الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص- إدارة الأعمال-

طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة :

دراسة حالة مؤسسة – SEROR – بتلمسان

من إعداد :

سحنوني محمد

تحت إشراف :

أ.د بندي عبد الله عبد السلام

أعضاء اللجنة :

الدكتور بوهنة علي	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د بندي عبد الله عبد السلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
الدكتورة بوشيخي عائشة	أستاذة محاضرة	جامعة تلمسان	ممتحنا
الدكتور تشوار خير الدين	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
الدكتور شليل عبد اللطيف	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2009 – 2010

تشكرات

تشكرات

الإنسان في مثل هذه الأعمال لا ينسى أن يشكر ذوي الفضل عليه و على رأسهم :

- الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام لقبوله الإشراف على هذه المذكرة.
- الدكتور كرزابي عبد اللطيف الذي لم يدخر جهدا بنصحه و توجيهاته.
- أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- الأساتذة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.
- أشكر كل من أعانني و لو بكلمة طيبة.

إهـداء

الإهداء

أحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل الذي أهديه إلى :

- من وجبت طاعتهما الوالدين الكريمين.
- العم الفاضل يحيى و عائلته.
- كل إخوتي و أخواتي.
- كل الأقارب و الأحباب.
- كل الأصدقاء و من عرفت.

سحنوني محمد

المقدمة العامة:

تـــغير منـــطق وظـــيفة إدارة المـــوارد البشـــرية من إدارة الأفـــراد إلى إدارة الـــكفاءات، وذلك كنتيجة للعولمة التي دفعت المؤسسات إلى التركيز على الإبداع والابتكار من أجل مواجهة المنافسة العالمية وضمان الاستمرارية والبقاء، إن التغير في دور ومفهوم المورد البشري في المؤسسات، وظهور الحاجة إلى التسيير الفعال لهذا المورد في إطار التوجهات العالمية الجديدة[1]، جعل المؤسسات تعيد النظر في طرق تعاملها مع أفرادها بالمنظمة.

ففي فرنسا مثلا خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات[2]، أو على الأقل تنوي ذلك على المدى البعيد وتنفق في سبيل ذلك أموالا ضخمة، وأصبح الحديث عن الكفاءة هو الحديث عن أحد الموارد غير الملموسة التي تميز مؤسسات العصر.

ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضـــحت تمثل الميزة التـــنافسية الأكثـــر حسما ما بين المؤسسات، فالكـــفاءة هي التـــي تصنع الـــتفوق والفـــارق، وفي الـــمثل الأجـــنبي يقـــال: "C'est la compétence qui fait la différence"، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Un référentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

إن الأهمية التي تمثلها الكفاءة بالنسبة للمؤسسة، جعلتها تبحث عن أهم الطرق والوسائل التي تســـاهم في تطوير وتنمية كفاءة أفرادها، وذلك كاستثمار في موردها ورأس مالها البشري، وهذا يضعنا أمام الإشكال التالي:

هل هناك طرق تعتمدها المؤسسات في تطوير وتنمية كفاءاتها ؟

---

[1] د حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية 2002. المطبعة الجهوية قسنطينة ،ص 02

[2] د رحيم حسن،"التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 182.

تتفرع عن هذا الإشكال مجموعة من الأسئلة:

- **ما هي الكفاءة؟ وما هي أنواعها وخصائصها ؟ وما هي طرق تشخيصها وتقييمها ؟**
- **ما ذا نعني بالتكوين ؟ وما هي أنواعه؟ وما هي أهدافه؟**
- **ما المقصود بالتعلم التنظيمي؟ والتعلم الافتراضي؟ وما هو الدور الذي يلعبه كل منهما في المؤسسة؟**

فرضيات البحث:

- ✓ **الفرضية الأولى:** تعتبر الفكرة الأولى التكوين كطريقة ووسيلة تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير وتنمية كفاءتها، بحيث من خلالها يتم تبادل المعارف والمهارات، وتغيير السلوك، وبالتالي تطوير الكفاءة.
- ✓ **الفرضية الثانية:** ترتكز هذه الفكرة على أن المؤسسة لا تعتمد على الطرق التقليدية فقط، وإنما بالاعتماد على التعلم التنظيمي باعتباره سيرورة جماعية للحيازة وإعداد المعارف، وبالاعتماد على التعلم الافتراضي باستعمال أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كالتعلم عن بعد والتعلم المستمر.

دوافع اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتني أختار موضوع "**طرق تنمية الكفاءات**"، فبالإضافة إلى الدوافع الذاتية والمتمثلة في رغبتي وفضولي الزائد على التعرف على أهم الطرق التي تساهم في تطوير وتنمية كفاءة المورد البشري، وكذا ميولي للبحث في موضوعات التي تتعلق بتنمية مهارة وقدرة العنصر البشري بالمؤسسة ، هناك دوافع موضوعية منها: حداثة الموضوع في حد ذاته ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع جديد.

أهمية وهدف البحث: إن الهدف من هذا البحث هو تبيان الأهمية الإستراتيجية للكفاءة، ودورها في خلق القيمة للمؤسسة، خاصة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي، حيث أن الاهتمام بتطوير الكفاءة وتنميتها يعتبر كاستثمار في رأس مالها البشري، الذي يمهد لمؤسسة قادرة على المنافسة،و مواجهة التغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية، فالمؤسسات الجزائرية مثلا لا يمكن أن تساير ظروف ومعطيات الشراكة الأوروبية، ومشروع الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، إلا بتطوير وتنمية كفاءاتها، بحيث تصبح قادرة على المنافسة، وقادرة على الإبداع، إن المؤسسة التي تهتم بتنمية كفاءاتها تمتلك ميزة تنافسية خاصة بها، وهذا يترجم أن الكفاءة أهم الأصول التي تبنى عليها الاستراتيجيات لمنظمات الأعمال في القرن 21.

منهجية البحث: اعتمدنا في بحثنا على الأسلوب الوصفي والتحليلي، وذلك عند دراستنا للمفاهيم الكبرى التي تتعلق بالكفاءة، وسرد نظريات الكفاءة، مع التركيز على الهدف وهو البحث عن الوسيلة التي من خلالها يمكن تنمية كفاءات المؤسسة، ثم الحديث عن التكوين في المؤسسة والهدف منه، ثم التطرق إلى التعلم التنظيمي والتعلم الافتراضي.

أما عند دراستنا التطبيقية اعتمدنا على دراسة حالة لمؤسسة " SEROR " بتلمسان، وذلك انطلاقا من المعطيات المحصل عليها من المؤسسة، محاولين الوصول إلى مدى اهتمام المؤسسة بتنمية كفاءاتها ، والوسائل المستخدمة في ذلك ، والوقوف على واقع وحالة المؤسسة الجزائرية ضمن محيط يسعى لتنمية الكفاءات.

قمنا خلال دراستنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول: دراسة الكفاءة في المؤسسة.**
- **الفصل الثاني: طرق تنمية الكفاءات.**
- **الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة (SEROR).**

المبحث الأول: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة.

إن تعريف الكفاءة كمصطلح يجعلنا نصطدم بعدة مفاهيم، تتداخل معها كالمهارة والقدرة، الهدف، السلوك ، الانجاز، والتي سنتطرق إليها حتى نتمكن من إعطاء مفهوم للكفاءة بشكل واضح.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم المرتبطة بالكفاءة.

نقوم في هذا المطلب بتحديد المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

الفرع الأول: المهارات والمعرفة والقدرة.

1- المهارات savoir faire (المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعة في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه [1]. أما عند (Amit وScheomaker) " فالمهارة تعني القدرة على توظيف الموارد لتحقيق هدف متوخى على شكل توافيق تستدعي عمليات تنظيمية ". وذهب (Grant) بتعريفها على أنها "إدارة مجموعة من الموارد لتحقيق مهمة أونشاط ما " [2] ، ويعرفها(Taurandeau) "على أنها قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين ، تشتغل بأعمال (Action) مقصودة ومحددة (Finalisé) أين تتكون وتثرى بالتعلم "[3] ، وتؤكد مجمل التعاريف أن المهارات تتكون من عنصرين لا ينفصلان عن بعضهما "المعرفة" (Savoir)، و"المعرفة العملية"(Savoir faire) .

ويمكن القول أن المهارة هي القدرة على تحويل المعارف المكتسبة، والمواقف الشخصية، إلى معرفة علمية(Savoir faire et être) تطبق في إنجاز الأعمال.

إن المهارة تلتصق بالفرد وتتجلى من خلال الكيفية المتميزة التي يؤدي بها الأعمال القائم عليها.

---

[1].د حمداوي وسيلة: مرجع سابق ص 26

[2]. Tywoniak S ; le modele des ressources et compétences, un noveau paradigme pour le management stratégique ? 7eme conférence de l'amis ; louvain- la-nauve ;Mai199

[3]. Tarondeau JC ; le management des savoires . ed PUF 2emeed .Paris 2002.P19

2- المعرفة:

هي مجموعة من المعلومات الجديدة المتحصل عليها عن طريق العمليات الذهنية والعقلية، سواء عن طريق البحث والدراسة أو عن طريق الممارسة العملية، فسيرورة إنتاج المعرفة تتمثل في الحصول على المعلومة، تتم معالجتها بواسطة العمليات الذهنية ثم إنتاج معلومات جديدة مهيكلة ومنظمة بحيث يكون العقل هو مصدر إنتاج وتحليل المعلومة وليست الغريزة، والمعرفة تنقسم بدورها إلى قسمين:

- معرفة ظاهرة: هي المعرفة الموضوعية التي يمكن تحويلها إلى كلمات ورموز وعبارات أي إلى لغة، ويمكن كذلك تخزينها ونقلها من شخص إلى آخر، من أجل استغلالها واستعمالها في إنتاج وتنمية معارف أخرى.
- معرفـــة خفية (ضمنية) : هي معرفة غير مستغلة، والتي تبقى مجرد خبرة أو كفاءة أو قدرة ذاتية وشخصية لا يمكن تسجيلها أو رؤيتها.

3- القدرة:

إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال معين علمي أو نظري، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية أو أحداث تاريخية أو غيرها، فهذه الانجازات تدخل ضمن قدرة واحدة هي قدرة الحفظ.

عرف(Chassange) "على أنها أهلية Aptitude جماعية مميزة تساهم مباشرة في أفضلية وضعية المؤسسة"[1] .

وعرفها (Tarondeau) "على أنها روتينات (routines)، تشغل الأصول لخلق إنتاج أوتقديم سلع وخدمات إلى السوق " .

الفرع الثاني : الاستعداد والانجاز والسلوك :

1- الاستعداد:

يقصد بالاستعداد مجموعة الصفات الداخلية، التي تجعل الفرد قابلا الاستجابة بطريقة معينة وقصديه، أي أن الاستعداد هو تأهيل الفرد لأداء معين، بناء على مكتسبات سابقة منها القدرة على الإنجاز والمهارة في الأداء.[2]

---

[1] Chassang G.et autre ; Stratégie et esprit de finesse éd Economica . Pris.2000.P120

[2] .http://membres.lycos.fr/mouaouiya/taarif.doc

ولذلك يعتبر الاستعداد دافعا للإنجاز لأنه الوجه الخفي لـــه، وتضاف إلى الشروط المعرفية والمهارية شروط أخرى سيكولوجية، فالميل والرغبة أساسيان لحدوث الاستعداد.

وهنـــاك من عرفه على أنه مدى قابلية الفرد للتعلم, أو مدى قدرته على اكتساب سلوك أو مهارة معينة، إذا ما تهيأت له الظروف المناسبة, ويختلف هذا السلوك المتعلم أو المهارة في درجة تعقده, فقد تكون مهارة عقلية مثل تعلم اللغات الأجنبية والرياضيات, أو يكون تعلم أنشطة حركية أو جسمية بسيطة, ولذلك فإن تعريف الاستعداد يتضمن القدرة على تعلم مهارات متنوعة وسلوك متعدد، فالمهم هو القدرة على التعلم، وليس نمط السلوك المتعلم أو نوع المهارة المكتسبة .

2-<u>الانجاز :</u>

ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد وفي ظروف محددة، وهوقابل للملاحظة والقياس[1]، ويقصد به إنجاز مهام في شكل أنشطة أو سلوكات آنية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح، ومن أمثلة ذلك الأنشطة التي تقترح لحل وضعية مشكلة ما، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة، في مفهوميهما السابق، بحيث تشير إلى إمكانات الفرد المتعددة في الانجاز.

3- <u>السلوك:</u>

السلوك أو التصرف يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها.

والسلوك بهذا المعنى يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها، ويعبر عن أفكـــارها ومعتقداتها ومبادئها....؛ ولذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر ويشملها فهو أعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.

---

[1] .http://tarbawiyat.123.fr/mostalahat_attarbawiya.doc

هذه بعض المفاهيم التي تساعد في إعطاء مفهوم للكفاءة .

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة.

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة ، وذلك حسب سياق الاستعمال ، وقد أشار أحد الباحثين أنه يوجد حوالي مئة تعريف أو أكثر لهذا المصطلح .

الفرع الأول: تعاريف معجمية.

1. لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في" لسان العرب[1]" فالكفء هو النظير، وكذلك الكفء والمصدر الكفاءة والكُفاة، التي تعني النظير والمساوي ؛
2. هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون؛
3. قانونيا الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبة، بهذا الفعل أوذاك ضمن شروط معينة. وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس وكفاءة القاضي وكفاءة الشرطي....؛
4. الكفاءة قدرة الفرد أوالمؤسسة على إنتاج، وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة؛
5. عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة، والاستعمال الفعال لمجمل الموارد؛
6. وهنا نقول إن الكفاءة هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات؛
7. الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل وتقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنتقاة والمشروطة.

[1].ابن منظور في " لسان العرب. دار الجيل، بيروت ــ المجلد الخامس ــ ص 269 حيث ذكر:

الفرع الثاني : تعاريف اصطلاحية.

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة ، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد ، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال نذكر منها :

1. تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي 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 وتقويمها وقبولها وتطويرها[1]" ؛
2. وتعَّرَف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن[2]"؛
3. والكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه؛
4. تعرف كذلك على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية،الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أومن المهارات النفسية والحسية، والحركية التي تمكّن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمّة أوعمل معقّد على أكمل وجه؛(تعريف Luis d'hainout)؛

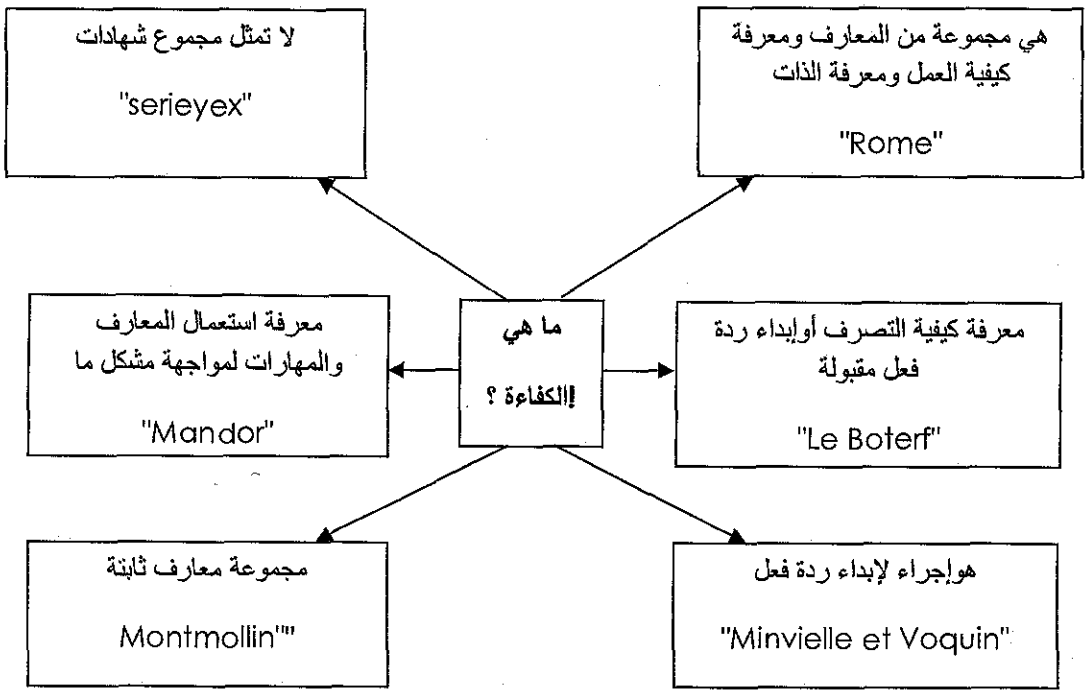
ويمكن أن نوضح هذه التعاريف من خلال الشكل التالي :

---

[1]. رحيم حسن ،مرجع سابق ص 182

[2]. ALAN MEIGNANT : Manager la formation dans l'entreprise, Ed d'organisation, Paris, 1992, p403.

شكل رقم(1): يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات.

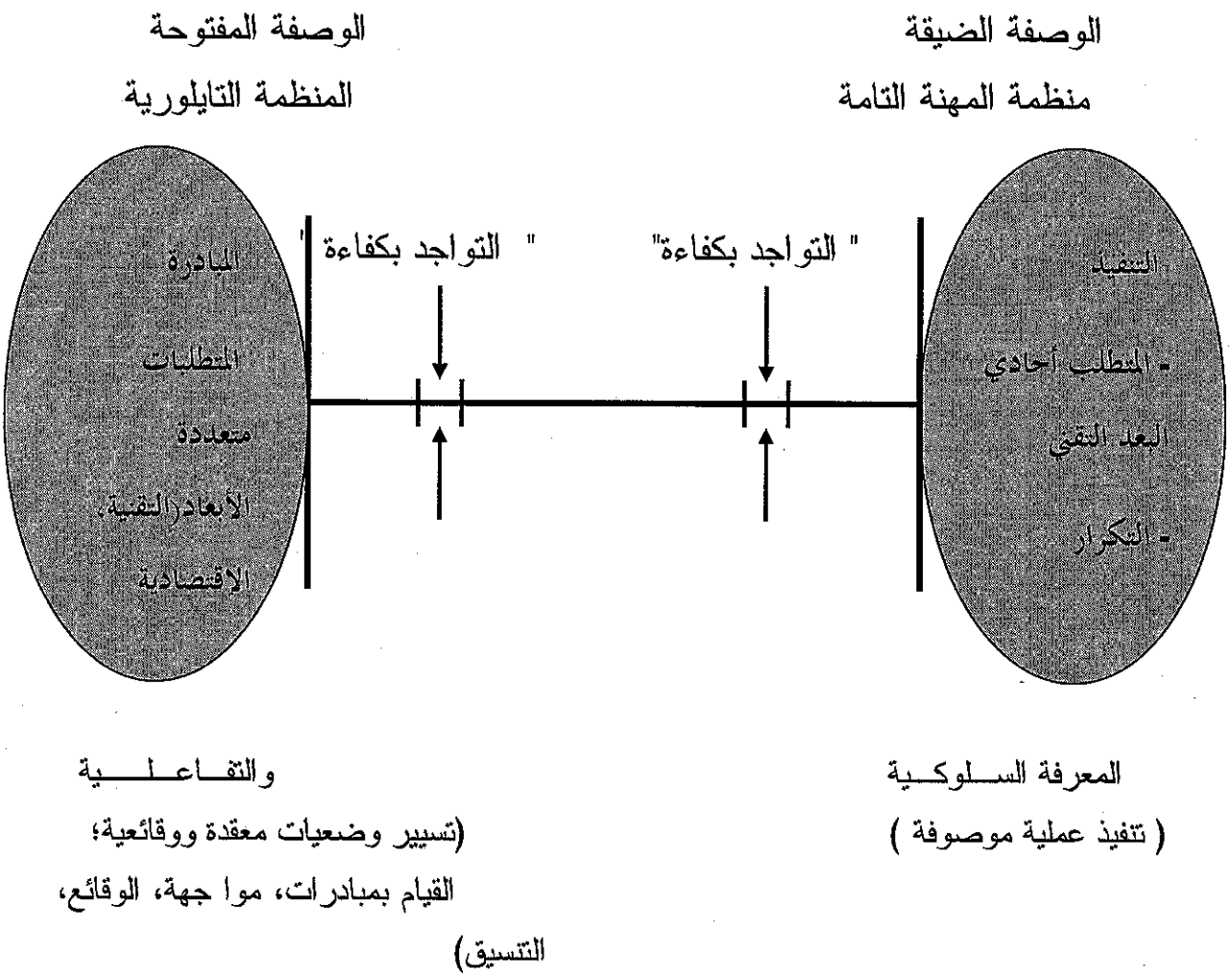


المصدر: La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation Paris: 2000, P22.

والتعريـــف الأرجـــح للتبني حسب اعتقادنا هوذلك الذي جاء به " لوبوتيرف " (le Gry Boterf)، حيث يرى بأنّ تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل[1] ، وهوما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:

[1] . Gry le Boterf .*ingénierie et évaluation des compétences*edition d'organisation 2002 .p63

الشكل رقم (2) : تعدد تعريف الكفاءة.



المصدر: Gry le Boterf .*ingénierie et évaluation des compétences*edition d'organisation 2002 . p65.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأنّ تعريف الكفاءة يتطور تبعا لزالق (curseur) ينتقل بين قطبين هما:

ـ قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر، والتعليمات، والوصفة الضيقة،

ـ قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، والوصفة المفتوحة.

على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تابعا لظروف العمل، وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزالق في القطب الأول، ينحصر تعريف

الكفاءة في المعرفة العملية فقط، ويتضح لنا ذلك من خـــلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، أما إذا تواجد الزالق في القطب الثاني فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية، بمعنى الإجابة على السؤالين: " معرفة ماذا نعمل ؟ " و" متى ؟ "؛ فعلى المورد الكفء أن يعرف كيف يتصرف قبل (للإستباق)، أثناء (للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهدة)، وبعد الأزمات (لاستخلاص العبر والدروس)؟، أن يتحلى بروح المبادرة والإقدام، أن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب[1]، باختصار يمكننا القول بأنّ الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة.

إذن مفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل ، ويعتمد على استعمال المعارف والمهارات وكيفية التصرف لمواجهة مشاكل أوظروف معينة .

المطلب الثالث: تاريخ تطور الكفاءة [2].

يعتبر مصطلح الكـــفاءة أحد المفاهـــيم المعقدة، لارتبـــاطها بالعديد من العلوم كعلم النفس ومجال البيداغوجيا، ثم مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين، وقد عرف هذا المصطلح تطورا خلال الزمن.

الفرع الأول: أصل مصطلح الكفاءة.

يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لا ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية وإستراتيجية ، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة .

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني (compétence)، وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوربّية بمعان مختلفة، أما اصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض

---

[1] . Gry le Boterf .*ingénierie et évaluation des compétences*edition d'organisation,1998,1999,2001 ,2002 .pp ,63,64.

[2] . الكفاءة عند فليب زارفيان، لقاء مصور أجراه زارفيان في 1999 لفائدة مديرية الموارد البشرية (DRH)التابعة لـــ (ANPE)

والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنّه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهـوم الكفاءة، وقد تجسد استعـال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "ماك سيلاند" سـنة 1970 من خلال كتابه المعنون بـ (testing for compétence rather than intelligence) في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة ، أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي " للكفاءة بأنها دراية المؤلف بلغته "، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطـوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبـرات التي تشكـل بدورهـا إطارا لتقييـم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر، ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولـة بين الأفـراد بفضل المـزايا التـي يوفـرها استخـدام التـكنولوجيات الحديثـة للإعـلام والاتصال.

