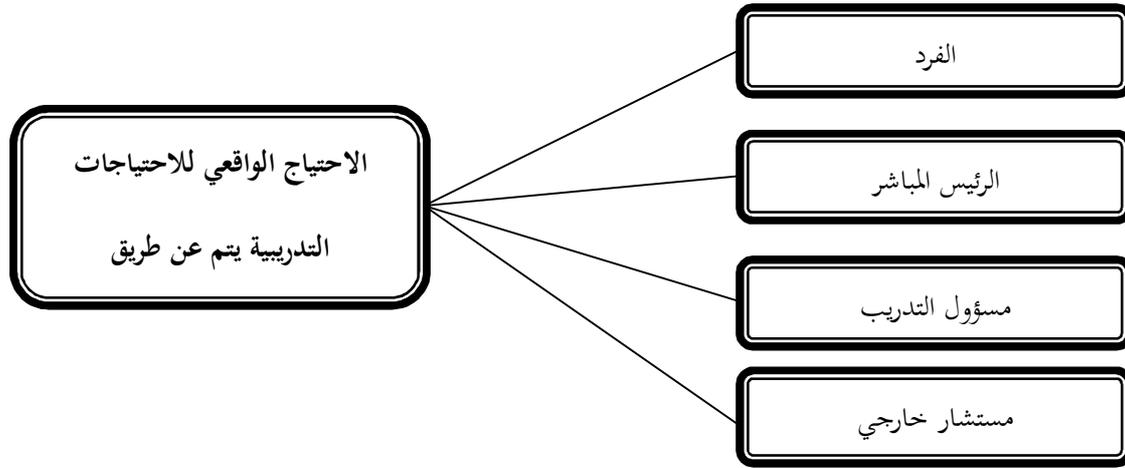
فهنا وعند افتقاد الخبرة والوسائل اللازمة لتحديد المشكلة التدريبية في المنظمة فيقوم مسؤول التدريب في المنظمة او مستشار خارجي بدراسة الحالة وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها من اجل الحصول على تحليل دقيق للاحتياج التدريبي الحاصل².
فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن عملية تحدث نتيجة تعاون واشترك مجموعة من الأفراد والشكل التالي يوضحها:

¹ د. سيد أحمد حاج عيسى، اطروحة دكتوراه بعنوان "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص ص 138-139.

² د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 97.

الشكل رقم (3-3): آلية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 97.

الفرع الثالث: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تظهر أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- ✓ التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا يوجه التدريب ال حاجات ضرورية للتدريب¹.
- ✓ القاعدة والمحاور التي تبنى عليها البرامج التدريبية والتي تسبق اي عملية تدريبية.
- ✓ تحديد الافراد العاملين المطلوب تدريبهم مع تحديد نوع التدريب ومدته.
- ✓ ان الاعتماد على طرق علمية غير سليمة في تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي الى المخاطرة وهذا بالوصول الى طريق مسدود بمعنى تدريب سلمي ينتج عنه مضيعة للوقت، المال والجهد².
- ✓ تعد العامل الرئيسي في توجيه الامكانيات المتاحة الى الاتجاه الصحيح³.

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 99.

² د. هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1993، ص 99.

³ عبد المجيد بن سليمان الجروع، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، جامعة نايف،

السعودية، الرياض، 2010، ص 22.

الفرع الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن حصر اهم الاساليب المحددة للاحتياجات كما يلي:

✓ تحليل التنظيم/المنظمة.

✓ تحليل العمل والوظيفة.

✓ تحليل الفرد.

أولاً: تحليل التنظيم/المنظمة: من خلال هذا الأسلوب تتم دراسة المنظمة من عدة جوانب تظهر فيما يلي:

1-1 دراسة واستيعاب الاهداف الحالية للمنظمة: فهي تشكل اساس وجود واستمرار المنظمة كلما كانت هذه الأهداف ملبية

لبعض حاجات البيئة من جهة ومن جهة اخرى تحديد الاهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة.

2-1 تحديد الهيكل التنظيمي: وهذا من اجل التعرف على الوحدات والاقسام التي تتكون منها المنظمة واختصاصها واساليب

الاتصال من قبل كل وحدة ومستوى التفويض ونطاق الاشراف.

3-1 تحليل المناخ التنظيمي: وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات اهمها معدل دوران العمل، الغيابات، الشكاوي... الخ.

4-1 دراسة تطور المنظمة: وهذا من خلال الاهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها ومقارنة الأساليب المتبعة في

المنظمات المماثلة.

5-1 تحليل القوى العاملة: اي الوقوف على التركيب للقوى العاملة في المنظمة والتعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية.

6-1 دراسة وتحليل القواعد: التي تعتمد عليها ادارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد وهذا

يفرض التعرف على السياسات المتبعة من طرف المؤسسة ومدى شمولها.

7-1 تحليل مؤشرات كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة¹.

ثانيا: تحليل الوظائف/العمل

عن طريق هذا المصدر يمكن تحديد ومعرفة الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين توصيف الوظيفة وكل ما تحتاجه لأدائها بشكل جيد وكفاء وما يتوفر من صفات لدى شاغليها لأدائها اي بمعنى ان هناك علاقة ذات رابط قوي بين توصيف الوظيفة وتحديد التدريب اللازم لمؤديها ويتضمن هذا التحليل ثلاثة اساليب:

✓ وصف الوظائف والاعمال.

✓ اعادة التنظيم.

✓ معدلات الاداء.

1-2 وصف الوظائف: وهي تتضمن اربع مراحل حسب الطريقة التي اعتمدها Gerard كما يلي:

* وصف الوظائف وصفا واضحا وكاملا وهذا لمسئولياتها ومتطلباتها فعدم الوصف الجيد للوظيفة يؤدي بالضرورة الى عدم وضوح الاحتياجات.

* مواصفات الوظائف والتي تكون مصاحبة لوصف الوظيفة والتي تعني تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

* دليل النتائج واهميته والتي تكمن في الجهود والنشاطات التي تقود الى زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الانتاج وتحقيق الاهداف.

* تحديد الاهداف على المستوى الفردي بحيث يوجب على كل موظف تحديد اهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والطامح لتحقيقها في السنة التالية².

¹ د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص ص 100-101.

² د. عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص ص 102-103.

2-2 إعادة التنظيم:

من البديهي والمعروف دائما أن التنظيم هي عملية مستمرة وللحصول على نتائج جيدة وكفؤ يتطلب اعتبار إعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم وهذا نابع من حتمية مواجهة المشكلات والتحديات من قبل النظم.

فمن خلال الدراسات التي تجرى لإعادة التنظيم والتي تستهدف التعرف على نقاط الضعف في التنظيم القائم والتاد من كفاءته يمكن معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية¹.

3-2 معدلات الأداء:

وهي الوسيلة التي تمكننا من مقارنة ما تم انجازه بما يجب انجازه عن طريق أساليب تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة.

كما يعرف بأنه وسيلة لإقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الانتاج والزمن المستغرق لإنتاجها وهذا قصد تحديد الكفاءة الانتاجية لذلك النوع من الاعمال.

وتحدد الأشكال التي توضح فيها المعدلات كالتالي:

- معدلات زمنية: تناول الوقت اللازم لإنجاز عمل معين.
- معدلات كمية: تناول عدد وحدات العمل اللازم إنجازها في فترة زمنية محددة.
- معدلات نوعية: تعبر عن مستوى الجودة اللازم لأداء عمل معين معبرا عنه نسبة الخطأ الذي حدث في الأداء.
- معدلات خاصة: وهي المعدلات التي تناسب أعمال معينة من نوع خاص².

¹ نفس المرجع السابق، ص 104.

² د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص ص 104-105.

4-2 تحليل الفرد:

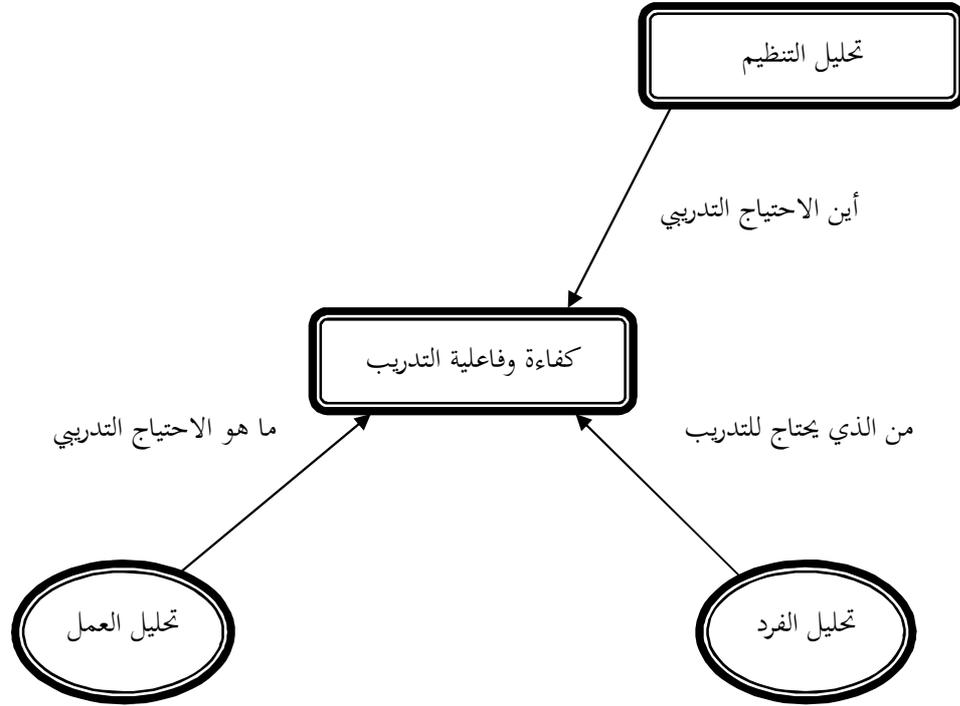
ويهدف من هذا التحليل التعرف على النوع والمهارات والاتجاهات التي تلزم الفرد الذي يشغل الوظيفة لكي يطور اداءه ويرفع من انتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية: الفرد مؤهلاته وخبرته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمع في اشباعها وربما ذكاؤه بالاضافة الى السن والجنس والصحة العامة وكذلك الجانب السلوكي للفرد العامل باعتباره عضوا في جماعة عمل اي علاقاته مع الاخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون¹.

اما فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يقع على عاتق ادارة التدريب وهذا من خلال التعاون مع خبراء التنظيم والذين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الاداء الفعلي للافراد ومقارنته بالاداء المستهدف ومن خلال الرؤساء المباشرين انفسهم ومن خلال الافراد والعاملين وذلك بالمرح بين ارائهم والتعرف على احتياجاتهم².

¹ د. بلال خلف السكارتة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 100.

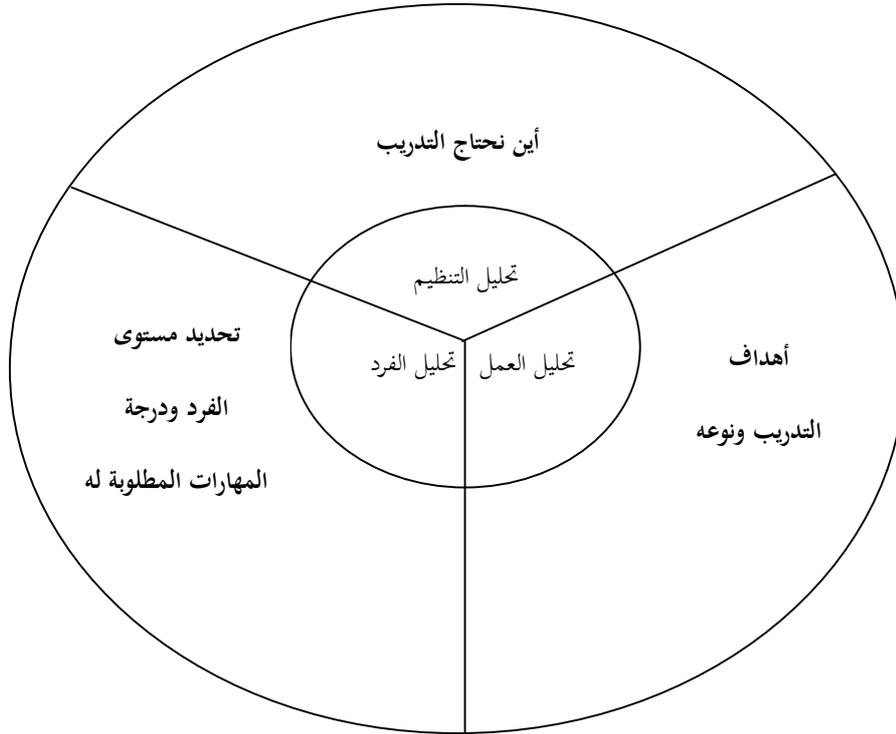
² نفس المرجع السابق، ص ص 101-102.

الشكل رقم (3-4): طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 101.

الشكل رقم (3-5): عناصر تحديد الاحتياج التدريبي



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - يميك، الطبعة الثانية، مصر

القاهرة، 2007، ص 152.

الفرع الخامس: تقرير واعتماد أهداف التدريب

في الغالب يمكن اعتماد الاحتياجات التدريبية في صورة اهداف وذلك من خلال تحويلها على مستوى كل برنامج تدريبي

معتمد بحيث يعمل كل برنامج على تحقيق تلك الاهداف المعتمدة والعمل على التأكد من تحقيق هاته الاهداف عند نهاية كل

برنامج وتمحور هذه الاهداف في ثلاثة انواع رئيسية:

أولاً: تنمية المهارات

اي الرفع من قدرة الافراد على تادية اعمال معينة اي بهدف تدريب الفرد على الامام بجميع جوانب العمل واداء كل

جزء منه بدقة. ان الهدف من تنمية المهارات هو اعطاء الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له للقيام بالعمل

المسند اليه بطريقة تتلاءم مع ما هو منتظر منه في هذا العمل من معدلات.

حيث ان مستويات المهارات المطلوبة لا تتوقف عن التغيير والتطور وهذا ما يجعل الحاجة الى التدريب مستمرة وتناسب مع احتياجات المشروع.

ثانيا: تغيير الاتجاهات

والمقصود هنا هو التغيير والتطوير في نية التصرف السلوكي المقبل ان سمحت الظروف ايضا هي تعني تحضير وتهيئة الافراد المتدربين لتقبل اراء جديدة او ظروف عمل جديدة.

ثالثا: تحديث المعرفة

ان التطور السريع والتطور العلمي كذلك التقادم المعرفي وظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم يبرز القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم احدث ما توصل اليه التقدم العلمي وهذا استنادا الى ان العلم بالشيء افضل من جهله ايضا توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناوهم لأعمالهم.

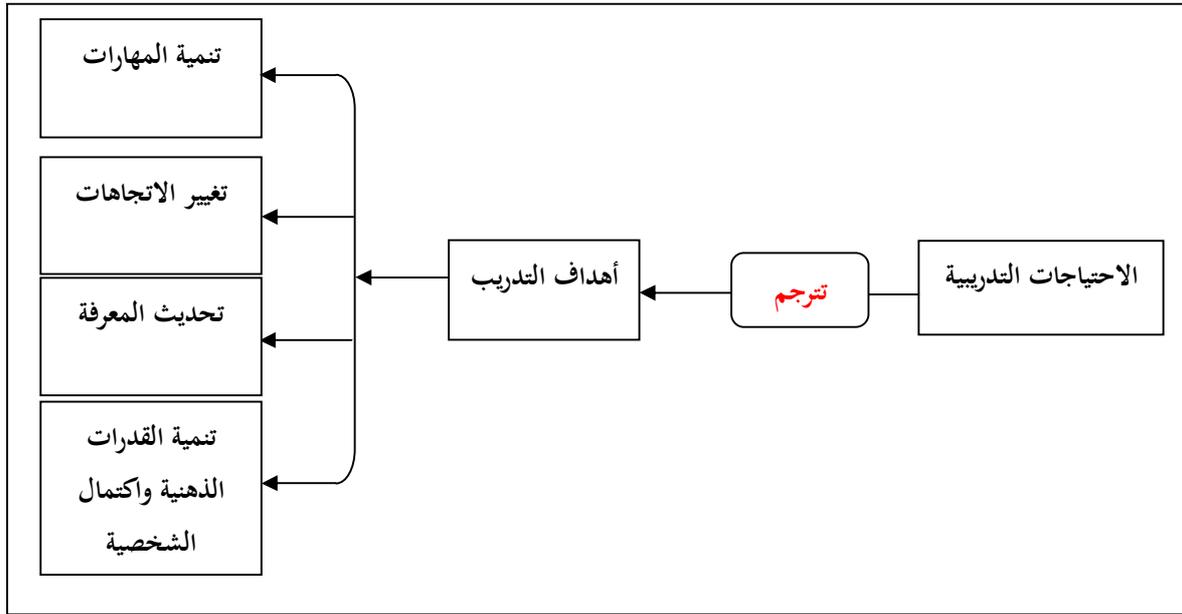
رابعا: تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية

والهدف هنا هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه الى استغلال تلك الطاقات احسن استغلال وهذا رغم درجة عالية من المهارة في الاداء.

في حين يقول احد الكتاب: ان المشروع حين يختار احد الاشخاص لشغل وظيفة معينة انما يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط. اي بمعنى اننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فاننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع¹.

¹ د. أحمد حاج عيسى، أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر التدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة بالمستشفيات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة

الشكل رقم (3-6): تحديد أهداف التدريب



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية

تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تعتبر من أهم المراحل الأساسية في

العملية التدريبية حيث تتضمن هذه المرحلة عدة موضوعات وخطوات تتمحور كالتالي:

- ✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي وهذا في ظل الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.
- ✓ تحديد موضوعات ومحتويات البرامج التدريبية.
- ✓ تحديد الأساليب التدريبية الملائمة مع المواد التدريبية.
- ✓ أيضاً تحديد الوسائل المساعدة في التدريب.
- ✓ تحديد واختيار المدربين والافراد المتدربين في البرامج التدريبية.
- ✓ اعداد وتحديد تكاليف وميزانية التدريب¹.

¹ www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-58.pdf

الفرع الأول: المبادئ الرئيسية لتصميم البرامج التدريبية

لابد من مراعاة بعض المبادئ الرئيسية عند تصميم البرامج والمواد التدريبية والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ التركيز على المتدرب ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- ✓ التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.
- ✓ إعطاء أهمية كبيرة للجانب التطبيقي والعملي.
- ✓ تغذية المواد التدريبية واستيفائها من المحيط الفعلي والواقعي.
- ✓ التحديد السليم والدقيق والعرض الجيد.
- ✓ ان تتميز المواد التدريبية الموضوعية بالحدثة والملائمة.
- ✓ ان تتلاءم وتتوافق المواد التدريبية مع مستوى الأفراد المشاركين في البرامج التدريبية.
- ✓ ان تتلاءم المواد التدريبية للبرامج التدريبية مع الزمن والوقت المحدد لذلك.
- ✓ الالتزام بالتسلسل في المواد التدريبية والتكامل بين اجزائها.
- ✓ الالتزام بفلسفة واهداف البرامج التدريبية¹.

الفرع الثاني: وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية

ان وضع وصيغة الاهداف التدريبية هو اساس ونقطة بداية كل تصميم لاي برنامج تدريبي. فالأهداف يتم صياغتها بطريقة أكثر شمولية، لان المخاطبة هو متدرب من الجهة التي ترسل المتدربين وهذا من اجل تعريفهم بما تسعى لتحقيقه هذه البرامج التدريبية، ومنه تقويم البرامج التدريبية على اساس الاهداف المحققة.

لذلك يجب ان يكون اهداف واضحة وقابلة للقياس. فالقصد بالهدف التدريبي التغيير المطلوب احداثه في معرفة ومهارات الافراد المتدربين، واتجاهاتهم وسلوكاتهم.

كما انه يوجد مستويات من الاهداف يمتلكان: في الاهداف الخاصة (الجزئية) والاهداف العامة.

¹ د. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 138-139.

أولاً: الاهداف العامة

في الغالب هي بعيدة المدى، تشير بشكل اجمالي الى الاغراض التي يسعى البرنامج لتحقيقها، كما انه يتوقع ان تحقيق نهاية البرنامج التدريبي في جوانب محددة.

ثانياً: الاهداف الخاصة (الجزئية)

تسعى ايضا بالاهداف القصيرة المدى، فهي بعكس الاهداف العامة التي تصاغ في مشروع البرنامج التدريبي بجمل وصفية غير محددة فان الهدف الخاص قابل للملاحظة والقياس، وحتى يمكن القول ان عبارة الهدف واضحة ودقيقة ومحددة وقابلة للقياس، يجب ان تتضمن عبارة الهدف ما يلي:

- ❖ السلوك النهائي المرغوب في تحقيقه.
- ❖ الشروط والموافقات المحيطة بالسلوك النهائي.
- ❖ معيار النجاح المقبول.

بالإضافة الى كل هذا، فانه عند وضع وتحديد الاهداف يجب مراعاة المميزات التالية:

1. ان تكون هذه الاهداف مشتقة من الاحتياجات التدريبية ومبنية عليها.
2. ان تكون ملائمة للمستوى العلمي للمتدربين.
3. ان تكون سهلة التحقيق وفقا للمدة الزمنية للبرنامج التدريبي.
4. ان تكون الاهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
5. عندما لا يسمح وقت البرنامج تحقيق الاهداف المتوخاة يجب ان يتناول البرنامج الاكثر اهمية وضرورة المتطلبات المهنية للمتدربين¹.

¹ لطيف كرم مزهر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية - مديرية الدفاع المدني العامة، مجلة كلية التربية، العدد الثاني، 2009، ص ص 422-423.

الفرع الثالث: تحديد مضمون التدريب (المادة التدريبية) و الأساليب التدريبية

أولاً: تحديد مضمون التدريب (المادة التدريبية)

يتم تحديد مضمون البرامج التدريبية وهذا بعد تحديد الاهداف التدريبية. فمحتوى البرنامج التدريبي يغير المادة العلمية المحددة لطبيعة المعرفة وتطورها، لذلك فانه من الضروري على مخطط التدريب ان يوضح بدقة المحتوى والمواد لكل برنامج.

كما انه يتوجب ان تكون المادة العلمية للتدريب ترجمة صادقة وعملية للاحتياجات المحددة، وعليه فانه يجب ان تتناسب

عملية تحديد المضمون التدريبي مع طبيعة الافراد المتدربين ومستواهم ونوعية التدريب.

ولهذا تؤخذ بعين الاعتبار عدة مبادئ اساسية يجب مراعاتها عند تحديد المضمون التدريبي تتمثل فيما يلي:

- ✓ ان تراعى الفروق الشخصية والفردية بين الافراد المتدربين.
- ✓ تحديد مجموعة من المهارات المحدد.
- ✓ التوفيق والنسج بين النظري والجانب التطبيقي العملي.
- ✓ توجيه التركيز كله صوب المتدرب أكثر من المدرب.
- ✓ اعداد المادة التدريبية واستفائها يكون من الواقع.
- ✓ ان تكون المادة التدريبية ذات معنى للأفراد المتدربين.
- ✓ ان تصاغ المادة التدريبية بطريقة سليمة وأكثر دقة مع المراعاة في وضعها على الموضوعية والحداثة.
- ✓ ان يراعى الترابط والتماسك بين الافكار.
- ✓ ان يكون هناك توافق وتماسك بين المضمون والزمن الخاص بالبرنامج التدريبي.
- ✓ ان يناسب المضمون مستوى الافراد المتدربين المشاركين في البرنامج¹.

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص

ثانيا: تحديد الأساليب التدريبية (أنظر الفصل الأول)

توجد ثلاثة مصادر أو مجالات للتدريب أو التعلم هي المعرفة، أو تغيير الاتجاهات، أكساب مهارات وكل مجال من هذه المجالات له عدة مستويات وعند الاختيار الأسلوب التدريبي المناسب للتوصيل المادة التدريبية للمتدرب يجب التأكد من أسلوب الذي وقع عليه للاختبار يخدم مجال التدريب المطلوب التركيز عليه، فمثلا لا يمكن حصول المتدرب على مهارات يدوية بدون ان يحصل على تدريب عملي ميداني¹.

فبعد تحديد موضوعات التدريب ومواده لا بد من تحديد اساليب التدريب المناسبة. (أسلوب المحاضرة، المنافسة، سلة القرارات، المباريات الادارية، تمثيل الادوار، العرض الايضاحي، تدريب الحساسية والعصف الذهني....)².
(الأساليب تطرقنا اليها سابقا كل أسلوب على حدة).

الفرع الرابع: الوسائل المساعدة في التدريب

تلعب المساعدات التدريبية دورا اساسيا وفاعلا في نجاح العملية التدريبية وكذلك بالنسبة لنقل المعلومات والمعرفة للأفراد المشاركين في البرامج التدريبية وهذا كله يرجع الى نمو وتطور في تقنيات التدريب خصوصا في السنوات الاخيرة ومدى اسهامها في رقي وتطور العملية التدريبية وهذا كله في ظل العولمة.

فالوسائل والمساعدات التدريبية هي تمثل مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة بالإضافة الى ذلك فهي تزيد الاهتمام وتظهر الاشياء كما على حالها في الواقع³.

وتبرز وظيفة المساعدات التدريبية في مساعدة المدرب على عرض بعض الجوانب من العملية التدريبية التي يعجز هو بحد ذاته (المدرب) عن عرضها بطبيعتها.

¹ د. عايض شافي الأكلبي، دراسة دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل 2012، ص 113.

² د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة، 2007، ص 156.

³ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 199.

وهذا الامر الذي يؤدي الى ترسيخ مساعدة الافراد المتدربين على ادراك واستيعاب الأفكار والمعلومات¹.

ومن اهم هذه المساعدات التدريبية يمكن حصر اهمها فيما يلي:

أولاً: الوسائل السمعية والبصرية

وهي وسائل إيضاحية تتمثل في آلات التسجيل والأفلام بالإضافة إلى آلات عرض الشرائح ويتجلى دور هذه العينة من المساعدات في مساعدة تيسير عرض بعض الجوانب الهامة من المادة التدريبية للبرنامج وهذا ما يساعد على ترسيخها.

ثانياً: الدوائر التلفزيونية المغلقة

يتم استخدامها في البرامج التي تركز على تطور أنماط السلوك للأفراد المتدربين حيث تعتمد على تصوير تفاعلاتهم وانفعالاتهم وهذا من خلال العمل الجماعي تم إعادة عرضه (ما تم تصويره) وهذا ما يظهر لكل فرد من المتدربين أسلوبه في التفاعل.

ويمكن ترتيب وتقسيم الوسائل التدريبية المساعدة كل على حسب استخداماته كالاتي:

✓ النماذج التدريبية.

✓ أجهزة الطباعة المستخدمة لإنتاج المواد التعليمية.

✓ أجهزة العرض الضوئي.

✓ التلفاز والمسجل الصوري.

✓ الحاسب الآلي².

¹ د. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سابق ذكره، ص 373.

² لطيف كريم مزهر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق ذكره، ص 427.

الفرع الخامس: اختيار المدربين (هيئة التدريب) و المتدربين

أولاً: اختيار المدربين:

ان المستوى العام للتدريب سواء بالنسبة لعدد المتدربين او نوعية التدريب المقدمة هو متغير يتأثر بقصور امكانيات التدريب او القائمين عليه وهذا ما يمثل خطراً لذلك يتم الاهتمام دائماً بالهيئة الفنية المتخصصة القائمة بالتدريب والعمل على الوصول بها الى مستوى عالي من الكفاءة وذلك عن طريق توفير المهارات المتخصصة¹.