<u>الفرع الثاني:</u> مصطلح الكفاءة وعالم الشغل.

إن الكفاءة ترتبط بعالم الشغل هذا الأمر أصبح واضحا منذ الثمانينيات من القرن الماضي، إلا أن السؤال هو: ما معنى الكفاءة في تنظيم الشغل؟ استنادا إلى فليب زارفيان هناك ثلاث مقاربات للإجابة عن السؤال؟ الأولى تنظر إلى الكفاءة كنوع جديد اتجاه الأجراء والأشخاص، وهو موقف يتلخص في المبادرة والمسؤولية، والمقاربة الثانية تنتمي لنظام المعرفة والمقصود هنا بالمعارف التي تعبأ في العمل، وذلك ما يجعل فليب زارفيان يقول بأن الكفاءة هي الذكاء العملي الذي يعملونه الناس في وضعية العمل، ويتلخص هذا الذكاء في فهم الوضعية وما نقوم به فيها والفهم الموجه نحو الفعل، إنها أشياء لا تتناقض مع التعلم المدرسي والجامعي عامة إلا أن الكفاءة هنا شيء أوسع من الدبلوم، أي يتم حشد التجربة برمتها وتحويلها.

وأما المقاربة الثالثة للكفاءة فتتلخص في استبعاد اللجوء إلى المقاربة الفردية للكفاءة، بمعنى أننا لا نكون أصحاب كفاءة بمفردنا أي في عزلة عن الآخرين، وإن للفرد دائما كفاءات محدودة، وبما أن معظم الوضعيات تفرض اللجوء إلى مجموعة من

الكفاءات يعمل الفرد هنا على حشد كفاءات زملائه، حين يمكنه إجراء مكالمة أو طلب معلومات أو مناداته على أشخاص ليساعدونه بطريقة ما، في حالة أخرى قد يوجد أفراد كثر في وضعية عمل وذلك ما يطلق عليه فليب زارفيان شبكة عمل.

والإشكال الثاني الذي تطرق إلية زارفيان هو الفرق بين الكفاءة والتأهيل أو العلاقة بينهما، فالتأهيل هو المصادر التي يتوفر عليها الفرد، تلك المصادر المكتسبة التي توضع قيد التنفيذ أوالتي يعرف الشخص كيف يضعها قيد التنفيذ، إلا أننا من منظور الكفاءة نبحث عن الشخص الكفئ أثناء التنفيذ وليس فقط حينما يكون يمتلك مصادر معروفة.

تركز النقابات على التأهيل وتولي تأهيل الفرد أهمية كبرى، إنها المصادر التي ينظمها ويجعلها جاهزة مهما كانت الطريقة التي يستعملها المستخدم في ذلك، ولكن ما يهم المشغلين هو النتيجة، أي الكفاءات أو الاستعمال الملموس والمحسوس لما يتوفر عليه الفرد.

يرى زارفيان أن لفظ التأهيل ظهر في سنوات الخمسينيات ولفظ الكفاءة في الثمانينيات، وهما معا حديثي العهد بالمقارنة مع لفظ الحرفـــة (métier) الذي يعود إلى القـــرون الوســـطى، وقد جاء من التعاونيات التي لها تاريخ وماض.

للحرفة في نظره إيجابيات كثيرة بالمقارنة مع التأهيل، فالحرفة تحيل على وسط اجتماعي وليس على فرد له مصادر، تتمثل أهمية الحرفة في كونها وسطا للتعلم والانتماء الاجتماعي، فداخل الحرفة نجد الحرفيين، الناس الذين لهم تقريبا نفس مجالات المعرفة المهنية التي يتقاسمونها فيما بينهم، أو أن الاعتراف بالاختلاف أو التباين على مستوى تلك الحرفة بين الأفراد واضح، وهناك أيضا تحويل المعرفة أو نقلها بين الناس داخل نفس الحرفة، ثم هناك آثار التعليم حيث يعلم القدامى الجدد، ثم إن الحرفة مجال قادر على تشكيل سيرورات مهنية، فمن المهم ألا يكون الفرد كالذرة معزولا، فمن حيث أنه يمتلك حرفة فإنه يشعر بانتمائه، بوجوده في المجتمع، والمجتمع بدوره يعرف من هو، إنه يعلن عن وسطه.

إن أهمية الوسط بالنسبة للفرد داخلية وخارجية، حيث وجود الوعي المهني بالحرفـــة، وإن محاولات قتل الحرفة عديدة منها محاولات التايلورية والبيروقراطية ومفهوم منصب الشغل والتأهيل.

فالحرفة لها قواعد ومعارف وعادات واستعمالات وميكانيزمات دفاعية إلخ... وهكذا فإن الحرفة تكاد تعيد إنتاج ذاتها، وتنقل فيها القواعد المنجزة بين القدماء إلى الجدد، وتروم الانغلاق.

فالكفاءة وضعيات، وهناك زبناء مختلفون لكل واحد له مشاكل تختلف في الاستعمال عن الآخر، فالزبون يحمل مشكله تحت أنظار العموم أوالمستعملين، ثم إن الزبون له قدرات نقدية متنامية بالإضافة إلى تطور التقنيات والمطالب، وهي وضعيات جديدة تعجز المهنة عن الاستجابة لها.

إذا ما بقينا في نظر زارفيان مكتفين بالتأهيل سنكون بدون مخرج لأن المقاربة التقليدية للوظيفـــة: الشغل، منصب الشغل، مقاربـــة فرديـــة، وهي مقاربـــة لا تقدم مساحة مهنية حقيقية ولا انتماء حقيقيا، أي السيرورة النشيطة للأجير، وعلى العكس إذا ما أدخلنا علاقة نشيطة بين الحرفة واتخاذ المبادرة، بين المعارف المهنية الأساس والكفاءات ستؤول الأمور إلى رؤية أكثر دينامية.

وجوابا عن ظهور مفهوم الكفاءة زمنيا وفي المقاولة، يقول فليب زارفيان بأن لفظ الكفاءة يعود أصله إلى نهاية سنوات الستينيات وبداية السبعينيات، وإن كان لم يستعمل في تلك الفترة، وحينما بدأ الحديث عن أزمة التايلورية، والدليل على ذلك الإضرابات المتتالية للعمال التي جعلت من التايلورية شيئا مرفوضا ودخولها في أزمة من منظور النجاعة، حيث رفضها الأشخاص الذين يعملون في العمل المتسلسل، وفي نفس الآن كان رفض النزعة البيروقراطية، حيث الناس مجرد منفذين خالصين، وهو أمر أصبح مرفوضا في المجتمع المعاصر.

لا يعود الأصل هنا للمقاولة، وإنما لتطور المجتمع بالطريقة التي يدرك بها الناس بعضهم البعض في المجتمع وتفكيرهم في علاقتهم بالعمل، وأول صياغة لكل هذا كان هو الاستقلالية (autonomie) التي أفضت إلى تأزيم سلسلة من الأسباب في المقاولة، وحيث أصبح التفكير فيما بعد في إنشاء مقاولة ما مصحوبا بالتفكير في المراقبة ،

وليس الفرد هو من سيحدد النتيجة، بحيث من أهم المعايير التي أصبح متفقا عليها ما بين 1969 و1974 نجد الاستقلالية، فالشخص المستقل يرتب في مستوى عال وهو معترف به وراتبه أعلى من الآخرين، وبذلك أصبح النموذج هو الأجراء المستقلين والمسئولين.

إذن حصلت قطيعة مع التايلورية رغم أن الكلام عن الكفاءات لم يبدأ بعد لطغيان التأهيل ومنصب الشغل.

والمنعطف الثاني الذي ظهرت فيه كلمة "الكفاءة" واضحة كان في بداية الثمانينيات، وخاصة في منتصف الثمانينيات، حيث ظهرت الكلمة في المقاولة وخاصة المقاولات الصناعية التي كانت تتوخى الخروج من الأزمة عن طريق الجودة وتنوع المنتوج، حيث السوق تعرف تعددا وتنوعا وتعقدا ومواصفات، ومنصب الشغل أصبح متجاوزا، كما أن هذا المستهلك أو ذاك هو من يوحي بما ينتج، من خلال هذه المعطيات كان البحث عن أصحاب الكفاءات، أي معنى ذلك أن الجودة مسؤولية العمال، ولأن الرهانات متعددة، رهانات المؤسسة أو التنظيم، ورهانات المستهلكين والاستعمال والزبون إلخ... فإن هذه رؤية توسع من فضاء الكفاءة ومسؤولية الأجير.

أما في التسعينات ومن منظور المقاربة المرتكزة على الموارد البشرية نجد: دراسات متعددة كمقاربة الكفاءات الأساسية (Parahalad et,Hamel,1990) ، والمقاربة المرتكزة على الكفاءات لـــ(Lado, Boyd, Wright, 1990)، ومقـــاربة الموارد البشرية لـــ(Mac.william, et Mc.Maham, Wright 1994)، ثم زاد الاهتمام بدراسة الكفاءة في أواخر التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين مع (Gry le Boterf) وغيره من المنظرين باعتبار الكفاءة هي التي تصنع الفارق بين المؤسسات .

المبحث الثاني: النظريات الإدارية والاقتصادية والكفاءة.

إن المدارس الإداريـــة اختلفت في نظرتها للعامل وكيفية الاستفادة من كفاءته وتطويرها، أما المدارس الاقتصادية فنجدها تتحدث عن الكفاءة كأصل معنوي غير ملموس خاص بالمؤسسة، وهو مورد هام في مجال الإبداع والتطور .

المطلب الأول: نظريات الإدارة.

لقد اختلفت المدارس الإدارية من حيث نظرتها للإنسان، وطريقة الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة، إذ هدف كل مدرسة هوتحسين مردودية وقدرة وكفاءة مواردها البشرية، وتحقيق أهداف المنظمة ، ومن بين هذه المدارس :

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية.

- أولا الإدارة العلمية: لقد اقترن اسم هذه المدرسة بالعالم (F.Taylor)، وقد ركزت هذه المدرسة على المنظمة الهادفة لتحقيق الربح ، وكما نعلم أن مثل هذه المنظمات تحتاج إلى البناء التنظيمي المناسب، والعاملين القادرين على أداء أعمالهم وذلك ليمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية في أعمالها، ولقد اعتقد الكلاسيكيون بدور وأهمية العقلانية في العملية الإدارية .

ارتكزت الإدارة العلمية على المبادئ التالية [1]:

✓ تقسيم العمل والتخصص : يعني من الضروري تقسيم العمل بين الإدارة والعاملين ، أي الإدارة تقوم بعملية التخطيط والإشراف، وطرق تشغيل العاملين والآلات ، هذا في رأي تايلور يساعد على تحقيق العمل بأقل وقت وتكلفة؛

✓ وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية : يقصد العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات، أي كمية الإنتاج وجودته وسرعة أنتاجه وعلاقته بالموارد المستخدمة ، ولقد اهتمت الإدارة العلمية بتحديد الكفاءة الإنتاجية للعامل والوحدة الإنتاجية ؛

[1] .د/ضرار العتبي، نضال الحواري ، إبراهيم الخريسي . العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط 2007 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 58.

- ✓ البحث العلمي: تطبيق أسلوب البحث العلمي وهواللجوء إلى الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، بحيث يحل العلم في العملية الإدارية بدل الفوضى والصدفة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف: يركز هذا المبدأ على التسلسل في السلطة والمسؤولية ، وعلى تقسيم أعمال المنشأة والمسئولين عليها، أما نطاق الإشراف فهوعدد العاملين الذي يمكن للرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية؛
- ✓ المبادئ والأصول: نادى تا يلور (F.Taylor) بوجوب إتباع أحكام الإدارة الرشيدة التي تستند إلى العلم والقوانين ، واعتبرها ثابتة، أي إتباع هذه المبادئ يحقق الأهداف المرسومة.

استطاع تايلور أن يقدم أفكارا جديدة من خلال مؤلفه "مبادئ الإدارة العلمية" خاصة ما سماه بواجبات المدراء[1]، والتي تتمثل فيما يلي :

- إتباع الأساليب العلمية في اختيار وتدريب وتعيين العاملين ؛
- إحلال الطرق العلمية المنبثقة على أسس وقواعد واضحة بدلا من الطرق والأساليب القديمة؛
- إتباع العدل والمساواة في تقسيم الأعمال بين المدراء والعاملين ؛
- الفصل بين التخطيط وعمليات التنفيذ ؛
- التعاون بين الإدارة والعاملين لكي تؤدى الأعمال بشكل أفضل.

➢ومن رواد الإدارة العلمية العالم الفرنسي هنري فايول (H.Fayol) ، الذي قدم كتابه المشهور" الإدارة والإدارة الصناعية"، ركز فايول على كيفية تنظيم المنشأة الكبيرة والمعقدة، ونظر إلى الإدارة على أنها مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية، سواء للأفراد أو الإنتاج، واعتبر الإدارة هيكل مستقل من

[1]. د/ضرار العتبي، نضال الحواري ، إبراهيم الخريسي . مرجع سابق . ص 61

المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الجماعي ، ركز فايول على ثلاث نقاط هي[1] :

1.إعداد الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال : أي أن المنظمة تشكل نظام قائم بذاته، وتقسيم العمل داخل المنظمة إلى وظائف أساسية، وأعتبر أن الإدارة من أكثر الوظائف التي تهتم بتدريب الأفراد وإعدادهم؛

2.تقسيم الإدارة: قسم فايول الإدارة إلى خمسة أنشطة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)، يقوم على هذه الوظائف مجموعة من الأفراد، يتطلب فيهم توفر الكفاءة والقدرة على أداء مهامهم؛

3. أوصى فايول بالمبادئ الإدارية الأربعة عشرة لتحقيق الكفاءة، والفعالية الإدارية ، التي من ضمنها المحافظة على استقرار العمالة بالمنظمة ، والمبادرة والتعاون في العمل مع احترام التخصص.

- ثانيا البيروقراطية: جاء بها ويبر(Max.Weber)ذ وطورها، مأخوذة من كلمة (Bureau)، وقد ركز على صنع القرارات الرشيدة ، واعتبر أفكار البيروقراطية أساسية في إدارة أي مؤسسة، واهتم بالكفاءة والقدرة والمعرفة ، واعتبر أفكار البيروقراطية أساسية في إدارة أي مؤسسة، وإهتم بالكفاءة والقدرة والمعرفة لتوفير الحد الأعلى من الإنتاجية ، وأهم ما جاءت به البيروقراطية :

✓ التسلسل الوظيفي أي تدرج الوظائف؛
✓ تعيين العاملين بناءا على قدراتهم وكفاءتهم بناءا على عنصر التدريب والتعليم؛
✓ تقسيم العمل وضرورة التخصص؛
✓ تحديد السلطة والمسؤولية لكل فرد من العاملين؛
✓ عدم التحيز في معاملة الأفراد والعاملين؛
✓ وجوب التزام العاملين بقواعد العمل؛
✓ أجور ثابتة ومحددة للعاملين؛
✓ السرية داخل المنشأة، وعمليات إصدار الأوامر والتعليمات تكون كتابية.

---

[1]. د/ضرار العتبي، نضال الحواري ، إبراهيم الخريسي . مرجع سابق . ص 62

لقد تعرضت المدرسة الكلاسيكية للعديد من الانتقادات من أهمها:

- تنظر هذه المدرسة للإنسان أنه مجرد آلة يمكن حفزه عن طريق الأجر فقط؛
- إهمال النواحي الإنسانية وعدم الاهتمام بالحاجات والرغبات الخاصة بالعامل؛
- إهمال العلاقات غير الرسمية؛
- تقسيم العمل يؤدي إلى عدم الإبداع والحد من قدرات العامل؛
- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل بحيث لا توجد فرصة للاستفسار.

كان ينظر للعنصر البشري خلال هذه الفترة من وجهة نظر أسلوب الإنتاج والتسيير على أنه مجرد يد عاملة، يكمن دورها في تكميل دور الآلة، فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب ، وتسييره لا يتعدى عملية تطويع هذه اليد العاملة لتقوم بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من طرف الآخرين، فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف بل هو فضاء لبيع قوة العمل، أما على مستوى التسيير لهذا العنصر كان بسيط بساطة النظرة إليه، بحيث كانت لا تخرج لدى أعرق المؤسسات الاقتصادية عن العمليات التالية1:

1- استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة؛

2- السهر على احترام تطبيق القوانين؛

3- الرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي، ففي هذه المرحلة ليس تسيير العنصر هو الغائب فقط، بل الإنسان هو كذلك.

إن النظرة السائدة في ذلك الوقت للكفاءة هو مدى قدرة الفرد على التنفيذ واحترام السلطة المسئولة، لكن ومع تطور علم الإدارة وجهت لها الانتقادات على نظرتها للعامل أنه مجرد آلة بيولوجيـــة ينفذ ما هو مطلوب منه، فليس له القدرة على اتخاذ القرار، أوالتصرف بحرية وهذا يحد من كفاءة العامل، ويحد من قدرته على الإبداع والابتكار، بالإضافـــة إلى ذلـــك فـــان هذا المنهـــج يســـاهم في تآكـــل الكفـــاءات، بحكـــــم أن الكفاءات تتـــقادم وتتآكل بعدم استخدامها، عكس الموارد الملموسة التي تتآكل باستخدامها.

---

1. بن عيسى محمد المهدي. جامعة ورقلة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس2004 ص 56.

الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ونظرت إلى الإنسان ككائن حي له خصائص في تكوينه وتطوره.

- من أهم المنظرين لهذه المدرسة إلتومايو(Elto Mayo)، اهتم بدراسة ظروف العمل وعلاقته بالعمال، وتحديد السياسات التي تكفل تحقيق التعاون بين العمال ، ومن نتائج هذه المدرسة[1] :

✓ التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة؛

✓ تطوير نظام الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية؛

✓ تحفيز العاملين في المنشأة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية؛

✓ الحاجة إلى المهارات الاجتماعية داخل المنظمة؛

✓ المنشأة نظام اجتماعي، وللحوافز المعنوية دور أساسي.

- كذلك يعتبر دوجلاص مكريجر(Douglas Mc.Greger) أحد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، قام بصياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته، وقد أطلق على هذه الافتراضات X وY، بحيث النظرية y في ظل المفاهيم الإنسانية ، والنظرية x عن النظرة الكلاسيكية[2].

النظرية x جاءت بما يلي :

✓ الإنسان كسول بطبعه؛

✓ الإنسان لا يحب العمل؛

✓ يمكن تحفيز العامل من خلال الأجور؛

✓ الإنسان لا يعمل بكامل طاقته إلا بالمراقبة؛

✓ الإنسان لا يرغب في العمل.

أما النظرية y فجاء فيها:

---

1. د/ضرار العتبي، نضال الحواري ، إبراهيم الخريسي . مرجع سابق . ص 70.

2. /ضرار العتبي، نضال الحواري ، إبراهيم الخريسي . مرجع سابق . ص 71.

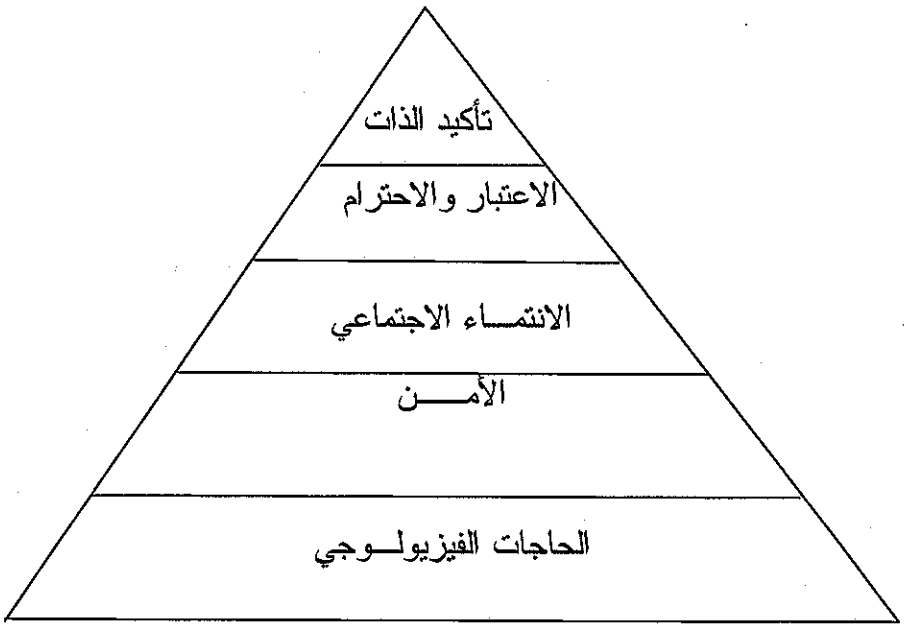
- ✓ بذل الجهد الجسماني والعقلي للإنسان أمر طبيعي؛
- ✓ الإنسان يحب العمل ويتحمل المسؤولية؛
- ✓ الإنسان يمارس الرقابة الذاتية؛
- ✓ الحوافز المعنوية أكثر من المادية؛
- ✓ يعمل ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

•كذلك من رواد هذه المدرسة ماسلو(Abraham Maslow) الذي ساهم في وضع نظرية سلم الحاجات الإنسانية ، قام من خلال أعماله بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس حاجات ثم رتبها تصاعديا على شكل سلم ، حسب الأهمية والأولوية ، حيث بدأ بالأهم ثم الأقل، وتدرج في عملية الترتيب على شكل هرم ، وقد رتبها كما يلي:

- ✓ الحاجة الفزيولوجية؛
- ✓ الحاجة إلى الأمن؛
- ✓ الحاجة إلى الانتماء والترابط؛
- ✓ الحاجة إلى التقدير والاحترام؛
- ✓ الحاجة إلى تأكيد الذات.

ويمكن اختصار هذه الرغبات في سلم الحاجيات أوهرم ماسلو الآتي:

الشكل (03): هرم ماسلو.



أي أن ماسلويرى أنه يمكن تحفيز العمال من خلال الاهتمام بحاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وجعل العاملين يقومون بأداء مهامهم بكفاءة وهم يشعرون بالراحة.

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري إلا أنه وجهت لها كذلك العديد من الانتقادات نذكر منها :

- بالغت في تعظيم دور العنصر الإنساني في المؤسسة؛
- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية؛
- إهمال الجوانب المادية في العمل .

يمكن أن نقول أن هذه المدرسة اهتمت بالجانب الإنساني، واعتبرت أن كفاءته في العمل مرتبطة بمدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة للعامل ، فظروف العامل والعمل تتعلق بكفاءة الفرد في مؤسسته .

المطلب الثاني: النظريات الاقتصادية.

من أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع الكفاءة، نجد نظرية الموارد والنظرية التطورية، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: نظرية الموارد.

حصل تغيير هام في طرق التحليل الاقتصادي، وبدأ التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، وأصبحت الدراسة ترتكز على المنظور المؤسس على الموارد (Perspective basé sur les ressources)، والذي يأخذ المؤسسة من خلال مواردها المادية والغير المادية، تستمد هذه المقاربة أصولها من[1] :

1. قانون المنافذ "loi des débouchés"، الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيا لخلق الطلب ، أي أن إنتاج منتج جديد يفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى.
2. نظرية الريع "la théorie de rente" التي تفرض أن امتلاك مورد أوعدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكه بفوائد .

[1] . Pierre-Xavier MESCHI, LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE : PERSPECTIVES ET LIMITES, Université de la Méditerranée, p01 http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf le 26/10/2003.Pensor .

من أهم منظريها (Friedman) ومن قبله (Penros) ، يرى أصحاب هذه المقاربة بأن فعالية المؤسسة وقدرتها في آدائها ترتكز على موارد متفردة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، ويعتبر كتاب (Ponros) جزءا من الأعمال المؤصلة لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة .

إن الموارد تشتمل على مجموع الأصول ، القدرات ، والطاقات ، الإجراءات التنظيمية، الخصائص (Attriduts) المعلومات، المعارف، المهارات، التي تتحكم وتسيطر عليها المؤسسة والتي من شأنها أن تزيد في فعالية المؤسسة .

إن الميزانية المحاسبية لا تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءة الأفراد، رغم ذلك فإن "Barney" يميز بين ثلاث فئات للموارد هي:

1. الرأس مال المادي: يحتوي على المباني والتجهيزات، التكنولوجيا، موقع المؤسسة.
2. الرأس مال البشري: الذي يضم التكوين، الخبرة، الذكاء، وعلاقات المسيرين...
3. الرأس مال التنظيمي: يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات التنظيمية.

أما من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد البشرية نجد: مقاربة الكفاءات الأساسية (Parahalad et,Hamel1990)، المقاربة المرتكزة على الكفاءات لـــ(Lado,Boyd, Wright,1990)، ومقاربة الموارد البشرية التي تعود إلى (Mac.william, et Mc.Maham, Wright 1994).

إن مقاربة الموارد البشرية تنظر إلى المورد البشري على أساس أنه هو الذي يخلق القيمة باعتبارها غير قابلة للاستبدال والتقليد، كما يرى أصحاب هذه المقاربة بأن الموارد البشرية تعد خزانا للرأس المال البشري، الذي يتشكل من العمال والمسيرين.

هذه المقاربة ترى أن امتلاك المؤسسة لعاملين أكفاء، يعني توفرها على عاملين أداءهم جيد، وبقدر ما تمتلك المؤسسة عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية، بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري قيما ومميزا ، كما أن الكفاءة البشرية ذات

المعرفة والمهارة العالية القادرة على الإبداع[1] ، يمكن أن تعتبر كفاءة تميز المؤسسة عن غيرها .

فالمؤسسة تعتبر كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، و المتجدرة في بنيتها، وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر مصدرا من مصادر النجاح .

الفرع الثاني: النظرية التطورية.

نشأت النظرية التطورية مطلع الثمانينات من القرن الماضي، كـرد فعل للأطروحات السابقة، المقترحة من طرف رواد نظرية المنافسة ونظرية النمو، لاسيما فريدمان وصولو.

ابتداء ، تمثل رد فعل في انتقاد تلك الأطروحات بوصفها " أرثودوكسية " ، وكان النقد من عدة أوجه :

- طريقة طرح الإشكاليات الاقتصادية .
- توازن السوق .
- تضخيم الربح.
- وظيفة الإنتاج.

كانت الانتقادات للنظرية " الأرثودوكسية " ، تمثل الأساس الذي ستقوم عليه النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي ، ففي سنة 1982 أصدر نيلسون R.Nelson ووينتر S.Winter " النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي " ،

(An evolutionary théorie of économic change)

وبذلك شهد البحث الاقتصادي ميلاد تيار تطوري ، يعتبر إلى الآن رائدا في المجال الإبداع.

لم تنطلق النظرية التطورية من فراغ، ذلك أنها أخذت بعض مبادئها من كتابات سابقة، تتمثل في:

---

[1]. أشوك شاندا .شلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2002 ، ص 10.

1.أفكار مالتوس (Malthus):

خلص مالتوس إلى أنه لا يمكن تصور السعادة من دون التخلص من الجوع . لذلك اقترح تدابير جذرية لمراقبة الولادات ، باعتبار استحالة زيادة الموارد بوتيرة تفوق النموالسكاني . من هنا نجد أن مالتوس يثير ضمنيا فكرة الانتقاء .

2.تصورات دارون (Darwin):

يعتقد دارون أن التطور يتحقق عن طريق الانتقاء الطبيعي ، فالحيوانات الأكثر تأقلما مع بيئتها هي التي تستمر في الحياة دون غيرها ، ويمكنها أن تتكاثر ، وتورث جيناتها.

3.مفاهيم شومبيتر(Schumpeter) :

من المفاهيم التي اقترحها شومبتر في تحليلاته ، والتي وظفها رواد النظرية التطورية للمؤسسة ،يمكن الإشارة أساسا إلى :

- ✓ الإبداع (Notion de l'innovation)؛
- ✓ العقلانية المحدودة (La rationalité limitée).

اقترح نيلسون وونتر، ثم أتباع التيار التطوري مثل G.Dosi، نظريتهم في إطار محاور أساسية أهمها :

النظام التكنولوجي (Le régime technologique):

كانت تحليلات نلسون وونتر لها علاقة مباشرة بتطور الصناعات ، ومن دون شك فان الإبداع شديد الارتباط بتطور الإنتاج الصناعي .

في هذه النظرية ، نجد أن التطور يأخذ شكلين متميزين :

- النظام الروتيني وهو يلاءم أكثر المؤسسات الناشطة ، المتواجدة في السوق؛
- النظام المقاولاتي وهو يلائم المؤسسات التي تكون بصدد الدخول إلى السوق حديثا.

في هذا السياق، نجد أن المعارف الضمنية (connaissances tacites) تحفظ في «الروتين"، الذي يكون بمثابة ذاكرة، فما يتكرر يوميا بطريقة آلية يحفظ، وينقل عبر الزمن، أما النشاطات التي لا تتكرر، فان مآلها النسيان، تدريجيا.

بالمقابل فان المعارف القابلة للصياغة (connaissances codifiables)، تحفظ في وسائط مادية ، كالكتب وفي الأرشيف ، على سبيل المثال .

❖ المسار التكنولوجي (Le paradigme technologique):

وظف (G.Dosi)، عام 1988 مفهوم المسار التكنولوجي ، الذي يتمثل في اعتبار أن البحث والإبداع يتخذ وجهة منظمة نسبيا، أن هناك مراحل متباينة، وعلى سبيل المثال نجد أن النظام المقاولاتي يتلاءم مع المرحلة الأولى من المسار التكنولوجي، المتميزة بإبداع كلي، في هذه المرحلة تكون المعارف جديدة تماما، بالنسبة للمعارف المعمول بها، وتتميز القيمة الاقتصادية في هذه الحالة بارتياب شديد .

وعلى العكس، فان النظام الروتيني يتميز بإبداع تراكمي، أي مرتبط بالمعارف السابقة، وفي هذه الحالة تكون القيمة الاقتصادية ذات ارتياب ضعيف.

إن طبيعة وطرق حفظ وتطور الكفاءات (Les compétences) تضع المؤسسات تدريجيا في خط بياني تكنولوجي، وعلى مستوى النشاط الصناعي، فان هذا يؤدي إلى أنظمة ومسارات تكنولوجية نوعية تحدد دورة الحياة التكنولوجية للصناعات .

المطلب الثالث: تحديد عناصر وخصائص الكفاءة.

نستطيع تمييز الكفاءة بمجموعة من الخصائص والعناصر، والتي سنذكرها في المطلب التالي.

الفرع الأول: العناصر الأساسية الّتي تحدّد الكفاءة.

- ينبغي على الكفاءة أن تدمج عدّة مهارات ومعارف؛
- تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة؛
- يمكن أن تطبّق الكفاءات في ميادين مختلفة منها: الشّخصية أو الاجتماعية أو المهنية.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة.

1. توظيف مجموعة من الموارد: إنّ الكفاءة تتطلّب تسخير جملة من الإمكانات والموارد المختلفة مثل: المعارف العلميّة، ومعارف التّجربة الذّاتية، والقدرات والمهارات السّلوكية؛

2. خاصيّة الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد: إنّ تحقيق الكفاءات لا يحصل إلاّ ضمن الوضعيات الّتي تمارس في ظلّها هذه الكفاءة، وضعيات قريبة من بعضها البعض، فمن أجل تنمية كفاءة ما لدى الشخص، يتعيّن حصر الوضعيات الّتي يستدعي فيها إلى تفعيل الكفاءة المقصودة؛

3. ***القابليّة للتّقويم:*** عكس القدرات، فالكفاءة تتميّز بإمكانية تقويمها بناءا على النّتائج المتوصّل إليها، لأنّ صوغها يتطلّب أفعالا قابلة للملاحظة والقياس، إنّ تقيم الكفاءة يتطلّب وضع الشخص في إشكالية ما، تتطلّب دمج وتسخير مجموعة من الموارد.

<u>الفرع الثالث:</u> مركبات الكفاءة.

1- **المحتوى:** ويقصد به المعارف التي تكون الكفاءة، ويمكن تصنيفها كالآتي:

- المعارف المحضة (الصّرفة)؛
- المعارف الفعلية(المهارات)؛
- المعارف السّلوكية(المواقف).

2- **القـــدرة:** وهي كـلّ مـا يجعـل الفـرد قـادرا عـلى فعـل شيء ما، ومؤهّلا للقيـام به، أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكات تتناسب مع وضعية ما.

3- **الوضعية:** وهي الإشكـالية الّتي يتمّ إيجـادها لتسـاعد المتعـلّم على توظيـف إمكاناته، وتجعله دائما في موقع العمل الفاعل والنّشاط الدّؤوب.

4) يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي، عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية؛
5) قيادة الأتباع: يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم؛
6) ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجوالمحفز على تطوير أتباعه؛
7) الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل: التصرف بحزم وإنصاف، عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدرا للمشاكل؛
8) متجه نحوالعمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
9) يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته؛
10) يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية؛
11) إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم؛
12) يواجه ببرودة دم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم -على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-؛ له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة؛
13) يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها؛
14) يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة؛
15) يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة؛
16) يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون[1]؛

[1] . L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2éme édition, ed. d'organisation, 1997, *pp. 48 – 49.*

باستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

المطلب الثاني: الكفاءات الجماعية.

في هذا المطلب نتعرف على الكفاءة الجماعية، والحديث عن تقادم الكفاءة الجماعيـــة وصعوبة تقليدها أو نقلها من مؤسسة لأخرى.

الفرع الأول:تحديد مفهوم الكفاءات الجماعية.

هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية « بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها »[1].

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها، وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

1) تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
2) تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛
3) يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد والرّفع من مخزون كفاءاتها المحورية، ومن ثمة تطوير هذه الأخيرة، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي تطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد، ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي:

1) التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة؛
2) الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفـــات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي؛
3) اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن؛

---

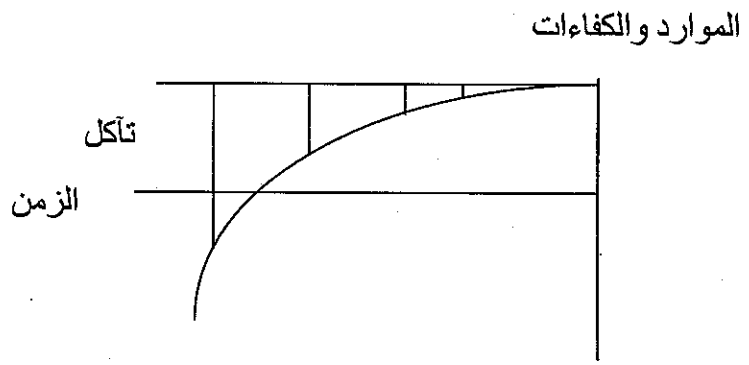
[1] J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 26.

4) الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

الفرع الثاني:تقادم الموارد والكفاءات وصعوبة تقليدها.

يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابيـــة في المدى القصير، وإذا استمرت الحال فإن مواردها وكفاءاتها ستتعرض للتقادم، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، ويمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل (04): تقادم الموارد والكفاءات.



المصدر: J.L ARREGLE, «Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 30

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن، وذلك من خلال تآكلها شيئا فشيئا، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، وتحول دون إمكانية تطوير هذه الكفاءات .

قصد الحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، تعمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد، التي أدت إلى هذه الميزة، وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم (L'ambiguïté causal) ، «الذي يعني وجود غموض، أو عدم

وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد»، ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

وهناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي:

1) أنها ضمنية، أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛

2) تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد؛

3) خصوصيتها.

ويعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة، من حيث قدرتها على إنشاء ميزة أو مزايا تنافسية من درجة مرتفعة، حيث يتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (02): قاعدة تصنيف الكفاءات سهلة التحويل.

سهلة التحويل	صعبة التحويل
واضحة	ضمنية
يمكن التعبير عنها	لا يمكن التعبير عنها
يمكن تعليمها	لا يمكن تعليمها
يمكن ملاحظتها أثناء العمل	لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل
بسيطة	مركبة
عنصر مستقل	عنصر من نظام
سهلة التحويل	صعبة التحويل

المصدر: بتصرف من J.L ARREGLE, p. 31

تسمح الأبعاد المذكورة في الجدول (2) بتقويم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد، وهكذا فإن الكفاءات التي توفر الشروط على يسار الجدول تكون أكثر غموضا وأصعب تقليدا، لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، والتي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة.

المبحث الرابع : الكفاءة كمنظومة تسييرية[1] .

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد، ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن (Synchronisation)، وانسجام وبذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة، لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي:

- الإستراتيجية؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- التدبير بصفة عامة (le management).

فالفهم العميق والدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة، وهذه المفاهيم الثلاثة من جهة ثانية، ننتقل من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات، والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

1- المقاربة التسيرية (approche gestionnaire)؛
2- المقاربة العملية (approche opérationnelle)؛
3- المقاربة الإستراتيجية (approche stratégique).

المطلب الأول: المقاربات والكفاءة.

نحاول دراسة مقاربات الكفاءة في المؤسسة، وفقا للمفاهيم الثلاثة:

<u>الفرع الأول</u> :المقاربة التسييرية للكفاءات (approche gestionnaire).

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة الاستغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية وهي:

---

[1] . بن عيسى محمد المهدي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 ص 68.

1- رأسمال من المعارف والخبرات؛

2- ملكة الفعل (le savoir faire)؛

3- حسب التعامل والتصرف؛

كل هذه المكونات الثلاث للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لابد أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط، بل عملية وكذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة:

- بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) الذي يعني توفيرا لبيئة التنظيمية المناسبة، والتي تمكن الكفاءات أن تعمل وتبرز دون عوائق تنظيمية أوبيروقراطية.

- الرغبة على الفعل (vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ هي منظومة متكاملة، ومسؤولية طرفين أساسين، وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات كما أشرنا، والإدارة التي يقع عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبنية التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة.

<u>الفرع الثاني:</u> المقاربة العملية (approche opérationnelle).

من منظور المقاربة العملية، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم، ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي:

1 - التكنولوجيا؛

2 - التمهين الجماعي المسمى (apprentissage collectif)؛

3 - السيرورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أوالحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، وليس ظرفي أو مؤقت، ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين

هذه المتغيـــرات الثلاثـــة، وأن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، والتي هي بدورها في تغير وتطور دائم وكذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، والتفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل رفع من فعاليتها ومن مسايرة التغيرات المحيطية والداخلية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي، ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

الفرع الثالث:المقاربة الإستراتيجية.

إن مفهوم الكفاءة بالمنظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الإستراتيجي، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتسيير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المطلب الثاني: طرق تشخيص الكفاءة انطلاقا من مفهوم الثلاثي للأبعاد للكفاءة.

بعدما تعرفنا على مضمون الكفاءة داخل المنظمة انطلاقا من الأبعاد الثلاث التي ذكرناها، سنقوم بتحديد طرق تشخيص والبحث على الكفاءات داخل المؤسسة، سواء كانت فردية أو جماعية، معتمدين على الأبعاد الثلاثة للكفاءة المذكورة سابقا، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة وصف وتحديد وترتيب دقيق للمكونات الأساسية للكفاءة.

حددت الكفاءة بمفهومها الحديث ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي:

1- الخبرة التقنية (L'expertise Technique)؛

2- القدرة على العمل (Compétence d'action)؛

3- القدرة على الإبداع والخلق (Capacité créative) ؛

4- القدرة التدبيرين (Capacité managérial) ؛

5- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية (Capacité affecté personnelle) ؛

6- القدرة الاتصالية أو العلاقاتية (Capacité relationnelle) ؛

7- القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة (Capacité à la contribution aux valeurs)؛

8- المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة (Capacité à la contribution aux objectifs).

انطلاقا من هذه القائمة المحددة لمجالات الكفاءة، هناك ثلاثة مناهج أوطرق من أجل تشخيصها داخل المؤسسة:

الفرع الأول: منهجية تشخيص الكفاءات الفردية.

كما هو واضح من عنوانها أن هذه المنهجية تقوم على أساس بحث الكفاءات الفردية وحتى الجماعية الموجودة داخل المؤسسة، أي البحث عن الكفاءات المتجردة في ثقافة المؤسسة المرتبطة هيكليا بتكنولوجيتها النوعية، والتي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي لكونها:

- تعمل على تحسين نجاعة المؤسسة؛
- تساهم في إنجاز أهدافها؛
- تعمل جاهدة من أجل وضع تصورات وخطط لنشاطات أو منتجات وأساليب تنظيمية جديدة؛

وعليه فهذه الطريقة القائمة على التشخيص، والبحث على الكفاءات فردية كما ذكرنا تتم في الاتجاهات التالية:

1)- البحث وتقيم الكفاءات الفردية:

إن عملية البحث وتقييم الكفاءات الفردية داخل المؤسسة، تشمل العمليات التالية:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات يشمل جميع عمال المؤسسة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة دائمة ومستمرة وفي كل المناسبات التسييرية

المتاحة منها عند عمليات التوظيف ، الترقية ، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال أوع ن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية المعروفة منها.

- الاختبارات المتعددة (les testes d'évaluation)، التي تقيس الملكات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، بطاقات التقييم (grille d'évaluation)، هذه العمليات التقويمية المهيكلة والمنظمة لابد أن تتم في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين، لقياس كما قلنا سابقا المؤهلات والكفاءات الفردية في المجلات الثمانية التي ذكرناها سابقا.

1.1 الكشف وتعيين الكفاءات النادرة :

العملية الأولى هذه تعمل على البحث وتحديد الأفراد اللذين يمتلكون قدرات وإمكانيات عالية ونادرة، وكذا الخبراء والمتخصصين في مجالات دقيقة وإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، من أجل العمل على المحافظة على هذه الكفاءات والخبرات سواء كأشخاص أو كرأسمال معرفي، في حالة ذهاب هؤلاء الأفراد والخبراء بشكل أو بآخر فهذه العملية تشمل مرحلتين، في الحقيقة الأولى تعمل على تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طريق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها، أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة .

1.2 الكشف والتنقيب على الكفاءات غير معروفة :

إن العملية الثانية هذه تهدف إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة وذلك لسبب أو لآخر منها :

- أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم أن يبرزوا مواهبهم وإمكانيتهم وقدراتهم الأكيدة وفي المجلات الثمانية المحددة؛
- أو إن هؤلاء يشغلون وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة؛

فهذه الكفاءة الخفية وغير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير، يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال، سواء من أجل تحقيق النجاعة

- إلى آخره من المؤشرات الأخرى التي تراها المؤسسة مهمة لإعطاء صورة كافية على هذه الفرقة، طبعا أن هذه الخريطة التبيانية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، على حساب حجمها وطبيعة نشاطها.

الفرع الثاني: منهجية تشخيص الكفاءات المتوفرة في نشاطات محدد.

منهجية تشخيص الكفاءات في نشاطات محددة تختلف عن التشخيص السابق المتعلق بتحديد الكفاءات الجماعية، لأنه كما ذكرنا أن الكفاءة الجماعية تخص مهنة جماعية أو فرقة لها تخصصات متنوعة، أما تشخيص الحالي يهتم بتحديد الكفاءة التي تتوفر عليها المؤسسة في نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة السيرورة الإنتاجية للمؤسسة، فهذا النشاط قد يكون عملية تعليب وحفظ المنتوج لمؤسسة مواد غذائية أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات شركة.... الخ، أي أن هذه العملية تهدف إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن سيرورة نشاطاتها الإنتاجية بنجاعة وفعالية كبيرة، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءة.

إن عملية تشخيص هذه تتطلب أن نأخذ في الحسبان العوامل التالية:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده؛
- موقع نشاط ضمن سيرورة الإنتاجية في علاقاته بنشاطات قبلية وبعدية؛
- ندرة الكفاءات في هذا النشاط لدى المؤسسات المنافسة أو غيرها؛
- أثر هذه الكفاءة على جودة السعر والمنتوج.

إن التشخيصات التي نقوم بها في هذا المجال تمكننا من تحديد ما يلي:

- الطابع الإستراتيجي لهذه الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها؛
- تحديد كيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء

عن طريق التكوين أو الخبرة؛

-تحديد مدى تجدر كفاءة في هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجيتها، أي انه نشاط عابر، مستحدث أو ذو تقاليد تكنولوجية عريقة؛

- تحديد الطور الحياتي (le cycle de vie) ، الذي وصلت إليه هذه الكفاءة، هل هي في مرحلة الشباب، الشيخوخة، التقادم أو الانقراض.

الفرع الثالث: منهجية التشخيص القائمة على أساس المشاريع الإستراتيجية.

إن منهجية تشخيص الكفاءات على أساس المشاريع الإستراتيجية، تهدف إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ونستطيع أن نصل إلى ذلك من خلال ما يلي:

1- أنه أثناء التحليل الإستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة من أجل وضع المخطط الإستراتيجي والإعداد لتنفيذه، نصل إلى إعداد برنامج عمل خاص يتعلق بتسيير التشغيل وتنمية الكفاءات، فعن طريق عمليات تسيير الموارد البشرية كالتكوين والتسيير المسار المهني... الخ، يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة على كفاءات الموجودة لديها، والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقا؛

2- تتمكن المؤسسة في تحديد الكفاءات الإستراتيجية لديها من خلال عمليات التسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية التي تكلمنا عنها في السابق؛

3- عند تحليل أو التصميم الداخلي التي يقوم به المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، يمكنها من الوقوف كذلك على الكفاءات الموجودة لديها، والتي باستطاعتها أن تقوم بإنجاح المشاريع الإستراتيجية التي هي بصدد الإعداد لها؛

4- عند تحديد الكفاءات الأساسية في كل قطاع نشاط، يمكنها من الوقوف بالضبط على المعارف والإمكانيات الضرورية من أجل الوصول إلى مستوى الامتياز.

أما فيما يخص كيفية تحديد هذه الكفاءات الإستراتيجية يتم ذلك من خلال المؤشرات أو العوامل التالية:

1-الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر أو الانطلاق في المنتج؛

2- الكفاءات التي غيابها يؤثر على إنجاز المشاريع الإستراتيجية، لأن دورها يكمن مثلا في تسهيل عمليات الاتصال والتحفيز وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل؛

3- الكفـــاءات النـــادرة التي أعطـــت للمؤسســـة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير، التنظيم والتكنولوجيا النوعية التي تتوفر عليها المؤسسة؛

4- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتشكل بذلك حاجز إستراتيجي، لا يمكن تجاوزه أو اخترقه من طرف المنافسين بعدما نقوم بتحديد الكفاءات الإستراتيجية والتعرف عليها.