وبناء على كل هذا فإنه يتم اختيار المدربين على العديد من الاسس من اهمها:

- ✓ القدرة على الاتصال.
- ✓ عمق المعلومات في مجال التخصص.
- ✓ القدرة على التدريب والرغبة فيه والامام بمبادئه السلوكية.
- ✓ توافر الوقت الكافي ويمكن اختيار المدربين من عدة مجموعات مثل الاساتذة والخبراء والمتخصصين والممارسين والمسؤولين².

ثانياً: اختيار المشاركين (المتدربين)

ان دراسة الاحتياجات التدريبية وما نكشف عنه من نتائج هي اساس اختيار المشاركين لذلك يتوجب ان يراعى تجانس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد او تنوعها وهذا في ضوء الهدف من البرنامج والمجموعات المزمع عرضها والمشكلات المراد علاجها³.

¹ د. عايض شافي الأكلبي، دراسة دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل 2012، ص 112.

² د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة، 2007، ص 155.

³ نفس المرجع السابق، ص 157.

الفرع السادس: ميزانية التدريب

ان اعداد ميزانية التدريب هي من اختصاص المشرف والمخطط وهذا في ضوء تقدير التكاليف الخاصة بالبرنامج التدريبي (التكاليف التدريبية) وهذا له تأثير على اتخاذ القرار فيما يخص انطلاق وبدء العملية التدريبية من عدمه كما انه أيضا يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه.

بالإضافة الى هذا فانه يجب ان تتسم ميزانية التدريب بالوضوح والمرونة والاقتصاد وترفع الميزانية للإدارة العليا لإقرارها حتى يمكن تدير الأموال اللازمة.

ويمكن تصنيفها الى أنواع مختلفة: تكاليف (ميزانية) استثمارية، تشغيلية¹ كالتالي:

أولاً: تكاليف استثمارية

هي تمثل تكاليف طويلة المدى حيث تشمل على سبيل المثال: تكلفة الأراضي ومركز التدريب بالمنظمة وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بمتطلبات التدريب من أجهزة.

ثانياً: تكاليف تشغيلية

تشمل كل التكاليف والنفقات المتمثلة في: تكاليف انجاز قاعات التدريب، أثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، تكاليف الصيانة، مكافأة المدربين، وأجور السفر للمتدربين إن وجدت والنفقات الغير مباشرة، والأجور والميزانيات الإضافية، بالإضافة إلى النفقات الأخرى لقسم التدريب².

¹ د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مرجع سابق ذكره، ص 156.

² د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 124-125.

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

من البديهي والمعروف انه لا بد من تنفيذ البرامج التدريبية حتى تكون هناك جدوى من تصميمها¹. فهذه الخطوة تتبع مرحلة التصميم بحيث يتم من خلالها إدارة البرامج التدريبية وتطبيقها على ارض الواقع كما انها تؤثر على المرحلة الموالية لها إيجابا وسلبا وهذا من خلال نجاحها او فشلها.

فنجاح تنفيذها مرهون بعدة عوامل أساسية تشمل: المتدربين، نوعية البرامج، كل الأجواء والظروف المحيطة بالبرامج التدريبية سواء كانت مادية أو غير مادية.

بالإضافة الى كل هذا فانه لا بد عند تنفيذ البرامج التدريبية تؤخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- ✓ تحضير وتهيئة الأفراد المتدربين في المكان والزمان المحددين.
- ✓ التعرف على تطلعات وخبرات المتدربين.
- ✓ توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
- ✓ دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقديره على جهوده التي بذلها².

كما تتضمن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بعض الأنشطة الهامة والتي تتمثل في: وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، تحضير مكان التدريب والقاعات الخاصة بذلك، بالإضافة إلى التتبع اليومي لسير البرنامج³.

الفرع الأول: الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

من الأهمية أن يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة والزمن التي يستغرقها التدريب، والتي تختلف باختلاف هدفه وطبيعة البرنامج المحدد والموضوع، ويشمل تحديد مدة البرنامج تحديد الأيام التي يجري من خلالها التدريب وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد ومواعيد الجلسات.

¹ حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 142.

² د. عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 123-124.

³ د. أحمد طاهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.

ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء ارتباطات المتدربين (المشاركين) وأعباء وظائفهم¹.

الفرع الثاني: مكان التدريب

لابد دائما من تحديد المكان الذي سوف يعقد فيه التدريب وبالأحرى مكان تنفيذ البرامج التدريبية سواء يتم ذلك داخل المنظمة أو خارجها وهذا لأهميتها في توفير الجو النفسي والعلمي والذي يساهم في زيادة درجة الاستيعاب حيث لا يشعر المتدرب بالملل فالمكان يلعب دورا أساسيا في الجو النفسي للمتدرب².

فتحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي أو مكان التدريب يتم وفقا لمعيارين أساسيين هما:

- الإمكانات المتوفرة لدى المنظمة من الوسائل التدريبية والمدربين بالإضافة إلى توفر مكان مناسب لتدريب وميزانية تغطي جميع تكاليف التدريب.
- وجود مراكز تدريب خارجية تتوفر على جميع الإمكانات وتوفر ظروف جيدة³.

الفرع الثالث: مجالات التدريب

يتم عمل التدريب على نحو خمسة مجالات رئيسية هي كالتالي:

أولاً: المعرفة

مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

ثانياً: المهارات

وهي تمثل أي تصرف يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي... الخ أو عمل معنوي مثل التفكير والعصف الذهني

وتحليل المشكلات.

¹ د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مرجع سابق ذكره، ص 156.

² د. عايض شافي الأكلبي، دراسة دور التدريب في أحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل 2012، ص 113.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 354.

ثالثا: الأساليب

غالبا يتضمن الأسلوب تطبيق للمعرفة والمهارة في موقف معين وتقصد به طريق التفكير والسلوك.

رابعا: الاتجاهات

والمقصود هنا تلك الاتجاهات التي يمكن تعديلها او تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ولا يمكن تغييرها باي حال من الاحوال لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله وكمثال على ذلك: يعرض على المتدرب سياستين تسويقيتين الاولى اخلاقية والثانية غير اخلاقية ويطلب منه الاختيار بينهما، فاذا اختار المتدرب السياسة الاخلاقية يقال عنه انه اظهر اتجاهها ايجابيا نحو السلوك الأخلاقي.

خامسا: الخبرة

هذا المجال مختلف عن باقي المجالات الأخرى فهو ناتج عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة ومن غير الممكن تعلمه داخل قاعة التدريب¹.

المبحث الرابع: التقييم كأداة رئيسية لفاعلية التدريب في تطوير الكفاءات

المطلب الأول: تقييم برامج التدريب

تتسم مرحلة التقييم بالصعوبة والأهمية الكبيرتين فمن خلالها يتم قياس مدى فعالية وكفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها².

فعملية التدريب يجب دائما ان ترفق بعملية تقييم عام لكل مراحلها وجوانبها فمرحلة التقييم لا يمكن عزلها عن المراحل الاخرى لعملية التدريب.

¹ د. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمبك، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة، 2007، ص ص 105-106.

² د. خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص 211.

فالمؤسسة تلجأ الى عملية تقسيم جميع المراحل التي تمر بها عمليات التدريب من اجل التعرف على مكامن القوة والضعف فيها بالاضافة الى مقارنة النتائج المحققة مع الاهداف المسطرة¹.

الفرع الأول: تعريف تقييم البرنامج التدريبي

وفقا للاهمية التي تتميز بها مرحلة التقييم والصعوبة التي تمتاز بها فهي تشكل صراع وهما في نظر القائمين عليها من مديرين سواء ثم هذا في القطاع العام (مؤسسات عمومية) او القطاع الخاص.

ولهذا تعددت التعاريف والمفاهيم فيما يخص عملية التقييم كالتالي:

أولاً: تعرف على انها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من ان خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لازالة اي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل احيانا للتعديل والتطوير في الاجراءات التنفيذية².

ثانياً: عرفها "كيرك باتريك Kirek Patrick" بانها عملية الهدف منها قياس مدى فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المسطرة مع تبيان في نفس الوقت نقاط القوة والضعف في الخطة التدريبية³.

ثالثاً: كما تعرف ايضا على انها مجموع الأساليب والطرق التي تستخدم من طرف المشرفين (المسؤولين عن العملية) لقياس فعالية البرنامج التدريبي ومقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة اي مدى نجاح البرنامج في تحقيق الاهداف بالاضافة الى قياس النتائج والتغيرات التي احدثها التدريب، وقياس مستوى الافراد المتدربين وفعالية المتدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج.

ومن هنا تبرز اهمية القيام بعملية التقييم والتي لا يمكن فصلها عن باقي الخطوات والمراحل الاخرى وهذا للاسباب التالية:

- قياس فعالية البرنامج التدريبي في تلبية احتياجات الافراد المشاركين السلوكية.

¹ د. عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص 130.

² د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 234.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 237.

- التحقق من ان البرنامج التدريبي يتماشى وفقا لما سطر له من اهداف.
- الزيادة من حدة فعالية الاساليب المتبناة.
- التعرف على نسبة ملائمة المواد التدريبية المعتمدة¹.

رابعا: هي العملية التي وفقها يتم تحديد نقاط القوة والنقاط الضعف في البرنامج التدريبي المعتمد وهذا للتحقق من حدة كفاءته في بلوغ الأهداف المسطرة التي تم تصميمه واعتماده لبلوغها².

الفرع الثاني: أهداف التقييم (تقييم البرامج التدريبية)

ان ما تتميز به مرحلة تقييم البرامج التدريبية من اهمية كبيرة بحيث انها تتماشى مع باقي الخطوات والمواد الاخرى ولا يمكن فصلها عنها فهي لا بد ان تعنى برعاية خاصة لانها عبارة عن عملية مستمرة.

فنجاح وفعالية اي برنامج تدريبي يجب ان يتميز بدقة عالية في التنفيذ وليس فقط بالتصميم والتخطيط الجيدين.

ومن كل هذا فان أهداف التقييم يتم حصرها فيما يلي:

- إظهار وتبيان مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- التحقق من تلبية الأهداف المسطرة والمحددة في الخطة للاحتياجات التدريبية.
- تحديد جميع ما يؤثر على خطة التدريب من مشاكل.
- قياس نسبة الأهداف المحققة للبرامج التدريبية فيما يخص الأفراد من جهة اكتسابهم للمعلومات والمهارات.
- تحديد التطور والزيادة في حدة الاداء ومستواه وهذا وفقا للمهارات والمعلومات والقدرات المكتسبة من التدريب³.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذين يعملون به.
- التأكد باستمرار من ان المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.

¹ مؤيد سالم&عادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، 2002، ص 141.

²Rachel Meller, Roger Mann, effective training, it is the thought that counts industrial and commercial training, vol 33, issue 1, 2001, p 12.

³كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص ص 174-175.

- تحديد نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة التنفيذ ومعرفة أسبابها للعمل على تفاديها في المستقبل¹.

المطلب الثاني: مراحل تقييم البرامج التدريبية

ان عملية التقييم هي عملية اساسية من اجل تحديد القيم الحقيقية للبرامج التدريبية فمن خلالها يتم الحصول على المعلومات اللازمة والضرورية في الحكم على البرامج التدريبية وصلاحيتها بالإضافة الى الاسلوب المتبع في تنفيذه واهدافه ومدى تحقيقها².

كما انها تعتبر عملية شاملة تشمل كل الجوانب (متدربين، مدربين، البرامج التدريبية...)، وتتم على مستوى كل المراحل التدريبية³ وعلى نتائج العملية التدريبية وتنقسم كالتالي:

الفرع الأول: عملية التقييم قبل بدأ التنفيذ (تنفيذ البرامج التدريبية)

إن تنفيذ البرامج التدريبية ليسبقها دائما تقييم وهذا بغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد الهدف المرغوب من التدريب وكل ما يتعلق بالبرامج التدريبية من معلومات (مكان التدريب، الزمان... الخ).

فتقييم البرامج التدريبية يتم بالتطرق للمادة التدريبية ومدى تناسبها وتماشيا مع الأهداف المسطرة ومحتواها والوقت اللازم والأساليب المعتمدة في التدريب.

كما انه يتم ايضا تقييم الافراد المتدربين من خلال التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية. وايضا يتم تقييم المدربين من خلال قياس ما لهم من مؤهلات وخبرات ومحتويات البرنامج التدريبي.

وتتمثل الأساليب التي يتم بواسطتها تقييم البرامج التدريبية والممكن اعتمادها في التقييم كالاتي:

- إتباع طريقة التعرف على نسبة موافقة البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية وهذا عن طريق تجميع اراء المتدربين.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 234.

² مقال ل: ناية عبد الهادي التلاني، رامز عزمي بدير، وأيمن عبد الرحمن المصدر، دراسة حول: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (B)، ص 1433، تاريخ النشر 2011/05/04.

³ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002، ص 264.

- تجميع آراء المتدربين وهذا وفقا للعلاقة (مشرف/متدرب) الدائمة والمباشرة في العمل.
 - تحديد ما تم اكتسابه من البرنامج التدريبي المتبع من مهارات ومعلومات جديدة وهذا من خلال تجسيد وتطبيق ما يعرف بأسلوب الاختيارات.
 - الاستفادة من البرامج التدريبية السابقة وهذا عن طريق دراسة التقارير الخاصة بها والتي تم اعدادها نهاية كل منها.
- في الاخير يمكن القول ان التقييم قبل بدأ التنفيذ اي قبل بدأ تنفيذ البرامج التدريبية هي عملية يتم من خلالها تحديد التغيرات وجوانب الضعف والقصور في تصميم هذه البرامج حتى يتم تصحيحها وحلها مبكرا وهذا ما يساعد على التطوير المستمر لهذه البرامج التدريبية ومحتوياتها¹.

الفرع الثاني: عملية التقييم اثناء التنفيذ

بحيث يكون الهدف من عملية التقييم اثناء تنفيذ البرامج التدريبية ان تقييم عملية التدريب بمراحلها بالاضافة الى تقييم اداء الافراد المتدربين من خلال قياس الاداء المحصل عليه لدى المتدربين وكذلك قياس نسبة تجاوبهم مع المهارات والمعارف المقدمة ومدى تناسبها وانسجامها مع ميدان العمل اي المهام المطلوبة في ميدان العمل.

ايضا تقييم المدربين والمشرفين على عملية التدريب وهذا من اجل قياس ادائهم وقدراتهم في نقل المهارات والمعارف للمتدربين وكيفية ايصالها لهم ذلك ان المدرب الذي يكون في المستوى المطلوب والتي تتوفر فيه المهارات المطلوبة سوف يضمن التنفيذ الجيد للبرامج وهذا يؤدي لنجاح البرنامج في تزويد الافراد المتدربين بمعارف ومهارات ملل المطلوبة وهذا كله الى جانب توتر متطلبات التدريب.

ومن اهم الاساليب المعتمدة في عملية التقييم اثناء تنفيذ البرنامج التدريبي هي:

- معرفة كيفية سير البرنامج التدريبي والمادة العلمية التي كانت موضوع التدريب بالاضافة لطريقة تناولها وهذا عن طريق استجواب المتدربين.
- قياس نسبة التغيرات الملموسة لدى الافراد المتدربين من معارف ومهارات.

¹Sims, R, Evaluating Puplic Sector training programs, public personnel, management, vol 22, n04, 2004, p 230.

- الملاحظة المباشرة لسير الجلسات التدريبية وذلك عن طريق حضور بعضها¹.

الفرع الثالث: عملية تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ (نهاية البرنامج)

1. التقييم بعد نهاية التدريب مباشرة:

بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والانتهاء منه فإنه يتم تقييمه بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة الاهداف المحققة مقارنة بالاحتياجات التدريبية ومدى تلبيتها ايضا الاخطاء التي حدثت ومست سيران البرنامج التدريبي وهذا من اجل تفاديها في المستقبل.

كما يشمل ايضا هذا التقييم مواضيع ومسائل التدريب بالاضافة الى الاساليب ايضا يتم تقييم المتدربين من خلال ادائهم للعمل وسلوكهم وهذا من اجل الوصول لمعرفة النتائج المحققة، نفس الشيء للمدرسين والمشرفين على التدريب فتقييمهم يتم عن طريق قياس قدرتهم في استخدام الاساليب التدريبية ونقل المادة التدريبية² وتمثل مجالات التقييم الاربعة في هذه المرحلة كالآتي³:

ردود الافعال: (ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرامج؟)

يجب ان يتضمن تقييم ردود الافعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- اساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- مدى تحقق الاهداف التدريبية.

¹ د. أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987، ص ص 302-303.

² د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص 33.

³ www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-59.pdf

- توصيات لتحسين البرنامج.

التعلم: ما هي المبادئ، المفاهيم والحقائق التي تعلمها من التدريب؟

ف تقييم التعلم يهتم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وفي تعليم المهارات فان استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات التدريب يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد كما انه لا بد من اختيار الفرد قبل وبعد البرنامج التدريبي من اجل تحديد دقيق لما تعلمه الفرد وهذا عن طريق اختبارات نمطية من تصميم المدرب.

السلوك: هل تغير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله على البرنامج؟

تقييم السلوك يهتم بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك واداء الفرد في العمل بحيث انه حتى يتم قياس في التغيير السلوكي بحيث:

- تقييم اداء الفرد قبل وبعد التدريب وخاصة في التدريب في مجال العمل.
- اجراء تحليل احصائي لمقارنة الاداء قبل وبعد التدريب ولربط التغييرات ببرنامج التدريب.

النتائج الفعلية: بحيث يهدف تقييم النتائج الى قياس التغييرات في بعض المتغيرات:

- تخفيض معدل دورات العمل.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين الكفاءة.
- تخفيض معدل التظلمات (الشكاوى).
- زيادة كمية وجودة الانتاج.

كما ان هذا النوع من التقييم يتطلب اجراء قبل وبعد التدريب.

2. تقييم اثر التدريب

والهدف من تقييم اثر التدريب هو متابعة البرنامج بعد مدة (فترة) من انتهاء التدريب بحيث يتسم التقييم في هذه المرحلة بصعوبته وهذا راجع الى ان اي خلل سجل في المراحل السابقة تظهر نتائجه في هذه المرحلة.

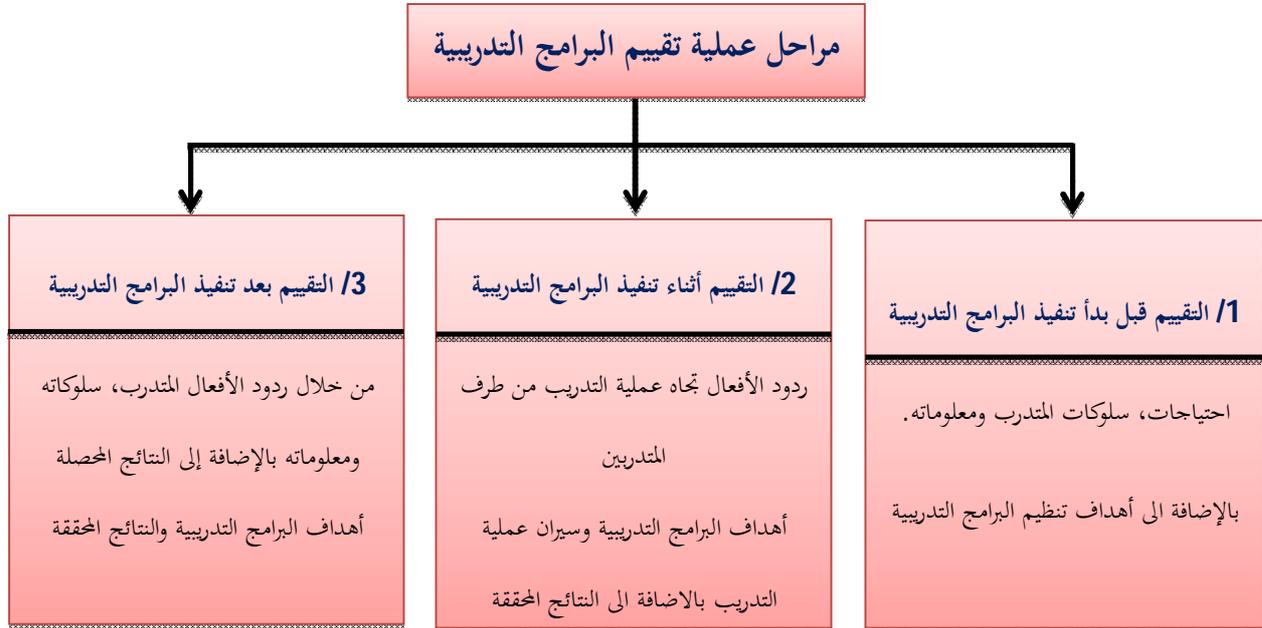
ومن اجل قياس اثر ونتائج البرنامج التدريبي على الافراد المتدربين ويهدف ان يتم تقييم اثار التدريب بفاعلية لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية في البداية وقبل تصميم البرامج التدريبية.

ومن اجل تحديد اثار التدريب ومتابعة نتائجه فانها تتم وفقا للخطوات التالية:

- القيام بزيارات تفقدية للمتدربين في مواقع العمل الخاصة بهم.
- بعد مرور مدة زمنية من انتهاء التدريب لابد من الاتصال بالمتدربين وبرؤسائهم.
- تقييم البرامج التدريبية التي تدرب عليها الافراد وهذا من خلال القيام بعقد اجتماع¹.

¹ د. علي محمد عبد الوهاب، التطوير والتدريب، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ص 176-177.

الشكل رقم (3-7): مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المستعملة في البحث.

المطلب الثالث: مداخل تقييم البرامج التدريبية

ان ما تسعى وتصبو له عملية تقييم البرامج التدريبية من خلال اهدافها في تحديد كفاءة وفعالية وقيمة الاشياء وكل ما له

علاقة بالتدريب يجعل منها عملية منظمة فهي تزودنا ايضا بكل ما له علاقة باعداد تقرير عن مردود البرنامج التدريبي.

كما انه لتقييم البرامج التدريبية دور حاسم في تحديد الاتجاه والمسار الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وهذا كله يتوقف

على نوع البرامج التدريبية والمؤسسة وكل ما هو مطلوب من التقييم بحيث سوف نوجز اهم المداخل الرئيسية في عملية تقييم

التدريب فيما يلي:

الفرع الأول: مدخل دونالد كيريك باتريك (1959)

اكثر المدخل شيوعا وانتشارا في مجال تصنيف مجالات التقويم قدم به دونالد كيريك باتريك اطارا فكريا يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدا لعملية التقييم وحدد لنا من خلاله اربعة مستويات رئيسية للتقييم ربط كل منها بسؤال يحتاج للتقييم كالتالي¹:

الجدول رقم (3-1): مستويات التقييم لباتريك كيريك

السؤال	المستوى
هل المتدربون راضون عن البرنامج التدريبي؟	رد الفعل Réaction
ماذا تعلم المتدربون من معارف ومهارات جديدة؟	التعلم Learning
هل حدث تغيير في سلوك المتدربون بعد التدريب؟	السلوك Behavior
هل اثر تعديلهم للسلوك ايجابيا على المؤسسة؟	النتائج Résultats

المصدر: د. بلال خلف سكارطة، مرجع سابق ذكره، ص 235.

الفرع الثاني: مدخل كورب Korb

لقد بني تقييم فعالية التدريب في هذا المدخل على ثلاثة مستويات تتمثل فيما يلي:

1. تقييم عملية التدريب وهذا من خلال فعاليتها وقياس التغيير الحاصل في المهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة من قبل المشاركين في التدريب.
2. تقييم الاثار الحاصلة على سلوك الافراد المتدربين عند التحاقهم بعملهم عد نهاية كل برنامج تدريبي من خلال استطاعتهم وقدرتهم على تحويل الافكار والمعارف المكتسبة الى افكار واتجاهات وسلوكات ايجابية.

¹ د. بلال خلف السكارطة، مرجع سابق ذكره، ص 235.

3. قياس ومعرفة اثر التدريب على المؤسسة وهذا من خلال تقييم اثره على المؤسسة كاملة من خلال رفع روح العمل والرفع من الانتاجية والقدرة على مواجهة المستقبل نتيجة التغيرات المتوقعة¹.

الفرع الثالث: مدخل باركر 1973 "Parker"

وهو مسلوب من اقتراح تريد واي باركر "Tredway Parker" بحيث قام بتقييم المعلومات الى اربعة انواع او مستويات رئيسية وهي²:

- اداء الوظيفة.
 - اداء المجموعة.
 - رضا المشارك (المتدرب).
 - المعلومات التي حصل عليها المشارك.
- والجدول الموالي يوضح التقييم عند كل مستوى.

الجدول رقم (3-2): مستويات التقييم لباركر

التقييم	المستوى
التقييم بمعايير موضوعية من الاداء	اداء الوظيفة
تقييم نتائج المجموعة بصفة عامة	اداء المجموعة
ردود فعل المتدرب	رضا المشارك
تقييم التحصيل عن طريق الاختبارات السابقة واللاحقة للمعارف	المعلومات التي حصل عليها المشارك

المصدر: جل بروكس، قدرات التدريب: التطوير، دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كيتي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية

السعودية، 2001، ص 273.

¹ د. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 184.

² د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص 337.

وبالرغم من اوجه التشابه بين هذا المدخل ومدخل كيريك الا ان باركر اضاف بعد اداء الجماعة¹.

الفرع الرابع: مدخل دراسة الشركة الامريكية للهواتف (AT & T) 1979

هذا المدخل جاء وفقا لدراسة قامت بها شركة AT & T سنة 1979 ونشرت في مؤتمر الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية كما انه يوجد تشابه بين هذا المدخل ومدخل كارين باتريك (Kari Patrick) بشكل كبير ويشمل التقييم في هذا المدخل اربعة مستويات تتمثل في²:

- مخرجات تتعلق بردود الافعال.
- مخرجات تتعلق بالقدرة.
- مخرجات تعلق بالتطبيق.
- مخرجات تتعلق بالقيمة.

الفرع الخامس: مدخل كيرو (Cairo) 1970³

يشمل التقييم في هذا المدخل اربعة مستويات والتي تعبر عنها احرف هذه الكلمة عن كل مستوى بحيث قام بتحديد هذه المستويات كل من بستر داو، مايكل بيرد، نيل ركهام، وتتمثل هذه المستويات في:

- ✓ تقييم السياق (Contextevaluation).
- ✓ تقييم المدخلات (Imputevaluation).
- ✓ تقييم ردود الفعل (Reactionevaluation).
- ✓ تقييم المخرجات (Outcomeevaluation).

ويقصد بتقييم المدخلات جميع الموارد المستخدمة في البرنامج التدريبي كالأفراد.

¹ د. بلال خلف السكاينة، مرجع سابق ذكره، ص 236.

² د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص 337.

³ نفس المرجع السابق، ص 335.

اما بالنسبة للمخرجات والبرنامج التدريبي فهي بدورها تخضع للتقييم فهي تعبر عن كل ما ينتج عن البرنامج لخدمة اهدافه.