يجب على الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية أن تقوم بدورها التسييري، وذلك بوضع السياسات اللازمة التي لا بد أن تهدف إلى العمل على إبرازها وحمايتها، وإيجاد الحلول المناسبة من أجل الاستفادة التامة والكلية من إمكانيتها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بواسطة سياسة فعالة للأجور والمرتبات، وسياسة تكوينية واتصالية وتسيير فعال كذلك للمسارات المهنية.

نلاحظ فيما سبق أن تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة القائمة على الكفاءات تختلف تماما عن التسيير السابق، الذي كان ينظر للعنصر البشري عبارة عن حاجز أو عائق لا بد من تطويعه للعملية الإنتاجية، أو عبارة عن عنصر ثانوي هامش لا بد من ربطه وجره بواسطة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي كانت قائمة على العلاقة بين المنتوج والسوق، أما التسيير بالمفهوم الحالي ينظر للمورد البشري ليس عنصر أو مورد إنتاجي فقط، بل مورد إستراتيجي يحقق الامتياز والميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة تنمية الكفاءة وتطويرها، وبذلك انتقلنا من المنطق الاستغلال الأمثل للفرد إلى منطق التنمية والترقية العظمى له.

خاتمة الفصل الأول:

اكتسب موضوع الكفاءة مكانة وأهمية كبيرة، تتمثل في المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت، كإدارة وتنمية الكفاءات، باعتبارها أحد الأصول غير الملموسة للمؤسسة والتي يصعب تقليدها أو نقلها ، لأنها تشكل أحد أهم الميزات التنافسية لمنظمات العصر، فالتركيز على المهارات و القدرات الخاصة التي توظف الأصول بكيفية منظمة يساهم في تحقيق الأهداف و إتقان المهنة، حيث يقوم الفرد بوظيفته عند أداء أعماله بطريقة وكيفية متميزة.

كما أن الكفاءة تمثل القدرة على التسيير الفعال لنمط من الوضعيات المختلفة بحيث تجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية و المهارات والخبرات المتراكمة للأطراف التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه، فمفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل، و استعمال المعارف والمهارات وكيفية التصرف لمواجهة مشاكل أو ظروف معينة.

بحكم ارتباط الكفاءة بالمورد البشري أخذت المنظمات تعمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري والعمل على تنمية الكفاءات، من خلال الاعتماد على الطرق والوسائل والنشاطات المساهمة في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت، وفي الفصل الثاني سنتطرق لأهم الوسائل والطرق التي تحاول المؤسسة من خلالها تنمية وتطوير كفاءاتها.

الفصل الثاني :
طرق تنمية الكفاءات

مقدمة الفصل الثاني :

أصبح الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء، ونقصد بتنمية الكفاءات بأنها الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها .

أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير كفاءة العنصر البشري، من خلال عمليات التكوين، أو التعلم التنظيمي والتعلم الافتراضي (التعلم عن بعد)، فالتكوين فرصة للفرد لكسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته بحيث يصبح قادر على المساهمة في تنمية و تطوير وضعية المؤسسة، كذلك لكسب الفعالية وتنمية العادات الفكرية و العملية و رفع المهارات و معارف العاملين و تحسين آدائهم بما يتناسب و تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى التعلم التنظيمي الذي يعتبر المؤسسة بيئة لحيازة و إعداد المعارف بحيث الفرد و هو يؤدي مهامه فإنه يكتسب معارف ويتبادلها مع الأفراد العاملين معه، وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل، كذلك في ظل المد المعلوماتي و تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح للفرد فرصة للاستفادة من المعلومات المتاحة على الشبكة الالكترونية في أي وقت وحسب الاحتياج وبسرعة وبأقل التكاليف.

فالاستثمار في المورد البشري يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة للمنظمة، حيث أن النهوض بالرأسمال البشري يعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي ، أضف إلى ذلك فإن المؤسسة التي تمتلك العنصر البشري صاحب الكفاءة والمهارة العالية فإنها تمتلك ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات الأخرى، وفي هذا الفصل سنتحدث عن بعض الطرق التي تعتمدها المؤسسات من أجل تنمية كفاءاتها .

المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين.

إن مفهوم التكوين أو التدريب ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب المعارف والمهارات، وتنمية القدرات وتطوير اتجاهات وسلوك الأفراد كحب العمل والإتقان، فالتكوين يجب أن يرقي الفرد إلى أن يكسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات، وهو بذلك يكسب مهارات يدوية ومقدرة مهنية، بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، لأنها أحد الطرق التي من خلالها يتم تنمية وتطوير كفاءة الأفراد في المنظمة.

تهتم المنظمة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

المطلب الأول: تحديد مفهوم التكوين.

نحدد في المطلب التالي مفهوم التكوين، وبعض المصطلحات المشابهة للتكوين، وأهم المبادئ التي يرتكز عليها.

الفرع الأول: مفهوم التكوين.

أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية)، إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر[1]، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد، مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموما فإن التدريب للفرد يهدف إلى تنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ، ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات

---

[1]. عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985 ص 09.

الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن[1]، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين "بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاءة، ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة" .

مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة، تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وهناك تعريف آخر للتكوين وهو :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[2]

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة، "التكوين نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية .[3]

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاءة.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه:

---

[1] . بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق- طبعة الأمة بغداد سنة 1975 ص 04.

[2] . زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989 ص 255

[3] . عبد الكريم درويش،ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة (القاهرة مطبعة الانجوالمصرية، 1976ص 594

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الناس في المشروع [1].

ويوضح هذا التعريف أن الهدف منه تطوير وتنمية مهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن أهم التعاريف للتكوين :

التكوين هوعبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين، والعمال على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات، لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".[2]

يميز هذا التعريف أن المؤسسات تقوم بإعداد البرامج التكوينية من أجل :

1-كسب الفعالية، والكفاءة المستقبلية؛

2- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد؛

3- رفع مهارات ومعارف العاملين؛

4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الإتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

وكتعريف شامل:

"التكوين عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" [3].

وهذا التعريف من أهم التعاريف التي وردت، وذلك للاعتبارات التالية:

1- بين هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، لأنه نشاط يقوم على التخطيط والتنظيم؛

---

[1] . علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية(القاهرة، مكتب غريب ط3) 1985 ص 352

[2] . عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975 ص 205

[3]: علي محمد عبد الوهاب : للتدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 ص 19.

2- وضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، ويلازم الفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية؛

3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي الفرد، وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم؛

4- وضح التعريف أن التكوين له هدف دقيق ومحدد وواضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

هذا التعريف من أفضل التعاريف، وأكثرها شمولا لجميع الجوانب العملية التكوينية.

الفرع الثاني:تحديد المصطلحات.

بعد تعريف التكوين، نحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كمايلي:

1-الإعداد: يسمى بالتكوين السابق على التوظيف، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح، الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد[1].

2-إعادة التكوين: يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة، وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة، التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد، أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل[2].

---

[1]: حسن الحلبي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت ، 1976 ص 37.

[2] : LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4ème édition 1993 , p 313.

3- التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين، لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي، أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.[1]

4- العلاقة بين التعليم والتكوين:

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما:

1. تزويد الأفراد بالمعلومات؛
2. محاولة تغيير سلوك الأفراد.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم، التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام" [2].

ويعرف باس (BASS) وفوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه :

"التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة" [3].

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه

---

[1]: صلاح حوطر : برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحيةدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرياض 1991 ص 182.

[2] : أحمد الباشات : أسس التدريب،دار النهضة الحديثة القاهرة 1978 ص 11.

[3]: عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 ص 8.

وليس موضوع التدريب [1]، لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.[2]

فالتعليم والتكوين نشاطين مكملين لبعضهما[3].

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني، باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكونين، عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل[4].

الفرع الثالث: مبادئ التكوين.

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1- **التكرار والمران:** التكرار يساعد عل تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2- **الإرشاد والتوجيه:** الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الطرق الصواب فيه إقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3- **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.

1: مجمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق جامعة الملك سعود الرياض 983 / ص 8.

2: عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أفريل 1972 ص 43

3: محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد،دار النهضة العربية القاهرة 1990 ص 224-224.

4: زكي محمود هاشم:إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 285.

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية، ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب، وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته، أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد[1].

وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم والتحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة [2].

فمنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم، وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة.

ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا يبين مستوى المهارة (مستوى التعلم)، وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة.

ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية:

$ص = أس^{ن}$

حيث ص = مقياس التحسن

أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)

---

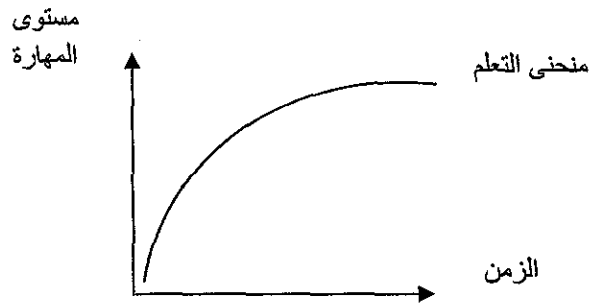
[1] : صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987 ، ص 153.

[2]: محمد الحناوي – علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت 1990 ص 432.

س= عدد مرات الإعادة

ن= القوة الأسية لمنحنى التعلم.

شكل رقم (05): منحنى التعلم



المصدر: محمد الحناوي وعلي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، مرجع سابق ص 432

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم، منحنيات فردية ومنحنيات جماعية.

فالمنحنيات الفردية: تمثل مدى التغير والتحسن في أداء فرد في تجربة واحدة في موقف تكويني معين، فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.

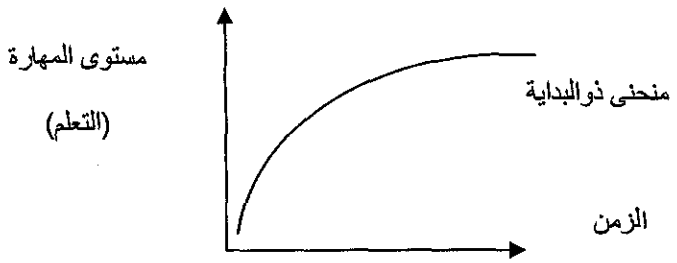
أما المنحنيات الجماعية: فتمثل سير التعلم والتكوين لدى عدد من الأفراد في موقف معين أو عدد من المواقف، لذا فهي المنحنيات التي تهم القائمين على التكوين.

وتقسم هذه المنحنيات الجمعية إلى نوعين:

المنحنى ذوالبداية البطيئة، والمنحنى ذوالبداية السريعة .

أ- المنحنى ذوالبداية البطيئة:

شكل رقم (06) : منحنى التعلم ذوالبداية البطيئة

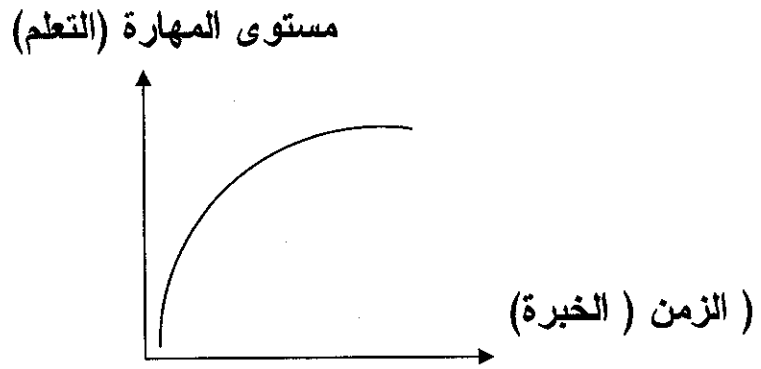


المصدر : أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي دار القومية الإسكندرية 1965 ص 135.

يمثل هذا المنحنى سير التعلم والتكوين على موضع صعب أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن بداية المنحنى مقعرة ونهايته محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم، تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقض هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب- المنحنى ذوالبداية السريعة:

شكل رقم (07): منحنى التعلم ذوالبداية السريعة



المصدر : أحمد عزت : مرجع سابق ص 136.

هذا المنحنى يمثل عندما يكون الأفراد قد تعلموا أو تدربوا من قبل على عمل يشبه موضوع التكوين الجديد، ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعا أول الأمر، ثم نقل سرعته كلما إتجهنا إلى نهاية المنحنى.

لذا فمنحنى التكوين الذي يهم المتكون والمكون في قطاع الصناعة هو المنحنى الأول، أي المنحنى ذوالبداية البطيئة.

إن منحنى التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المكون الحكم على صلاحية تكوينه، وعلى مدى تقدم من يقوم بتكوينهم.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التكوين.

نحاول تحديد أهمية التكوين في المؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال العملية التكوينية، والجهة المسؤولة على ذلك.

الفرع الأول: أهمية التكوين.

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخـــة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله[1].

فالتكوين يعتبر أمر هاما أساسيا من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج،رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي: [2]

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها؛
2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى؛
3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل[3].

---

[1] : SCHIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec , 3ème édition 1990 p293

[2] : عمروغنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.

[3] : Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 19B5 PP 54 – 56.

الفرع الثاني: أهداف التكوين :

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل، في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أولا: الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى، تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- **تخفيف العبء على المشرفين**[1] : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدربهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
- **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم**[2] : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب

---

[1]: عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق ص 206

[2]: محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ، مرجع سابق ص 220.

تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية من خلال :

- ✓ مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال، حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها، سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيهـــا، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها**[1]: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة ةالإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة؛
- **تخفيض حوادث العمل** [2]: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية؛
- **التقليل من نسبة العادم أو التالف**[3]: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين؛

---

[1] : عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282.

[2]: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،دار الجامعية بيروت 1991 ص 259.

[3]: منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285 .

- **يساهم في معالجة مشاكل العمل**[1]: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات؛

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره، كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها وأهدافها.

3-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيحه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

- **زيادة الكفاءة الإنتاجية** [2]حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وإنخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية؛
- **إرتفاع الربح:** مع إرتفاع الإنتاج وإنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة؛
- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وإنخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمووالبقاء؛
- **رفع معنويات الأفراد:**[3] لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

---

[1]: منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الكويت.

[2]: عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ص 258 .

[3]: عبد الغفار حنفي . المصدر سابق الذكر . ص 259 .

ثانيا- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتـــى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية، يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

1. **الأهداف العادية :**

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي[1]:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته؛
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة؛
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

2. **أهداف حل المشكلات:** وتركـــز هذه المجموعـــة من الأهـــداف على إيجـــاد حلول محـــددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ثالثا: مجال الأهداف المعرفية الإدراكية :

ويكمن دورها في تطوير المعارف العلمية والعملية للأفراد وتنمية وتغيير إدراك العاملين إيجابيا نحوالمؤسسة والعمل .

الفرع الثالث : مسؤولية التكوين.

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلابد من وجود جهة مسئولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسئولة عن التكوين يفيد في:

- أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني؛
- أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتها إذ كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أو مجازاتها في حالة التقصير عند القيام بواجباتها.

---

[1]: علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16.

اختلفت الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى، أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة.

1- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة:

يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلابد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

1. الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه؛
2. الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

2-مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل [1]، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

3-مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية.

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة، أو يتم الإستعانة بخبراء في التكوين، وأحيانا تتبع الطريقتان معا.

4-مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تنبعث الحقائق التالية[2] :

---

[1]:شوقي حسين عبد الله :سياسات الأفراد:دراسة في التنظيم دار النهضة العربية،القاهرة 1968، ص 163.

[2]:محمود فهمي :نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال،عالم الكتب ،القاهرة 1975 ص 265.

1. تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتتحقق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها؛
2. لابد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد إحتياجات التكوين وتقرر ميزانيته؛
3. من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التكوين وتكاليفها.

المبحث الثاني: نظام التكوين.

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة، هي إنتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة، ومن أجل هذا كله لابد أن تتبع بعد النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين.

نحاول دراسة التكوين كنظام متكامل، وذلك بالاعتماد على منهاج النظم.

الفرع الأول : منهاج النظام.

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموما والأمريكية على وجه الخصوص[1].

وهذا المنهاج يرتكز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ، بحيث يتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها، ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

وتحليل النظم (Analysis of systems) يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهاج النظم.

الفرع الثاني: تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:[2]

---

[1]: على السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مرجع سابق، ص 47.

[2] : WR Trecy : designing training and development systems, (N.Y, AM) 1971, P2-5.

1. يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال؛
2. يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الإعتماد على إجراءات محددة، واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية؛
3. يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

الفرع الثالث: مفهوم نظام التكوين.

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه:"هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا"[1].

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجدها نظاما متكاملا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، واستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها.

نقلا عن : حسين الدوري : نظريات التطوير والتنمية الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن 1980 ص 26.

[1] . فؤاد الشيخ سالم ، وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني الطبعة الخامسة ، 1995 ، ص 55

والتكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها، من أهمها [1]:

1. التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهو د تخطيط الموارد البشرية واختيارها؛
2. نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولا، ثم على مجوع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا؛
3. نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكونين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين.

بتطبيق مفهو م النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين ؟

الفرع الأول:المدخلات والعمليات.

1. **المدخلات (INPUT)** : وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب وإحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

---

[1] . حسين الدوري : الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 ، ص 128.

- **مدخلات إنسانية (Human Input)** : وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم وإتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه[1]، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد بإختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها [2] .

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيتهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الإتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيون أو مكونين متخصصين أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

- **مدخلات مادية (Matérial Input)** : وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، التي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته[3]، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

- **مدخلات معنوية "المعلومات" (Morale input-Information)** : تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات، وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي

---

[1]: حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق ص 125.

[2]: علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 32.

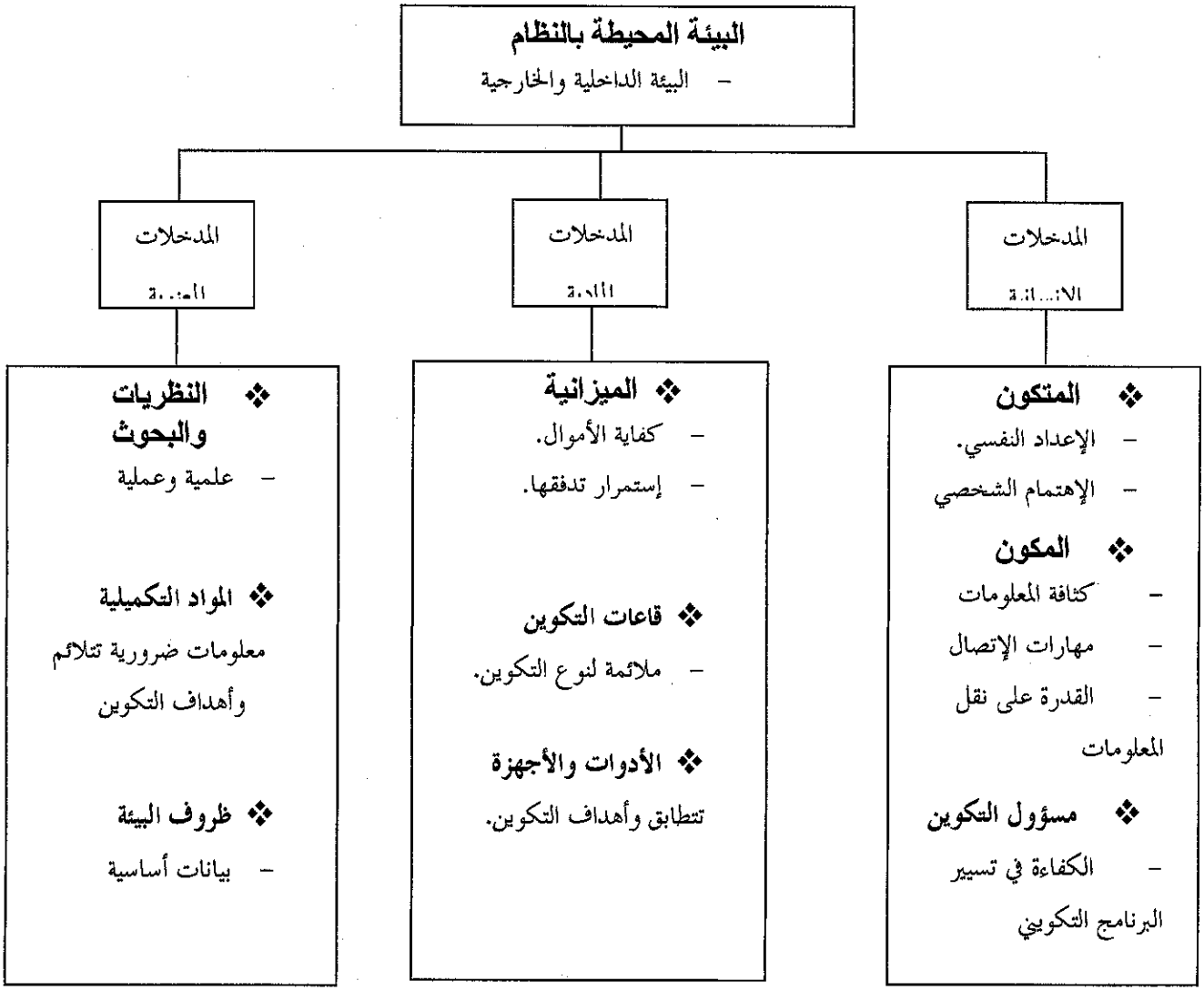
[3]: حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ص 126.

يأتي منها المتكونـــون، كمـــا تتضمـــن الطـــرق والأســـاليب والإجـــراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحـــوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار[1].

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام.

وإنطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم (08): مدخلات نظام التكوين.



[1]: محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق ص 36.

هذا الشكل من إعداد وتصميم (برقي حسين) رسالة الماجيستير : أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45.

2- العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكوني حتى يمكنهم إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة .

الفرع الثاني:المخرجات والأهداف والبيئة.

3- المخرجات (OUTPUT) :

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة من المهارات والقدرات التي إكتسبها المتكونون عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات نتيجة من نتائج النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمـــع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي [1]:

- **المخرجات الإنسانية (Human Output)** : وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم إكتسبوا خصائص جديدة تغير في بعض خصائص الشخصية، أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.
- **المخرجات المادية (Material Output)** : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن إكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق امتيازات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

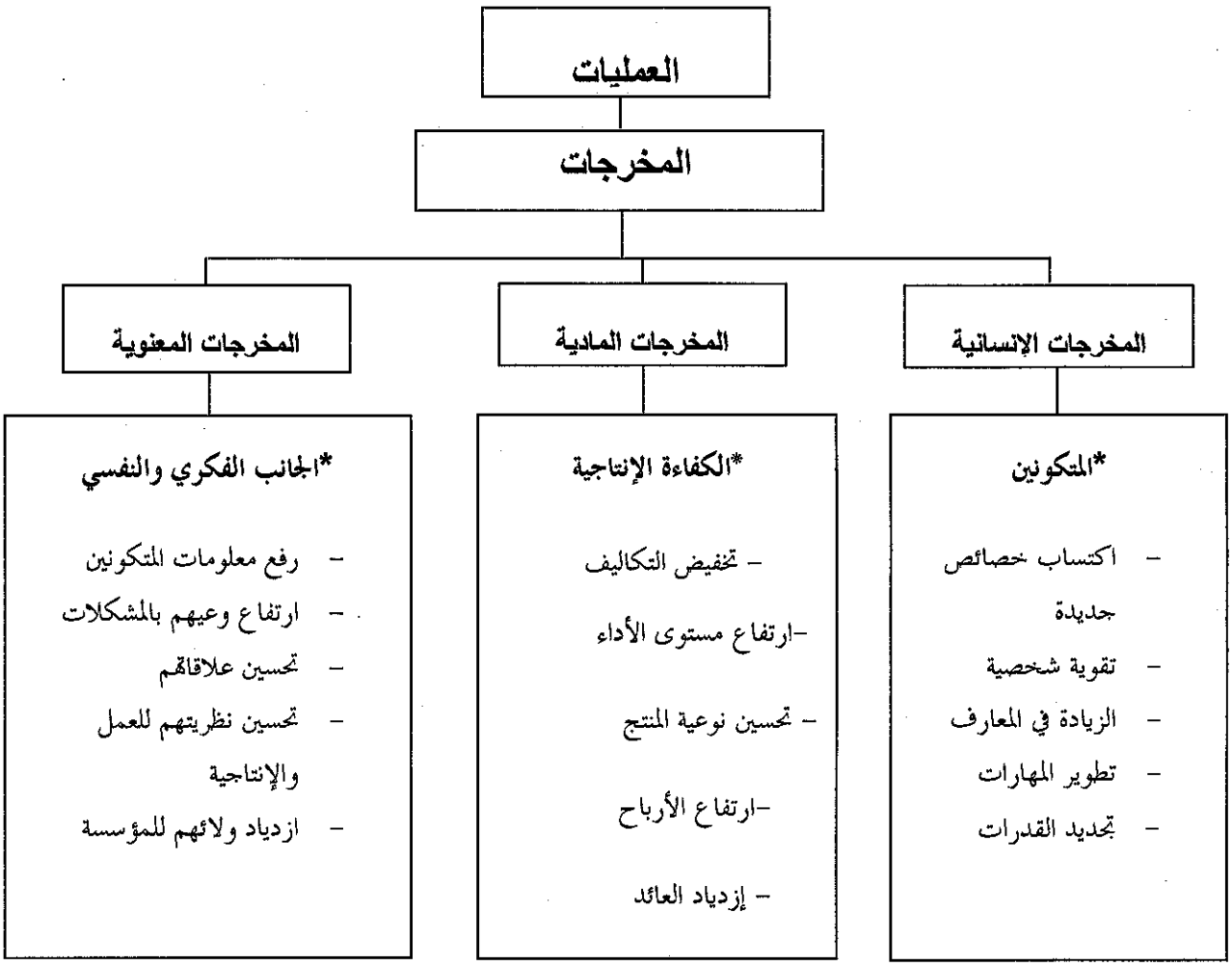
---

[1]: للمزيد من التفاصيل راجع : -علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 36-37- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق ص 37.

- **المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Output Information)** : وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحوالعمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): مخرجات نظام التكوين.



المصدر : يرقى حسين مرجع سابق ص 48.

4- الأهداف: إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، هناك شروط

يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

5. البيئة : هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

الفرع الثالث : شروط فعالية النظام.

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم، ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالا يقترح (جونسون)،(كاست) و(روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي[1]:

1. **البساطة:** ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفته المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.
2. **المرونة:** وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

---

[1] Johnson, Kast and Rosenzweig : the theory and management of systems 3rd edi, New York, MC GRAW, Hill 1973 P 144-146.

نقلا عن علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مرجع سابق ص 42-44.

3. **الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج، ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

4. **الاقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الثالث: الاحتياجات التكوينية.

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها [1]، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، فمن ثم تعيينهم حاليا أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات [2] المتمثلة في :

مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشرا أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين، ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للاحتياجات التكوينية.

المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التكوينية.

لابد على المؤسسة أن تتعرف على إحتياجاتها، من أجل وضع خطة تتلاءم وحاجة المؤسسة من أجل سد النقص الموجود

الفرع الأول: تخطيط التكوين.

يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبا أو إيجابا، كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد، لمواكبة هذا التغيير في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية تنمية كفاءة الأفراد، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من

---

[1]: كامل بربر: تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة إقتصادية شهرية عدد 23 أوت 1995 ص 22-23-24-25

[2]: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة :دار المعرفية الجامعية للنشر الإسكندرية 1995 ص 580-582.

الأبعاد التنموية الثلاثة، أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها[1].

إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

أولا: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني، يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم مهم جدا.

ثانيا: مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية، وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ثالثا: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني، في هذا الصدد يقول: « وليم تريسي »" إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة، ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية ".

الفرع الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تخطيط نشاط التكوين هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية، وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

إن المهمة الأساسية للتكوين هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الخدمات والأنشطة اللازمة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل بها وبالتالي رفع الكفاية الإنتاجية.

---

[1] . منصور أحمد منصور . مرجع سابق ص221

ومن أجل ضمان تقديم البرامج التكوينية في وقتها المناسب، يجب أن يتم إعداد برامج تخطيطية وتتقيد العديد من الأنشطة التي بواسطتها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية:

1. مفهوم الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم، بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات[1].

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية [2] ، وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم، وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية.

2. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة، والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعنى بتلك الاحتياجات[3].

ولقد أشار الكاتب (Michael and thayes) إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث أوضحنا أن دراسة الاحتياطات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في

---

[1]:محمد جمال برعي: التدريب والتنمية ،عالم الكتب القاهرة 1973 ص 149

[2] Johnson : determining training needs, TD Hand new York 1976 P 16

نقلا عن سلافة محمد أبراهيم: مشكلات التدريب في قطاع المقاولات ووسائل علاجها، رسالة ماجيستير . جامعة عين شمس كلية التجارة 1980.

[3] : علي السلمي :إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية مرجع سابق ص 267

أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه وتقوم بتحديد من يحتاج إلى التكوين، وجعل النشاط التكويني مرغوبا فيه بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة[1].

ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني، وتعود أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية[2] :

1. أن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية
2. يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن، وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التكوينية.
3. تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.
4. بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال وتقدير الإحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية[3].

- ✓ الدقة والجودة؛
- ✓ الوقت الذي تستغرقه؛
- ✓ الوقت المتاح للتكوين وظهو ر نتائجه علميا في أداء المؤسسة؛
- ✓ التكلفة.

لذا فإن فاعلية تقدير الإحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد"1" وكلما قصر "2+3".

أما تكلفة تقدير الإحتياج التكويني فإنها من الطبيعي أن تتناسب طرديا بالدرجة الأولى (بدرجة أسية) مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

---

[1]. Michael EGORDON : planning training activity and development , January 1973 P03 .

نقلا عن: عمر سالم الزروق ، مرجع سابق ص 13

[2] : حسين الدوري : الاعداد والتدريب الاداري ، مرجع سابق ص 136.

[3]: طلعت دياب : الإحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لإقتصاديتها، منظمة العمل العربية الجزء الاول 1994 ص 223 .

3. تحديد الاحتياجات التكوينية كنظام فرعي:

إن الاحتياجات التكوينية تعرف بأنها أهداف للتكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية، وهذا الاتجاه يتمثل في منهاج النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التكوينية بالهدف العام وبالموقف العام للمؤسسة[1] .

فإذا نظرنا إلى الاحتياجات التكوينية بمفهو م النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التكويني الكلي، وهي إلى جانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائما بذاته، يتكون من مدخلات علمية ومخرجات.

المطلب الثاني: طرق وخطوات تحديد الاحتياجات التكوينية.

حتى تكون عملية تحديد الاحتياجات التكوينية دقيقة لابد على المؤسسة أن تتبع الطرق المعتمدة في هذا المجال، وإتباع المراحل في عملية التحديد، هذا ما سنتطرق له في المطلب التالي.

الفرع الأول: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي :

أولا: تحليل التنظيم : يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة ووظائفها وإقتصادياتها وسياستها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة؛
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها؛
4. دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة؛
5. تعديل معدلات الكفاءة؛

---

[1]: محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق ص 43-44

6. تحليل المناخ التنظيمي ؛
7. دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها.

ثانيا: تحليل العمل :ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبن أبعادها واختصاصاتها وعلاقاتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح[1].

وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف[2].

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

1. مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة؛
2. الأداء الفعلي للوظيفة ؛
3. المشاهدة؛
4. المقابلة ؛
5. الاستقصاءات؛
6. قوائم الاحتياجات؛
7. المفكرة اليومية؛
8. أراء الخبراء؛
9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

ثالثا: تحليل الفرد: بعد استعراضنا لتحليل التنظيم وتحليل العمل سوف نتطرق إلى معالجة تحليل الفرد، ونقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل على العاملين إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها، ويتصف هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم

---

[1]: محمد جمال برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1970 ص 412.

[2]: حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري ، مرجع سابق ص 114.

يهدف تحديد طريقة أدائهم لواجبات وظائفهم، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها والسلوك اللازم تبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية والمستقبلية[1].

وتعتبر خطوة تحليل الفرد من أدق الخطوات في تحديد الإحتياجات التكوينية، فقبلها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية[2].

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن إختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب[3] :

1. **المواصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
2. **الخصائص الشخصية:** وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين، ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.
3. **الجوانب السلوكية:** ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة انسجام هذه العلاقات.

الفرع الثاني: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية.

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التكويني، بعد المعرفة الدقيقة للاحتياجات التكوينية وطرق تحديدها، وهو التعرف على خطوات تحديد احتياجات التكوين، ولأهمية هذا الموضوع وما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل

---

[1] : حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري ، مرجع سابق ص 144.

[2]: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) دار النهضة للطباعة والنشر بيروت 1983 ص 489.

[3]: علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 78.

التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية أخرى، يمكن أن نعرض خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المراحل التالية:

1. وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة[1] :

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف، وللظروف التي تؤدي فيها، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهـــارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة[2]:

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التكوينية القادمة.

3. عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة من حيث[3]:

1. إن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية:
   - أنواع وأعداد الوظائف اللازمة؛
   - مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف.

---

[1]: علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ص 268.

[2]: علي السلمي: إدارة الأفراد وطرق الكفاءة الإنتاجية، نفس المرجع سابق ص 269.

[3]: علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، مرجع سابق ص 275.

2. ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية:
- إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة؛
- مدى ملائمة كل عامل للعمل القائم به.
3. المقارنة بين تلك المعلومات التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (مؤهلات، مواصفات الأفراد اللازمين لها).

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني.

بعد قيامنا باستعراض الاحتياجات التكوينية، وأهم الاحتياجات التي يتطلبها المسؤول في المؤسسة على عملية التكوين للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك، ونوعه المطلوب، يصبح من الواجب وضع أهداف بعد ذلك لهذه الاحتياجات، وكذلك اختيار الزمان والمكان المناسبين لتلك العملية، ومنه اختيار من سيكون لهم الفضل في التكوين وكذلك إختيار المكونين، مع تحديد ميزانية لتلك العملية.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني.

تحديد الهدف من العملية التكوينية ضروري يمكن المؤسسة من الوقوف على النتائج المحققة وتقييم العملية، كما أن محتويات البرنامج التكويني مهمة لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الأول: تحديد أهداف البرنامج التكويني

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة، وكذلك المشاركة في تكوين حاجات المؤسسة وسد الفجوات العملية المتوقعة، من أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، يصف أبوالنيل أن أهداف التكوين هي[1]:

1- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل؛

2- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه، بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها؛

3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة، كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد؛

[1] . أبوالنيل – علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت 1985 ص 67.

ومن أهداف التكوين في المؤسسة:

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم، بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.
- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة، ويساهم (التكوين) في معالجة (شكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات)، ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم، كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

إن مفهوم التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد، وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدرب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد، سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته؛
2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛
3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية؛
4- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه؛
5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التكوين والتطوير بأنهما محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

الفرع الثاني : محتويات البرنامج التكويني.

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج، والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، من أهم هذه المحتويات نذكر:

1- **اختيار المحتوى**[1] : إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكونين.

2- **تسلسل المحتوى** : إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات، التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه إهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكونين على الإنتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيدية والمساندة قد تم اكتسابها.

المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان، اختيار المكونين والمتكونين والأساليب .

تهتم المؤسسة بالعملية التكوينية انطلاقا من تحديد الوقت المناسب والمكان والأسلوب الأمثل للعملية التكوينية.

---

[1]. منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية دار الغريب للطباعة مصر 1976 ص 195.

الفرع الأول: تحديد الزمان والمكان.

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلابد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية، من أجل ضمان فعالية البرنامج.

1. **الوقت (Time)** : يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.
2. **المكان:** كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد، ويختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال من مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأحسن في اختيار المكان من طرف مصمموالبرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل النشأة.

الفرع الثاني: اختيار المتكونين والمكونين.

يعتبر اختيار المتكونين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني، فالمتكونون هم محور أي عملية مع المكونون.

1. **اختيار المتكونين:** لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية، فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم [1]:

- **الأمور الإدارية:** وهي الأمور التي تنحصر في :
  - تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع؛
  - تحديد الوسائل، الأساليب، المتكونين والمكونين لتأمين التكوين المناسب؛

[1] . Jean – marie DE KETELE « guide de formateur » Brixelles Book 1988 PP 38.

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم؛
- الإلزام بالحضور والإستمرار في البرامج حتى نهايته.

- **الأمور السلوكية** : وتتمثل في :
  - انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد.
- **الأمور الفيزيولوجية** : وهي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، والتي تم اختيارهم بموجبها (القدرات، الإستعدادات، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعة، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

2. **اختيار المكونين:** يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين ، فهم يقومون بالإشراف على سير العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة إختيار المدربين تعتبر في تصميم برنامج التكوين.

الفرع الثالث: اختيار أساليب التكوين.

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان، ومن ضمن هذه الأساليب: المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي:

1- **التكوين العملي (COACHING)** : ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لوقام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2- **تمثيل الأدوار (ROLE PLAYING)** : يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة

من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- **دراسة الحالات (COSE STUDIES)** : في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات ، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4- **البريد الوارد (IN BASKET)** : في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

5- **الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)** : إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على تذكر إحدى هذه الوقائع.

6- **المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)** : يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد

متكاملـــة للمشكلـــة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئـــة الإداريـــة والمشـــاكـــل التسويقيـــة من تسعيـــر ومنافـــذ بيـــع ومنتجـــات برامـــج ترويـــج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تـــخطيـــط قوى عاملـــة واختيـــار وتعييـــن وتكوين وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7- **المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)** : عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

8-**تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)** : تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين (TRAINING GROUP) من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد والمشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحأو لة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهو ض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبـــة الشروع في إشاعـــة روح التعـــاون والتمهيـــد لعمليـــات التغييـــر فـــي الأنظمـــة والتنظيم.

9-**نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELIN)** : وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذونفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

10- **العصف الذهني(BRAINSTORMING)**: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بغرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والأداء، يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

11- **المكونون (Trainers)** : لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع والهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين، وعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه والدارسين ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح منها:

1- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.

2- القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين؛

3- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم؛

4- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار؛

5- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها؛

6- توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين .

المطلب الثالث : تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة.

تتعدد التقنيات والإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة .

الفرع الأول : تقنيات التكوين في المؤسسة.

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم (التكوين) تمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري)، إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين.

1- التكوين على العمل؛

2- التكوين في قاعات الدراسة؛

3- التكوين المهني؛

4- برامج التكوين الخاصة؛

5- برامج إعادة التكوين؛

6- برامج تكوين أخرى.

الفرع الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة.

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

1- إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الأفراد.

2- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3- استعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4- إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.

5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الايجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات، وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الرسائل الآتية:

1- الاستبيانات: توزع على المكونين (المدربين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبوها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.

2- الاختبارات البسيكولوجية: وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤثرات هي:

- الأداء في العمل؛
- الحوادث في العمل؛
- الغياب بالإذن أو بدونه؛
- مخالفات تعليمية للعمل؛
- تقرير الكفاية الإنتاجية؛
- مرات التردد على العيادة الطبية.

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين، فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاءة دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكونين.

إذن فالتكوين من العمليات المهمة والضرورية لبناء قوة بشرية منتجة، تتماشى ومتطلبات العمل، كما يعتبر التكوين أحد الطرق المعتمدة لتطوير وتنمية الكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة.

الفرع الثاني :الدراسات المركزة على الروتينيات(*) التنظيمية.

الحيازة على المعارف والكفاءات، مشروط بشكل مباشر بالتطبيقات، معرفة كيفية العمل وبالروتينيات التنظيمية المتاحة، فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على التفاعلات الشفوية فقط، فالطريقة الوحيدة لتوضيح الكفاءات الفردية، هي التجديد المستمر للتطبيقات من خلال عدد من التجارب والانتقادات البناءة التي تؤدي إلى ترميز التعلم التنظيمي، حيث يتم تعريف المستويات التي تستجيب كل منها إلى صنف معين من المشاكل أو الوضعيات الجدول (3)، فالوصول التدريجي إلى المستوى الأعلى من التعلم يفترض تغييرا على نطاق واسع، حيث له أثر كبير على المؤسسة في المدى الطويل.

ومهما يكن مستوى التعلم التنظيمي، فهو سيرورة قابلة للتعديل وفقا للقواعد المحددة من قبل المستويات العليا، حيث تعمل هذه الأخيرة كهياكل للتعلم، تتضمن قواعد جماعية التي تُترجم من خلال مختلف التدابير الإدارية، حيث يتم تعديلها بطريقة تدريجية، فاستقرارها النسبي يسمح بتوجيه التعلم الفردي ويسهل إدماج مختلف الكفاءات المتاحة في المؤسسة.

(*) يقصد بالروتينيات المعنى الإصطلاحي وليس كما يفهم الآن على أنه التكرار الممل.

الجدول (03) : مستويات التعلم التنظيمي.

التعلم المتعلق بالمحتوي

المستوى	نوع سيرورة التعلم
1	تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الأساسية.
2	تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الجديدة ورتابتها عندما تتكرر.
3	تطوير مداخل جديدة لتحليل وتخزين وظائف جديدة.
4	استخراج مبادئ عامة من الوظائف، حتى يتم البحث عن الفاعلية.
5	تطوير البرامج لفهم الوظائف الجديدة والمختلفة.
6	تطوير برامج التكوين لتلقين المداخل الجديدة.
7	تعديل أوتغيير مَهمة المؤسسة.

التعلم المتعلق بالسيرورات

المصدر: V-I. DE LA VILLE, 1998, p. 98

الفرع الثالث : الديناميكية المبنية على سيرورات التغير والانتقاء .

يستند شرح ديناميكية التعلم التنظيمي إلى أمرين: التغير الداخلي للروتينيات المطبقة والانتقاء الخارجي من قبل البيئة للروتينيات التنظيمية التي لها القدرة على البقاء.

إن مجمل الروتينيات التي تشكل التنظيم قابلة للتعديل موازاة مع التفسير الذي يقدمه مختلف الأفراد للروتينيات، حيث يكيفونها بأسلوبهم الخاص، فهذا الهامش من التفسير يُدخل تغييرا تدريجيا في تطبيـق الروتينيات من قبل مختلف الأفـراد، ويعـزى ذلك إلى سلوكات تساهلية، ومجموعة من الانحرافات، وعدم احترام بعض القواعد، وأشكال اللامبالات، فهذا التفسير الشخصي يمثل مصدر التغير الداخلي المؤدي إلى تحول التطبيقات الروتينية.

وباعتبار التنظيمات كمجموعة من الروتينيات المتسلسلة، التي تعرِّف قائمة الكفاءات النشطة من قبل المؤسسة في وقت معين، فإن المؤسسة التي تعتمد الروتينيات الأحسن تكيفا، يتم انتقاءها من قبل البيئة من جهة، وأخرى يتم الحيازة عليها من خلال تقاسم التجربة بين المؤسسات.

المطلب الثاني: التعلم المستمر والافتراضي [1] .

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أحدث الوسائل التي أصبحت تعتمد المؤسسات عليها في مجال عملها، بحيث أصبحت المعلومة متاحة للجميع في ظل وجود الشبكة العنكبوتية، كما أن الفرد بإمكانه الحصول على معلومات وأفكار ومعارف تفيده في مجال عمله، أي أن الانترنت فتحت له مجالا للتعلم والتدرب عن بعد.

الفرع الأول:أهمية التعلم الافتراضي والتعلم المستمر.

في العصر الحديث أصبح المجتمع يعتمد بالدرجة الأولى على المد المعلوماتي، خصوصا بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين وظهور الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات، وأصبح عصرنا الحاضر يسمى بعصر المعلومات المرتكز على الشبكات المعلوماتية، وباعتبار أن جوهر التعليم وأساسه المعلومات، فإنه هو الآخر تأثر بالتطور والتقنيات التكنولوجية التي أعطت له بعدا ومفهوما جديدا، وقد أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور ما يسمى" بالتعليم المرن "القابل للتعديل والتوافق مع الأوضاع، وفقًا للظروف المحيطة، مما يجعل المتعلم أكثر تحكمًا في العملية التعليمية بحيث يستطيع تحديد الأوقات المناسبة له، والموضوعات التي تستهو يه بالإضافة إلى التحكم في سرعة التعلم وفقًا لقدراته وإمكاناته ووقته المتاح، فبعد ما كان المتعلم هو الذي يذهب إلى مناطق التعليم، أصبح بمقدوره التعلم وكسب المعارف دون مغادرة المنطقة التي يقطن بها، وبذلك ألغي عائق الحدود الجغرافية، وألغى كذلك جزء كبير من النفقات المترتبة عن التعليم التقليدي ؛ وينطوي التعليم المرن على التعليم المفتوح

[1] د /إبراهيم بختي. دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية .جامعة ورقلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 ص 271.

(Open learning) والتعليم الإلكتروني (E-learning) والتعليم الافتراضي (Virtual learning) والتعليم عن بعد (Distance learning) ، ومن أهم مميزات هذا الأسلوب التعليمي أنه يساعد على تحقيق" التعليم المستمر" في أي سن وتحت أية ظروف خاصة في مجال التدريب من حيث توفير الوقت والتكلفة للمؤسسات والشركات، وتشجيع العاملين على تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم على اختلاف القدرات والشخصيات.

أصبح من الضروري في ظل تكنولوجيا المعلومات والتغير المتلاحق والتقادم السريع للمعرفة، إعادة النظر في أسلوب التعليم والتدريب على حد السواء بما يتماشى مع أهم متطلبات عصر اقتصاد المعرفة، ومن ثم نبرز دور التعليم الافتراضي من خلال فوائده والأساليب المستخدمة في تقديم الدروس التي تخص التعليم الافتراضي.

الفرع الثاني : التعليم المستمر.

تعتمد الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة وقدرة المؤسسة التي يمكن من خلالها أن تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعلم، لا يعني فقط استخدام التكنولوجية الحديثة للوصول إلى المعرفة الشاملة وإنما يعني أيضا استخدامها للاتصال مع الآخرين من أجل الإبداع، ففي الاقتصاد المعرفي يكون الأفراد والشركات قادرين على إنتاج الثروة بحسب قدرتهم على التعلم ومشاركة الإبداع.