الفرع السادس: مدخل هاملين "Hamlin"

بحيث يتم التقييم في هذا المدخل من خلال خمسة مستويات وتمثل هذه المستويات في:

- ✓ تقييم ردود أفعال المتدربين في غضون التدريب وبعده.
- ✓ تقييم وقياس التطور الحاصل في المهارات والمعلومات قبل وبعد التدريب.
- ✓ تقييم الاداء الوظيفي للمتدرب قبل وبعد التدريب وقياس التغيير الحاصل في الاداء.
- ✓ تقييم اثر التدريب والبرنامج التدريبي على الأفراد المتدربين.
- ✓ تقييم النتيجة النهائية للتدريب وملاحظة اثره على المؤسسة سواء من جانب الربحية او استمرارها¹.

المطلب الرابع: نجاح وفشل العملية التدريبية

الفرع الأول: نجاح وفشل العملية التدريبية

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية حيث انه لا يخفى ان هناك عدد هائل من الدورات التدريبية التي تفشل في

تحقيق اهدافها.

ان هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم او حياتهم وبالتالي فان عدم

قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. واذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء

بالجانب الاداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلموه من مهارات في عملهم فان الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

هناك الكثير من الاسباب لفشل الدورة التدريبية منها:

الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات

المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

¹ باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 140.

الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليست له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن ان نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.

المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثلا قريبا لواقعه بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات¹.

¹ د. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص ص 43-44.

الفرع الثاني: عوامل تحفيز العمال على التدريب

من الطبيعي والمتعارف عليه ان الإنسان يخشى من المجهول وهذا ما يؤدي إلى ظهور مقاومة من قبل العمال عند إعلان المؤسسة على برامج تدريبية تخص العمال أنفسهم وتتلاشى هذه المخاوف اذا عرفت واستطاعت هذه المؤسسة كيفية تحويل هذا الخوف إلى تحفيز وإرادة للتدريب ومن اجل تسهيل هذه العملية تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من العوامل أهمها:

- ✓ وضع أهداف للتدريب ونشرها.
- ✓ الإفصاح والإعلان بوضوح عن احتياجات التدريب وتعريفها.
- ✓ التعريف المسبق للنتائج المرغوبة من التدريب.
- ✓ وضع نظام واضح للمكافأة باعتبار أن أول سؤال يواجه المدرب من طرف المتدربين هو: هل هذا التدريب له اثر على الراتب؟

المبحث الخامس: جودة وكفاءة التدريب في المؤسسة

المطلب الأول: معوقات ومشاكل التدريب²

- تواجه عملية التدريب مجموعة من العراقيل والمشاكل والتي يمكن حصرها وتحديدها فيما يلي:
- ✓ انعدام قواعد توجيه اتخاذ القرارات وتوجيه العمل والتي يستند عليها العمال في مواجهة المشاكل التي تعترضهم.
 - ✓ كثرة الخلافات والنزاعات فيما بين العمل وسوء معاملتهم من قبل رؤسائهم والمشرفين عليهم سبب رئيسي لظهور مشكل انكسار الروح المعنوية ولديهم.

¹ د. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2001، ص 75.

² د. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات، دار المعارف، مصر، 1970، ص 349.

- ✓ يكون اللجوء الى التدريب في بعض الحالات بدون فائدة حيث يرجع المشكل في هذه الحالات الى اختلال التنظيم وهذا يرجع بدوره الى عدم تقسيم وتحديد المسؤوليات بين العمال بالإضافة الى عدم توازن الهياكل التنظيمية.
- ✓ عجز المؤطرين لعملية التدريب وإدارتها في التصميم الجيد، تنفيذ، متابعة وتقييم البرامج التدريبية وهذا راجع بالأساس الى انعدام قواعد وسياسات واضحة منتهجة في تحديد الاحتياجات والاهداف المرجوة من التدريب.
- ✓ تعتبر من اهم المشاكل والمعوقات الرئيسية للتدريب والتي لا يمكن مساهمته في علاجها، انعدام عملية التخطيط الجيد وهذا لعدم ادراك اهميتها، او الاعتماد في بنائها على معلومات غير صحيحة، وعلاجها يكمن في بناء تخطيط جيد مبني على مصادر ومعلومات صحيحة وموثوقة.

المطلب الثاني: جودة التدريب وفقا للمعايير الدولية

لقد اخذ محور جودة التدريب داخل المؤسسة أبعادا كبيرة حيث تعددت الدراسات حول هذا المحور، ومن أهم هذه الدراسات الدراسة المعروفة بعجلة ديمينغ والتي قام بها "Edward Deming" أيضا دراسة أو ما يعرف بمخطط "Ishikawa" والمعروفة بعظم السمك أو حسكة السمك¹ "Arête de poisson"، ومن هنا سوف نتطرق إلى معايير "AFNOR" ومعايير الإيزو "ISO"² والتي تعتبر من اهم المعايير التي اهتمت بالتدريب.

الفرع الأول: معايير "AFNOR" (Association Française de Normalisation)

قدمت هذه المعايير سنة 1987 من طرف "AFAQ" (Association Française pour l'assurance de la Qualité)، حيث تعتبر هذه المعايير فرنسية الاصل اي بمعنى انها خاصة بفرنسا حيث تحتوي على الخصائص والمراجع التي يجب ان تميز المنتجات والخدمات وقد تم تطبيقها على مستوى عملية التدريب تحديدا في عمليات طلب التدريب والمصطلحات ويمكن تلخيص هذه المعايير في الشكل التالي كما يلي:

¹Guy le Boterf, ingénierie et évolution des compétences, 3^{ème} édition, édition d'organisation, France, 2001, pp 414-419.

²Ibid, pp 420-440.

الشكل رقم (3-8): معايير "AFNOR" لجودة التدريب



Source : Guy le boterf, 2001, op.cit., pp 419-420.

الفرع الثاني: معايير الإيزو "ISO" (L'organisation Internationale de Normalisation)

وهي تعمل من اجل هدف المشاركة في عملية التنمية وذلك لتسهيل عمليات التبادل بين الدول حيث أنشأت أكثر

من 1000 معيار دولي واهم هذه المعايير هو معيار ISO 9000.

ومن الأهداف الرئيسية التي تسعى اليها ايضا هي العمل على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة لصالح الزبائن

وهذا لإشباع رغبتهم. وتعتبر معايير "ISO 9001" الخاصة والمهتمة بالتدريب المهني، وايضا الاهتمام بجملة من العمليات

المرتبطة بالتدريب كالتصميم، الانجاز، التقييم، والمتابعة¹.

ومن خلال الجدول التالي سوف نتطرق الى شرح هذا المعيار بالإضافة الى بعض المعايير الاخرى.

¹GeanBrilnan, les meilleurs pratiques de management, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Pris, 2003, pp 249.

الجدول رقم (3-3): معايير الإيزو "ISO" الخاصة بالتدريب

المعايير	الهدف المهيأ المرتبط بالتدريب
ISO 9001	- ضمان التحكم في تصميم وهندسة التدريب - تعزيز الوسائل والموارد البشرية (الكفاءة، والتدريب)
ISO 9002	- ضمان السيطرة والتوجيه الجيد لأساليب وطرق التي تعمل على تلبية حاجة ورغبات العملاء وارضائهم - هذا المعيار خاص بالمؤسسات التي تعتمد نظاما تدريبيا خارجيا وليس لها علاقة بتصميمه (PACKAGE (DE FORMATION
ISO 9003	- القياس الدوري لمستوى كفاءة الأفراد - تبيان وتوضيح احتياجات الجودة المرغوبة من الزبائن والعملاء - اعتماد نظام رقابة فعال لمدى الوفاء بهذه الاحتياجات
ISO 9004	- اعداد مراجع ونقاط تعيينية وهذا عن طريق الخبرة الدولية التي توجه المؤسسات في تطبيق الجودة

Source : Guy le boterf, 2001, op.cit., pp 424-425.

المطلب الثالث: مكونات جودة التدريب

لابد من تحقيق عناصر جودة التدريب حتى يكون هناك تدريب فعال في اطار المنظومة المتكاملة لأنشطة الموارد البشرية

ومن هذه العناصر ما يلي:

الفرع الأول: منظومات التدريب الحديثة

حيث تعرف بأنها كل ما يستخدم لتدريب الافراد من اساليب وادوات وخبرات في احد المجالات بطريقة اقتصادية ودقيقة

لوصول بالأفراد المدربين الى مستوى معين من الكفاءة في الاداء مع توفير الوقت والتكاليف والجهد كما ان بناء هذه المنظومة

يستوجب خلق الكوادر القادرة على استخدام اساليب التدريب الحديثة على كافة مستويات المنظومة بالإضافة الى ان عمليات

التقييم تتم بصفة مستمرة لتحقيق هذه الأهداف كما ان تقييم أداء كل من المدرب والافراد يجري باستخدام الاساليب الحديثة مثل: التحليل بالأساليب العلمية، تسجيل الأفراد، وبنوك الأسئلة¹.

الفرع الثاني: مساعدات التدريب المتطورة

عرفت تقنيات إنتاج مساعدات التدريب تطورا حيث انها اصبحت تشمل المطبوعات الحديثة المجهزة بالطباعة الالكترونية والوسائل السمعية والبصرية مثل الانتاج السينمائي والتلفزيوني ومجموعة البرامج الخاصة بالتدريب واعداد المناهج المعتمدة على التفاعل بين المدارس والحاسب واصبح انتاج المواد التدريبية المتطورة يتم باستخدام وسائل الية بالاعتماد على اسلوب التدريب المبرمج وبذلك ازدادت الحاجة الى البرمجة التي تحدد جميع تعليمات برنامج التدريب وتصميم التدريب وتحليل المواقف التدريبية وتحديد ادوات التدريب المناسبة المعتمد انتاجها على تطور التقنيات الالكترونية².

الفرع الثالث: توفير المعلومات اللازمة للتدريب

ان ما عرفته التقنيات المختلفة من تطور ساهم بتعدد الوسائل التقليدية ومنه احتمال توفير وتحديد المعلومات الخاصة بالتدريب من خلال تحقيق الاتصال بأماكن التدريب الاخرى المحلية والعالمية وهذا عن طريق الاقمار الصناعية وبالتالي تمحور دور القائمين على اختيار كل ما هو مناسب لتحقيق الاهداف من معلومات والاستفادة المنظمة من هذه المعلومات بعد ترجمتها ومعالجتها حتى تصبح ملائمة لمستوى الافراد المطلوب تدريبهم.

حيث اصبح من المفضل وفقا لظروف التدريب المتاحة ان يتصل مكان التدريب ببنوك المعلومات المتخصصة واماكن التدريب الاخرى وهذا من اجل تحقيق الاستفادة المستمرة وتطوير المناهج³.

المطلب الرابع: أساليب التدريب الفعال

حتى يكون التدريب فعالا لا بد ان يتركز على الدعامات التالية:

¹ علي تايه مسعود، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، أطروحة مقدمة ضمن جزء من متطلبات

نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص 59.

² نفس المرجع السابق، ص ص 60-61.

³ نفس المرجع السابق، ص 60.

1. ان التدريب نظام متكامل سواء من ناحية اجزائه ومكوناته بمعنى مدخلاته ومخرجاته ومن جهة اخرى تكامله مع الانشطة الاخرى لإدارة الموارد البشرية والانظمة التنظيمية والمالية والانتاجية والتسويقية والتي تهدف الى القيام بالمؤسسة.
2. التدريب هو نشاط ووظيفة اساسية في اي مؤسسة كانت ويعتبر ايضا وظيفة مستمرة كما ان التدريب عملية تتعلق بالمؤسسة ككل وكذا بخططها المستقبلية ولا تقتصر على الفرد بذاته اي هو ليس حل لمشكلة في عمل الفرد. ولهذا يجب على الادارة ان تعتبر التدريب وظيفة اساسية ومستمرة طوال حياة المؤسسة، ويجب على الافراد في المؤسسة ان ينظروا اليه على انه جزء من عملهم.
3. يجب ان يتلاءم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياته وهذا باعتبار ان التدريب نشاط متجدد.
4. توفر الخبرات الإدارية والفنية في إدارة عملية التدريب من جانب المسؤولين عنها حتى ذكرت هناك فعالية، وهذا من خلال:

- ✓ وضوح الأهداف والسياسات.
- ✓ وضع الخطط والبرامج.
- ✓ توفر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد المواد العلمية، واختيار الأساليب، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم فعالية التدريب، فلا بد من توفر الشروط في المسؤول عن التدريب¹.

¹ برودي نعيمة، جامعة تلمسان، مداخلة بعنوان: "التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية"، الملتقى الدولي حول: تثمين

الكفاءات البشرية وتمييزها الورقة الراجعة في اتنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي 14 - 15 نوفمبر 2006، ص ص 17-18.

خاتمة الفصل:

باعتبار التدريب عملية مخططة ومستمرة تتم عبر مراحل يتم إتباعها من قبل المؤسسات من أجل تنمية مواردها على غرار الأساليب والتقنيات الأخرى من تنظيم عمل، التحويل، تحفيز الأفراد العاملين بها إضافة إلى التكوين التقليدي والحديث دون إغفال دور المؤسسة المتعلمة كنموذج لتطوير الكفاءات، فإن التدريب يعتبر كوسيلة فعالة لتنمية وتطوير الكفاءات إذا تمت مراعاة مراحلها وخصوصا احترام ترتيبها، حيث أن الإخلال بأي مرحلة ينتج عنه فشل هذه العملية خصوصا عملية التقييم التي تعتبر الأداة الرئيسية لفعالية العملية التدريبية في تطوير الكفاءات ونجاحها وهذا ما سوف نتطرق له من خلال دراسة دور وأثر التدريب في تطوير الكفاءات في الفصل التطبيقي.

الفصل
الرابع :
الدراسة
الميدانية



مقدمة الفصل:

من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى الدراسة الميدانية للإجابة على فرضيات الدراسة وتحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من اداة الدراسة التي تم توزيعها على عينة متكونة من الأفراد العاملين بإختلاف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية والديمغرافية بـ 18 مؤسسة إقتصادية عاملة في ولاية تلمسان من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن واقع التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات ، وكذلك معرفة مدى وعيهم بأهمية التدريب كتوجه استراتيجي، خاصة من خلال استخدامه كأداة لرفع كفاءات ومهارات الأفراد وخلق روح التعاون فيما بينهم. وتمثل المؤسسات الاقتصادية لولاية تلمسان (انظر الملحق رقم 02) التي تمثل عينة الدراسة التي تم إستقصاء أفرادها في:

الجدول رقم (4-1) : قائمة المؤسسات المشمولة لعينة الدراسة في ولاية تلمسان

الرقم	اسم المؤسسة	الموقع
01	Spa Giplait El Mansourah	Abou Tachefine Tlemcen
02	Sarl Maieserie La Tafna	Route De Sebdou Maghnia
03	Sarl Fils Djilali Rahmoun « L'exquise »	Z .I. Tlemcen
04	Spa Mansourah "Eau Mineral Mansourah	Route De Beni Mester Tlemcen
05	Sarl Halib Ennajah "Laiterie"	Maghnia
06	Spa Ceramique De Tafna	Maghnia
07	Spa Inatel	Z.I.Tlemcen
08	Spa Sitel	Z.I.Tlemcen
09	Algerie Poste	Tlemcen
10	Algerie Telecom	Tlemcen
11	Epe/Spa Mantal	Tlemcen
12	Mobilis	Tlemcen
13	Eurl Mega Papiers	Z.I.Tlemcen
14	Sonalgaz	Tlemcen
15	Epe -Starr- Spa	Abou Tachefine Tlemcen
16	Seror	Tlemcen
17	Epe/ Eurl Tafna Confection Maghnia	Maghnia
18	Naftal « Gpl »	Tlemcen

المصدر: من إعداد الباحث

1. مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة العام (الاصلي) والذي يمكن تعميم نتائج الدراسة عليه من مجموع الشركات والمؤسسات التي تنشط في قطاع الاعمال، فقد شمل مجتمع الدراسة مجموع الموظفين العاملين في المؤسسات محل الدراسة حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة (Simple random sample)، نتيجة وجود تجانس بين موظفي المؤسسات محل الدراسة ، وقد تم توزيع (180) استبانة¹ أعدت لهذا الغرض على موظفي المؤسسات المبحوثة على أساس قانون النسبة باعتبار أن أفضل حجم عينة يكون عند نسبة (50%) ، وعلى أساس مستوى ثقة (95%)، ونسبة خطأ (5%) حيث تم إيجاد حجم عينة الدراسة كما يلي:

$$n = \frac{t^2 P(1-P)}{d^2} \dots \dots \dots (1)$$

حيث أن : n : حجم العينة المطلوبة

t : عدد الوحدات المعيارية وهي + 1.96 لمستوى ثقة 95%.

P: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

d : حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

ولقد استغرق توزيعها وجمعها فترة زمنية معتبرة وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للمؤسسات السالفة الذكر. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (165) استبانته، وهذا يمثل نسبة 91% من الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد 29 استبانة منها لعدم صلاحيتها، أما المتبقي منها فقد بلغ 136 استبانة والتي أجريت عليها الدراسة.

II. منهج الدراسة

في ضوء طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي؛ حيث يعتبر المنهج الأكثر مناسبة لهذه الدراسة؛ وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة. ويعتبر المنهج المسحي الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تتطلب استقصاء آراء عينه كبيرة من مجتمع الدراسة، بهدف تحليل الظاهرة والوصول إلى نتائج تساهم في حل بعض المشكلات أو التخطيط للمستقبل.

¹ Uma sekaran , reserach methods for business : a skills building approach , john wiley and sons , 2013 , p129

III. أساليب جمع البيانات

لقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات حسب التفصيلات المنهجية في دراسة الظواهر في العلوم الاجتماعية:

- **المصادر الثانوية:** والتي تتمثل في أدبيات الدراسة والمتعلقة بهذا الموضوع كالكتب والدوريات التي أنجزت في هذا المجال لغرض تقديم إطار نظري يوضح متغيرات الدراسة سواء من جانب التدريب وكذا تطوير الكفاءات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الباحث على أدبيات الدراسة في تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة والمتضمنة متغيرات الدراسة سواء المستقلة، التابعة و الوظيفية منها والمكونة من ثلاثة أجزاء وبالشكل الآتي:
 - ✓ **الجزء الأول:** والذي يشمل البيانات المتعلقة ببعض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: العمر، الجنس الخبرة الوظيفية، والمستوى التعليمي، نوع وحجم المؤسسة، طرق التوظيف وغيرها.
 - ✓ **الجزء الثاني:** والذي يتألف من العبارات التي تتعلق بقياس متغيرات التدريب وكذا تطوير الكفاءات.

الجدول (4-2): الفقرات الخاصة بعد التدريب و تطوير الكفاءات

المتغير	الفقرات
سياسة التدريب	الفقرات من (01-10)
أساليب التدريب	الفقرات من (11-20)
إعداد الدورات التدريبية	الفقرات من (21-31)
تقييم عملية التدريب	الفقرات من (32-41)
تطوير الكفاءات في المؤسسة	الفقرات من (42-56)

المصدر: من اعداد الباحث

وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وذلك لقياس ابعاد التدريب وكذا تطوير الكفاءات ووفقاً للتدرج التالي:

الجدول (4-3): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق أداة الدراسة:

✓ الاتساق الداخلي **Internal Validity** : يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة إضافة الى معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach Alfa) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. بالنسبة لقياس مدى ثبات المقاييس المستخدمة فقد تم استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) للتأكد من مدى التناسق الداخلي لهذه العبارات. تراوحت قيمة الفا كرونباخ لأبعاد اداة الدراسة ما بين (0.884 - 0.908)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول رقم (4-4): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها حسب قيم معامل Cronbach Alpha

الفقرات	المتغير	الفا كرونباخ
الفقرات من (01-10)	سياسة التدريب	0,897
الفقرات من (11-20)	أساليب التدريب	0.898
الفقرات من (21-31)	إعداد الدورات التدريبية	0.884
الفقرات من (32-41)	تقييم عملية التدريب	0.885
الفقرات من (42-56)	تطوير الكفاءات في المؤسسة	0.908
متوسط العام لمجموع المحاور		0.914

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية SPSS

كما تم الاعتماد على مجموعة من الادوات والتحليلات لاختبار الفرضيات وكذا تحليل اداة الدراسة مثل :

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression** و ذلك لاختبار الاثر الناجم عن عملية التدريب لصالح تطوير الكفاءات.
- معامل الارتباط **Regression** : لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار البسيط **(One Sample T- Test)** : لاختبار فرضيات الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Means , Std , Deviations لتحليل فقرات الاستبانة و ترتيبها حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

IV. خصائص عينة الدراسة :

من خلال هذا الجزء سيتم تحليل نتائج عينة افراد الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية و الديمغرافية و تحليل جميع النتائج المتعلقة بهم تحديد اهم الفروقات المحل عليها .

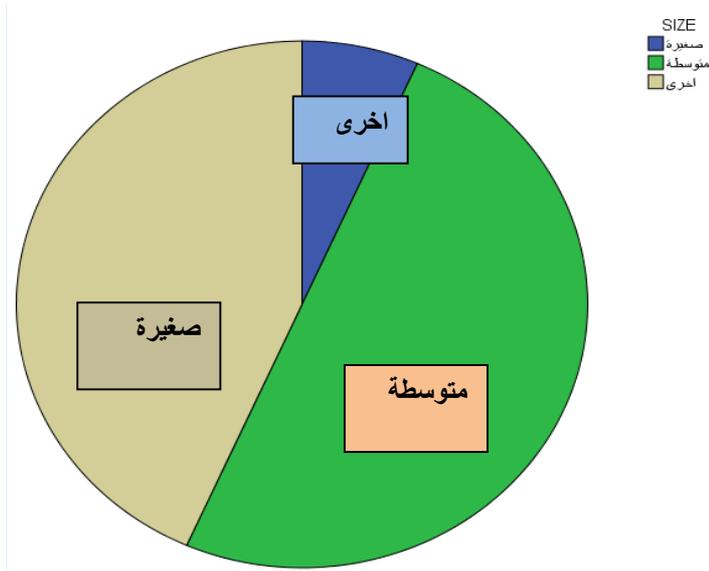
- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (حجم المؤسسة) :

الجدول رقم (4-5) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (حجم المؤسسة)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
حجم المؤسسة	صغيرة	9	6,6	6,6
	متوسطة	68	50,0	56,6
	اخرى	59	43,4	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-1) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (حجم المؤسسة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-5) والمبين لتوزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة التي يشتغل فيها افراد العينة ان

نسبة 50% من مجموع عينة الدراسة يرون ان حجم المؤسسة متوسط بينما البقية وزعت بين نسبة 43.4 % للأشكال الاخرى حسب تعبير افراد عينة الدراسة و 6.6 % كانت للمؤسسات الصغيرة .

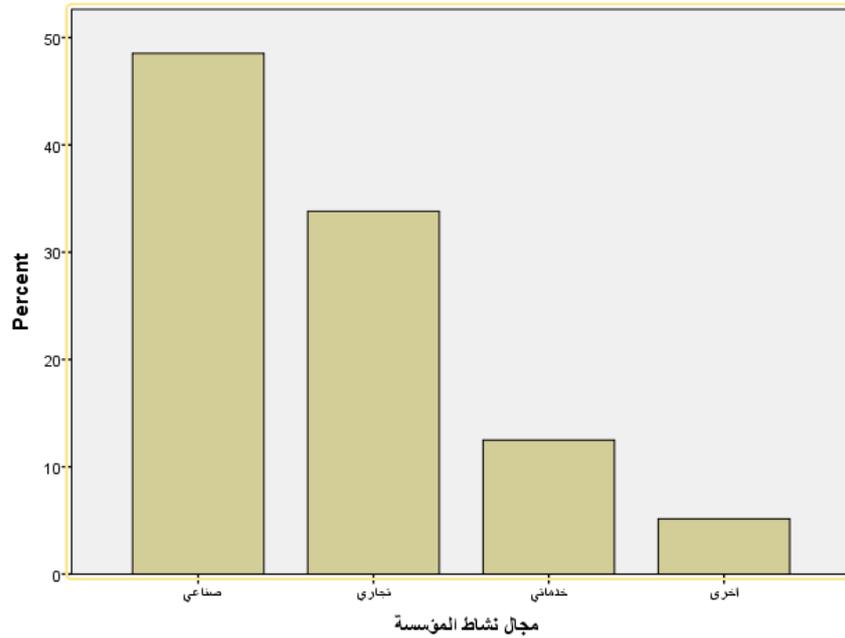
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (مجال النشاط المؤسسة) :

الجدول رقم (4-6) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (مجال النشاط المؤسسة)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
مجال نشاط المؤسسة	صناعية	66	48,5	48,5
	تجارية	46	33,8	82,4
	خدمائية	17	12,5	94,9
	اخرى	7	5,1	100,0
	المجموع		136	100,0

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (مجال نشاط المؤسسة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-6) و المبين لتوزيع عينة الدراسة حسب مجال نشاط المؤسسة التي يشتغل فيها افراد العينة ان نسبة 48.5% من مجموع عينة الدراسة يشتغلون ضمن مؤسسة ذات طابع صناعي بينما البقية وزعت بين نسبة 33.8 % طابع تجاري و 17% خدماتي و البقية جاءت لصالح مؤسسات أخرى حسب تعبير باقي أفراد العينة.

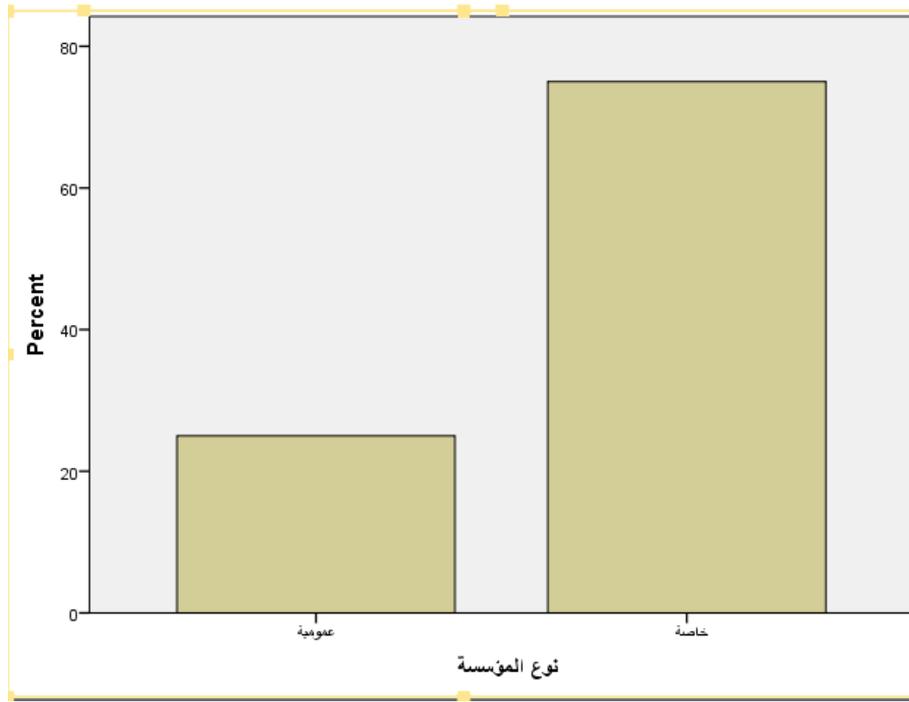
▪ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع المؤسسة) :

الجدول رقم (4-7) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع المؤسسة)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
نوع المؤسسة	عامة	34	25,0	25,0
	خاصة	102	75,0	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع المؤسسة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-7) ان توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة التي يشتغل فيها افراد العينة ان نسبة 75% من مجموع عينة الدراسة يشتغلون ضمن مؤسسات خاصة اما البقية فيشتغلون ضمن مؤسسات عامة حيث تمثلت نسبة 25 % حسب اجابات افراد عينة الدراسة .