تبرز أهمية التعليم في كونه هو الطريق الوحيد لنشر المعرفة فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، وإنما يحَوِّل المنظمة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات ولمختلف القدرات، ومن ضمن ما جاء في وثيقة إعلان المبادئ في القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقدة بجنيف من 10 إلى 12 ديسمبر 2003 ، " إن التعليم والمعرفة والمعلومات والاتصالات هي بؤرة تقدم البشرية ورفاهيتها،... ، وينبغي تعزيز استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مراحل التعليم والتدريب وتنمية الموارد ...، إن التعليم المستمر وتعليم البالغين وإعادة التدريب، والتعلم مدى الحياة والتعلم عن بعد، وغير ذلك من الخدمات الخاصة (كالطب عن بعد)يمكنها أن تسهم إسهامًا جوهريًا في زيادة قابلية التوظيف وأن تساعد الناس على الاستفادة من الفرص الجديدة التي تتيحها تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات للوظائف التقليدية والعمل الحر والمهن الجديدة وتعتبر التوعية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعرفة مبادئها من بين الركائز الأساسية في هذا المجال ... ، إن تحقيق طموح المؤسسات يعتمد إلى حد كبير على زيادة بناء القدرات في مجالات التعليم والدراية التكنولوجية والنفاذ إلى المعلومات، وهي جميعًا من العوامل الرئيسية في تحديد درجة التنمية والقدرة على المنافسة.[1]" (يمكن أن يتخذ التعليم المرن) الذي هو بطبيعة الحال مستمر عدة أشكال نوجزها في الآتي:

-**التعليم المفتوح** : الـذي يمنـح المتعلـم بعـض الحرية من حيـث اختيار الأسلوب والمكـان والسرعـة وأيضًـا من حيث المواد العلمية.

-**التعليم عن بعد:** وهو النظام الذي يكون فيه المعلم والمتعلم غير مجتمعين في مكان واحد سواء في نفس البلد أو في بلاد مختلفة غير أنهم يتصلـون ببعضهم إما عبر شبكـة الإنترنت أو عن طريق المراسلة البريدية.

-**التعليم الإلكتروني:** هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة مفتوحة، وهو تعلمًا مرنًا مفتوحًا وعن بعد.

-**التعليم الافتراضي:** هو ذلك القسم من التعليم الإلكتروني الذي يرتكز على الشبكات المفتوحة، أي أن الاتصال فيه مضمون عن طريق شبكة الإنترنت.

الفرع الثالث: مفهو م التعليم الافتراضي.

مع ظهور شبكة الانترنت وتطبيقاتها من خلال التطورات التكنولوجية التي حدثت في التسعينيات وخصوصًا المتعلقة بالتخاطب المباشر وإمكانية إنشاء مجموعات تحاور افتراضية، وإدخال تقنيات الوسائل المتعددة والتخاطب بالصوت والصورة عن بعد ظهر النمط الحديث من التعليم الذي يعرف بالتعليم الافتراضي، حيث بدأ اعتماده في الجامعات الغربية بعد تحقيقه لنتائج جيدة، وظهو ر أثره الإيجابي في دعم النظام التعليمي ورفع كفاءته، وتحقيق مبدأ التعليم المستمر والوصول إلى مصادر المعرفة بسهو لة.

التعليم الافتراضي تعريفا يقصد به تزويد المتعلم عن طريق الشبكة بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار، بغرض رفـع المستـوى

[1] . 20.02.2004, http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/s03-wsis-doc-0004!!msw-a.doc

العلمـــي أو بغرض التدريب، وذلك باستخدام الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة (الميلتميديا) ، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني، مجموعات الدردشة والنقاش ...الخ

يمكن تقسيم التعليم الافتراضي إلى قسمين رئيسيـــن، قسم التعليم وهو ذو صبغة أكاديمية وموجه للطلاب الذين يسعون للحصول على شهادات رسمية معترف بها، وتتولاه الجامعات والمعاهد، وقسم التدريب الموجه لموظفي الشركات والمؤسسات أو الطامحين إلى العمل في مثل هذه الشركات ويريدون الحصول على تدريب مهني يؤهلهم للعمل فيها، أو لأولئك الراغبين في توسيع معلوماتهم وقدراتهم في مجال محدد.

الغرض من التعليم الافتراضي هو زيادة فرص التعليم للجميع والحصول على درجات علمية دون الذهاب إلى الجامعات، فالمؤسسات الافتراضية هي بمثابة مركز تدريب مفتـــوح ومستمر بدون حواجز حيث يمكنك التواجد في أي مكان في العالم في مكتبك أو منزلك في أي وقت، كما يمكنك متابعة مستقبلك المهني وأعمالك مع التقدم في دراستك، فظهو ر التعليم الافتراضي لم يأتي ليلغي دور التعليم التقليدي بل جاء في إطار التكامل بهدف إحداث تطور نوعى في تنمية الكفاءات ضمن خطة التطوير والتحديث للموارد البشرية، فأصبح الفرد يحتاج إلى مستوى معيّن من التحصيل العلمي والتأهيـــل والإعـــداد المناســـب ليشغـــل منصبـــا وينجح فيه، كما أنه بالإضافة لذلك يحتاج إلى الاستمرار في تحصيله العلمي وإلى اكتساب مهـــارات جديـــدة يتطلبهـــا منصبـــه، جـــراء التطـــوير والتجديد وبسبب تسارع النمو المعرفي والتكنولوجي.

يجري التسجيل عادة في هذه المؤسسات التعليمية، عبر وسائل الاتصال المختلفة، وعبر البريد الإلكتروني خصوصًا، كما تجري الامتحانات غالبًا باستخدام الشبكة، ضمن مراكز متخصصة معتمدة ومرخصة لذلك أو في المراكز الثقافية للدول التي تتبع لها المؤسسة التعليمية.

الفرع الثالث:فوائد التعليم الافتراضي.

تزداد يوميا أهمية الاتجاه نحوتوفير خدمات التعليم الافتراضي لدى العديد من المؤسسات التعليمية خاصة بعد انتشا الإنترنت كأداة ووسيلة إيضاح في العملية التعليمية، فالأفراد من مختلف الفئات والأعمار يلجئون لهذا النوع من التعليم لدوافع مختلفة، منها:

- ملائمة ومرونة جدولة أوقات الدراسة، مما يمنع الغياب عن العم؛

- الحصول الفوري على أحدث التعديلات المدخلة على البرنامج؛
- هو الحل الأمثل لتعليم الأفراد المتباعدين جغرافيا؛
- تحقيقه لمبدأ التعليم المستمر للأفراد؛
- تدني التكاليف وربح الوقت لعدم التنقل؛
- تميزه بتعدد الوسائل التعليمية وتنوع المواد التعليمية، ابتداءً من النصوص العادية والمتشعبة، والصور الساكنة، إلى ملفات الصوت والفيديو، ومؤتمرات الفيديو، مجموعات الدردشة والنقاش؛
- يمكن أن يتم بصورة متزامنة (تواصل مباشر *Online* بين المعلم والمتعلم)، أو بصورة غير متزامنة (حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقًا لوقته وقدرته الشخصية)؛
- يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة؛
- رفع كفاءة المتعلم أو المتدرب في الأداء ويرفع من قيمته في سوق العمل؛
- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

أما أهم الفوائد التي تعود على المنظمة تنحصر في:

-خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة؛
- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة؛
- تدريب أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية؛
- سرعة نشر الأخبار والتعليمات؛
- الحصول على أفضل الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة في الشبكة.

يختلف التعليم الافتراضي عن غيره من أساليب التعليم من حيث أنه يتم في الوقت المناسب (الملائم للمتعلم/المتدرب)، للفرد المناسب (يأخذ كل متعلم ما يناسبه فقط من البرنامج وفقًا لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره) من المشاركين في نفس البرنامج، في المكان المناسب (في المنزل أو في العمل أو في مكتبة عامة أو مقهى إنترنت)، بالشكل والمحتوى المناسبين (من حيث الكم والكيف)، بالسرعة المناسبة(حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية فينتقل كل مشارك

من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد أنه استيعاب ما درسه وفقًا لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب) .

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى بعض الطرق التي يمكن أن تعتمد في عملية تنمية وتطوير الكفاءات ، كالتكوين الذي يعتبر كتمرين من خلاله يتم تغيير السلوك وإكساب مهارات جديدة وتطوير المعارف، والتعلم التنظيمي الذي يعتبر المؤسسة كمجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات متعددة، فإنهم يحصلون معارف ويتبادلونها في إطار عملهم بحيث تتطور هذه المعارف والكفاءات وتتجدد حسب ظروف العمل، أي سيرورته التي تساهم في تطوير وتنمية الكفاءات بالمنظمة، بالإضافة إلى التعلم الافتراضي الذي يرفع كفاءة المتعلم أو المتدرب في الأداء ويرفع من قيمته في سوق العمل، وينمي مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

إن عمل المؤسسة على تطوير وتنمية كفاءاتها بالاعتماد على طرق تشرف عليها يعتبر أعظم استثمار، بحيث يصبح الفرد قادر على التكيف مع المحيط المتغير والتعامل مع المخاطر والأزمات التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة، فالتخطيط للعمليات التكوينية من شأنه أن ينمي مهارات و معارف الأفراد و أن يغير من سلوكهم، كما أن توفير بيئة عمل داخل المؤسسة يجعلها تتوفر على سيرورة تعلم تنظيمي يزيد من كفاءة الفرد.

زد على ذلك اعتماد المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الشبكات الالكترونية كذلك فرصة لتنمية كفاءة المورد البشري وتدريب العمال بتكلفة أقل و خلق بيئة ثقافية لتنمية عمالة المعرفة، فالمؤسسات الجزائرية وفي الوقت الحالي يجب أن تهتم بمواردها البشري في ظل الانفتاح و المنافسة الشرسة، وهذا ما سنقف عليه من خلال تناولنا لدراسة حالة مؤسسة جزائرية في الفصل الثالث.

الفصل الثالث :

دراسة حالة

مقدمة الفصل الثالث:

إن المؤسسة الجزائرية و كغيرها من المؤسسات بدأت تدرك أهمية المورد البشري صاحب الكفاءة و لاسيما في ظل الانفتاح الاقتصادي و التغير الديناميكي للبيئة في مختلف المجالات التكنولوجية و الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.

فالمؤسسات ومن أجل مسايرة هذا المحيط المتغير أخذت تخصص برامج وميزانيات خاصة من أجل تطوير وتنمية كفاءة العنصر البشري، لذلك سوف نقوم بدراسة حالة لأحد المؤسسات الجزائرية - شركة(SEROR) بتلمسان كنموذج - من أجل الوقوف على طرق تنمية كفاءة موردها البشري.

نحاول في هذه الدراسة لمؤسسة (SEROR) التعرف على المؤسسة وكيفية إدارتها لمواردها البشرية، ثم التطرق إلى إبراز أهمية تطوير و تنمية الكفاءة من خلال التركيز على التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة، ثم تحليل الاستبيانات الموزعة على إطارات إدارة الموارد البشرية و القائمين على العملية التكوينية .

نقوم بإسقاط الجانب النظري على الشركة، وذلك من خلال الاطلاع على حقيقة الوضع بالمؤسسة، وعن مدى اهتمامها بتنمية وتطوير كفاءة المورد البشري، وعن الطرق والوسائل المعتمدة في ذلك .

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

حتى نتمكن من إسقاط الجانب النظري تطبيقيا، نحاول دراسة شركة (SEROR) ، و ذلك بإتباع منهجية دراسة حالة، مبينا دافع اختيار الشركة، و الأهمية و الهدف من ذلك، و الأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: معطيات الدراسة.

نحاول أن نتحدث عن الإطار العام للدراسة و عن المعطيات المحصل عليها من الشركة:

الفرع الأول: اختيار شركة(SEROR).

تعتبر شركة (SEROR) أحد الشركات الرائدة و المنجزة في مجال المنشآت الفنية و الهندسية ، تتميز منشآتها بالجودة و النوعية السبب الذي أدى إلى حيازتها لحق (ISO) من طرف المنظمة العالمية للجودة الشاملة، كما أن الشركة تخطت العمل داخل التراب الوطني و لها تجربة بالخارج (المغرب "وجدة")، هذه المعطيات تبين أن الشركة تعتمد على المورد البشري المبدع صاحب الكفاءة المتميزة، لهذه الأسباب اخترت شركة (SEROR) .

الفرع الثاني: صعوبة الدراسة.

نشير هنا إلى أنه ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحة أمامه عند توجهه إلى المؤسسات الجزائرية، و هذا راجع كما لا يخفى على أحد إلى ما تتميز به علاقة مؤسساتنا مع الجامعة، من حيث الانغلاق و عدم التعاون، و التحفظ على المعلومات، و فقدان الثقة بين الباحث و المؤسسة، لتفادي هذا المشكل حاولنا إيجاد وسيلة تمكننا من الدخول إلى المؤسسة، و الحصول على معلومات موثوق فيها لاستكمال خطوات البحث، كانت هذه الوسيلة تتمثل في الاعتماد على العلاقات الخاصة، التي تربطنا ببعض إطارات الشركة .

الفرع الثالث : الأهمية والهدف من الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في القطاع الذي تشغله المؤسسة، و مدى حاجتها لكفاءة المورد البشري باعتباره أهم مورد يجب على الشركة تطويره و تنميته، و باعتباره العامل الأساسي لنجاح المؤسسة و استمراريتها، و كونه التحدي الحقيقي لمؤسسات القرن 21 .

أما الهدف من هذه الدراسة الوقوف على وضعية الشركة، و كيفية إدارة موردها البشري وطريقة تنميته و تطويره، و الوقوف على التكوين بالشركة و مدى فعاليته .

المطلب الثاني: وسائل الدراسة.

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية لجأنا إلى استعمال الوسائل الآتية :

- الاستبيان " الاستقصاء".
- المقابلات الشخصية.
- المجلات و الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة .

الفرع الأول: تقديم الاستبيان.

يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المتنوعة " المفتوحة و المغلقة "، سنحاول من خلالها أن نلمس مدى اهتمام المؤسسة بتطوير و تنمية كفاءة المورد البشري، و لقد جزأنا هذه المجموعة إلى ثلاثة محاور أساسية:

1. مدى اهتمام المؤسسة بتكوين و تقييم و تنمية كفاءاتها؛
2. استخدام نظام الإعلام في عملية التكوين و تطوير الكفاءات في المؤسسة؛
3. الخبرة في المؤسسة و أهميتها.

الفرع الثاني: المقابلات

حتى نتمكن من الحصول على معلومات مكملة، غير موجودة في الاستبيان، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة، و هذا في محاولة لإثراء الإجابات بمعارف و اهتمامات الفرد المجيب، التي لم نوردها في قائمة الأسئلة.

الفرع الثالث: المجلات و الوثائق الخاصة بالشركة.

من خلال الزيارة الميدانية لإدارة الشركة تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بمديرية البشرية منها :

- تقرير الحصيلة السنوية لنشاط 2008 لمديرية الموارد البشرية؛
- مجلة تعرف بنشاطات الشركة و أماكن تواجدها.

المطلب الثالث: دراسة العينة.

قمنا باختيار عينة من إطارات المؤسسة، و قدمنا لهم بطاقة الاستبيان، محاولين جمع المعلومات المهمة في بحثنا.

الفرع الأول: تقديم العينة.

تتكون العينة المدروسة، من 20 إطار من شركة (SEROR)، و التي نحسبها معبرة عن مجتمع البحث و المتمثل في 10% من إطاراتها، وزعت عليهم بطاقات الاستبيان، التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول إهتمتام المؤسسة بتنمية كفاءاتها، و عن عملية التكوين و تقييم الكفاءات، و عن استخدام نظام الإعلام في عملية التكوين، و الخبرة في المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل بيانات العينة.

سنقوم في هذه الخطوة بعدما انتهينا من مرحلة جمع البيانات الأولية، بمحاولة تحليل المعلومات لإبراز النتائج المتوصل إليها، و التعليق عليها بصورة موضوعية، و ذلك من خلال ثلاث محاور الأساسية المذكورة .

حاولنا إتباع هذه المنهجية في دراسة الحالة من أجل الحصول على نتائج مرضية تتماشى و هدف البحث العلمي.

المبحث الثاني: تقديم شركة (SEROR).

في هذا المبحث نتعرف على مؤسسة (SEROR)، و إدارتها للموارد البشرية، و مجال عملها، و أهم عملاءها، ثم مناطق عملها و أهم إنجازاتها، حتى نتمكن من الوقوف على حالة المؤسسة.

المطلب الأول: مؤسسة (SEROR).

حتى نستطيع الإحاطة بهذه الدراسة لابد من التعرف على المؤسسة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.

شركة SEROR هي مؤسسة الدراسات و انجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري، نشأت مؤسسة (SEROR) استنادا للمرسوم 80-155 بـ 1980/05/25، ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية (EPE) في 1989/03/05، برأسمال قدره 96.000.000 دج .

أما في الوقت الحاضر شركة (SEROR) أعلنت عن رقم أعمال مدعوم بنص قرار يقـدر بـ 1200 مليون دينار، و أصبحت من أهم المؤسسات المنجزة في قطاع الأشغال العمومية.

الفرع الثاني: مجالات نشاطها.

نشاطات المؤسسة متنوعة منها :

- دراسات الهندسة؛
- التحف الفنية؛
- العمارات؛
- الهندسة المدنية الصناعية؛
- المنشآت المائية، الملاعب، الأنفاق، الجسور... و كل ما يتعلق بالاسمنت المسلح.

الفرع الثالث: عملاء الشركة.

يتعامل مع المؤسسة العديد من العملاء نذكر منهم:

- مؤسسات السكك الحديدية؛
- الوكالة الوطنية للسدود ؛
- مديرية الأشغال العمومية للولايات؛
- مديريات البناء والسكن للولايات،(EPLF) مؤسسة ترقية السكن الاجتماعي؛
- الجماعات المحلية....

المطلب الثاني: مناطق عملها و أهم إنجازاتها.

تتواجد المؤسسة و إنجازاتها في العديد من الولايات.

الفرع الأول:مناطق عملها.

تتعدد المناطق التي تعمل بها الشركة نذكر منها:

- في الجزائر نجد : تلمسان ، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، معسكر، سعيدة، مستغانم، تيارت، النعامة، بشار، الجلفة، البيض،غليزان، الشلف، تسمسيلت، الجزائر العاصمة.
- أما عملها بالخارج فنجد المغرب بمدينة وجدة.

الفرع الثاني: أهم إنجازاتها.

قامت مؤسسة (SEROR) بانجاز العديد من المنشآت منها :

- **منشآت الطرق:** (Viande Brezing)، جسر بوحنيفية(معسكر) و غيره من الجسور، (3eme Boulvard périphérique) بوهران، أنفاق تلمسان (مدخل المدينة)،.....
- **منشآت مائية:** نجد سد سيد العبدلي، و سكاك (بتلمسان)، و سد (Brezina) بالبيض ، و محطة التصفية بمغنية ، تهيئ واد تافنة ....
- **مباني:** عمارات عمومية (CPA) بالغزوات، (CIA) تلمسان، عمارات (EPLF)، (CNEP) ، مطار زناته بتلمسان.....
- **منشآت السكك الحديدية:** جسر السكة الحديدية بعين تموشنت، خط السكة الحديدية المحمدية- بشار، تيارت، غليزان.....
- **الهندسة المدنية الصناعية:**(SONATRACH , METANOF ENGO)

كل هذه المعطيات تبين مكانة المؤسسة، و مدى تموقعها في السوق الوطنية، و اعتبارها أحد أهم الشركات المنجزة .

المبحث الثالث:الهيكل التنظيمي للشركة و إدارة الموارد البشرية.

نقدم في هذا المبحث الهيكل التنظيمي للشركـــة، ثم عرض لإدارة الموارد البشريـــة و أهم المعايير و المؤشرات لتسيير الموارد البشرية بالشركة.

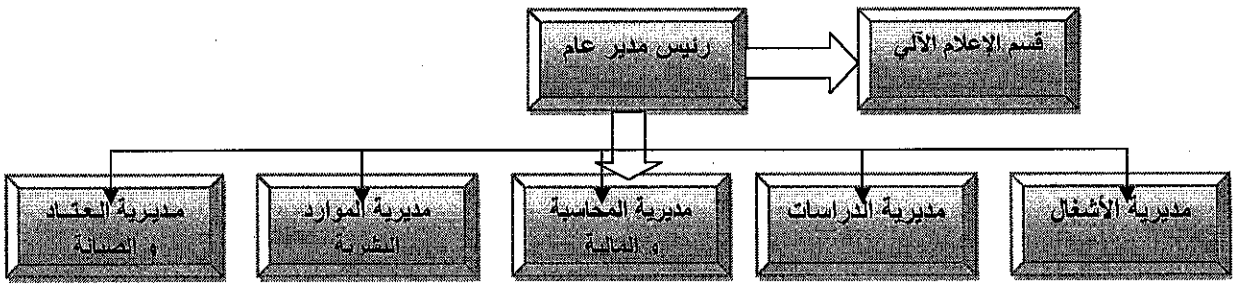
المطلب الأول:الهيكل التنظيمي للشركة.

نحاول أن نعطي الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أقسام مديرياته.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة (SEROR).

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من رئيس مدير عام يشرف على مجموعة من المديريات لكل منها مهام معينة، و نطاق إشراف محدد.

يمكن أن نقدم الهيكل التنظيمي للشركة في الشكل(10) التالي:



الفرع الثاني: محتويات مديريات الهيكل التنظيمي.

نحاول التعرف على محتويات كل مديرية:

- **مديرية الأشغال:** توجد بها مناطق(منطقة الجنوب، منطقة الشمال، منطقة الوسط)، هذه المناطق تقسم إلى مشاريع و رئيس المشروع، و تتضمن أقسام (قسم المناقصات، قسم الاستثمار، قسم الأسعار)؛
- **مديرية الدراسات:** تحتوي على قسم للدراسة، و قسم للهندسة المدنية؛
- **مديرية المالية و المحاسبة:** تتكون من قسم للمالية، و قسم للمحاسبة، و قسم للميزانية؛

مديرية الصيانة و العتاد:قسم للعتاد، و قسم للصيانة؛

أما مديرية الموارد البشرية سنحاول التحدث عنها نوعا ما بالتفصيل في هذه الدراسة.

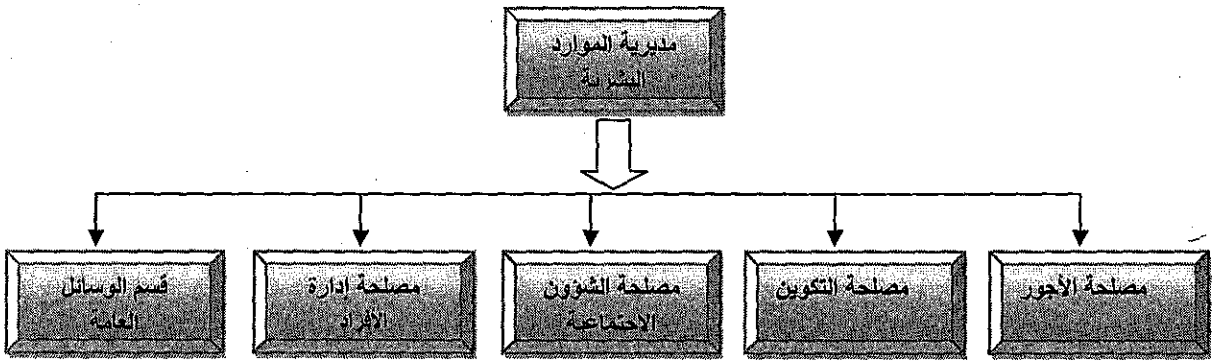
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و التي تعمل من أجل توجيه و تطوير موردها البشري و التحكم في عملية تسييره.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

الطاقم العمالي لسنة 2008 يتكون من: 164 إطار، 310 وكيل للتحكم، 1047 وكيل للتنفيذ، ما يعادل بشكل إجمالي 1521، من بينهم 40 مهندس(هندسة مدنية، الإعلام الآلي، مكانيك)، بالإضافة إلى الإداريين، و إطارات القانون، و تقنيين و غيرهم.

يأخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل(11) :



الفرع الثاني: مؤشرات إدارة الموارد البشرية بالشركة.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات في إدارتها للموارد البشرية، تتمثل هذه المؤشرات في:

- Le turne- over؛
- هرم السن؛
- هرم الطاقم؛
- هرم حوادث العمل؛
- هرم الأقدمية؛
- هرم مستوى التعليم؛
- هرم المجموعات؛

- هرم الغيابات؛
- هرم الكتلة الأجرية؛
- ميزانية التكوين.

المبحث الرابع: تحليل مؤشرات إدارة الموارد البشرية و عملية التكوين بالشركة.

إن تحليل المؤشرات الإدارية للموارد البشرية يبن لنا وضعية الشركة من حيث كفاءة عنصرها البشري، و مدى اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية من خلال العملية التكوينية بالشركة،و هذا سنتطرق إليه من خلال دراستنا للتقرير السنوي للحصيلة السنوية لـــ 2008 .

المطلب الأول: تحليل (Turn-over) و الغياب و حوادث العمل بالمؤسسة.

من خلال المعلومات المحصلة على هذه المؤشرات نحاول تحليل هذه المعطيات.

الفرع الأول: Turn-over

في إطار تسيير الموارد البشرية يجب على المؤسسة تحديد سياساتها لـــ (Turn-over) بالنسبة إلى مجتمعها الأجير.

إن نسبة مرتفعة من (Turn-over) لا تعني بالضرورة تكلفة كبيرة للمؤسسة لأسباب التالية:

- توزيع الكفاءات حسب الاحتياجات بدلالة المناصب.
- التدفق العام داخل المؤسسة هو مجموع تدفق داخل المؤسسة من وحدة إلى وحدة، مضافا إليه التدفق من المؤسسة إلى المحيط الخارجي.

الجدول(04) : يوضح سياسة و استعدادات هذا النظام:

	ARRIVEE		DEAPRT							EFE
MOIS	RECRUTEM	REINTEGR	TOTAL	FIN CONTR	DEMISSION	A/POSTE	RETRAITE	AUTRES	TOTAL	
JANVIER	9	8	17	8	6	6		2	22	1633
FEVRIER	30	6	36	4	2	4	1		11	1658
MARS	25	7	32	9	10	8	2		29	1661
AVRIL	25	14	39	34	10	10		1	55	1645
MAI	70	14	84	31	10	6	2	1	50	1679
JUIN	20	3	23	10	8	13	3		34	1668
JUILLET	11	6	17	6	8	6	3		23	1662
AOUT	37	8	45	7	6	11			24	1683
SEPTEMBRE	16		16	37	4	5		2	48	1551
OCTOBRE	9	12	21	66	10	18		5	99	1631
NOVEMBRE	24	1	25	67	7	2			76	1522
DECEMBRE	3	2	40	1		2	3		6	1521
TOTAUX	279	81	360	280	81	91	14	11	477	

تأخذ SEROR استعدادات النظام انطلاقا من :

✓ **انصراف من صنع المؤسسة :**

تتخلى المؤسسة على عمالها نتيجة لـــ: نقص الأهلية، العقوبة، أسباب اقتصادية كنقص إنتاجية النشاط.

✓ **انصراف من صنع العامل:**

و هو غير متحكم فيه من طرف المؤسسة مثل: المرض، الحوادث، الولادة، التقاعد، الوفاة.

و أخرى متحكم فيها من طرف المؤسسة: ترقية خارجية، مكافأة، و ظروف عمل.

- عدد العمال لسنة 2008 هو 1521، أما تقدير التوظيف لسنـــة 2009 هو 550، خـــلال 2008 قامت المؤسسة بتوظيف 360، بحيث يشير تقرير التقدير للتوظيف 51.42% .

1. **قطع علاقات العمل 1521/477** : التوزيع حسب السسيو-مهنية:

- الإطارات 29 من 164 تقدر النسبة بـــ 0.16 % ؛
- التحكم 50 من 310 تقدر النسبة بـــ 0.17%؛
- التنفيذ 398 من 1047 تقدر النسبة بـــ 0.38%.

2. **الإعادة إلى الوضع السابق – الترقية** : 54 من 1521 تقدر النسبة بـــ 0.6%.

- الإطارات: 10 من 164 تقدر النسبة بـــ 0.6 %؛
- التحكم: 28 من 310 تقدر النسبة بـــ 0.09 %؛
- التنفيذ: 16 من 1047 تقدر النسبة بـــ 0.01 %.

3.التوظيف و إعادة الدمج :

خلال نشاط 2008 توقعات التوظيف، إعادة الدمج حددت بـــ 700 عامل يصل الرقم إلى 360 عامل في نهاية النشاط، تمثل نسبة 51.42 % مقسمة حسب نماذج السسيو مهنية إلى : 10 إطارات ، 31 تحكم ، 319 تنفيذ.

الفرع الثاني: الغياب المؤسسة.

تعبر الغيابات أحد العوامل التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة و تنظيمها ، كما أن نتائجها تكون سلبية ، و تقوم مؤسسة (SEROR) بإحصاء جملة الغيابات و تشخيصها حيث تعتمد المؤسسة في حسابها لمعدل و نسبة الغياب بإتباعها الطرق التالية:

- نسب الغياب = ساعات الغياب خلال المدة المحددة / الساعات النظرية للشغل خلال المدة .
- فترة متوسط الغيابات = عدد الغيابات خلال فترة زمنية / عدد متوسط الأجراء خلال فترة.
- في شركة (SEROR) تحسب الغيابية لعدد الأيام لطاقم مكون من 1521 فرد.
- حساب عدد الأيام المشغولة خلال السنة :

عدد الأيام = 12 شهر = 264 يوم لمعيار ساعي 264× 8 = 2112 .

- المقياس الساعي المحقق لمؤسسة(SEROR) = 1112 × 1521 = 3.212.352
- عدد ساعات الغياب خلال نشاط 2008 هو 7320 ساعة
- 3.212.352/7320 تمثل نسبة 0.22، و هي نسبة منخفضة مقارنة لسنة 2007 حيث بلغت 1.7%.
- نسبة الغيابات المسجلة خلال 2008 تعادل 0.22% ، بما في ذلك المرض .

نسبة الغيابات تتماشى مع أي معلومة قد تفيد بأن مستوى تحفيز العملاء يكون سيئ، كما أن العطل المرضية و الأمراض طويلة المدى لا تمثل تأثير على مستوى التحفيز بالنسبة للشركة.

الفرع الثالث: حوادث العمل.

الجدول(05): يبين حوادث العمل التي وقعت خلال سنة 2008:

MOIS	NBRE ACCIDENT	NBRE JOUR	EFFECTIF	TAUX
JANVIER	12	261	1633	4.59%
FEVRIER	12	252	1658	4.76%
MARS	9	172	1661	5.23%
AVRIL	8	227	1645	3.52%
MAI	9	269	1679	3.34%
JUIN	10	243	1668	4.11%
JUILLET	13	306	1662	4.24%
AOUT	11	204	1683	5.39%
SEPTEMBRE	5	124	1651	4.03%
OCTOBRE	7	141	1573	4.96%
NOVEMBRE	3	72	1522	4.16%
DECEMBRE	3	79	1521	3.79%
TOTAUX	102	2350		4.34%

في سنة 2008 سجلت مؤسسة (SEROR) حوالي 102 حادث عمل و هي نسبة مـــرتفعة مقارنـــة بسنة 2007 حيث بلغت 50 حادث ، و ذلك بالرغم من توفر ظروف الأمن و وسائله في كل ورشة ، و يبقى الإشكال المطروح من خلال عمليات التفتيش الزمنية لمسؤولي النظافة و حماية المحيط و كما أشار بعض عمال الشركـــة أن الإهمال و اللامبالاة في استعمال و سائل الحماية كقفازات الحماية، أحذية الأمن ، ساهمت في ارتفاع هذه النسبة .

المطلب الثاني: تسيير المهن و هرم الأعمار و الأقدمية و المستويات بالشركة.

هذه المؤشرات لها علاقة مباشرة بكفاءة العنصر البشري، و الاطلاع على هذه المؤشرات يمكن المؤسسة من وضع خطة لتنمية و تطوير كفاءاتها البشرية.

الفرع الأول: تسيير المهن (Gestion des carrières).

انطلاقا من كون مؤسسة (SEROR) مؤسسة مفتوحة تنتقل من قرارات داخلية للمسؤولين وفق ضغوط العمل و الذي يتطلب مرونة في موردها البشري يتلاءم مع المحيط الخارجي و الداخلي، حاولت المؤسسة في الوصول إلى مرونة بشرية ، الأمر الذي دفع بها إلى بذل الجهد من أجل اختيار الأفراد و تحفيزهم للوظائف الجديدة انطلاقا من قدراتهم و ميولاتهم .

يعني أن المؤسسة تقوم بتطوير المهن و من خلالها تميز عمالها الأجراء .

إن مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تعتبر أنه من الأهمية تقييم الكفاءات و ذلك من أجل تزويد مديرية الموارد البشرية ، بالبرامج التكوينية ، وبرامج المكافآت ، الدمج، الترقيات، قرار التغيير،و كل ما يتعلق بالأفراد.

الفرع الثاني: هرم الأعمار.

	AGE					
CADRE	**16 A 30 ANS**	**31 A 40 ANS**	**41 A 40 ANS**	**51 A 60 ANS**	**60 ANS &+**	**TOTAL**
HOMMES	1	1	93	54		149
FEMMES			15			15
TOTAUX	**1**	**1**	**108**	**54**		**164**
MAITRISE	**16 A 30 ANS**	**31 A 40 ANS**	**41 A 40 ANS**	**51 A 60 ANS**	**60 ANS &+**	**TOTAL**
HOMMES		1	98	193		292
FEMMES			18			18
TOTAUX		**1**	**116**	**193**		**310**
EXECUTION	**16 A 30 ANS**	**31 A 40 ANS**	**41 A 40 ANS**	**51 A 60 ANS**	**60 ANS &+**	**TOTAL**
HOMMES	1	1	591	433		1026
FEMMES			21			21
TOTAUX	**1**	**1**	**612**	**433**		1047
TOTAL	1+2+3					**1521**

إن الاعتماد على تحليل هرم الأعمار يساهم في إدارة المؤسسة، باعتبار أن السن له الأثر الكبير على سلوكيات الفرد المهنية.

يمكن أن نحلل هرم الأعمار، انطلاقا من الجدول(06):

الإطارات : نجد أن الفئة المرتفعة من الإطارات ما بين 41 إلى 50، و من المهم أن نشير إلى أن حوالي 49 إطار تجاوز الخمسينات، و هذا يطرح إشكال للمؤسسة بحكم اقتراب حصول هذه الإطارات على التقاعد أو الخروج كمستفيد من منحة الخروج و هو خسارة رأس مال بشري يؤثر على سير المؤسسة ، لذلك يجب على المؤسسة أن تفكر في خطة من أجل سد هذه الفجوة .

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة مابين 51-60 مرتفعة و هذا يمكن اعتباره ايجابي إذا طرحنا فكرة التراكم، و التجميع للخبرة التي تعتبر أحد أهم العوامل المشكلة للكفاءة ، لكن هذه الفكرة قد تطرح إشكالية خطر الروتين و غياب روح الإبداع والابتكار .

الفرع الثالث: هرم الأقدمية.

تعتبر الأقدمية من أهم المؤثرات على السلوك المهني للعامل، و على وضعية المؤسسة، و الجدول (07) يبين حالة المؤسسة، بالنسبة لعمالها حسب الأقدمية:

عدد السنوات	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 15 فما فوق
عدد العمال	466	110	95	850

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من نصف الطاقم العمالي له خبرة تفوق 15 سنة و هذا يعتبر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة من حيث كفاءة عنصرها البشري، و هذا يتماشى و هرم الأعمار المذكور في التحليل السابق.

الفرع الرابع: هرم المستويات.

يمكن أن نعالج هرم المستويات من حيث المستوى التعليمي أو التكويني الذي يملكه الأفراد العاملين بالمؤسسة، و الذي له أثر على المؤسسة، و سلوك أفرادها، لكن عندما نتحدث على المستوى التعليمي، لا بد أن نناقش هرم الأقدمية، و هرم الأعمار الذي يعوض مستوى الشهادة المتدنية، و الذي يغطي النقص النظري بالتطبيقي، والجدول (08) يبين توزيع الأفراد حسب المستويات :

المبحث الخامس: التكوين بمؤسسة (SEROR) و تطوير الكفاءات.

إن الحديث عن التكوين في مؤسسة (SEROR) هو الحديث عن مصلحة قائمة تحاول أن تقدم تكوين يليق باحتياجات المؤسسة و محيطها من أجل التأقلم و سد كل الفجوات، لكن المؤسسة تعتبر بأن مخطط التكوين ليس أمرا محددا، و إنما هو استجابة لأي نقص أو احتياج في النشاطات، فتقرر إجراء العملية التكوينية، بحيث تكون منسجمة و متوافقة مع الأهداف العملية للمؤسسة.

المطلب الأول: مخطط التكوين و أهداف و أساسيات التكوين بالشركة.

تسعى المؤسسة لوضع مخطط يتلاءم واحتياجات المؤسسة و فقا لأسس محددة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: اختيار مخطط التكوين بالمؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية لمؤسسة (SEROR) ترى أن المخطط التكويني يجب أن يتلاءم و ينسجم مع:

- حاجات الطاقم و السياسة التكوينية؛
- أسلوب الإدارة في المؤسسة؛
- هدفها الاقتصادي؛
- تطوير كفاءة المورد البشري؛
- البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- الإطار التنظيمي للمؤسسة.

المستويات	لاشيء	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
العدد	200	1075	80	61	105

من خلال الجدول نلاحظ أن المعدل الأكثر ارتفاعا بالمؤسسة يمثل 70% من مستوى ابتدائي و هذا يفسر أن الأهمية لدى الشركة في نشاطها يتمثل في عمال التنفيذ، لكن هذا قد يطرح إشكالية إذا اعتبرنا الكفاءة هي محصلة للمعرفة العلمية و العملية.

كما أننا إذا رجعنا إلى التقسيم سيسو مهني، نجد أن حوالي نصف الإطارات حازوا على مناصب بحكم الأقدمية، و هذا قد يشكل مفهوما لدى المؤطرين، و وكلاء التحكم، أن الأقدمية هي المعيار المتحكم في عملية التسيير، و هي المقياس الحقيقي للكفاءة.

الفرع الثاني: التكوين بمؤسسة (SEROR).

التكوين بالمؤسسة يخضع لتغيرات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي الجزائري، و قد يكون عرض التكوين من طرف تنظيمات إدارية من أجل تكوين أكثر تلاؤما لنشاطات المهنة.

المؤسسة تسعى إلى تطوير كفاءاتها بطريقة خاصة بالتقيد بمعايير المؤسسة المتمثلة في 1% من الكتلة الأجرية، و بالتركيز على خبراتها و مرجعياتها المستمدة من المحيط الوطني أو العالمي .

فالمؤسسة تعتبر التكوين مهم لأفرادها من أجل رفع كفاءتهم و تحسين المردودية، و هو بالنسبة إليهم استثمار فكري على المدى البعيد (حسب تقرير 2008 لإدارة الموارد البشرية) .

الفرع الثالث: أهداف التكوين بالمؤسسة.

تبحث مؤسسة SEROR من خلال عملياتها التكوينية على مجموعة من الأهداف:

- تحضير أفراد قادرين على شغل المناصب؛
- تحضير الأفراد للترقيات و توزيعات جديدة داخلية؛
- تطوير القدرات و المهارات لدى الأفراد؛
- تطوير ثقافة المؤسسة؛
- تجهيز الأفراد للقيام بمشروع معين؛
- تكوين أفراد قادرين على التأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي.

الفرع الرابع: أساسيات مخطط التكوين.

يجب أن يتوافق المخطط التكويني مع الجانب العملي للمؤسسة بحيث يمهد لأداء جيد و متميز للمؤسسة و وحداتها .

مخطط التكوين لا يشرف عليه مسؤول التكوين فقط و إنما يساهم فيه ممثلين من المؤسسة.

يرتكز مخطط التكوين على:

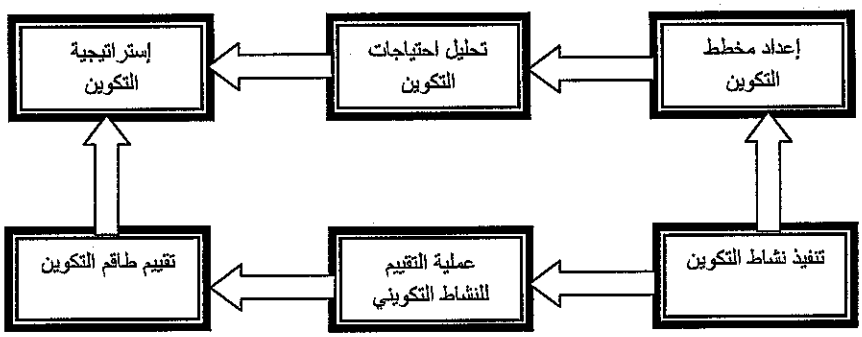
- سياسات إدارة الموارد البشرية؛
- أسلوب الإدارة بالمؤسسة؛
- نماذج تنظيم العمل.؛
- ثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: نظام التكوين و المحتويات والتكاليف و مسؤولية التكوين بالشركة.

سيرورة التكوين تكون وفقا لمراحل محددة، متضمنا عناصر معينة ولها مصاريف خاصة بها.

الفرع الأول: نظام التكوين بالمؤسسة.

إن عمليات التكوين بالمؤسسة تمر وفقا لمراحل منظمة تشكل نظام التكوين، يمكن أن تأخذ الشكل(12):



نقصد باحتياجات التكوين الفارق بين الكفاءة المتوفرة لدى الشخص و الكفاءة الضرورية المطلوبة خلال فترة زمنية لأداء العمل.

نتعرف على مصادر حاجات التكوين من خلال:

- التطورات التقنية التكنولوجية و الإدارة؛
- المشاكل وعدم الاستغلال الأمثل للتوظيف؛
- النتائج المحصل عليها في المردودية و الأداء التوقعات الفردية لممثلين العمال.

الفرع الثاني: محتويات مخطط التكوين.

يشمل مخطط التكوين العديد من العناصر و المعطيات يمكن اعتبارها كمحتويات:

- وصف نشاطات التكوين؛
- فترات التكوين؛
- مكان الانجاز؛
- الميزانية المحددة للتكوين؛
- أهداف التكوين بالنسبة لنشاطات المؤسسة؛
- الطاقم المسؤول على العملية التكوينية.

الفرع الثالث: تكاليف العملية التكوينية.

تصرف المؤسسة على النشاط التكويني تكاليف تتعلق بـ:

- التكاليف البيداغوجية؛
- أجور المتكونين؛
- مصاريف النقل و الإقامة؛

- الوسائل المستخدمة في العملية التكوينية؛
- مصاريف تتعلق بتوفير الجو المناسب للتكوين.

الفرع الرابع: الجهات المسؤولة على وضع مخطط التكوين.

- إن مشروع مخطط التكوين يخضع لممثلين الطاقم تتمثل في جمعية مشاركة؛
- يخضع لكل المديريات المركزية بالإضافة إلى مجلس الإدارة . يناقش المخطط ضمن مجلس الإدارة و خلال اجتماعه؛
- مخطط التكوين مقرر و يصادق عليه من طرف هيئة التقرير العليا للمؤسسة؛
- مخطط التكوين ملقى على عاتق مديرية الموارد البشرية؛
- توزيع مخطط التكوين مع إلزامية تطبيقه؛
- مسؤولي إدارة الموارد البشرية هم المسؤولون على نشاطات التكوين ، يقومون على الإشراف على حصص تكوينية؛
- إن نماذج توجيه وقيادة المخطط التكويني هي محددة و موضحة.

المطلب الثالث: دراسة تحليلية لحصيلة التكوين لسنة 2008.

من خلال الحصول على الحصيلة السنوية لسنة 2008، تمكنا من القيام بتحليلها و مقارنتها بالسنوات السابقة.

الفرع الأول: تقرير لحصيلة التكوين لسنة 2008 لمؤسسة (SEROR).

حسب التقرير السنوي لحصيلة الموارد البشرية لمؤسسة SEROR لسنة 2008 التأكيد على أهمية التكوين في رفع الكفاءة و تحسين المردودية، فهو استثمار فكري على المدى البعيد و القصير، وفي هذا الإطار يجب أن يتلاءم التكوين مع المتغيرات، و ترى الشركة أن برامج

التكوين لسنة 2008 مكنت من تحقيق الأهداف المسطرة و سمحت عملية التكوين باكتساب مهارات و معارف و تعميقها حسب حاجات و متطلبات العصر.

الفرع الثاني: دراسة تحليلية لحصيلة التكوين لسنة 2008.