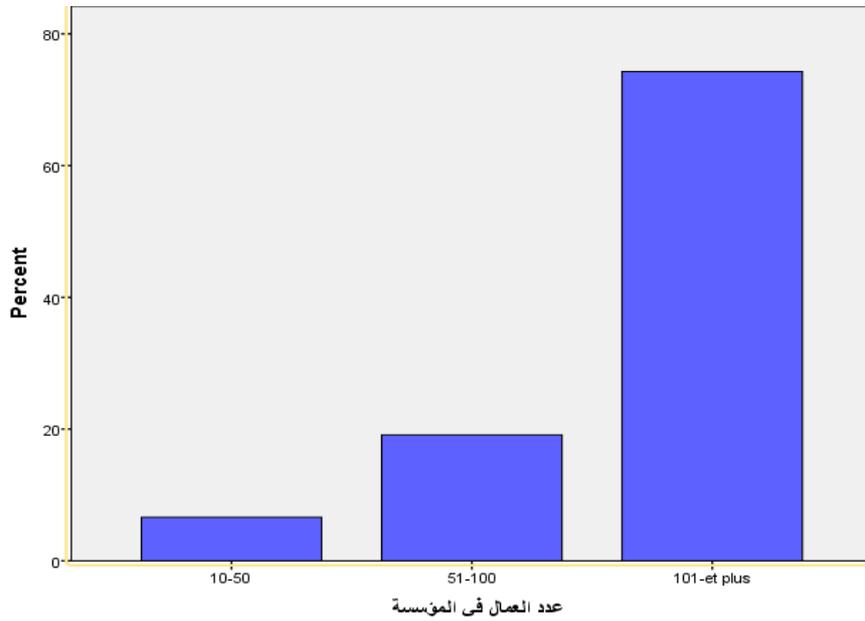
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (عدد العمال) :

الجدول رقم (4-8) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (عدد العمال)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
عدد العمال	50-10 عامل	9	6,6	6,6
	100-51 عامل	26	19,1	25,7
	101 فما فوق	101	74,3	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-4) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (عدد العمال في المؤسسة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول التالي رقم (4-8) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال الذين يشتغلون في المؤسسات محل الدراسة جاءت بنسبة 74.3% للفئة التي يفوق فيها عد العمال 100 عامل بينما البقية جاءت موزعة على الفئات الاخرى و هو ما يعزز نتائج توزيعات عينة الدراسة حيث تشمل هذه الفئة المؤسسات ذات الحجم المتوسط .

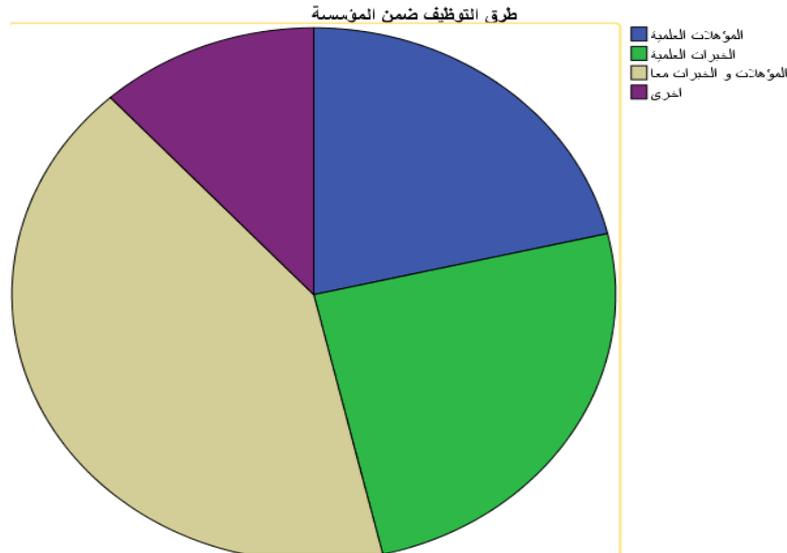
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (طرق التوظيف ضمن المؤسسة) :

الجدول رقم (4-9) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (طرق التوظيف ضمن المؤسسة)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
طرق التوظيف	المؤهلات العلمية	29	21,3	21,3
	الخبرات العملية	34	25,0	46,3
	المؤهلات العلمية و الخبرات معا	57	41,9	88,2
	اخرى	16	11,8	100,0
	Total		136	100,0

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-5) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (طرق التوظيف المؤسسة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-9) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير طرق التوظيف بالمؤسسة جاء لصالح فئة المؤهلات العلمية وكذا الخبرات مجتمعة معا بنسبة 42% حيث يرون ان عملية التوظيف ضمن هذه المؤسسات يستند بالدرجة الاولى على مستوى التحصيل العلمي و المؤهلاتي لطالب الوظيفة اضافة الى خبراته العلمية , و قد عززت الفئات الاخرى نتائج الفئة الاولى في عملية التوظيف ضمن المؤسسة و كما جاءت نسبة 11.8% ممثلة للطرق الاخرى في التوظيف كالوساطة و التوظيف المباشر و غيرها .

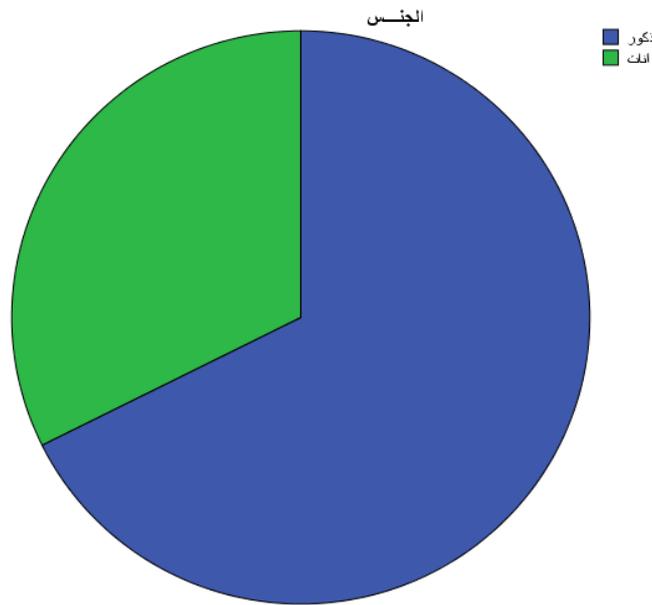
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي) :

الجدول رقم (4-10) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
الجنس	ذكر	92	67,6	67,6
	اثنى	44	32,4	100,0
	Total	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-6) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-10) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي جاء لصالح نسبة الذكور بنسبة 67.6% بينما مثلت عنصر الاناث الباقي و هو ما يعكس التقارب في عملية التمكين و التوظيف للجنسين ضمن المؤسسات محل الدراسة.

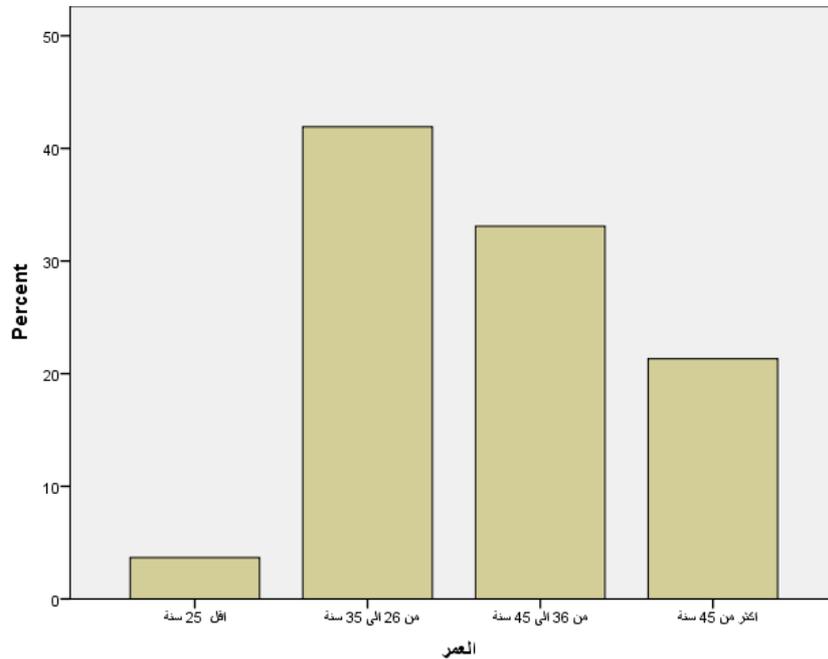
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (العمر) :

الجدول رقم (4-11) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (العمر)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
العمر	اقل 25 سنة	5	3,7	3,7
	35-26 سنة	57	41,9	45,6
	45-36 سنة	45	33,1	78,7
	اكثر من 45 سنة	29	21,3	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-7) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-11) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر جاء لصالح الفئة العمرية التي تتراوح اعمارها

ما بين 35-26 سنة تليها الفئة العمرية ما بين 36-45 سنة بنسبة 33% حيث يلاحظ ان معظم العاملين شباب و هذا

شي طبيعي بينما مثلت الفئة العمرية أكثر من 45 سنة 21.3% .

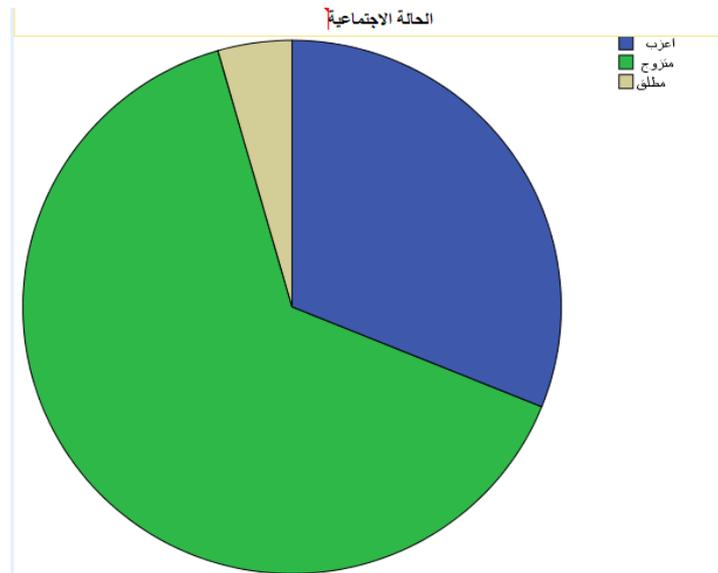
توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الحالة الاجتماعية) :

الجدول رقم (4-12) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الحالة الاجتماعية)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
الحالة الإجتماعية	اعزب	42	31,1	31,1
	متزوج	87	64,4	95,6
	مطلق	6	4,4	100,0
	المجموع	135	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-8) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الحالة لاجتماعية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-12) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية جاء لصالح فئة المتزوجين بنسبة

64.5% بينما وزعت باقي الاجابات على الفئات الاخرى بنسب متقاربة اجابات افراد عينة الدراسة .

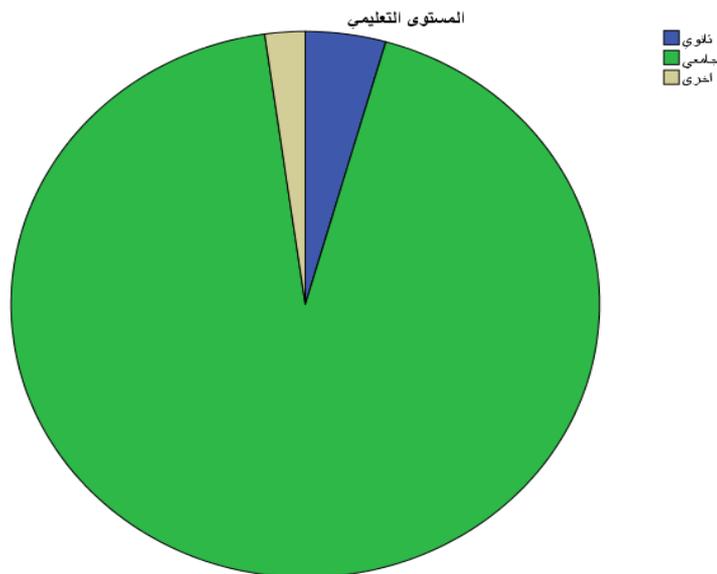
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي) :

الجدول رقم (4-13) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
المستوى التعليمي	ثانوي	6	4,4	4,4
	جامعي	127	93,4	97,8
	اخرى	3	2,2	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-9) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-13) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي جاء بالأغلبية لفئة الجامعيين و الحاصلين على شهادات جامعية في الطورين الاول و الثاني و هو ما يضمن كون ان المؤسسات محل الدراسة تحتوى على اطر و افراد ذوي مستويات علمية متميزة و هو الامر الذي عزز النتائج السابقة التي جاءت لصالح نظام التوظيف على اساس المؤهلات العلمية و الخبرات العملية .

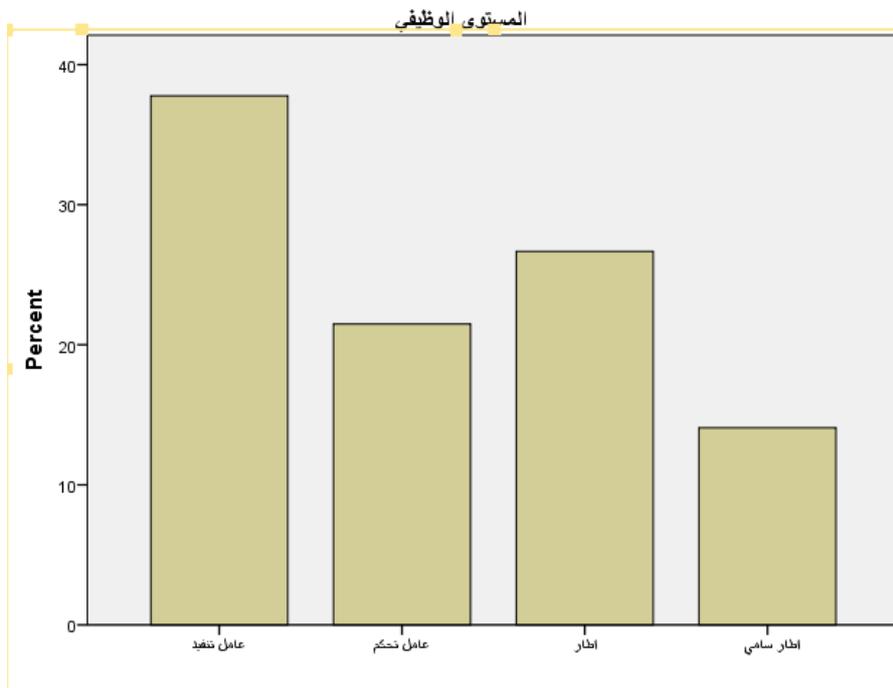
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي) :

الجدول رقم (4-14) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي)

العامل	الفترة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
المستوى الوظيفي	عامل تنفيذ	51	37,8	37,8
	عامل تحكم	29	21,5	59,3
	اطر	36	26,7	85,9
	اطر سامي	19	14,1	100,0
	المجموع	135	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-10) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-14) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي لافراد عينة الدراسة جاء لصالح

فئة عمال التنفيذ و كذا اطر مقارنة بالمستويات الوظيفية الاخرى بنسب 37.8% و كذا 26.7% بالترتيب الى جانب عامل

التحكم و كذا الاطر السامية في المؤسسات محل الدراسة .

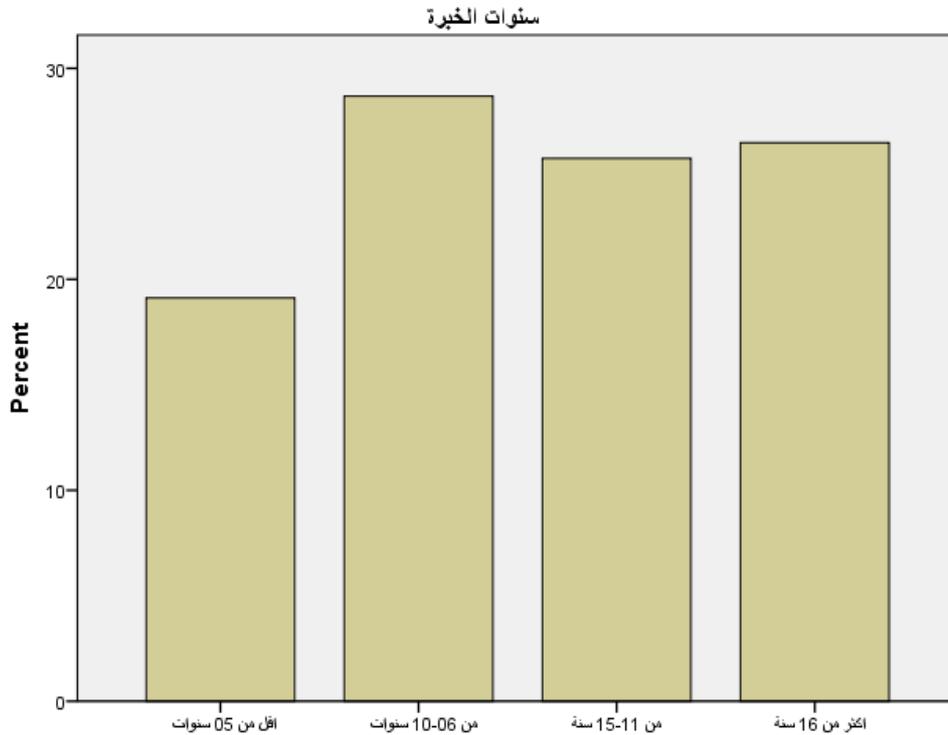
▪ توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الخبرة المهنية) :

الجدول رقم (4-15) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الخبرة المهنية)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
الخبرة المهنية	اقل من 05 سنوات	26	19,1	19,1
	06 الى 10 سنوات	40	29,4	48,5
	11-15 سنة	34	25,0	73,5
	اكثر من 15 سنة	36	26,5	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية SPSS

الشكل رقم (4-11): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يبين الجدول التالي رقم (4-15) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة جاء جد متقارب ما بين الفئات

الثلاث وهو ما يعزز حرص المؤسسات على اعتماد معيار الخبرة العملية في عملية التوظيف و الاستقطاب اضافة الى المؤهلات

العلمية وعلى العموم النتائج عززت النتائج السابقة بشكل كبير .

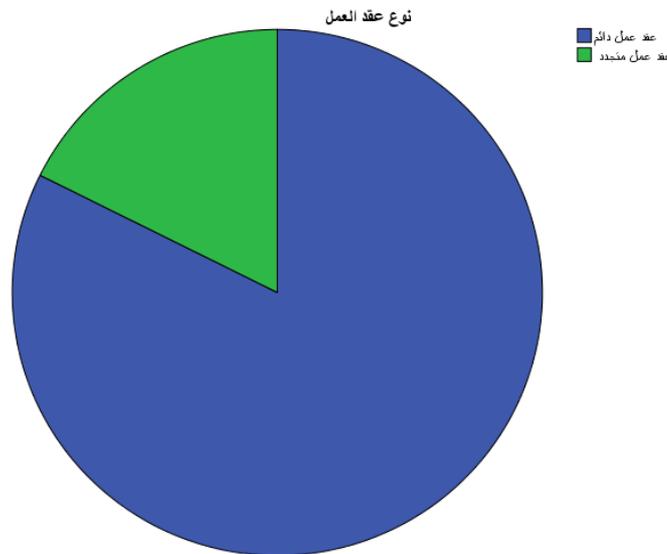
- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع عقد العمل) :

الجدول رقم (4-16) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع عقد العمل)

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	التراكم النسبي
نوع عقد العمل	عقد دائم	112	82,4	82,4
	عقد متجدد	24	17,6	100,0
	المجموع	136	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

الشكل رقم (4-12) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع عقد العمل)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يوضح الجدول التالي رقم (4-16) ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع عقد العمل جاء لصالح فئة عقد العمل الدائم مقارنة بعقد العمل المتجدد بنسبة 83% و 17% على التوالي حسب اجابات افراد عينة الدراسة.

v. تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لتكرارات الاستجابات المختلفة:

- تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور سياسة التدريب.

الجدول رقم (4-17): تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة

الدراسة حول محور سياسة التدريب

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	يعتبر التدريب استراتيجية فعالة لزيادة كفاءة الافراد داخل مؤسستك	0,65973	4,4044
2	تبنى المؤسسة نماذجها التدريبية بناءا على متطلبات الافراد	1,00155	3,7630
3	تهتم المؤسسة بالتدريب بصورة مستمرة لجميع العاملين بها	1,06712	3,5926
4	ترتبط الخطط التدريبية برؤية و رسالة المؤسسة و اهدافها .	0,92476	3,9030
5	المضمون التدريبي يتلائم مع مستوى العلمي للافراد	1,02414	3,6963
6	الادارة العليا هي المسؤولة عن اعداد البرامج التدريبية	0,93881	3,9185
7	تساعد المواد التدريبية في تحسين اداء و مستوى الفهم للافراد	0,69333	4,1630
8	تهيئ البرامج التدريبية حسب المتطلبات بيئة الاعمال للمؤسسة	0,79870	3,8731
9	التدريب للجميع دون تمييز او تخصيص	1,20859	3,5111
10	يساهم التدريب في تحسين مستواك الابداعي اثناء العمل	0,84170	4,0889

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (4-17) نلاحظ أن متوسط عبارات البعد الأول تزيد عن درجة الحياد (03) بحيث بلغت (04) أي

بدرجة موافق لنسب سلم ليكارت، هذا دليل على حرص مؤسسات عينة الدراسة على الاهتمام بضبط سياسة التدريب و تبنيتها

منا اجل تطوير اداء وكفاءة افرادها . وقد احتلت كل من العبارة 1-7 و 10 المركز الأول بمتوسطات حسابية على التوالي (4.08-4.16-4.40) أي بدرجة موافق بشدة، و هذا دليل على مدى اهمية العملية التدريبية في تحسين اداء الافراد و كذا اعتمادها كاستراتيجية فعالة لزيادة كفاءة الافراد في المؤسسات محل الدراسة . في حين احتلت العبارة 9 الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.51) و تميز هنا بعض النقص في هذا الجانب و الذي سيتم تحليل اسبابه في المحور التالي.

■ تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور أساليب التدريب.

الجدول رقم (4-18): تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة

الدراسة حول محور أساليب التدريب

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
11	يتم اختيار الافراد بصورة عملية و موضوعية	1,0720	3,666
12	الدورات التدريبية تجرى بصورة دورية و مستمرة	0,9987	3,525
13	تراعي الدورات التدريبية المستوى الوظيفي للأفراد العاملين	0,8894	3,666
14	.تراعي الدورات التدريبية احتياجات الافراد اثناء العمل	0,8952	3,736
15	تستقطب المؤسسة مدربين دوليين و ووطنيين ذوي كفاءات عالية	1,142	3,492
16	يساهم التدريب في تبني اساليب جديدة و مبتكرة	0,9196	3,777
17	يتم اعتماد اساليب تدريبية متطورة و مستحدثة	0,8911	3,763
18	الأساليب التدريبية المستخدمة من قبل المؤسسة تحفز على إستمرارية التعلم عند التدريب	0,8882	3,711
19	تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمحاضرات و الندوات	1,1228	3,422
20	الأماكن المخصصة للتدريب و التجهيزات المسخرة لذلك تساعده في كفاءة التدريب	0,9391	3,607

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (4-18) نلاحظ أن متوسط عبارات البعد الثاني جاءت حيث تراوحت بين (3.42-3.77) ، وهذا دليل على تأكيد حرص مؤسسات عينة الدراسة في تبني سياسة من اجل تأهيل افرادها بالشكل اللازم و صقل مهاراتهم لتحسين كفاءتهم و كذا اداءهم . و قد حاولنا من خلال هذا البعد البحث في الاساليب التي تعتمدها المؤسسات في تحديد المتطلبات التدريبية و كذا كيفية اختيار الافراد في عملية التدريب . و قد احتلت كل من العبارة 16-14 و 18 المركز الأول بمتوسطات حسابية على التوالي (3.77-3.73-3.71) أي بدرجة قوية، و هذا دليل على مدى ادراك افراد عينة الدراسة ان الأساليب التدريبية المستخدمة من قبل المؤسسة تحفز على استمرارية التعلم عند التدريب كما يساهم في تبني الافراد اساليب جديدة و مبتكرة اثناء القيام بأعمالهم من اجل تحسسين كفاءتهم و زيادة ادايتهم .. في حين احتلت العبارة 19 الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.42) حيث نرى ضعف اعتماد المؤسسات على اسلوب التدريب بالمحاضرات و الندوات مقارنة بالأساليب الاخرى و يعزى ذلك لطبيعة أنشطة المؤسسات و احتياجاتهم التدريبية على حد سواء.

■ تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

محور إعداد الدورات التدريبية

الجدول رقم (4-19): تحليل أثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات عينة

الدراسة حول محور إعداد الدورات التدريبية

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
21	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييمهم السنوي.	0,913	3,770
22	يتم استخدام نماذج خاصة في تحديد الاحتياجات التدريبية	0,965	3,851
23	يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي المؤسسة	0,877	3,925
24	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من الوظائف	1,094	3,400
25	تهدف الدورات التدريبية الى تحسين الانحراف في كفاءة الافراد	1,001	3,763
26	يحدد التطور التكنولوجي الحاصل حاجة المؤسسة لتدريب الافراد	1,002	3,348
27	يحدد الوضع التنافسي حاجة المؤسسة للتدريب	0,875	3,651
28	الاحتياجات الفردية للعالمين هي الاساس في تحديد استراتيجية التدريب	0,791	3,940
29	التدريب في الموقع من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات	0,959	3,925
30	تسعى المؤسسة من خلال تدريب العاملين الى المحافظة على الافراد العاملين والكفؤين	0,624	4,404
31	تلجأ الادارة الى التعلم الالكتروني لافرادها e- learning كاداة للتدريب المستمر والفعال	1,110	3,318

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (4-19) نلاحظ أن متوسط عبارات البعد الثالث جاءت حيث تراوحت بين (3.31-4.40) ، و هذا دليل على مدى اهتمام مؤسسات عينة الدراسة في اعداد الدورات التدريبية حيث احتلت كل من العبارة 28-30 و 29 المركز الأول بمتوسطات حسابية على التوالي (3.92-3.94-4.40) أي بدرجة قوية، و هذا دليل على مدى إيمان افراد عينة الدراسة سعي المؤسسة الى المحافظة على الافراد العاملين و الكفؤين من خلال تدريب العاملين و كذا ضمان الاحتياجات الفردية للعاملين في تحديد استراتيجية التدريب, كما عززت النتائج ما تم الوصول اليه من نتائج في الجدول السابق حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على التدريب في الموقع حيث يعتبر من اهم الأساليب المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات مقارنة بالمحاضرات و

الندوات . في حين احتلت العبارة 31 الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.31) حيث نرى ضعف متوسط حسابها مقارنة بالعبارات الاخرى بحيث لا يرى افراد عينة الدراسة بشكل كاف لجوء الادارة الى التعلم الالكتروني لأفرادها e-learning كأداة للتدريب المستمر و الفعال و هدا ما يتطلب قدر كبير من المهارة و المعرفة الضمنية.

■ تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور تقييم عملية التدريب .

الجدول رقم (4-20): تحليل أثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية حول محور

تقييم التدريب

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
32	يقيم الافراد داخل المؤسسة على اساس الانجاز	1,032	3,585
33	يتم قياس فاعلية التدريب من خلال قياس و ملاحظة التغيرات الحاصلة على مهارات،سلوكات و أداء الأفراد	1,087	3,814
34	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه من قبل المؤسسة	0,972	3,874
35	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه من قبل الجهة المستفيدة من التدريب	0,889	4,014
36	نجاح التدريب في المؤسسة له علاقة مباشرة بالإهتمام الشخصي للأفراد المتدربين على تطوير أدائهم،	1,124	3,748
37	تستخدم المؤسسة أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي	0,876	4,021
38	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي	0,841	4,088
39	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني	0,875	3,664
40	يتم قياس التغير الحاصل في أداء الموظفين المتدربين بعد مرور وقت معلوم	0,791	3,940
41	يتأكد المدراء في المؤسسة من تطبيق الموظف لما تعلمه في التدريب.	0,990	3,884

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (4-20) نلاحظ أن متوسط عبارات البعد الرابع جاءت حيث تراوحت بين (4.08-3.58) ، حيث احتلت كل من العبارة 37-38 و 35 المركز الأول بمتوسطات حسابية على التوالي (4.01-4.02-4.088) أي بدرجة قوية، و هو ما يفسر اهتمام مؤسسات عينة الدراسة على تقييم نجاعة عملية التدريب من خلال اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي الى جانب استخدام أدوات محددة موضوعية في تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المستفيدة من التدريب . في حين احتلت العبارة 32 الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.58) حيث نرى ضعف متوسط حسابها مقارنة بالعبارات الاخرى بحيث لا يرى افراد عينة الدراسة بشكل كاف ان تقييم الافراد داخل المؤسسة على يكون اساس الانجاز و هو ما يخلق قدرا من التساؤل حول الاسباب .

■ تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول

محور تطوير الكفاءات

الجدول رقم (4- 21) : تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات

عينة الدراسة حول محور تطوير الكفاءات

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
42	الادارة العليا هي المسؤولة عن تطوير الكفاءات داخل المؤسسة	0,949	4,037
43	تطوير الكفاءات بالمؤسسة يتم عن طريق المتابعة الدائمة من طرف مسيري المؤسسة	1,064	3,622
44	الهدف من تطوير الكفاءات هي زيادة روح الابداع و الابتكار داخل المؤسسة	0.897	4,066
45	العمل على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة هو مدخل الى اعتماد الجودة	1,090	3,963
47	التحفيز الدائم من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات	1,010	3,422
48	تقع مسؤولية تطوير كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة على عاتق المدير	0,950	3,807
49	تلجأ الادارة الى أسلوب دراسة الحالات و الممارسات كاداة لتطوير كفاءات الأفراد العاملين بها	0.891	3.672
50	العمل الجماعي و الاستفادة من خبرات الموظفين المؤهلين من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات	0.962	4.294
51	التدريب المستمر هو الاداة الوحيدة لتطوير كفاءة الافراد	0.921	4.029
52	تلجأ الادارة الى اختصاصين تدريب و تطوير كفاءات	1.174	3.791
53	توجه المؤسسة افرادها الى مراكز متخصصة في تطوير و تدريب الكفاءات	1.415	3.892
54	يعزز التدريب من نسبة و درجة الشعور بالتعاون و التماسك داخل المؤسسة	0.874	4.401
55	العمل على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة يعزز روح الانتماء و الولاء بين افرادها .	0.810	3.881
56	يضمن تطوير الكفاءات تحقيق ميز إبداعية و تنافسية للمؤسسة	0.842	3.889

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (4-21) نلاحظ أن متوسط عبارات المحور الثاني (تطوير الكفاءات) حيث تراوحت بين (4.40-

3.42) ، و قد حيث احتلت كل من العبارة 54-50 و 44 المركز الأول بمتوسطات حسابية على التوالي (4.40-4.29-

4.06) أي بدرجة قوية بحيث يرى افراد عينة الدراسة ان عملية التدريب تعزز من نسبة و درجة الشعور بالتعاون و التماسك

داخل المؤسسة ، كما ان العمل الجماعي و الاستفادة من خبرات الموظفين المؤهلين من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة

لتطوير الكفاءات وزيادة ادائهم و ان الهدف من تطوير الكفاءات هي زيادة روح الابداع و الابتكار داخل المؤسسة من خلال تبني سياسة تدريب واضحة و مبسطة . و هذا دليل على تبني مفهوم ايجابي لتطوير الكفاءات من قبل افراد عينة الدراسة من خلال التدريب و التكوين المستمرين . في حين احتلت العبارة 43-49 الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يساوي (3.62-3.67) حيث نرى ضعف متوسط حسابها مقارنة بالعبارة الاخرى بحيث يلاحظ ضعف في المتابعة الدائمة من طرف مسيري المؤسسة لتطوير الكفاءات بالمؤسسة , وكذا عدم لجوء الادارة الى أسلوب دراسة الحالات و الممارسات كأداة لتطوير كفاءات الأفراد العاملين بها باعتباره استراتيجية جد ناجعة في تحديد الاحتياجات التدريبية و هو ما بينته الدراسات السابقة .

▪ الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموع المحاور المكونة للمتغيرات المستقلة والتابعة

الجدول رقم (4-22): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجموع المحاور المكونة للمتغيرات المستقلة

والتابعة

الفقرات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق (*)
الفقرات من (01-10)	سياسة التدريب	3,8919	0,61232	عالية
الفقرات من (11-20)	أساليب التدريب	3,6301	0,68553	عالية
الفقرات من (21-31)	إعداد الدورات التدريبية	3,6882	0,67589	عالية
الفقرات من (32-41)	تقييم عملية التدريب	3,6770	0,69217	عالية
الفقرات من (42-56)	تطوير الكفاءات في المؤسسة	3,8514	0,59550	عالية
متوسط العام لمجموع المحاور		3,7218		عالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

VI. اختبار فرضيات الدراسة :

▪ اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب و تطوير الكفاءات عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

✓ الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط و تشير نتائج الجدول (4-23) ان قيمة (F) المحسوبة (40.50) و هي اكبر من قيمتها الجدولية, و قيمة ($\alpha=0.00$) و هي دالة احصائية, لذا نقبل الفرضية و هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات عند مستوى الدلالة و هذه العلاقة قوية حيث بلغت (R) (%48).

الجدول (4-23): تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين

سياسة التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات

الدلالة الاحصائية (sig)	نتيجة الفرضية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (R ²)	قيمة (R)
0.00	قبول	40.50	2.52	0.23	0.48

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

✓ الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاساليب المتبعة في عملية التدريب و تطوير

الكفاءات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط و تشير نتائج الجدول (4-24) ان قيمة (F) المحسوبة (48.19) و هي أكبر من قيمتها الجدولية, و قيمة ($\alpha=0.00$) و هي دالة احصائية, لذا نقبل الفرضية هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاساليب المتبعة في عملية التدريب و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و هذه العلاقة قوية حيث بلغت (R) (%51).

الجدول (4 - 24): تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين

الاساليب المتبعة في عملية التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات

الدلالة الاحصائية (sig)	نتيجة الفرضية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (R ²)	قيمة (R)
0.00	قبول	48.19	2.52	0.26	0.51

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

✓ الفرضية الفرعية الثالثة :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اساليب اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية

و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط و تشير نتائج الجدول (4-25) ان قيمة (F) المحسوبة (87.14) و هي أكبر من قيمتها الجدولية, و قيمة ($\alpha=0.00$) و هي دالة احصائية, لذا نقبل الفرضية و هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اساليب اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه العلاقة قوية حيث بلغت (R) (%63).

الجدول (4- 25): تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين

اساليب اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية المتبعة و تطوير الكفاءات

الدلالة الاحصائية (sig)	نتيجة الفرضية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (R ²)	قيمة (R)
0.00	قبول	87.14	2.52	0.39	0.63

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

✓الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التدريبية و تطوير الكفاءات عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط و تشير نتائج الجدول (4-26) ان قيمة (F) المحسوبة (45.78) و هي اكبر من قيمتها الجدولية, و قيمة ($\alpha=0.00$) و هي دالة احصائية, لذا نقبل الفرضية و هذا يعني ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اساليب اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه العلاقة قوية حيث بلغت (R) (%50).

الجدول (4-26): تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين

تقييم العملية التدريبية و تطوير الكفاءات

الدلالة الاحصائية (sig)	نتيجة الفرضية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (R ²)	قيمة (R)
0.00	قبول	45.78	2.52	0.25	0.50

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

- نتائج اختبار الفرضية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التدريب و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد و لكن قبل البدء لا بد من اختبار ملائمة البيانات لتحليل الانحدار و لهذا تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة و ذلك باجراء اختبار معامل تضخم التباين - **VIF - VARIANCE INFLATION FACTORE** و اختبار التباين المسموح به **Tolérance** من مجالات المتغير المستقل. و يفترض ان لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (10) و ان تزيد قيمة التباين المسموح به على (0.05) و يظهر الجدول التالي ان قيمة **VIF** لجميع مجالات التدريب في هذه الدراسة اقل من (10) و تراوحت ما بين (1.68 - 1.28) كما ان قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات كانت اكبر من (0.05) اد تراوحت قيمتها بين (0.73 - 0.55) مما يشير الى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة .

و لاجل التحقق من احتساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة و من المعلوم ان البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي **Normale Distruibution** اذا كانت قيمة معامل الالتواء **skeweness** لجميع المتغيرات اقل من (1) و يظهر الجدول ان قيمة معامل الالتواء اقل من (1) مما يشير الى ان بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي .

الجدول (4-27): نتائج اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح به و معامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	معامل الالتواء
سياسة التدريب المتبعة	0.6310	1.586	0.520
الاساليب المتبعة في عملية التدريب	0.5920	1.688	0.490
اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية	0.5520	1.281	0.190
تقييم العملية التدريبية	0.733	1.363	0.592

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

الجدول (4-28) : نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول	0.000	*29.199	2.515	1	15.089	الانحدار
			0.086	133	21.791	الخطأ
				134	36.880	المجموع

معامل التحديد $R^2=0.409$

*ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح ان قيمة (F) 29.199 و مستوى الدلالة (0.000) و حيث ان مستوى الدلالة المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$ فان ذلك يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية و يتضح من الجدول نفسه ان المتغير المستقل (التدريب) يفسر على نحو عام ما مقداره 41 من المتغير التابع (تطوير الكفاءات) و هي قوة تفسيرية معتبرة مما يدل على وجود اثر مهما بدلالة احصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثانية .

الجدول (4-29) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر مجالات التدريب على تطوير الكفاءات

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط R	معامل التحديد R^2
سياسة التدريب المتبعة	0.081	0.118	1.936	0.045	0.382	0.146
الاساليب المتبعة في عملية التدريب	0.106	0.177	2.715	0.007	0.469	0.220
اعداد الدورات والاحتياجات التدريبية	0.078	0.148	2.703	0.007	0.402	0.161
تقييم العملية التدريبية	0.204	0.383	6.793	0.000	0.549	0.302
عملية التدريب على نحو عام	2.217		11.643	0.000	0.640	0.409

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الثانية و قد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (4-29) ما يأتي :

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل عملية التدريب بابعاده الاربعة على مستوى تطوير الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة اذ بلغت قيمة $T(11.463)$ بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و تشير قيمة R الى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.64) فيما فسر متغير التدريب (40.9%) من التباين في مستوى تطوير الكفاءات بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نقبل الفرضية.

- عند بحث اثر كل مجال من مجالات مفهوم عملية التدريب موضوع الدراسة على نحو مستقل على مستوى تطوير الكفاءات تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة لجميع محاور عملية التدريب في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات محل الدراسة . و لبيان اهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

➤ نتائج تحليل (stepwise) لمجالات و محاور عملية التدريب موضع الدراسة المؤثرة احصائيا على تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (4-30) : نتائج تحليل (stepwise) لمجالات و محاور عملية التدريب موضع الدراسة المؤثرة

احصائيا على تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة .

معامل التحديد R^2	الارتباط R	مصدر التباين
0.302	0.549	سياسة التدريب المتبعة
0.364	0.603	سياسة التدريب المتبعة- اساليب عملية التدريب
0.389	0.623	سياسة التدريب المتبعة- اساليب عملية التدريب -اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية
0.399	0.632	سياسة التدريب المتبعة- اساليب عملية التدريب -اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية -تقييم العملية التدريبية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

فتبين من خلال الجدول التالي (4-30) ان متغير سياسية التدريب فسر 30.2% من التباين في مستوى تطوير الكفاءات و ذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كما ان المتغيرين المستقلين سياسة التدريب و كذا اساليب التدريب مجتمعين فسرا 36.4% من التباين في تطوير الكفاءات . ثم جاء متغير اعداد الدورات التدريبية و الذي فسر ما قيمته 38.9% من قيمة التباين في تطوير الكفاءات مجتمعاً مع المتغيرين السابقين و قد فسر المتغير المستقل تقييم العملية التدريبية ما قيمته 39.9% من التباين في المتغير التابع و ذلك بالاعتماد على قيمة R^2 التي تم الحصول عليها .

▪ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الوظيفية و الديمغرافية (حجم المؤسسة , مجال النشاط المؤسسة , نوع المؤسسة , عدد العمال , طريقة التوظيف , الجنس , العمر , الحالة الاجتماعية , المستوى التعليمي , المستوى الوظيفي , الخبرة المهنية , نوع عقد العمل) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير حجم المؤسسة

جدول رقم (4-31) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير حجم المؤسسة .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول	0,001	7,040	2,251	2	4,502	بين المجموعات
			0,320	132	42,200	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير حجم المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة، و قد يعزى ذلك الى ان حجم المؤسسة ان يؤثر ايجابا او سلبا في تصورات المبحوثين نحو عملية التدريب كون هذه الاخيرة ذات ارتباط وثيق بعدد العمال و كذا حجم المؤسسة بحد ذاته و هو ما يتوافق و النتائج المحصل في الدراسة السابقة .

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

مجال النشاط المؤسسة

جدول رقم (4-32) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير مجال نشاط المؤسسة .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول	0,001	5,976	1,874	3	5,622	بين المجموعات
			0,314	131	41,080	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير نشاط المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير نشاط المؤسسة ، كون ان نشاط المؤسسة يحدد التوجه العام لعملية التدريب فالنشاط الصناعي مثلا يتطلب عملية تدريبية كبيرة مقابل بعض الانشطة الاقتصادية الاخرى .

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

نوع المؤسسة

جدول رقم (4-33) نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير

نوع المؤسسة.

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
محاوَر التدريب	عمومية	33	4,0326	0,37898	3,634	0,007	قبول
	خاصة	102	3,6213	0,61248			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير نوع المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (T) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة ، ويعبر هذا الأخير ان نوع المؤسسة ان كانت عمومية او خاصة يؤثر كثيرا في عملية التدريب و تصورات المبحوثين اذ ان التوجه لتبني عملية التدريب في المؤسسات الخاصة اكبر بكثير في المؤسسات العمومية الامر الذي يخلق توجهها عما في تصورات المبحوثين.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

عدد العمال

جدول رقم (4-34) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير عدد العمال في المؤسسة .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,635	0,456	0,160	2	0,320	بين المجموعات
			0,351	132	46,382	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات

المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير عدد العمال في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من (0.05)

($\alpha =$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد

العمال ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

طريقة التوظيف

جدول رقم (4-35) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير طريقة التوظيف في المؤسسة.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,423	0,977	0,341	4	1,363	بين المجموعات
			0,349	130	45,339	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير طريقة التوظيف في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى

متغير طريقة التوظيف ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

الجنس

جدول رقم (4-36) نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير

الجنس .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
رفض	0,399	0,738	0,57275	3,7479	91	ذكر	ابعاد التدريب
			0,62853	3,6678	44	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يُبين من الجدول رقم (4-36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير الجنس (النوع الاجتماعي) ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (T) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

العمر

جدول رقم (4-37) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير العمر .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,284	2.011	0,321	4	1,476	بين المجموعات
			0,401	130	45,226	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يُبين من الجدول رقم (4-37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير العمر في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير العمر ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

الحالة الاجتماعية

جدول رقم (4-38) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير الحالة الاجتماعية .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,623	0,589	0,207	3	0,622	بين المجموعات
			0,352	131	46,080	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير الحالة الاجتماعية في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير

الحالة الاجتماعية ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

المستوى التعليمي

جدول رقم (4-39) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير المستوى التعليمي .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,987	0,013	0,004	2	0,009	بين المجموعات
			0,354	132	46,693	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-39) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات

المبحوثين نحو عملية التدريب حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من (0.05)

($\alpha=$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

المستوى الوظيفي

جدول رقم (4-40) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو عملية

التدريب حسب متغير المستوى الوظيفي .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,792	0,234	0,083	2	0,165	بين المجموعات
			0,353	132	46,537	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير عدد العمال في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

الخبرة المهنية

جدول رقم (4-41) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية

التدريب حسب متغير الخبرة المهنية .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,375	1,046	0,364	3	1,092	بين المجموعات
			0,348	131	45,610	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير الخبرة المهنية في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو عملية التدريب تعزى إلى متغير

نوع عقد العمل

جدول رقم (4-42) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية

التدريب حسب متغير نوع عقد العمل .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,872	0,026	0,009	1	0,009	بين المجموعات
			0,351	133	46,693	داخل المجموعات
				134	46,702	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-42) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير نوع عقد العمل في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى

متغير نوع عقد العمل ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى

متغير العمر

جدول رقم (4-43) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير العمر .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,441	0,904	0,321	3	0,964	بين المجموعات
			0,355	131	46,555	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-43) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير العمر في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير العمر ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

الحالة الاجتماعية

جدول رقم (4-44) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير الحالة الاجتماعية .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,802	0,221	0,079	2	0,159	بين المجموعات
			0,359	132	47,361	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-44) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير الحالة الاجتماعية في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

المستوى التعليمي

جدول رقم (4-45) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير المستوى التعليمي .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,597	0,517	0,185	2	0,369	بين المجموعات
			0,357	132	47,150	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-45) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر

من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير

الكفاءات تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

المستوى الوظيفي

جدول رقم (4-46) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير المستوى الوظيفي.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,204	1,552	0,544	3	1,631	بين المجموعات
			0,350	131	45,888	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-46) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير عدد العمال في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

الخبرة المهنية

جدول رقم (4-47) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير الخبرة المهنية.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,703	0,471	0,169	3	0,508	بين المجموعات
			0,359	131	47,012	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-47) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير الخبرة المهنية في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير نوع عقد العمل

جدول رقم (4-48) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير نوع عقد العمل .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,851	0,036	0,013	1	0,013	بين المجموعات
			0,357	133	47,507	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-48) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير نوع عقد العمل في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى

متغير نوع عقد العمل ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

حجم المؤسسة

جدول رقم (4-49) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير حجم المؤسسة.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول	0,005	5,469	1,818	2	3,636	بين المجموعات
			0,332	132	43,883	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-49) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير حجم المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة اد يرجع الامر الى كون ان المؤسسات ذات الحجم الكبير تسعى بشكل كبير الى تطوير كفاءاتها حتى تضمن ميزة تنافسية و استقرار في موردها البشري و كذا توفر الموارد اللازمة لذلك .

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

مجال النشاط المؤسسة

جدول رقم (4-50) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير مجال نشاط المؤسسة.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول	0,000	6,861	2,151	3	6,453	بين المجموعات
			0,313	131	41,067	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-50) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير نشاط المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير مجال نشاط المؤسسة اد يرجع الامر الى كون ان طبيعة نشاط عمل المؤسسات له توجه عام لدى افراد العينة في تطوير الكفاءات و تاهيل المورد البشري .

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى

متغير نوع المؤسسة

جدول رقم (4-51) نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب

متغير نوع المؤسسة.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
رفض	0,368	2,457	0,48691	4,0687	33	عمومية	تطوير الكفاءات
			0,61233	3,7810	102	خاصة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-51) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات

المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير نوع المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (T) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا

نرفض الفرضية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة. أي

أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

عدد العمال

جدول رقم (4-52) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير عدد العمال في المؤسسة .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,455	0,793	0,282	2	,564	بين المجموعات
			0,356	132	46,955	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-52) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير عدد العمال في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد العمال ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

طريقة التوظيف

جدول رقم (4-53): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير

الكفاءات حسب متغير طريقة التوظيف في المؤسسة .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (f)	المتوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض	0,388	1,042	0,369	4	1,476	بين المجموعات
			0,354	130	46,044	داخل المجموعات
				134	47,519	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-53) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات

المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير طريقة التوظيف في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى

متغير طريقة التوظيف ، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير

الجنس

جدول رقم (4-54): نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب

متغير الجنس .

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
رفض	0,599	1,296	0,57968	3,8974	91	ذكر	تطوير الكفاءات
			0,62290	3,7561	44	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

يتبين من الجدول رقم (4-54) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير الجنس (النوع الاجتماعي) ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من

($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى

متغير الجنس، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة .

الخاتمة العامّة



اصبح تدريب الموارد البشرية يمثل ضرورة ملحة في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات خصوصا في ظل تسارع وتيرة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات وإشتداد حدة المنافسة فيما بينها، حيث أصبحت تستثمر في الكفاءات الموجودة بها وتطويرها من خلال إعتماد عدة أساليب وتقنيات تسمح لها بالبقاء والإستمرار ومواكبة كل التغيرات الحاصلة، وتعد عملية التدريب أبرز هذه الأساليب.

ان العمل على تطوير الكفاءات داخل منظمات الاعمال اصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية حتى تضمن قدرا من الاستقرار والثبات في بيئة الاعمال المتغيرة و المنافسة من جهة وتحقق قدرا معتبرا من الاداء الفعال و المتميز للافراد العاملين بها، كما تسهم عملية البناء هذه في ترسيخ مبادئ الولاء والانتماء لدى الافراد، من هذا كله سعت الكثير المؤسسات الاقتصادية العالمية باختلاف احجامها وتنوع انشطتها الاقتصادية الى تبني هذا المدخل على غرار المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فقد بات لزاما عليها هي الاخرى تبني هذا التوجه التطويري من اجل الاستثمار في المورد البشري و تطويره بالشكل الذي يكسب للمؤسسة ميزة تنافسية وقدرة على المجابهة.

ان حتمية التطور والتطوير هي لزام فعلي لكل المؤسسات وقد اختلفت التوجهات والمدخل النظرية في تبني هذا المنهج و لعل من اهم هذه المدخل نجد مدخل التدريب الذي تعتمده الكثير من المؤسسات الاقتصادية والخدماتية باعتباره ذلك المسلك الذي يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتاهيل افرادها على الاعمال الجديدة بالشكل الملائم لضمان الاداء الجدي والتقليل من الانحرافات في اداء الوظائف من جهة، وكذلك زيادة حجم التراكم الخبراتي من المعارف والمهارات التي يستخدمها الافراد في مساراتهم العملية.

وقد اوضحت الكفاءات في الوقت الحاضر نقط تحول ما بين المؤسسات مهما تعددت مصادرها، إذن العنصر البشري يظل لا يزال نقطة الامتياز اذ يعتبر اهم الموارد الداخلية الملموسة والغير الملموسة والتي تشكل القاعدة الاساسية التي ترتكز عليها المؤسسة بحيث وجب البحث عن الاستراتيجيات الكفيلة لتنميتها و تاهيلها الى جانب العمل على تبني هذا التوجه التطويري ونحسين مداخله حسب الحاجة, و بالنظر للمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة.

ان هذه الاسباب- واخرى- هي التي الزمت على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على ضرورة اعادة التفكير في استراتيجيتها التطويرية لمواردها البشرية من اجل ضمان الاستمرارية والتميز، وعليه كانت هذه الدراسة كخطوة علمية سعت الى تبيان اثر تبني استراتيجية التدريب كمدخل اداري وعملي لزيادة و تطوير كفاءات الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية في ولاية تلمسان من اجل تشخيص واقع هذه الممارسات والوقوف على اهم النقاط والعوائق التي تحول دون التطبيق الفعلي و الواقعي لهذا التصورات. وعليه فان التطور والتطوير هو حتمية ومطلب بشري لتحسين جودة المخرجات والوصول الى تحسين الاداء العام داخل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بما يضمن البقاء و الاستمرار في وجه المنافسة الاجنبية.

وعليه فقد خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج و التوصيات التي نوردتها في النقاط التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ و هذه العلاقة قوية حيث بلغت $(R) (48\%)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاساليب المتبعة في عملية التدريب و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ و هذه العلاقة قوية حيث بلغت $(R) (51\%)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اساليب اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذه العلاقة قوية حيث بلغت $(R) (63\%)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التدريبية و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذه العلاقة قوية حيث بلغت $(R) (50\%)$.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التدريب و تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ اد تراوحت قيمة التباين بين $(0.552-0.773)$ مما يشير الى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة .
- من خلال النتائج اتضح ان قيمة $(F) 29.199$ و مستوى الدلالة (0.000) و حيث ان مستوى الدلالة المعتمدة $(\alpha \leq 0.05)$ فان ذلك يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية و ان المتغير المستقل (التدريب) يفسر على نحو عام ما مقداره 41 من المتغير التابع (تطوير الكفاءات) و هي قوة تفسيرية معتبرة مما يدل على وجود اثر مهما بدلالة احصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل عملية التدريب بابعاده الاربعة على مستوى تطوير الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة اذ بلغت قيمة $T(11.463)$ بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) و تشير قيمة R الى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.64) فيما فسر متغير التدريب (40.9%) من التباين في مستوى تطوير الكفاءات بالاعتماد على قيمة R^2 و بالتالي نقبل الفرضية .
- من خلال النتائج تبين ان متغير سياسية التدريب فسر 30.2% من التباين في مستوى تطوير الكفاءات و ذلك بالاعتماد على قيمة R^2 كما ان المتغيرين المستقلين سياسة التدريب و كذا اساليب التدريب مجتمعين فسرا 36.4% من التباين في تطوير الكفاءات . ثم جاء متغير اعداد الدورات التدريبية و الذي فسر ما قيمته 38.9% من قيمة التباين في تطوير الكفاءات مجتمعاً مع المتغيرين السابقين و قد قد فسر المتغير المستقل تقييم العملية التدريبية ما قيمته 39.9% من التباين في المتغير التابع و ذلك بالاعتماد على قيمة R^2 التي تم الحصول عليها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير حجم المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة، و قد يعزى ذلك الى ان حجم المؤسسة ان يؤثر ايجاباً او سلباً في تصورات الباحثين نحو عملية التدريب كون هذه الاخيرة ذات ارتباط وثيق بعدد العمال و كذا حجم المؤسسة بحد ذاته و هو ما يتوافق و النتائج المحصل في الدراسة السابقة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير نشاط المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير نشاط المؤسسة، كون ان نشاط المؤسسة يحدد توجه العام لعملية التدريب فالنشاط الصناعي مثلاً يتطلب عملية تدريبية كبيرة مقابل بعض الانشطة الاقتصادية الاخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير نوع المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أصغر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة ، و يعبر هذا الاخير ان

نوع المؤسسة ان كانت عمومية او خاصة يؤثر كثيرا في عملية التدريب و تصورات الباحثين اد ان التوجه لتبني عملية التدريب في المؤسسات الخاصة اكبر بكثير في المؤسسات العمومية الامر الذي يخلق توجهها عما في تصورات الباحثين.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير (عدد العمال في المؤسسة - طريقة التوظيف في المؤسسة- النوع الاجتماعي- العمر في المؤسسة- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- الخبرة المهنية - نوع عقد العمل-)، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير (عدد العمال في المؤسسة - طريقة التوظيف في المؤسسة- النوع الاجتماعي- العمر في المؤسسة- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- الخبرة المهنية - نوع عقد العمل-)، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير (عدد العمال في المؤسسة - طريقة التوظيف في المؤسسة- النوع الاجتماعي- العمر في المؤسسة- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- الخبرة المهنية - نوع عقد العمل- نوع المؤسسة)، في المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين في عينة الدراسة نحو تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير (عدد العمال في المؤسسة - طريقة التوظيف في المؤسسة- النوع الاجتماعي- العمر في المؤسسة- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- الخبرة المهنية - نوع عقد العمل- نوع المؤسسة)، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير حجم المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير حجم المؤسسة اد يرجع الأمر الى كون ان المؤسسات ذات الحجم الكبير تسعى بشكل كبير الى تطوير كفاءاتها حتى تضمن ميزة تنافسية و استقرار في موردها البشري و كذا توفر الموارد اللازمة لذلك .

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير نشاط المؤسسة ، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نقبل الفرضية، أي توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في عينة الدراسة تعزى إلى متغير مجال نشاط المؤسسة اد يرجع الامر الى كون أن طبيعة نشاط عمل المؤسسات له توجه عام لدى افراد العينة في تطوير الكفاءات وتاهيل المورد البشري.

و بإسقاط نتائج الدراسة التطبيقية على الواقع النظري خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط و النتائج :

■ وجود علاقة جوهريّة ذات تأثير كبير بين عملية التدريب و تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الإقتصادية و عليه يجب على المؤسسات تبني إستراتيجية واضحة، مستمرة و متعددة من أجل تحديد سياسة و أساليب التدريب و طرق التقييم من أجل تطوير الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية.

■ البحث عن السبل الكفيلة بتطوير الكفاءات داخل المؤسسة الإقتصادية حتى تضمن قدرا من الإستقرار الوظيفي و الثبات داخل المؤسسة الإقتصادية.

■ ضرورة فتح المجال أمام المتخصصين لطرح أساليب تدريبية جديدة تتماشى مع إحتياجات المؤسسات الإقتصادية و إسقاطها بالشكل الذي يضمن توطين و تطوير جيد للكفاءة داخل المؤسسة الإقتصادية .

من خلال هذه النتائج واستنادا على الدراسات السابقة التي توافقت في حد ما مع بعض النتائج التي وردت في بعض الدراسات السابقة يمكن وضع التوصيات التالية من اجل تعزيز عملية التدريب لتطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة:

■ ضرورة الالتزام بدعم إستراتيجية التدريب وجعله من أولويات والدعائم الرئيسية للمؤسسة.

■ الرفع والتكثيف من الدورات التدريبية من أجل الارتقاء بالمؤهلات العلمية والعملية للكفاءات الموجودة بالمؤسسات.

■ بناء مخطط تدريبي يستجيب للاحتياجات الحقيقية من خلال الإشارك الفعلي لجميع الفاعلين في سير العملية التدريبية على مستوى المؤسسة.

■ ضرورة تطوير المناهج التدريبية بالشكل الذي يضمن التحديد والتعيين مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية

■ الاهتمام بمعايير التقييم وكذا الانتقاء على أساس الإحتياج للعمليات التدريبية وكذا الافراد المستحقين للدورات التدريبية من اجل تمكين جميع الاطراف .

■ المساواة في الفرص بين جميع العاملين دون التحيز لأحد و خلق بيئة محفزة تضمن التطوير المستمر.

■ تبني استراتيجيات التقييم المستمر لمعرفة مستوى التطور وكذا الانحرافات الحاصلة و العمل على تصحيحها بأسرع وقت.

- خلق هيئة داخلية يعزى لها عملية التدريب مستقلة عن مصلحة المستخدمين تعمل على وضع الاستراتيجيات وكذا البرامج التدريبية.
- العمل على انبعاث الأفراد والتعاون مع مراكز التدريب الخارجية لأجل صقل المهارات بالشكل المناسب دون الاكتفاء على التكوين والتدريب الداخلي.
- توجيه الاهتمام والتركيز على اعتماد الأساليب التدريبية الحديثة.
- ضرورة خلق نوع من الترابط بين إستراتيجيات التدريب وتحولات المحيط الخارجي سواء على المستوى المحلي أو الدولي يشمل مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.
- العمل على تبني معايير الجودة في المؤسسات محل الدراسة من اجل التحسين المستمر للمدخلات والمخرجات بشكل تناسقي.

قائمة المراجع

(1) الكتب:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002.
2. أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2000.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.
5. باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
6. بلال خلف السكارتة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
7. توفيق عبد الرحمن، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1991.
8. جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال - دخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986
9. حبيب الحاف، معجم مصطلحات الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة، الطبعة الأولى، 2007.
11. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2007.
12. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشوق، عمان، الأردن، 2002.
13. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، لبنان، 2002.
14. حسين أحمد مصطفى، تحليل السياسات: مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، جمعية الاجتماعيين، الطبعة الرابعة، المشاركة، الإمارات العربية المتحدة، 1994.
15. حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة) دار حامد للنشر والتوزيع.
16. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن-.
17. خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الكيعان للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
18. خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

19. خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
20. خالد عبد الرحيم الهيثي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.
21. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
22. خضر مصباح الطيطي، "التعليم الالكتروني من منظور تجاري وفني وإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. خضير كاظم حمود & روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
24. راشد محمد عبد الجليل، إدارة، الموارد البشرية، بدون دار النشر، جامعة الزقازيق، مصر، 2008.
25. رأفت عبد الفتاح، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.
26. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999.
27. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
28. زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
29. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
30. سعيد صالح، إدارة الأفراد، بغداد، 1994.
31. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيثارك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
32. صالح أحمد الطريقي، التدريب التربوي، المدخلات والعمليات والمخرجات وقياس اتجاهات المستهدفين، 2008.
33. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.

35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.
36. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
37. طاهر محمود الكلالده، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
38. الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.
39. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
40. عبد الرحمن توفيق، التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.
41. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994.
42. عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة، 2007.
43. عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الادارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
44. عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود"، مكتبة العصر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر.
45. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
46. العزاوي نجم، التدريب الإداري، دار ليا زوري العلمية، الطبعة الأولى، 2006.
47. عساف عبد المعطي محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
48. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات، دار المعارف، مصر، 1970.
49. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
50. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
51. علي عياصرة محمد محمود العودة فاضل: الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

52. علي محمد عبد الوهاب، التطوير والتدريب، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
53. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012.
54. فهمي منصور، إجازة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة.
55. قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الاداري، دار المعارف الاسكندرية، 1981
56. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
57. كريم نايف العايدي/ أ.د عباس الخفاجي، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014
58. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
59. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010.
60. محمد عطية خميس، عمليات تكنولوجيا التعليم، مكتبة دار الكلمة، القاهرة، مصر، 2003.
61. مدحت محمد أبو النور، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
62. مروان أسعد رمضان، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، بيروت، مركز الشرق الأوسط، الطبعة الأولى
63. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
64. موسى محمد عبد اللطيف، الدافعية للتدريب الإداري، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006.
65. مؤيد سالم & عادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، 2002.
66. مؤيد سعيد السالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002.
67. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
68. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
69. نبيل الحسيني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990.

70. نجم العزاوي، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات الموافقة الدولية الإيزو 10015"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

71. نورالدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطعة الأولى، 2011.

72. يوسف حجين الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Alain Goudsmet-Luc Limère et Bernard Sténier :« Attitude de coach », aux éditions Kluwer, Bruxelles, 2003.
2. Alain Henriet : Manager « 110 questions De Management : Mobiliser, Organiser, Communiquer Contrôler », Editions Foucher, France, 2006.
3. Alain Meignant, manager la formation, 6^{ème} édition, édition liaison, Paris, 2003.
4. Alain Meignant : ressources humaines, Déployer la stratégie, les éditions Liaisons, Paris, 2000.
5. Albéric Hounounou, : 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises », Ed Breal, Paris, 2006.
6. Aubert Jacques, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique : Management des compétences : réalisation concepts, analyses, 2^{ème} ed, Paris : Dunod, 2005.
7. Benjamin Coriat, Olivier Weinstein :« Les nouvelles théories de l'entreprise » ; 1995.
8. Bernard Gillet, amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , Paris.

9. C. Sauret, « les organisations qualifiantes, processus et développement des compétences professionnelles », Entreprise & Personnel, 1989.
10. Cadin Loic, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, « gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie », éd Dunod, Paris, 2002.
11. Carol Kennedy : Toutes les théories du management, 3^{ème} Ed, Maxima, 2003, p323.
12. Cécile Dejoux, Dietrich Anne. Management par les compétences : le cas de Manpower. Paris .
13. Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions D'organisation, Paris, 2001.
14. Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 01, édition d'organisation, Paris, 1998.
15. Coase.R, « the nature of fun », economica, vol16, 1937.
16. Dango, Rimi. Kouabenan. Compétence collective au travail, paris : Harmattan, 2001
17. Deffayet S. et Van Heems F, « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? » Personnel, Andcp, n° 365, 1995.
18. Deneeva C.Charles, Establishing a Training Function, Educational Technology, Publication, Engle wood, Chiffs.
19. Edwin B. Filippo, Principal of personnel management, 4th New York, USA, Monow Hill, Companying, 1976.

- 20.El akremi A, et Oumaya Kalbous R, « développer les compétences : la formation », éd Dunod, Paris, 2004.
- 21.Emery yves et Gonin François, « dynamiser les ressources humaines, compatible avec les normes qualité », édition presses polytechniques et universitaires romandes, Belgique.
- 22.F.W. Taylor : La Direction Scientifique Des Entreprises, Enag/Editions, Alger,1992
- 23.François Coulomb, Gestion, « Management Des Entreprises, Histoire, Théories Et Outils De Gestion ». Ellipses Editions Marketing. S. A, France, 2007.
- 24.Gean Brilnan, les meilleurs pratiques de management, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 25.Gills Balmise, Guide des outils du knowledge management, Vuibert, 2005.
- 26.Guittet : Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995.
- 27.Guy le Boterf, ingénierie et évolution des compétences, 3^{ème} édition, édition d'organisation, France, 2001,
- 28.Guy. le Boterf, comment investir en formation, les éditions d'organisation, Paris, 1991.
- 29.Hqold Koont et Cyril Olnell, : management principes et méthodes de gestion, 4^{ème} Edition, Macgrouth, Québec, 1980.

- 30.J.Barraud, « la fonction ressource humain, métier compétence et formation »,1998.
- 31.Jean Claude Scheide : Les grandes auteur en organisations, Dunod, Paris,1999.
- 32.Jean Marie Peretti, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^{ème} édition vuibat, 2001.
- 33.Jean-Yves Prax, manuel de knowledge management, stratégie, décision, outils, et méthodes, Dunod, 2003.
- 34.Jinks Michal, Training, Baland Ford Press, 1979.
- 35.J-M Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 3eme édition, librairie Vuibert, 2003
- 36.Laurent Buatti et Vincent lenhardt, « le coaching », inter éditions, Dunod, Paris, 2007.
- 37.Lou Van Beindonck ,tous compétents : management des compétences dans l'entreprise, édition Boeck, Paris.
- 38.Lou Van Beirendonck, Tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise, édition boeck, Belgique, 2006.
- 39.Mac Gregor D : La Dimension Humaine De L'entreprise, Gauthiers - Villars, 1971.
- 40.Nelson et Winter : « la théorie évolutionniste du changement économique »1982.

41. Oliver E. Williamson :« les institutions de l'économie », inter éditions, 1994.
42. Oxford Advanced learner's Dictionary, Louder : oxford universities, 1995
43. Patricia A. Mclagen: models for excellence, Recommendations of ASTD Training and development Competency Study, Washington, D.C: asted, 1983.
44. Peretti Jean Marie : « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2^{ème} édition vuibat, 2001.
45. Peter F. Drucker : La nouvelle pratique de la direction des entreprises. 1970.
46. Rachel Meller, Roger Mann: effective training, it is the thought that counts industrial and commercial training, vol 33, issue 1, 2001.
47. Renaudin Catherine, Fiche de lecture de livre Gestion des compétences et Knowledge Management, Ouvrage coordonné par Fraçoise Dupuich-Rabasse, Editions Liaisons, 2002.
48. Roger Tessier et Yvan Tellier : Théorie de l'Organisation. Personnes, groupes systèmes et environnement ».
49. Schein S. cité par Bourcier Caroline : « le changement de poste de travail : la mobilité », éd, liaison, Paris, 1999.
50. Shimon L Dolan et Randall S Schuler : la gestion des ressources humaines un seuil de l'an 2000, Ed du nouveau pédagogique, Québec, 1995.

51. Shimon L. Dolan et autres : la gestion des ressources humaines (tendances, enjeux et pratiques actuelle), 3^{ème} édition, Village Mondiale, Canada, 2002.
52. Simon H, reason in human affairs, Oxford Basil Blackwell. Oxford, 1983.
53. Sims, R, Evaluating Puplic Sector training programs, public personnel, management, vol 22, n04, 2004.
54. Skiou et al, « la formation professionnel », 2^{ème} édition, les éditions 4 L INC, 2001.
55. Soyer Yacques, fonction formation, édition d'organisation, Paris, 2000.
56. St. Onze (2000), In Onze Sylvie, Audit Michel, Haines Victor, Petit André :« relever les défis de la GRH », éd Gaetan Morin, montréal ,1999.
57. St-ong, Sylvie : Relever les défis de gestion des Ressource humain. canada : gâtant Mourine,2001.
58. Taylor (F.W) : Scientifique Management, New York, Harper & Brothers Traduction Française, La Direction Scientifiques Des Entreprises,Paris,Dunod,1957.
59. Teece D.J: « Capturing Value from Knowledge assets », California management review, 40, Printemps,1998.
60. Uma sekaran , reserach methods for business : a skills building approach , john wiley and sons , 2013
61. Winter S :« Knowledge and competence as strategic assets », dans Teece D.J, the competitive challenge : strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, Ballinger, 1987.

62. Wright and Geory needs analyses theory and the effectiveness of large scale training programs journal of management development, vol 11 n° 05.
63. Yean Marie Peretti, tous DRH, 4^{ème} tirage, édition d'organisation, Paris, France, 1996.
64. Yves-Frédéric Livian, Organisation, Théories et pratiques, Dunod, 2001.

(2) المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.
2. بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شركة توزيع المواد البترولية "نפטال"، مذكرة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي.
3. ثابتي الحبيب، تحديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات - رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
4. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، تلمسان، 2010/2011.
5. حساني محمد، أطروحة دكتوراه بعنوان "استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد مين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2015/2016.
6. حسين بريقي، نظام التدريب وتقييم لسياسته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.
7. خالد عبد الله المراباني الغامدي، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2010.

8. دولي لخضر، أطروحة دكتوراه بعنوان: "التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2013، 18-19.
9. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
10. سملاي يحضية، أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، تنمية الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004.
11. سيد أحمد حاج عيسى، أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012.
12. شافي فدوى عمرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة - المقاول الجزائري - دراسة حالة المقاولين بولاية بشار"، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.
13. شليل عبد اللطيف، "من التكوين إلى التطوير الكفاءات في المؤسسة"، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه: ادارة الاعمال، جامعة تلمسان، 2008-2009.
14. عبد المجيد بن سليمان الجربوع، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، الرياض، 2010.
15. علي تايه مسعود، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، أطروحة مقدمة ضمن جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
16. عمر بلخير جواد، أطروحة دكتوراه بعنوان "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS لسعيدة" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامع تلمسان، 2015.

17. مزيان حنان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان "نظام الاتصال في المؤسسات ومساهمته في تطوير الكفاءات - دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية سيدي بلعباس"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.

(3) المجالات والملتقيات:

أولاً: باللغة العربية

1. ابراهيم عاشوري، حمزة غربي، "نحو الرفع من كفاءة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
2. برودي نعيمة، جامعة تلمسان، مداخلة بعنوان: "التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية"، الملتقى الدولي حول: تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي 14 - 15 نوفمبر 2006.
3. بن تامر الكامل، فراحيتة العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره في الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة حالة: مجموعة عنتر لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتاديات الحدية يومي 13 و 14 ديسمبر 2001، الجزائر، جامعة الشلف.
4. بو جميل أحمد، "performance des ressources humaines"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004.
5. جهاد صباح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية" دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2013.

6. الحاج مداح عرابي، مداخلة بعنوان: "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتادات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 02.
7. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
8. رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005.
9. ريهام مصطفى محمد أحمد، مقال بعنوان: "توظيف التعليم الالكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربي لضمان جودة التعليم الجامعي"، العدد 09، المجلد 05، 2012.
10. سليم عبد السلام، التدريب والإنتاجية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط العدد 41، 1999.
11. سملاي يحضية، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 22 و 23 أبريل 2005.
12. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول: التنمية البشرية وفر الإدماج في اقتاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004، 12-13.
13. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي & م.م باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
14. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي & م.م باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
15. عايش شافي الأكلبي، دراسة دور التدريب في احداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، أبريل 2012.

16. عبد المولى السيد أبو خطوة، دراسة بعنوان: "مبادئ تميم المقررات الإلكترونية من نظريات التعلم وتطبيقاتها التعليمية"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز مجتمعات المعرفة"، المعقد بمركز زين للتعليم الإلكتروني - جامعة البحرين في الفترة من 6 - 8 أبريل 2010.
17. عبد الناصر محمد حمودة، تطوير نموذج العوامل المؤثرة في تحديد الفرد لاحتياجاته التدريبية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، العدد الأول، يناير، 2000.
18. عشوش خيرة & أ. علاوي نصيرة، مداخلة بعنوان "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011.
19. عصام بن يحيى الفيلاي، تجربة جامعة الملك عبد العزيز في التحول نحو مجتمع المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي: مجتمع المعرفة: التحديات والاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي - حاضرا ومستقبلا، جامعة السلطان قابوس، 2- 4 ديسمبر 2007، سلطنة عمان، 291.
20. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 1-3 جويلية 2003، 04-05.
21. فرعون محمد، محمد إليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول نع القرار في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 14 - 15 أبريل 2009.
22. كمال رزيق & نصيرة بن عبد الرحمن، مداخلة بعنوان تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 22 - 25 أبريل 2013.
23. كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السابع، جامعة بسكرة.
24. لطيف كريم مزهر، الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية - مديرية الدفاع المدني العامة، مجلة كلية التربية، العدد الثاني، 2009.

25. محمد المهدي بن عيسى، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
26. محمد بن بوزيان، طاهر زيان مداخلته تحت عنوان، "تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي، الفرص الجديدة لتطوير الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجمت، العدد الثالث، 2004.
27. محمد مفضي الكساسبية وأ. عبير حمود الفاعوري وأ. محمود سلمان العميان، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، "دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2010.
28. محمد مفضي الكساسبية وأ. عبير حمود الفاعوري وأ. كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009.
29. محمد نايف محمد الرفاعي وأ. أحمد محمد سعيد حسن الشيباب وأ. محمد علي الروابدة، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 09، العدد 01، 2013.
30. محمود محمد السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة، 147، 2007.
31. مخلوفي عبد السلام وروشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب، التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
32. مصنوعة محمد، مداخلته بعنوان، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التامينية، الواقع العلمي وفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوغلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 6).

33. موساوي زهية، خالد حديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.
34. نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، وأيمن عبد الرحمن المصدر، دراسة حول: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (B)، تاريخ النشر 2011/05/04.
35. نوري منير & أ. قلش عبد الله، مداخلة بعنوان: "دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية - مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية"، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول: تبيين الكفاءات البشرية وتمييزها: الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
36. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفر الاندماج في اقتاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، 204-205.
37. هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1993.
38. هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، أبريل 2002.
39. هدى صقر، عميد مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المنظمة المتعلمة والتحول من الضغط الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-14 أكتوبر 2013.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. A. Grimand, I. Vandangeon-Derumez, « l'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle » revue de gestion des ressources humaines n° 32, 1999.
2. Centre de développement des ressources Humaines Ottawa-Canada ; « Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles ».
3. Daniel Held , « la gestion des compétences », Revue économique et sociale , no,1995.
4. Dietrich Anne , Gazal Didier : Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances, colloque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management. 25 Mars 2002. Rouen: CESAMES. 2002
5. Dosi G : « Sources, procedures and microeconomic effects of innovation », Journal of economic literature, 26,1988
6. Feutrier, Michel [et autre]. Evaluers valider et certifier les compétences professionnelles. Journées internationale de la formation : objectif compétence CNPF. Deauville 1998.
7. Gilbert, Patrick, la notion des compétences et ses usages en gestion des ressources humains, Actes de séminaire sur le management et gestion des ressources humains stratégies, acteurs et pratique, Paris, direction générale de l'enseignement scolaire, 11 juillet 2006.

8. Hervé Hamon, Invertir dans la formation : L'entreprise a la recherche de la performance, Revue entreprendre et former, Paris, N° : 01 Juin 1993.
9. Katz R.L, skills of an affective administrator, In Harvard Business Review, Sept 1974,N°74509,(HBR Business Classics :fifteen keys concepts for managerial,Success)Usa,1991.
- 10.Meschi, Pierre Xavier. le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites. XVI^{ème} conférence internationale du Management. stratégique. 6-9 J UIN 2007. Montréal : AIMS, 2007
- 11.Nelson R, Winter S.G ,an Evolutionary theory of Economic change, cambridge (mass), Belknaq press/Harvard university press, 1982.
- 12.Penrose E, « Biological analogies and the theory of the firm », American economic review, 42, 1952.
- 13.Rémi Bachelet/Caroline Vigat, « processous de coaching et apprentissage », cours distribué sous licence créative Commons, Ecole centrale de Lille Villeneuve d'ASCQ, France, 05 Mars 2010.

(4) المحاضرات:

1. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة بعنوان: "وظائف الإدارة (التحفيز)، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم البيئة.
2. رقام ليندة، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2015/2014.

(5) الروابط الإلكترونية:

- موقع المدرب الدولي: خالد محمد السهلي:

www.khales1.net/wpp/?p.273

- عبد آل بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشرية :

2012/11/Pdf .<http://skinandallergy.org/wp-Content/Uploads/>.

- <http://platform.almanhal.com/files/2/22972>.

تاريخ الاطلاع على الموقع: 2017/04/16

- www.acofps.com/vb/showthread.php?t=3121

تاريخ الاطلاع على الموقع: 2018/04/17

- www.new-educ.com/les-theories-dapprentissage-gestit-teories

تاريخ الاطلاع على الموقع: 2017/04/16

- www.nashiri.net/articles/general-articles/4167--ae-v15-4167.html

تاريخ الاطلاع على الموقع: 2017/04/17

- Résultats du programme d'étude Gestion de Ressource humain demain, Gestion des compétences.

http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/gestion_competences.htm

- Calistro, Patricia, comment gérer les compétences au sein d'une entreprise [on ligne]. site visite le: 15.07.2013. Disponible sur: librapport.org/getpdf.php?download=218.

- www.abahe.co.uk/b/humain-resources-as-a-system/humain-resources-as-a-system-65.pdf. تاريخ الاطلاع : 2018/05/11
- www.has-sante.fr/portail/jmcs/c-2807825/fr/formation-en-ligne-ou-e-learning. Le 14/05/2017.
- <http://www.e-deceo.net/consiel-formation.php>.
- www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-58.pdf
- www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-59.pdf
- Définition du Coaching : au diapason des richesses humaines, une idée adéquate : www.adequat.fe
- www.ashour50.blospot.com/2012/03/blog:post.html

قائمة
الأشكال
والجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	أهداف التدريب	1-1
37	قنوات التدريب	2-1
41	العوامل الدافعة للتدريب	3-1
42	أهداف التدريب	4-1
75	نظام التدريب في المؤسسة	5-1
76	مدخلات التدريب	6-1
78	مخرجات التدريب	7-1
80	دور التغذية العكسية في تصحيح المشاكل والأخطاء	8-1
92	هرم الحاجات لماسلو	1-2
114	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	2-2
118	تطور مفهوم الكفاءات الفردية	3-2
128	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	4-2
131	مراحل تسيير الكفاءات	5-2
163	التأثير الكلي للـ "Coaching"	1-3
164	نموذج (Marquardt) للمؤسسة المتعلمة	2-3
183	آلية تحديد الاحتياجات التدريبية	3-3
188	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	4-3
189	عناصر تحديد الاحتياج التدريبي	5-3
191	تحديد أهداف التدريب	6-3
209	مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية	7-3
217	معايير "AFNOR" لجودة التدريب	8-3
228	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (حجم المؤسسة)	1-4
229	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (مجال نشاط المؤسسة)	2-4
230	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع المؤسسة)	3-4

231	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (عدد العمال في المؤسسة)	4-4
232	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (طرق التوظيف المؤسسة)	5-4
233	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (النوع الاجتماعي)	6-4
234	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الفئة العمرية)	7-4
235	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الحالة لاجتماعية)	8-4
236	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي)	9-4
238	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي)	10-4
240	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة)	11-4
241	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع عقد العمل)	12-4

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الفرق بين التنمية والتدريب	27
2-1	الفرق بين التعليم والتدريب	29
3-1	أوجه التداخل بين التدريب والتطوير	31
4-1	النظريات العقلية	49
1-2	وظائف التنظيم الإداري	88
2-2	المبادئ الأساسية للتسيير	89
1-3	مستويات التقييم لباتريك كيريك	210
2-3	مستويات التقييم لباركر	211
3-3	معايير الإيزو "ISO" الخاصة بالتدريب	218
1-4	قائمة المؤسسات المشمولة لعينة الدراسة في ولاية تلمسان	223
2-4	الفقرات الخاصة ببعث التدريب و تطوير الكفاءات	225
3-4	درجات مقياس ليكرت	225
4-4	معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها حسب قيم معامل Cronbach Alpha	226
5-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (حجم المؤسسة)	227
6-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (مجال النشاط المؤسسة)	228
7-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع المؤسسة)	229
8-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (عدد العمال)	230
9-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (طرق التوظيف ضمن المؤسسة)	231
10-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (النوع الاجتماعي)	232
11-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (العمر)	233
12-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الحالة الاجتماعية)	235
13-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي)	236
14-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي)	237
15-4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الخبرة المهنية)	239

241	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (نوع عقد العمل)	16-4
242	تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور سياسة التدريب	17-4
243	تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور أساليب التدريب	18-4
245	تحليل أثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور إعداد الدورات التدريبية	19-4
246	تحليل أثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية حول محور تقييم التدريب	20-4
248	تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول محور تطوير الكفاءات	21 -4
249	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجموع المحاور المكونة للمتغيرات المستقلة والتابعة	22-4
250	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين سياسة التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات	23-4
251	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين الاساليب المتبعة في عملية التدريب المتبعة و تطوير الكفاءات	24-4
252	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين اساليب اعداد الدورات و الاحتياجات التدريبية المتبعة و تطوير الكفاءات	25 -4
252	تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن العلاقة بين تقييم العملية التدريبية و تطوير الكفاءات	26-4
253	نتائج اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح به و معامل الالتواء	27-4
254	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	28-4
254	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر مجالات التدريب على تطوير الكفاءات	29-4
255	نتائج تحليل (stepwise) لمجالات و محاور عملية التدريب موضع الدراسة المؤثرة احصائيا على تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة	30-4
256	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو	31-4

	عملية التدريب حسب متغير حجم المؤسسة	
257	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير مجال نشاط المؤسسة	32-4
258	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير نوع المؤسسة	33-4
259	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير عدد العمال في المؤسسة	34-4
260	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير طريقة التوظيف في المؤسسة	35-4
260	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير الجنس	36-4
261	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير العمر	37-4
262	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير الحالة الاجتماعية	38-4
263	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير المستوى التعليمي	39-4
263	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير المستوى الوظيفي	40-4
264	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير الخبرة المهنية	41-4
265	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو عملية التدريب حسب متغير نوع عقد العمل	42-4
265	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير العمر	43-4
266	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير الحالة الاجتماعية	44-4
267	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو	45-4

	تطوير الكفاءات حسب متغير المستوى التعليمي	
267	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير المستوى الوظيفي.	46-4
268	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير الخبرة المهنية	47-4
269	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير نوع عقد العمل	48-4
269	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير حجم المؤسسة	49-4
270	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير مجال نشاط المؤسسة	50-4
271	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير نوع المؤسسة	51-4
271	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير عدد العمال في المؤسسة	52-4
272	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير طريقة التوظيف في المؤسسة	53-4
273	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في اتجاهات الباحثين نحو تطوير الكفاءات حسب متغير الجنس	54-4

الفهرس

Sommaire

ب	المقدمة العامة
	تمهيد: ب
د	1. إشكالية البحث:
هـ	2. الأسئلة الفرعية للبحث:
هـ	3. فرضيات البحث:
و	4. أهمية البحث:
ز	5. دوافع وأسباب اختيار الموضوع:
ح	6. أهداف البحث:
ح	7. منهج البحث:
ط	8. حدود الدراسة:
ط	9. صعوبات الدراسة:
ط	10. هيكلية البحث وتقسيماته:
ك	11. أنموذج الدراسة:
ل	12. الدراسات السابقة:
ل	□ الدراسات السابقة العربية:
ش	13. موقع البحث من الدراسات السابقة:
1	الفصل الأول: مدخل عام إلى التدريب
2	مقدمة الفصل الأول:

3.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3.....	الفرع الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية
4.....	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
7.....	الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
7.....	المطلب الثاني: أهداف، خصائص ومناهج إدارة الموارد البشرية
7.....	الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
8.....	الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية
9.....	الفرع الثالث: مناهج إدارة الموارد البشرية
11.....	المطلب الثالث: هيكلية، مهام، إجراءات ومجالات إدارة الموارد البشرية
11.....	الفرع الأول: هيكلية وتصنيف الموارد في المؤسسة
13.....	الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
15.....	المطلب الرابع: التدريب كاستثمار بشري
15.....	الفرع الأول: واقع الموارد البشرية في المؤسسة
16.....	الفرع الثاني: واقع التدريب كاستثمار بشري
19.....	الفرع الثالث: أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لتأهيل الرأس المال البشري
21.....	المبحث الثاني: التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية
21.....	المطلب الأول: التأصيل النظري لعملية التدريب في المؤسسة
21.....	الفرع الأول: تعريف التدريب

24.....	الفرع الثاني: التدريب كعلم، مهنة وفن
25.....	الفرع الثالث: التدريب وعلاقته بالمفاهيم الاخرى
31.....	الفرع الرابع: مبادئ التدريب
34.....	المطلب الثاني: فلسفة التدريب، محدداته ومكوناته في المنظور الإداري
34.....	الفرع الأول: فلسفة التدريب
36.....	الفرع الثاني: قنوات التدريب
37.....	الفرع الثالث: مستويات التدريب
40.....	المطلب الثالث: أهمية، أهداف ومزايا التدريب
41.....	الفرع الأول: أهداف التدريب
43.....	الفرع الثاني: أهمية التدريب
45.....	الفرع الثالث: مزايا التدريب وفوائده
47.....	الفرع الرابع: مركبات وعناصر التدريب
48.....	المبحث الثالث: نظريات التدريب
48.....	المطلب الأول: النظريات السلوكية
49.....	المطلب الثاني: النظريات العقلية
51.....	المطلب الثالث: النظريات الإنسانية الكلية
52.....	المطلب الرابع: نظريات تعليم الكبار
53.....	المطلب الخامس: ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية
54.....	المبحث الرابع: وظائف التدريب

54.....	المطلب الأول: أنواع التدريب.....
54.....	الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف.....
56.....	الفرع الثاني: التدريب حسب نوع الوظيفة (المستوى الوظيفي).....
57.....	الفرع الثالث: أنواع التدريب حسب المكان (مكان تنفيذه).....
58.....	الفرع الرابع: التدريب حسب احتياجات الأفراد (وفق نوعية الأفراد).....
58.....	الفرع الخامس: التدريب المباشر وغير مباشر.....
59.....	المطلب الثاني: أساليب التدريب.....
60.....	الفرع الأول: الأساليب التقليدية في عملية التدريب.....
68.....	الفرع الثاني: الأساليب الحديثة في عملية التدريب.....
74.....	المطلب الثالث: التدريب كنظام، مكوناته ومراحله.....
74.....	الفرع الأول: النظام التدريبي وفقا لمنحى النظم.....
75.....	الفرع الثاني: مكونات وعناصر نظام التدريب.....
81.....	خاتمة الفصل الأول:.....
83.....	الفصل الثاني: الأسس النظرية للكفاءة في المؤسسة.....
83.....	مقدمة الفصل الثاني:.....
84.....	المبحث الأول: نظريات التسيير.....
84.....	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية.....
85.....	الفرع الأول: التنظيم العلمي للعمل، ف. تايلور – F.Taylor (1856 – 1915).....
86.....	الفرع الثاني: ليليان وفرانك جيل برث (1868 – 1924).....

87.....	الفرع الثالث: هانري فايول والتنظيم الإداري: (1841 – 1925)
90.....	الفرع الرابع: ماكس ويبر (1864 – 1920)
91.....	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.....
91.....	الفرع الأول: دراسات ألتون مايو.....
92.....	الفرع الثاني: نظرية أبراهام ما سلو (سلم الحاجات والدوافع) (1908-1970)
94.....	المطلب الثالث: المدرسة الحديثة.....
94.....	الفرع الأول: نظرية الأنظمة.....
96.....	الفرع الثاني: نظام التصرف.....
96.....	الفرع الثالث: نظرية الوسط.....
97.....	الفرع الرابع: نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات.....
98.....	الفرع الخامس: نظرية المنظمة المؤهلة.....
98.....	المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة.....
99.....	المطلب الأول: نظرية تكاليف المعاملة لـ Ronald Coase et Olivier Williamson
101.....	المطلب الثاني: نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين.....
101.....	الفرع الأول: العلاقة: رئيس – عميل.....
102.....	الفرع الثاني: حوكمة المؤسسة والعلاقة مع المساهمين.....
102.....	المطلب الثالث: النظرية التطورية للمؤسسة.....
103.....	الفرع الأول: النظرية التطورية: الشركة التجارية.....
105.....	الفرع الثاني: رؤية للشركة القائمة على الكفاءات.....

108.....	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الكفاءة
109.....	المطلب الأول: تعريف كفاءة الأفراد وأنواعها
109.....	الفرع الأول: نشأة مفهوم الكفاءة
111.....	الفرع الثاني: تعريف الكفاءة
115.....	المطلب الثاني: أنواع وتصنيف الكفاءات
115.....	الفرع الأول: تقسيم الكفاءات من حيث النوعية المهنية
116.....	لفرع الثاني: تقسيم الكفاءات من حيث درجة الارتباط بالمهام: وتنقسم إلى:
117.....	الفرع الثالث: تقسيم الكفاءات من حيث سعة ومستوى الحيازة
123.....	المطلب الثاني: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة وأبعادها
123.....	الفرع الأول: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة
124.....	الفرع الثاني: أبعاد الكفاءة
125.....	المبحث الرابع: تسيير الكفاءات
125.....	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات
125.....	الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات
126.....	الفرع الثاني: المقاربة العملية للكفاءة L'approche opérationnelle
126.....	الفرع الثالث: المقاربة الإستراتيجية L'approche stratégique
126.....	المطلب الثاني: تعريف، أهداف ومتطلبات تسيير الكفاءات
126.....	الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات
129.....	الفرع الثالث: متطلبات تسيير الكفاءات

131.....	المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات
132.....	الفرع الأول: تخطيط الكفاءات
132.....	الفرع الثاني: اكتساب الكفاءات
133.....	الفرع الثالث: تطوير الكفاءات
134.....	الفرع الرابع: استخدام وتقييم الكفاءات
137.....	خاتمة الفصل:
139.....	الفصل الثالث: التدريب وتطوير الكفاءات في المؤسسة
139.....	مقدمة الفصل الثالث:
140.....	المبحث الأول: تنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة
140.....	المطلب الأول: مشاكل الكفاءات، تشخيصها وتقييمها في المؤسسة
140.....	الفرع الأول: مشاكل الكفاءات في المؤسسة
140.....	الفرع الثاني: طرق تقييم وتشخيص الكفاءات
142.....	الفرع الثالث: أساليب تقييم الكفاءات
144.....	المطلب الثاني: نظريات ومزايا تطوير وتنمية الكفاءات
144.....	الفرع الأول: نظريات تطوير الكفاءات
146.....	المطلب الثالث: تطوير وتنمية الكفاءات في المؤسسة
146.....	الفرع الأول: تنمية وتطوير الكفاءات وعلاقته بنشاطات إدارة الموارد البشرية
147.....	الفرع الثاني: تطوير الكفاءات كركيزة لتحسين المؤسسة
148.....	المطلب الرابع: تقنيات وآليات تنمية وتطوير الكفاءات

149.....	الفرع الأول: تنظيم العمل
151.....	الفرع الثاني: التحفيز
154.....	الفرع الثالث: التنقل
158.....	الفرع الخامس: التكوين التقليدي
164.....	المبحث الثاني: المؤسسات المتعلمة كنموذج لتطوير الكفاءات
164.....	المطلب الأول: ماهية المؤسسات المتعلمة
164.....	الفرع الأول: تعريف المؤسسات المتعلمة
166.....	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المتعلمة
167.....	الفرع الأول: الركائز الأساسية للمؤسسة المتعلمة
168.....	الفرع الثاني: أنشطة المؤسسة المتعلمة
169.....	المطلب الثالث: أبعاد وأساسيات المؤسسات المتعلمة وخصائص التعلم التنظيمي
169.....	الفرع الأول: أبعاد المؤسسات المتعلمة
170.....	الفرع الثاني: أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة
172.....	الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي
172.....	المطلب الثاني: نماذج المؤسسة المتعلمة
173.....	الفرع الأول: نموذج "Senge"
173.....	الفرع الثاني: نموذج ماركواردت "Marquardt Model 1996"
174.....	الفرع الثالث: نموذج مارسك وواتكنز "Marisck & Watkins"
175.....	الفرع الرابع: نموذج (Redding)

176	المطلب الخامس: علاقة المؤسسة المتعلمة بإدارة الموارد البشرية
177	المبحث الثالث: هندسة عملية التدريب كأداة لتطوير الكفاءات
177	المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات والمعلومات
178	الفرع الأول: العناصر الرئيسية لتخطيط التدريب في خطوة جمع البيانات وتحليلها
178	الفرع الثاني: جمع وتحليل المعلومات، أهم مؤشرات عملية التدريب
180	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
181	الفرع الأول: مستويات الأداء للكشف عن الاحتياج التدريبي
182	الفرع الثاني: المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية
183	الفرع الثالث: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
184	الفرع الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
190	الفرع الخامس: تقرير واعتماد أهداف التدريب
192	المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية
192	الفرع الأول: المبادئ الرئيسية لتصميم البرامج التدريبية
193	الفرع الثاني: وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية
194	الفرع الثالث: تحديد مضمون التدريب (المادة التدريبية) و الأساليب التدريبية
196	الفرع الرابع: الوسائل المساعدة في التدريب
197	الفرع الخامس: اختيار المدربين (هيئة التدريب) و المتدربين
198	الفرع السادس: ميزانية التدريب
199	المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

200.....	الفرع الأول: الجدول الزمني للبرنامج التدريبي
201.....	الفرع الثاني: مكان التدريب
201.....	الفرع الثالث: مجالات التدريب
202.....	المبحث الرابع: التقييم كأداء رئيسية لفاعلية التدريب في تطوير الكفاءات
202.....	المطلب الأول: تقييم برامج التدريب
203.....	الفرع الأول: تعريف تقييم البرنامج التدريبي
204.....	الفرع الثاني: أهداف التقييم (تقييم البرامج التدريبية)
204.....	المطلب الثاني: مراحل تقييم البرامج التدريبية
205.....	الفرع الأول: عملية التقييم قبل بدأ التنفيذ (تنفيذ البرامج التدريبية)
206.....	الفرع الثاني: عملية التقييم أثناء التنفيذ
206.....	الفرع الثالث: عملية تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ (نهاية البرنامج)
210.....	المطلب الثالث: مداخل تقييم البرامج التدريبية
210.....	الفرع الأول: مدخل دونالد كيريك باتريك (1959)
211.....	الفرع الثاني: مدخل كورب Korb
212.....	الفرع الثالث: مدخل باركر "Parker" 1973
213.....	الفرع الرابع: مدخل دراسة الشركة الأمريكية للهواتف (AT & T) 1979
213.....	الفرع الخامس: مدخل كيرو (Cairo) 1970
214.....	المطلب الرابع: نجاح وفشل العملية التدريبية
214.....	الفرع الأول: نجاح وفشل العملية التدريبية

216.....	الفرع الثاني: عوامل تحفيز العمال على التدريب
216.....	المبحث الخامس: جودة وكفاءة التدريب في المؤسسة
216.....	المطلب الأول: معوقات ومشاكل التدريب
217.....	المطلب الثاني: جودة التدريب وفقا للمعايير الدولية
217.....	الفرع الأول: معايير "AFNOR" (Association Française de Normalisation)
218.....	الفرع الثاني: معايير الإيزو "ISO" (L'organisation Internationale de Normalisation)
219.....	المطلب الثالث: مكونات جودة التدريب
219.....	الفرع الأول: منظومات التدريب الحديثة
220.....	الفرع الثاني: مساعدات التدريب المتطورة
220.....	الفرع الثالث: توفير المعلومات اللازمة للتدريب
220.....	المطلب الرابع: أساليب التدريب الفعال
222.....	خاتمة الفصل:
223.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
223.....	مقدمة الفصل:
224.....	I. مجتمع وعينة الدراسة :
224.....	II. منهج الدراسة
225.....	III. أساليب جمع البيانات
227.....	IV. خصائص عينة الدراسة :
242.....	V. تحليل اثر فقرات المحاور باستعمال الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتكرارات الاستجابات المختلفة:

249.....	.VI إختبار فرضيات الدراسة :
274.....	الخاتمة العامة.....
281.....	قائمة المراجع.....
303.....	قائمة الأشكال و الجداول.....
310.....	الفهرس.....
323.....	الملاحق.....

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة المنظمات

استبيان علمي

تمهيد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير - تخصص: إدارة المنظمات تحت عنوان:

" التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات "

"دراسة حالة بعض المؤسسات على مستوى ولاية تلمسان".

حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدي مساهمة التدريب في تطوير الكفاءات.

ورغبة في الاستفادة من خبرتكم أرجو التكرم بالإجابة على الاستبيان المرفق لأجل معرفة وجهة نظركم لغرض إثراء واستكمال الجانب التطبيقي للأطروحة، علماً أن آرائكم محاطة بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في غرض الدراسة فقط.

أتقدم لكم بالشكر المسبق عن الجهد المبذول والإجابات المقدمة.

ملاحظة: يرجى وضع علامة "X" في الخانة التي تراها مناسبة:

الجزء الأول : معلومات خاصة بالمؤسسة

1. حجم مؤسستكم :

صغيرة متوسطة أخرى

2. مجال النشاط الرئيس لمؤسستكم :

صناعية تجارية خدماتية أخرى

3. نوع مؤسستكم:

حكومية خاصة

4. عدد العمال :

10 إلى 50 51 إلى 100 101 فما فوق

5. التوظيف في مؤسستكم يتم عن طريق :

الشهادة العملية الشهادة العملية الخبرة العملية الشهادة العلمية و الخبرة معا أخرى

الجزء الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس:

ذكر انثى

2. العمر:

أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. الحالة الاجتماعية :

اعزب متزوج مطلق

4. المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي أخرى

5. المستوى الوظيفي:

عامل تنفيذ عامل تحكم اطار اطار سامي أخرى

6. الخبرة المهنية:

5 سنوات أو اقل من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

7. نوع عقد العمل :

عقد دائم عقد متجدد

8. في حالة ما إذا كان العقد متجدد، يرجى تحديد مدة التجديد :

المحور الأول : سياسة التدريب

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يعتبر التدريب استراتيجية فعالة لزيادة كفاءة الافراد داخل مؤسستك					
2	تبنى المؤسسة نماذجها التدريبية بناءا على متطلبات الافراد					
3	تهتم المؤسسة بالتدريب بصورة مستمرة لجميع العاملين بها					
4	ترتبط الخطط التدريبية برؤية و رسالة المؤسسة و اهدافها .					
5	المضمون التدريبي يتلائم مع مستوى العلمي للافراد					
6	الادارة العليا هي المسؤولة عن اعداد البرامج التدريبية					
7	تساعد المواد التدريبية في تحسين اداء و مستوى الفهم للافراد					
8	تهيئ البرامج التدريبية حسب المتطلبات بيئة الاعمال للمؤسسة					
9	التدريب للجميع دون تمييز او تخصيص					
10	يساهم التدريب في تحسين مستواك الابداعي اثناء العمل					

المحور الثاني: أساليب التدريب

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
11	يتم اختيار الافراد بصورة عملية و موضوعية					
12	الدورات التدريبية تجرى بصورة دورية و مستمرة					
13	تراعي الدورات التدريبية المستوى الوظيفي للأفراد العاملين					
14	. تراعي الدورات التدريبية احتياجات الافراد اثناء العمل					
15	تستقطب المؤسسة مدربين دوليين و ووطنيين ذوي كفاءات عالية					
16	يساهم التدريب في تبنى اساليب جديدة و مبتكرة					
17	يتم اعتماد اساليب تدريبية متطورة و مستحدثة					
18	الأساليب التدريبية المستخدمة من قبل المؤسسة تحفز على إستمرارية التعلم عند التدريب					
19	تعتمد المؤسسة على اسلوب التدريب بالمحاضرات و الندوات					
20	الأماكن المخصصة للتدريب و التجهيزات المسخرة لذلك تساعده في كفاءة التدريب					

المحور الثالث: اعداد الدورات التدريبية

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
21	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييمهم السنوي .					
22	يتم استخدام نماذج خاصة في تحديد الاحتياجات التدريبية					
23	يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي المؤسسة					
24	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من الوظائف					
25	تهدف الدورات التدريبية الى تحسين الانحراف في كفاءة الافراد					
26	يحدد التطور التكنولوجي الحاصل حاجة المؤسسة لتدريب الافراد					
27	يحدد الوضع التنافسي حاجة المؤسسة للتدريب					
28	الاحتياجات الفردية للعالمين هي الاساس في تحديد استراتيجية التدريب					
29	التدريب في الموقع من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات					
30	تسعى المؤسسة من خلال تدريب العاملين الى المحافظة على الافراد العاملين و الكفؤين					
31	تلجأ الادارة الى التعلم الالكتروني لافرادها e- learning كاداة للتدريب المستمر و الفعال					

المحور الرابع: تقييم التدريب

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
32	يقيم الافراد داخل المؤسسة على اساس الانجاز					
33	يتم قياس فاعلية التدريب من خلال قياس و ملاحظة التغيرات الحاصلة على مهارات،سلوكات و أداء الأفراد					
34	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه من قبل المؤسسة					
35	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه من قبل الجهة المستفيدة من التدريب					
36	نجاح التدريب في المؤسسة له علاقة مباشرة بالإهتمام الشخصي للأفراد المتدربين على تطوير أدائهم،					
37	تستخدم المؤسسة أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي					
38	يتم اختيار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي					
39	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني					
40	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء الموظفين المتدربين بعد مرور وقت معلوم					
41	يتأكد المدراء في المؤسسة من تطبيق الموظف لما تعلمه في التدريب.					

المحور الخامس : تطوير الكفاءات

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
42	الادارة العليا هي المسؤولة عن تطوير الكفاءات داخل المؤسسة					
43	تطوير الكفاءات بالمؤسسة يتم عن طريق المتابعة الدائمة من طرف مسيري المؤسسة					
44	الهدف من تطوير الكفاءات هي زيادة روح الابداع و الابتكار داخل المؤسسة					
45	العمل على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة هو مدخل الى اعتماد الجودة					
47	التحفيز الدائم من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات					
48	تقع مسؤولية تطوير كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة على عاتق المدير					
49	تلجأ الادارة الى أسلوب دراسة الحالات و الممارسات كأداة لتطوير كفاءات الأفراد العاملين بها					
50	العمل الجماعي و الاستفادة من خبرات الموظفين المؤهلين من الأساليب الهامة المتبعة من قبل المؤسسة لتطوير الكفاءات					
51	التدريب المستمر هو الاداة الوحيدة لتطوير كفاءة الافراد					
52	تلجأ الادارة الى اختصاصين تدريب و تطوير كفاءات					
53	توجه المؤسسة افرادها الى مراكز متخصصة في تطوير و تدريب الكفاءات					
54	يعزز التدريب من نسبة و درجة الشعور بالتعاون و التماسك داخل المؤسسة					
55	العمل على تطوير الكفاءات داخل المؤسسة يعزز روح الانتماء و الولاء بين افرادها .					
56	يضمن تطوير الكفاءات تحقيق ميز إبداعية و تنافسية للمؤسسة					

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الباحث حابي عبد اللطيف

الملحق رقم 02

1) EPE SPA SITEL :

« SPA au capital social de 400 000 000 DA»

« société industrielle algérienne de télécommunications est un partenariat Algéro-suédois crée en 1988 dont le capital est réparti entre 04 actionnaires publics (65%) et Ericsson suède(35%). L'effectif moyen de 500 employés.

SERVICES ET FOURNITURE DES SOLUTIONS :

SITEL assure l'Ingénierie et l'installation d'équipements télécom GSM, 3G ainsi que celui du haut débit ADSL (Technologie Ericsson).

Dans le domaine des infrastructures télécom, elle réalise jusqu'à 200 cabines équipées et Mâts/Pylônes de 6 m à 50 m de haut ainsi que le génie civil des stations Radio (GSM, TV, Transmissions).

Elle fournit également les solutions d'entreprise IP ou analogiques allant des standards téléphoniques et réseaux informatiques Intranet, aux solutions de sécurité - Vidéosurveillance, Contrôle d'Accès, Détection Incendie et la Sonorisation.

PRODUCTION ET CAPACITES ANNUELLES :

Equipées en moyens technologiques High Tech, de 2 lignes de montage de composants surface (CMS/SMT) et une ligne de soudure à la vague, SITEL gère sa production par ERP (GPAO), la capacité annuelle est de :

- 250 000 équipements et Modems wifi ADSL.
- 1 Million de Compteurs électroniques d'énergie électrique.
- Câblages et faisceaux de câbles pour installations de divers réseaux.
- Faisceaux de câbles électriques pour automobiles

Points Forts :

- 30 ans d'expérience en production électronique et services Télécom,
- Partenariats Internationaux de haute technicité,
- Certifiée ISO 9001 - 2008
- Rapidité de redéploiement d'activité sur tout le territoire national,
- Fortes ambitions industrielles et de services.

2) EPE EURL TAFNA CONFECTION MAGHNAIA :

Entreprise public économique, entreprise unipersonnel à responsabilité limitée est une société spécialisée dans l'industries manufacturière depuis 1965 dans un but de perfectionnement toujours grand, elle est passée de la confection de la chemiserie sous la dénomination de SONAC pour être rattachée ensuite à SONITEX en 1976, puis à ECOTEX en 1982 c'est à cette période qu'elle se démarque dans la tenue de travail, cette longue expérience fait aujourd'hui de TAFNA confection, un leader au capital de 13 milliards de dinars spécialisé dans la tenue et vêtement professionnelle en tout genre et des articles de literies (Draps, Taie, Couvre matelas, oreilles) ainsi que les équipements de protection individuelle.

Un Atelier de plus de 250 nouvelles machines automatiques et simple ainsi qu'un personnel expérimenté et qualifié.

L'entreprise est certifiée selon la norme internationale du système management de la qualité ISO-9001 version 2008 depuis juin 2012 par l'organisme TUV sous l'identifiant 0110125830.

3) L'ENTREPRISE DES EAUX MINÉRALES DE MANSOURAH :

L'entreprise des Eaux Minérales de Mansourah par abréviation EMM étant une entreprise publique locale dont le siège et l'unité sont situés à Mansourah Route de Béni Mester à 5KM du Centre de la ville de Tlemcen et à moins de 20 KM de l'aéroport internationale de Zenata et à 60 KM du port de Ghazaouet.

Le présent document est une description générale de l'Entreprise.

Raison Social	Entreprise des Eaux Minérales Mansourah (E.M.Mansourah)
Adresse	E.M.M Route de Beni Mester BP258 Mansourah (wilaya de Tlemcen)
Téléphone	043 21 54 00 043 21 53 98
Fax	043 21 46 27
Président Directeur Générale	Mr BELMAHI MOHAMED
Date de Création	Décision du Ministre Délégué à la planification N°87 365 H 339 du 31-12-1987
Siège Social et Usine	E. M.M Route de Béni Mester Mansourah (wilaya de Tlemcen)
Objet Social	Production d'Eau Minérale Naturelle
Forme Juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1987 : Entreprise publique locale sous tutelle de la Wilaya de Tlemcen ▪ 1995 : EPE, Société par actions au capital de huit (8) millions de DA intégrée au porte feuille de Holding Agro alimentaire. ▪ 1996 : l'EPE, SPA est reprise par le Holding Public Régional Ouest « HOLD WEST » est transformée en EURL, capital social inchangé. ▪ 2002 : la CNAC entre dans le capital de l'E.M.M à hauteur de 2 M DA. L'EMM devient société par action avec un capital social de 10 M DA. ▪ 2006 : reprise de l'entreprise par ses salariés

Localisation du Marché actuel	Wilaya de Tlemcen-Oran-SBA-Ain Témouchent-Alger sud- Saida
Nombre d'employés	96
Spécialité particulière en contenance	1,5 L ; 0,5 L ; 6L

4) EPE SPA MANTAL

L'entreprise manufacture de tissage d'article lourds en abrégé « Mantal » est une entreprise par action créé en date du 08 Mars 1998 par décision de filialisation, après la scission de l'entreprise « COUVERTEX » dont le siège social était à TISSIMSILT et qui comprenait 03 autres unités en plus de celle de Tlemcen.

- Unité de TISSEMSILT
- Unité de BAB EZZOUAR A ALGER
- Unité d'AIN DJASSER A BATNA

L'historique de cette unité commence en 1992 lorsqu'elle s'appelait « Manufacture de Tapis d'Orient (MTO) » et se spécialisé dans la production de la draperie et la couverture militaire sous l'appellation de « Manufacture de textile Oranais » et jusqu' a sa faillite et sa fermeture en 1955. Quatre années plus tard, en 1959 une association de patronats européens décide la réouverture de l'usine pour la production de file artisanale et cela sous l'appellation de SOCALTEX.

Après l'indépendance et le 08 Mai 1963 ou elle sera nationalisée sous la dénomination de (MNTA, MLEFF) et dirigée par un comité de gestion jusqu'à mai 1968 ou elle sera rattachée à la société « SONITEX » qui englobait toutes les usines spécialisées dans le textile d'Algérie.

Après la première restructuration des entreprises du 04 décembre 1982, elle devient une unité de l'entreprise « ETATEX » dont le siège social était à

TEBESSA et ce jusqu' au 20 octobre 1987 ou elle devient une unité de l'entreprise COUVERTEX après la deuxième restructuration des entreprises.

L'entreprise était constituée de deux unités de productions :

- a. L'une sise à « EL HARTOUNE » se charge des fonctions :
 - Teinture de la matière première suivant les calories par les clients
 - Production du filé de trame utilisée pour la production de la couverture
- b. L'autre sise à « BAB EL KHEMIS » et se charge de :
 - Tissage et la production du tissue couverture
 - Finissage, grattage, lustrage, coupage, pillage, et emballage du produit fini avant son stockage et sa commercialisation.

Le 01/01/2012 elle est rattachée à l'entreprise TEXALG EPE/SPA et prend la dénomination de COMPLEX INDUSTRIEL TEXALG/MENTAL

5) EPE STAAR / SPA

IDENTIFICATION :

Identification	EPE-STAAR / SPA Société de Terrassement d'aménagement et de revêtement routier
capital Social	1.680.000.000 DA (voir évolution tableau ci-dessous)
Statut Juridique	EPE Société par actions
Tutelle	Transfert de la SGP TP sintra au GITRA SPA le 27-06-2016
Adresse	Aboutachfine BP104 Tlemcen
Qualification et classification professionnelles	Catégorie IX

DONNEES GENERALES SUR L'ENTREPRISE :

La société de terrassement d'aménagement et de revêtement Routier (STARR) a été créée le 15 mai 1971 par arrêté N°653/SP/71 sous la dénomination « société du Parc de la Wilaya de Tlemcen » par abréviation " S.P.W.T" et dotée d'un capital social de 10.000.000 DA dans le cadre des différentes lois relatives aux entreprises publiques, la société du parc de la Wilaya de Tlemcen a subi les modifications statutaires ci-après :

- Le 20 Décembre 1995 : la SPWT a été érigée en entreprise publique Economique sous tutelle des fonds de participation « construction » dotée de la personnalité morale. Le capital social passe de 10.000.000.00 DA à 22.000.000.00 DA.
- Le 25 Octobre 1997 : La dissolution des fonds de participation 'construction' place la société du parc de la Wilaya de Tlemcen sous tutelle du holding public "Bâtiment et Matériaux de Construction".
- Le 11 Janvier 1998 : La société du parc de la wilaya de Tlemcen change de raison sociale pour devenir 'Société de Terrassement d'Aménagement et de Revêtement Routier' par abréviation « STARR » Tlemcen ayant pour actionnaire unique HOLD WEST son capital passe de 22.000.000.00 DA à 100.000.000.00 DA
- Le 09 Septembre 2000 : le Capital social de la société de terrassement d'aménagement et revêtement routier est porté de 100.000.000.00 DA à 22.000.000.00 DA.
- Le 23 juin 2001 : Le conseil d'administration a été recomposé avec récapitulation et synthèse des trois mises en conformité intervenues dans les statuts précédents aux articles 02-06 et 14 portant objet social, capital social et organe de participation.

- Le 11 Janvier 2003 : a été effectué une mise en conformité avec les statuts de la société de gestion et de participation El Ouest –SGP EL OUEST – actionnaire unique.
- Par AGEX du 30/12/2007 et statut du 10-03-2008 : Le capital social de la société de terrassement d'aménagement et de revêtement routier est porté de 220.000.000,00 DA à 1.630.000.000,00 DA.
- Par AGEX du 02-12-2010 : L'EPE STARR Tlemcen SPA est intégrée au portefeuille de la SGP TP SINTRA.
- Par AGEX du 02-12-2010 : EPE STARR Tlemcen SPA est transférée du portefeuille SGP EL Ouest à la SGP TP SINTRA le statut correspondant est en cours d'élaboration par les services des domaines de la Wilaya de Tlemcen.
- Par AGEX du 27-06-2016 : L'EPE STARR Tlemcen SPA est transférée du portefeuille SGP-TP Sintra au Groupe d'infrastructures des travaux routiers et 'ouvrages d'Arts GITRA-SPA.

ACTIVITE DE L'ENTREPRISE :

Activités principales :

La société de terrassement d'aménagement et de revêtement routier a pour activités principales :

- Les travaux de terrassement
- Les travaux d'aménagement
- Les travaux de revêtement routier

Activités secondaires :

Les activités secondaires de la STARR s'articulent autour de :

- La production d'enrobé à chaud et à froid.
- La production d'agrégats

-
- La location d'engins et de matériels pour le bâtiment et les travaux publics.
 - La construction de barrages

6) SPA INATEL (Filiale ENTC) :

INATEL, Industrie Algérienne de la Téléphonie, est une société par actions issue de la restructuration organique de l'Entreprise Nationale des Télécommunications (ENTC). Son champ de compétence s'étend du développement à la production et commercialisation de matériels de télécommunications.

La création de l'INATEL intervient dans un contexte national et international caractérisé par le grand bouleversement dans le secteur des télécommunications : dérégulation du marché des télécoms, innovations technologiques permanentes, prédominance du logiciel (software/services) sur le matériel (Hardware/Production), Essor de la téléphonie mobile, etc.

DONNEES GENERALES :

Dénomination : Industrie Algérienne de la Téléphonie ; par Abréviation INATEL, Entreprise Publique Economique et Société par actions SPA.

Capital Social : 672 400 000 DA

Date de création : 03 Mars 2001

- Résolution N°01 et 02 de l'AGEX du 14/11/2000 tenue au siège du Homelec et portant filialisation des activités de l'ENTC.
- Résolution N°1,2 et 3 de l'assemblée générale constitutive de la société INATEL tenue le 03/03/2001 au siège de l'ENTC.

Objectif de la société : La recherche, le développement, la production, l'importation, l'exportation et la distribution des produits de télécommunications et produits apparentés.

Et généralement toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet, ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement dans le cadre de la réglementation en vigueur.

Siege Social : Zone industrielle de Tlemcen sise à Chetouane Tlemcen

Profile Technique

Principale activités :

- Activités de recherche appliquée pour l'amélioration des produits du segment d'activité de la filiale.
- Activités de production :
 - Le poste téléphonique avec et sans fil
 - L'autocommutateur téléphonique privé (PABX) de petite et moyenne capacité jusqu'à plus de 500 lignes.
 - Les produits électroniques divers (Interphone individuel et collectif, affichage numérique et feux tricolores etc....)
- Activités de prestation de services :
 - Importation, vente, installation et maintenance de PABX de moyenne et grande capacité
 - Importation, vente, installation et maintenance de systèmes d'intercommunication
 - Importation, vente, engineering, installation et maintenance de systèmes de sécurité (vidéosurveillance, anti-intrusion, anti-incendie, contrôle d'accès, Gestion technique des bâtiments etc.).
 - Engineering, installation et maintenance de réseau informatique

- Engineering, installation et maintenance des produits électroniques divers (Interphone individuel et collectif, affichage numérique et feux tricolores etc.)

Certification ISO 9001 version 2008 :

Notre Entreprise EPE INATEL SPA a été certifiée pour son système Management de qualité de la norme ISO 9001 v2008 sous le n) 2009072372 depuis le 24/07/2009 par le certificateur MOODY-INTERNATIONAL accrédité par la COFRAC (France).

Configuration physique de la filiale :

- Site : La filiale INATEL est implanté au sud-ouest sur le terrain de l'ENTC situé dans la Zone industrielle route de chetouane, Tlemcen
- Magasin de vente : Bd 1^{er} Novembre Tlemcen
- Centre : Centre régional centre Alger
- Centre : Centre régionale BATNA

Les Segments d'activités

Entreprise Publique Economique

« INDUSTRIE ALGERIENNE DE LA TELEPHONIE – INATEL, EPE, SPA»

Filiale de l'ENTC

Principal Leader des Télécommunications en Algérie depuis l'Année 1978, a le plaisir de mettre à votre disposition sa longue expérience, dans un rapport qualité/prix étudié, ses produits et services et souhaitez s'inscrire parmi vos fournisseurs et partenaires dans les domaines suivants :

- Télécommunications : Terminaux de communications

(Téléphones, Autocommutateurs PABX, Réseaux de téléphonie, Interphones individuels & collectifs)

- Systèmes Electroniques de Sécurité : Vidéosurveillance, Incendie, Intrusion, Contrôle d'accès, sonorisation.
- Système Informatiques : Réseaux informatiques et organes annexes.
- Affichage électronique : journaux lumineux à défilement, Tableaux d'affichage numérique et panneaux graphique.
- Service après ventes : Assuré par les centres régionaux d'Alger, de Batna et du Siege de Tlemcen.

Organisation et effectifs :

Organisation : l'organisation actuelle d'INATEL se présente comme suit :

- Structures :

- Direction Générale
- Structure Technico Commerciale
- Structure administration, Finances & personnel

7) NAFTAL GPL TLEMCEN :

Naftal est une entreprise de stockage et de distribution des produits pétroliers et hydrocarbures.

Le mot NAFTAL est tiré de deux syllabes biens connues :

NAFT : terme universel qui exprime le pétrole.

AL : en référence à l'Algérie.

Historique :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP a été créée par r le décret N° 80/101 avril 1980.

Entre en activité le 1^{er} janvier 1982, elle est chargée du stockage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

En 1987 l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution, la raison sociale de cette société change suite à cette séparation des activités. NAFTAL, est désormais chargée de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés.

Les Missions de NAFTAL :

NAFTAL a pour mission principale, le stockage, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché nationale.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- ✓ Enfutage GPL
- ✓ Formulation du bitume
- ✓ Distribution, stockage, et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiant, bitume, pneumatique GPL/carburant, produits spéciaux.
- ✓ Transport de produits pétroliers

8) PRESENTATION DE LA SARL HALIB ENNADJAH :

La société « SARL HALIB ENNADJAH » est une SARL créée en septembre 2002, et entrée en production le 30/10/2002, avec un coût d'investissement initial de 31 000 000 DA.

Sa capacité de production nominale est de 70 000 litres / jours, elle fonctionne selon le système 02x08 (02 équipes).

Elle emploie actuellement 70 travailleurs dont 60 en production.

Son activité principale est la transformation du lait cru en lait pasteurisé, et lait stérilisé conditionné en sachet de 01 litre.

La Sarl HALIB ENNADJAH produit aussi une gamme de produits appelée « les dérivés du lait » :

- ✓ Beurre
- ✓ LBEN
- ✓ Yaourt
- ✓ Crème fraîche

La collecte du lait cru (matière première) se fait par les collecteurs auprès des éleveurs. Les quantités collectées sont stockées dans un premier temps dans les 04 centres de collecte, et transportées par la suite à la SARL par des camions frigo dans le but d'éviter la dégradation du lait cru.

Les quantités reçues à la SARL, est ensuite stockées dans les cuves de stockage pour être Destinées à la transformation aux produits finis.

La SARL HALIB ENNADJAH commercialise ces produits (en gros) à travers environ 60 livreurs,

Lesquels, font la distribution auprès des détaillants.

La SARL dispose en outre un dépôt de vente destiné à la vente en détail des quantités limitées.

9) Eurl Mega Papiers :

« Mega-Papiers, PME Algérienne spécialisée dans la transformation et la distribution de tous types de papiers pour arts graphiques depuis 2003 commercialise ses produits sur l'ensemble du territoire national auprès des professionnels, publics et privés, les plus importants du domaine de l'impression et de l'édition.

C'est pour répondre aux besoins qualitatifs et quantitatifs croissants de nos clients que nous nous sommes dotés d'une capacité de production à la pointe de la technologie, de moyens de manutention adaptés aux managements et au stockage du papier, d'une flotte de distribution moderne en constante expansion, d'entrepôts de stockage aux normes internationales et de fournisseurs de renom.

10. الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز « SONALGAZ »:

مجال نشاطها الرئيسي إنتاج و توزيع و نقل الكهرباء و الغاز ، يقدر رأسمالها الإجتماعي ب 422.041.000,00 دج .

تسعى إلى تلبية إحتياجات الزبائن من حيث الخدمات ، النوعية ، الحماية و الأمن حيث تحتل مكانة إستراتيجية في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية .

من مهامها إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و نقل و توزيع الغاز الطبيعي على المستوى الوطني فهي تحتل المرتبة الأولى من حيث إنتاج الطاقة الكهربائية و توزيع الغاز.

تنحصر أهم أهدافها فيما يلي :

- إنتاج الكهرباء محليا (في الجزائر) و في الخارج و نقلها و توزيعها.
- نقل الغاز لتلبية إحتياجات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو الخارج و تسويقه.
- إنشاء فروع أو أخذ مساهمات و كل حقبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز.

11. مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة - سيرتاف

SARL CERAMIQUE DE TAFNA MAGHNIA-CERTAF-

مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495 .

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 بـ 1200 عامل يعملون بالتناوب (8x2) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو و حولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها.

12. بريد الجزائر :

أصبحت مصالح البريد ملكا للجزائر تحت رعاية وزارة البريد عام 1963، بعدما كانت في الأول تحت وصاية و تصرف المستعمر الجزائري .

و في سنة 1964 أصبحت الجزائر عضوا دائما في الإتحاد البريدي العام ، و انخرطت أيضا في نفس السنة بإتحاد الاتصالات الدولية، و بعدها في سنة 1966 انخرطت في الإتحاد البريدي العربي .

يملك بريد الجزائر هياكل خاصة به للتكوين مثل : « INPTIC » بالكاليتوس و الخاص بالتكوين

التقني، ومركز آخر متخصص في المالية موجود على مستوى ولاية تلمسان.

13. TABLEAU ANNEXE

L'ENTREPRISE	L'ACTIVITE
SPA GIPLAIT MANSOURAH TELEMCEN	PRODUCTION DE LAIT ET PRODUITS LAITIERS (LAITERIE)
SARL FILS DJILLALI RAHMOUN (L'EXQUISE)	PRODUCTION D'EAU MINERAL ET BOISSONS DIVERSES NON ALCOLISEES
SARL MAISERIE LA TAFNA MAGHNIA TLEMCEN	produits amylacés et améliorants de panification

الملحق رقم 03

مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS

frequency Table

		SIZE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Petite	9	6,6	6,6	6,7
	Moyen	68	50	50	56,6
	Autres	59	43,4	43,4	100,0
	Total	136	97,1	100,0	

		SECTEUR			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indistruel	66	48,5	48,5	48,5
	commercial	46	33,8	33,8	82,4
	Service	17	12,5	12,6	94,9
	Autre	7	5,1	5,1	100,0
	Total	136	100	100,0	

		TYPE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Publique	34	25,0	25,0	25,0
	Privé	102	75,0	75,6	100,0
	Total	136	97,1	100,0	

		NMEMP			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10-50	9	6,6	6,6	6,6
	51-100	26	19,1	25,1	25,7
	101-et plus	101	74,3	74,3	100,0
	Total	136	97,1	100,0	

		TRECUREMENT			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	qualification	29	20,3	20,7	21,7
	experiences	34	25,0	24,4	46,3
	quali et excpr	57	41,9	42,2	88,2
	autre	16	11,8	11,9	100,0
	Total	136	97,1	100,0	

		GENRE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	homme	92	67,6	67,6	67,6
	femme	44	32,4	32,4	100,0
	Total	136	97,1	100,0	

		AGE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins 25 ans	5	3,7	3,7	3,7
	26-35 ans	57	41,9	41,9	45,6
	36-45 ans	45	33,1	33,1	78,7
	plus 45 ans	29	21,3	21,3	100,0
	Total	136	97,1	100,0	

		SITUATION			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	celibat	42	30,2	31,1	31,1
	marié	87	62,6	64,4	95,6
	diforcé	6	4,3	4,4	100,0
	Total	135	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		139	100,0		

NIVEAUe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
secondaire	6	4,4	4,4	4,4
universitaire	127	93,4	93,3	97,8
autres	3	2,2	2,2	100,0
Total	136	97,1	100,0	

POSITION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
agens ex	51	37,8	37,8	37,8
agens a	29	21,5	21,5	59,3
cadre	36	26,7	26,7	85,9
cadre sup	19	14,1	14,1	100,0
Total	135	97,1	100,0	

EXPRIENCE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
moin 5 ans	26	19,1	19,1	19,1
06-10 ans	40	29,4	29,4	48,9
11-15 ans	34	25,0	25,0	73,5
plus 16 ans	36	26,5	26,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

TYPCONTRAT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
CDI	112	82,4	82,4	82,4
CDD	24	17,6	17,6	100,0
Total	136	97,1	100,0	

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V1	3,8919	,61232	136
V2	3,6301	,68553	136
V3	3,6882	,67589	136
V4	3,6770	,69217	136
C5	3,8514	,59550	136

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q1	136	0	4,4044	,65973
Q2	136	0	3,7630	1,00155
Q3	136	0	3,5926	1,06712
Q4	136	0	3,9030	,92476
Q5	136	0	3,6963	1,02414
Q6	136	0	3,9185	,93881
Q7	136	0	4,1630	,69333
Q8	136	0	3,8731	,79870
Q9	136	0	3,5111	1,20859
Q10	136	0	4,0889	,84170
Q11	136	0	3,6661	1,0720
Q12	136	0	3,5252	,9987
Q13	136	0	3,6663	,8894
Q14	136	0	3,73614	,8952
Q15	136	0	3,4925	1,142
Q16	136	0	3,7778	,9196

Q17	136	0	3,7636	,8911
Q18	136	0	3,7114	,8882
Q19	136	0	3,4225	1,1228
Q20	136	0	3,6074	,9391
Q21	136	0	3,7709	,9131
Q22	136	0	3,8517	,9650
Q23	136	0	3,9252	,8772
Q24	136	0	3,4005	1,0943
Q25	136	0	3,7636	1,0012
Q26	136	0	3,3484	1,0023
Q27	136	0	3,6518	,8752
Q28	136	0	3,9409	,7913
Q29	136	0	3,9257	,9594
Q30	136	0	4,4048	,6242
Q31	136	0	3,3186	1,1101
Q32	136	0	3,5851	1,0322
Q33	136	0	3,8144	1,0871
Q34	136	0	3,8745	,9722
Q35	136	0	4,0148	,8891
Q36	136	0	3,7487	1,1242
Q37	136	0	4,0213	,8763
Q38	136	0	4,0880	,8414
Q39	136	0	3,6641	,875131
Q40	136	0	3,9402	,7912
Q41	136	0	3,8840	,9903
Q42	136	0	4,0371	,9491
Q43	136	0	3,6222	1,0645
Q44	136	0	4,0661	,8791
Q45	136	0	3,9633	1,0902
Q46	136	0	3,42124	1,0103
Q47	136	0	3,8074	,9503
Q48	136	0	3.6726	.8913
Q49	136	0	4.2945	.9622
Q50	136	0	4.0296	.9212
Q51	136	0	3.7918	1.1742
Q52	136	0	3.8927	1.4152
Q53	136	0	4.4011	.8742
Q54	136	0	3.8810	.8102
Q55	136	0	3.8890	.8422
Q56	136	0	3.8890	.84212

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	V1 V2 V3 V4	.	Enter

a. Dependent Variable: C1
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,481 ^a	,2310	,231	,44687	,231	40,5410	5	129	,000

a. Predictors: (Constant), V1 ,C1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,514 ^a	,2614	,2614	,44687	,2611	48,1910	5	129	,000

a. Predictors: (Constant), V2 ,C1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,6312 ^a	,3945	,3941	,44687	,3945	87,1478	5	129	,000

a. Predictors: (Constant), V3 ,C1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,5017	,2568	,2547	,44687	,2568	45,7801	5	129	,000

a. Predictors: (Constant), V4 ,C1

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,089	1	2,515	29,199	,000 ^b
	Residual	21,791	133	,086		
	Total	36,880	134			

a. Dependent Variable: C1
 b. Predictors: (Constant), V1 ,V2,V3,V4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			R	R Square
1	(Constant)	,081	,258		1,936	,045		,146
	V1	,106	,093	,118	2,715	,007	,469	,220
	V2	,078	,092	,177	2,703	,007	,402	,161
	V3	,204	,130	,148	6,793	,000	,549	,302
	V4	2,217	,100	,383	11,643	,000	,640	,409

a. Dependent Variable: C1

Descriptive Statistics

	R Square	R	N
V1	,3021	,5497	136
V1-V2	,3645	,6038	136
V1-V2-V3	,3894	,6236	136
V1-V2-V3-V4	,3997	,6325	136
C1	,3028	,5491	1356

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,502	2	2,251	7,040 [*]	,001 ^b

Residual	42,200	132	,320		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X1

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,622	3	1,874	5,976	,001 ^b
Residual	41,080	131	,314		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X2

One-Sample Test

	t	Test Value = 0			
		Mean	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
pub	3,634	4,0326	33	,007	,37898
priv		3,6213	102		,61248

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), typ

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,320	2	,160	,456	,635
Residual	46,382	132	,351		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X4

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,363	4	,341	,977	,423
Residual	45,339	130	,349		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X5

One-Sample Test

	t	Test Value = 0			
		Mean	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
hom	,7380	3,7479	91	,399	,57275
fem		3,6678	44		,62853

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), GE

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,476	4	,321	2,011	,284
Residual	45,226	130	,401		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X7

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,622	3	0,207	,589	,623
Residual	46,080	131	0,352		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X8

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,009	2	,004	,013	,987
Residual	46,693	132	,354		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X9

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,165	2	,083	,234	,792
Residual	46,537	132	,353		
Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X10

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	1,092	3	,364	1,046	,375
	Residual	45,610	131	,348		
	Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: s1
b. Predictors: (Constant), X11

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,009	1	,009	,026	,872
	Residual	46,693	133	,351		
	Total	46,702	134			

a. Dependent Variable: S1
b. Predictors: (Constant), X12

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,964	3	,321	,904	,441
	Residual	46,555	131	,355		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X1

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,159	2	,079	,221	,802
	Residual	47,361	132	,359		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X2

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,369	2	,185	,517	,597
	Residual	47,150	132	,357		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X3

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,631	3	,544	1,552	,204
	Residual	45,888	131	,350		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X4

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,508	3	,169	,471	,703
	Residual	47,012	131	,359		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X5

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,013	1	,013	,036	,851
	Residual	47,507	133	,357		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X6

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,636	2	1,818	5,469	,005
	Residual	43,883	132	,332		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X7

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,453	3	2,151	6,861	,000
	Residual	41,067	131	,313		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
b. Predictors: (Constant), X8

One-Sample Test

	t	Test Value = 0			
		Mean	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
pub	2,457	4,0687	33	,368	,48691
priv		3,7810	102		,61233

a. Dependent Variable: S2
 b. Predictors: (Constant), typ

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,564	2	,282	,793	,455
	Residual	46,955	132	,356		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
 b. Predictors: (Constant), X10

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,476	4	,369	1,042	,388
	Residual	46,044	130	,354		
	Total	47,519	134			

a. Dependent Variable: S2
 b. Predictors: (Constant), X11

One-Sample Test

	t	Test Value = 0			
		Mean	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
hom	1,296	3,8974	91	,599	,57968
fem		3,7561	44		,62290

a. Dependent Variable: S2
 b. Predictors: (Constant), GE

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واستكشاف أثر التدريب على تطوير الكفاءات في المؤسسات عينة الدراسة، كما تحاول هذه الدراسة في زيادة استيعاب مفهوم وسياسة التدريب وتطوير النموذج النظري للتدريب وتطوير الكفاءات في المؤسسة من أجل تسهيل الفهم الصحيح والإدراك المباشر لها في المؤسسات المختارة في الجزائر (عينة الدراسة). حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ووصف المتغيرات وتفسيرها كما وكيفاً، حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدوريات. وقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض حيث وزعت (180) استبانة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في ولاية تلمسان بغرض استقصاء الأفراد العاملين بها نحو اثر عملية التدريب في تطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة. وقد خلصت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بمحاوره مجامعة وتطوير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة. كما كشفت الدراسة وجود بعض الاختلافات في إجابات المبحوثين حول بعض المحاور المتعلقة بالتدريب وكذا تطوير الكفاءات تعزى الى بعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة. الكلمات المفتاحية: سياسة التدريب، تطوير الكفاءات، المؤسسات الاقتصادية، الخصائص الديمغرافية والوظيفية.

Résumé :

Cette étude a pour objectif l'analyse de l'impact de la formation et du développement des compétences dans les entreprises. L'objet de cette recherche est de faciliter leur insertion dans les entreprises algériennes.

On a opté pour une analyse descriptive avec la description des variables afin de les expliquer qualitativement et quantitativement.

Les données secondaires étaient tirées d'une référence bibliographique appuyée d'un questionnaire qui a touché 180 employés qui activent au niveau de divers entreprises de la wilaya de Tlemcen.

Au terme de l'analyse il s'avère qu'il existe une relation de type statistique entre la formation et le développement des compétences au sein des entreprises étudiés bien qu'il apparait un certain nombre de différences entre les réponses des questionnés par rapport aux axes concernant la formation et le développement des compétences qui sont dues apparament aux différences des postes et aux caractéristiques socio-démographiques.

Mots clés : politique de la formation – développement des compétences – entreprises économiques – caractéristiques socio-démographiques et professionnelles.

Abstract:

The aim of this study is to analyze and explore the impact of training on the development of competencies in the enterprise. it attempts to make a clear understanding about the training concept and policy. Furthermore, it aims at developing the theoretical model for training and its impact on the development of competencies in the organization in order to optimize its right understanding in the selected Algerian companies (study sample). A descriptive approach is used to study and describe the variables and their interpretation quantitatively and qualitatively. Secondary data are collected through a literature review of books, thesis's and articles. A questionnaire is designed for this purpose and distributed to a sample of economic institutions acting in Tlemcen for the purpose of surveying the personnel involved about the impact of the training process in developing competencies in the institutions in question. The study concludes that there is a statistically significant relationship between the training in terms of the integration and development of competencies in the institutions under study. It also reveals some differences in the responses of target respondent about some of the areas related to training and the development of competencies attributed to some demographic and functional characteristics of the study sample.

Key words: Training policy, competency development, economic companies, demographic and functional characteristics.