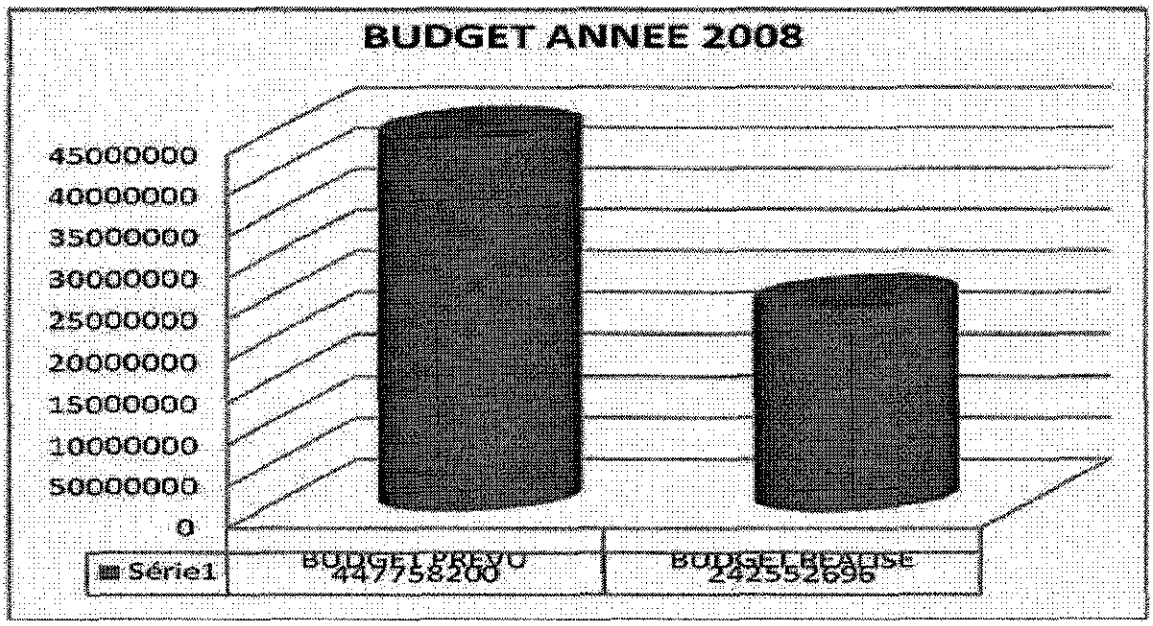
تمكنا من الحصول على الميزانية التكوينية لسنة 2005 /2007/2006 / 2008، و على القيمة الحقيقية المصروفة على أهم عمليات التكوين خلال هذه السنوات و الجدول (09) يوضح الميزانية المخصصة للعملية التكوينية و الطاقم المفترض للعملية:

المعطيات/السنة	2005	2006	2007	2008
الكتلة السنوية	304.620.896.3	339.378.048.00	357, 173.041.41	447.758.2.38
الطاقم	1100	1294	1294	1294
الميزانية المتوقعة(1 %)ك ا	304620896	339378048	357173041	4477582
تطور العدد خلال 2008/2005	110	110	117	117

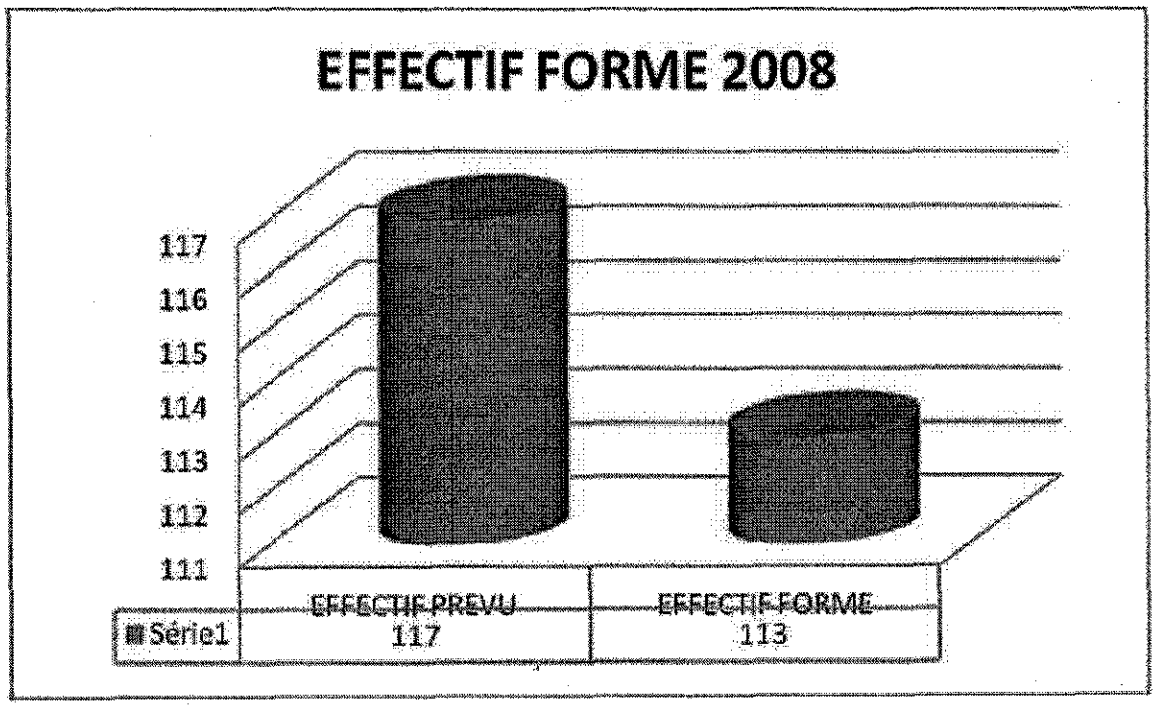
أما الجدول (10) يبين الميزانية المستثمرة في التكوين و عدد المتكونين الحقيقي :

المعطيات/السنة	2005	2006	2007	2008
ميزانية مستثمرة في التكوين	2109.699.00	2307.119.58	2083.044.00	2425.526.96
الطاقم المتوقع للتكوين	114	118	108	117
الطاقم المتكون الحقيقي	110	79	79	113
معدل المشاركة	%96	%65	%73	%96

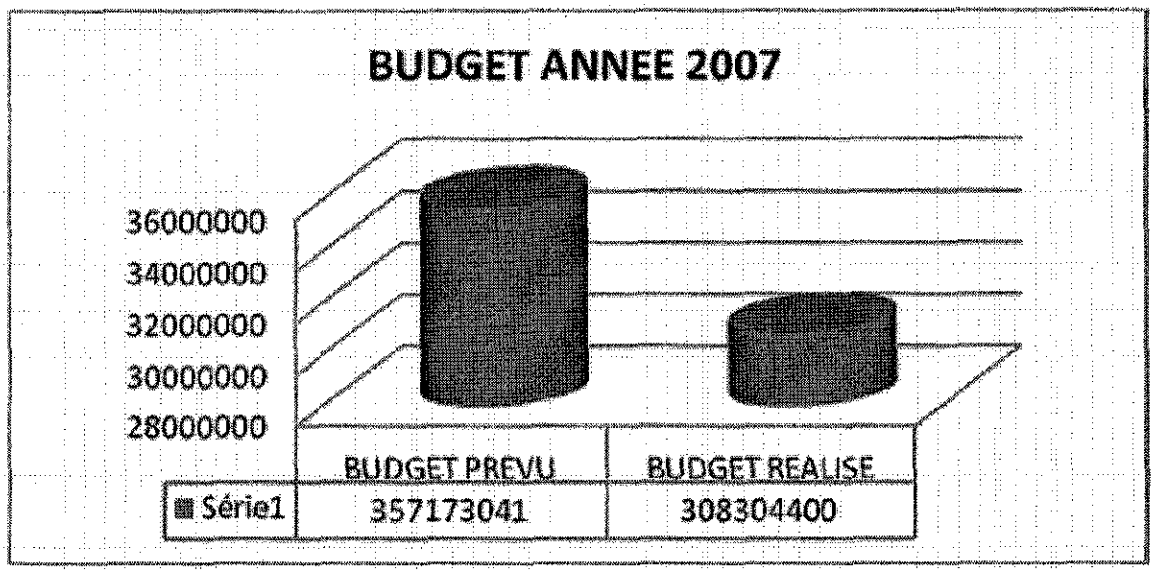
انطلاقا من الجدولين التالين تمكنا من الحصول على الرسومات البيانية التالية:



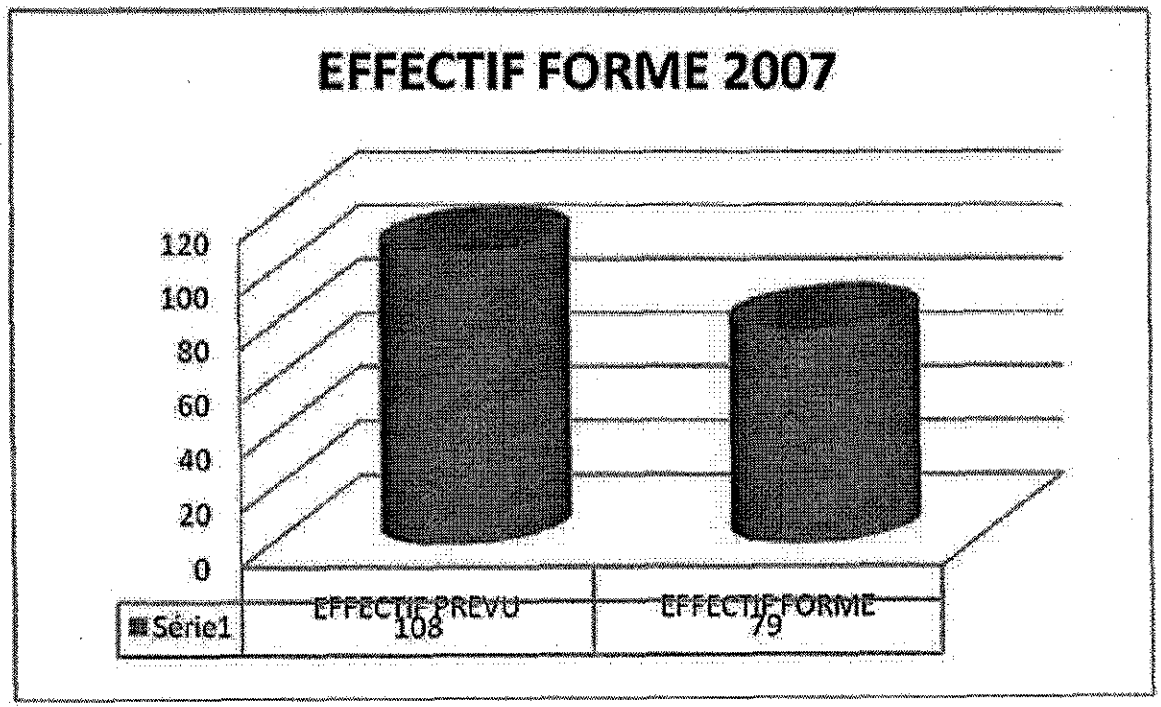
نلاحظ أن الميزانية المخصصة غير مستغلة بالكامل.



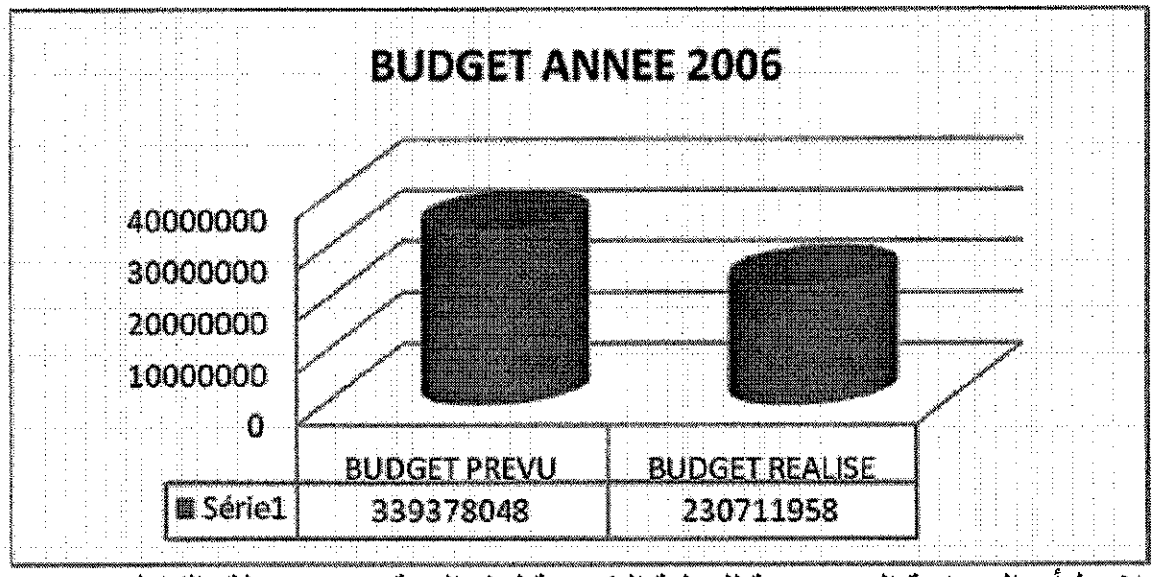
نلاحظ أن عدد العمال المفترض تكوينهم أقل من العدد المكون.



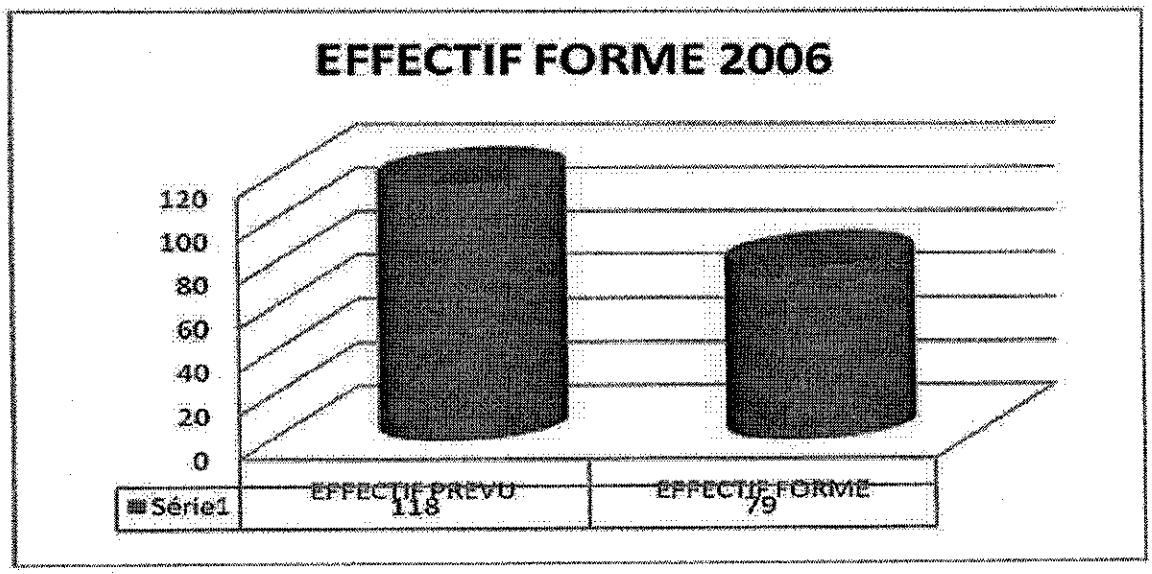
نلاحظ أن الميزانية المخصصة غير مستغلة بالكامل.



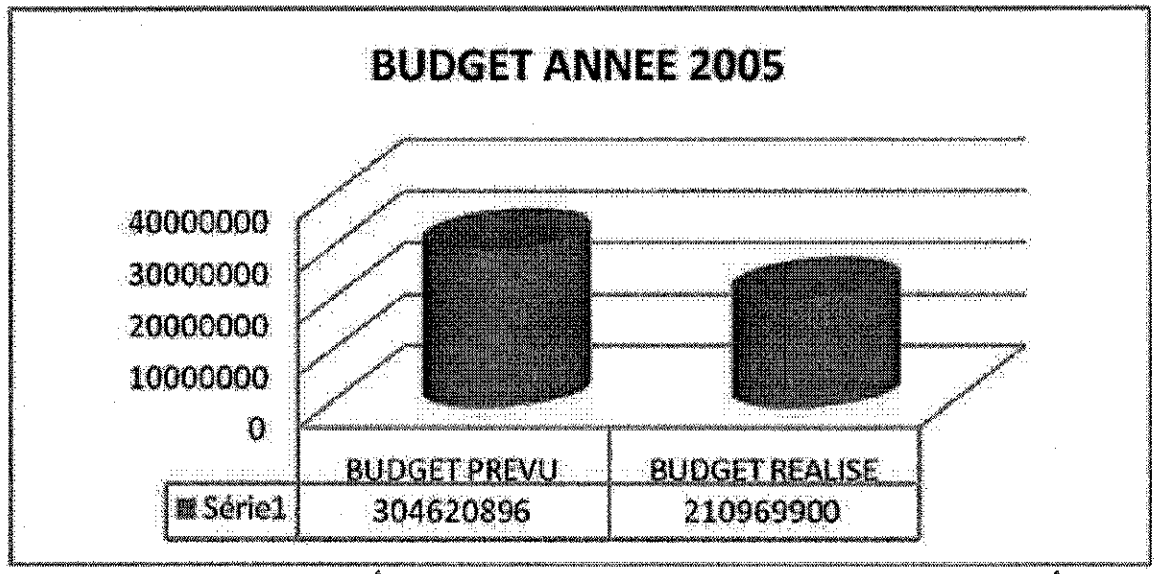
نلاحظ أن عدد العمال المفترض تكوينهم أقل من العدد المكون.



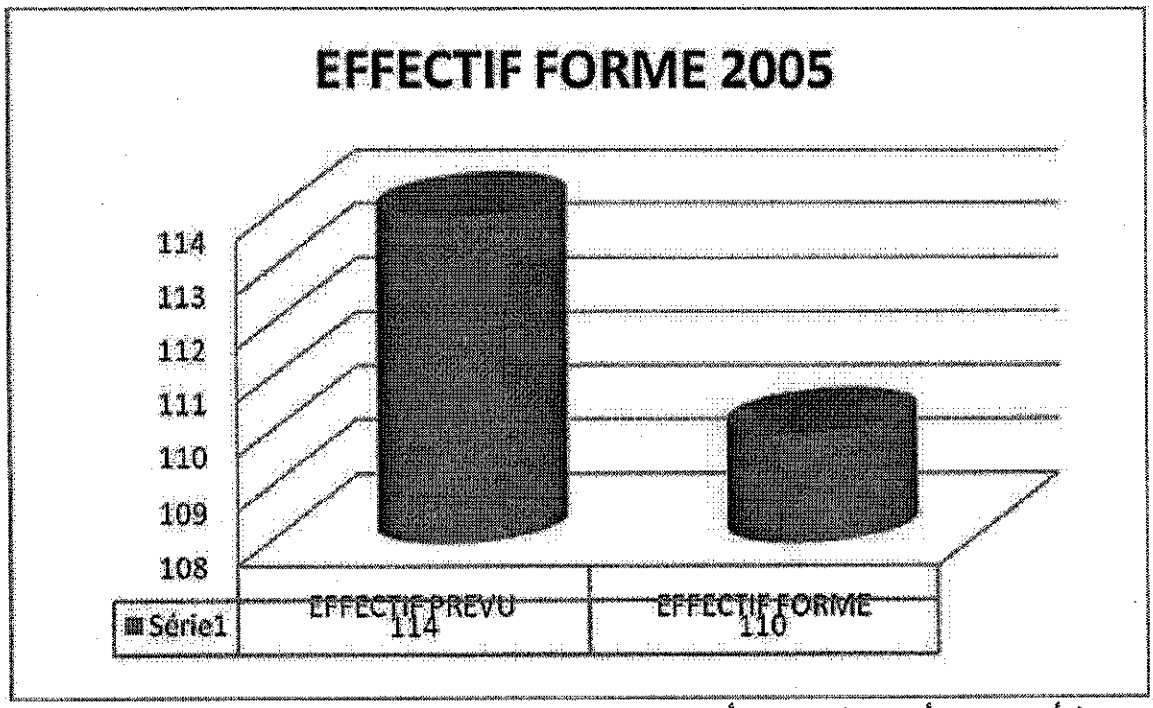
نلاحظ أن الميزانية المخصصة للعملية التكوينية لهذه السنة غير مستغلة بالكامل.



كذلك نلاحظ أن عدد الأفراد المكونين أقل من العدد العمال المفترض تكوينهم.



نلاحظ أن الميزانية المخصصة للعملية التكوينية لهذه السنة أقل من الميزانية المستغلة.



نلاحظ أن عدد الأفراد المكونين أقل من عدد العمال المفترض تكوينهم لهذه السنة.

من خلال إطلاعنا على العملية التكوينية لسنة 2007، وجدنا حوالي 24 إطار من المدراء استفادوا من تكوين عالي المستوى حول إدارة و تسيير المؤسسة ، لمدة زمنية بين 3 أشهر و 12 شهر.

كذلك و خلال نفس السنة حوالي 35 فرد من طاقم التأطير استفاد من تكوين حول تحليل المخاطر، و ذلك لحساسية الموضوع، من أجل تدارك الأخطار المحيطة بالمؤسسة.

أما التكوينات الأخرى فنجد جهد المؤسسة منصب حول التدقيق المحاسبي الداخلي و الخارجي (Audit externe ,Audit interne) ، و مراقبة التسيير ، باعتبار الموضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

كما أن طاقم التنفيذ يستفيد كذلك من عمليات تكوينية من أجل تحسين الأداء، داخل مؤسسات متخصصة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الكتلة الأجرية في تزايد سنوي بحوالي 10%، خلال السنوات الأخيرة.

كما أننا نلاحظ أن المؤسسة كل سنة تقوم بحساب الميزانية المخصصة للتكوين، بنسبة 1% من الكتلة الأجرية، و بالتالي فإن زيادة الميزانية تتعلق بالزيادة في الكتلة العمالية.

من خلال إطلاعنا نجد أنه في غالب الأحيان نجد الميزانية المخصصة للتكوين أي المقدرة تبتعد عن الميزانية المستثمرة في العملية التكوينية و هذا ما نلاحظه من خلال الجدولين في السنوات المذكورة، ويرجع هذا حسب المسؤولين بالمؤسسة للديون المخصصة لسنة 2006 و 2007.

كذلك نلاحظ ارتفاعا في عدد المتكونين لسنة 2008 مقارنة بالسنتين السابقتين، كذلك و ارتفاع عدد الإطارات المكونة مقارنة بالسنوات السابقة.

إن مؤسسة SEROR تعطي أهمية كبيرة للعملية التكوينية و يظهر ذلك من خلال عمليات التقييم، كوثيقة التقييم المقدمة للمتكون و المسؤول على الفرد الذي خضع لعملية

التكوين كاستجواب حول النتائج المحققة، لكن و بالرغم من ذلك فإن المؤسسة لا زالت تشكوا من سوء التنظيم و عدم الاستغلال الأمثل لهذه العمليات .

المبحث السادس: تحليل الاستبيانات.

وزعنا بطاقات الاستبيان على عدد من إطارات المؤسسة، من أجل الحصول على معلومات حول المحاور التالية:

4. مدى اهتمام المؤسسة بتكوين و تقييم و تنمية كفاءاتها؛
5. استخدام نظام الإعلام في عملية التكوين و تطوير الكفاءات في المؤسسة؛
6. الخبرة في المؤسسة و أهميتها؛

المطلب الأول: اهتمامات المؤسسة بتكوين و تقييم و تنمية الكفاءات.

لا يوجد شك من أن المؤسسة تهتم بتطوير وتنمية و تقييم كفاءة موردها البشري، خاصة في ظل المحيط المتغير، و ذلك باعتمادها على العملية التكوينية و غيرها من الطرق المتاحة للشركة و هذا ما حاولنا الوصول إليه من خلال تحليل هذا الاستبيان.

الفرع الأول: تنمية و تطوير الكفاءات بالمؤسسة.

- ✓ في السؤال"4" حاولنا مدى اهتمام المؤسسة بتقييم و تطوير طاقمها العمالي، في 90% من الحالات كانت الإجابة مركزة على قيام المؤسسة بتقييم و تطوير طاقمها العمالي.
- ✓ في السؤال"5" طرحنا إشكالية تسيير الكفاءات بالمؤسسة، فكانت الإجابة حوالي 80% من الحالات أن المؤسسة تهتم بتسيير الكفاءات، حاولنا معرفة الطرق التي تسير بها الكفاءات لكن لم نحصل على إجابة.
- ✓ أما السؤال"6" كان حول المسؤول على تطوير الكفاءات بالمؤسسة، و قد قدمنا مجموعة من الاختيارات، أي ما إذا كانت المسؤولية تقع على مسيري المؤسسة، مسؤولي التكوين، أو على ذوي الخبرات، 40% أجابوا بوقوعها على مسيري المؤسسة، أما 35% رأوا بوقوعها على مسؤولي التكوين، و بعضهم رأى أن المسؤولية ملقاة على عاتق الجميع.
- ✓ السؤال"7" كان هدفنا التعرف على مسؤولية التكوين بالشركة، و قد اقترحنا عدد من الاختيارات: مسؤول الموارد البشرية، مسؤول التكوين، مسؤول متخصص، مسؤول

خارج المؤسسة، فكانت الإجابة 60% أن مسؤول الموارد البشرية هو من يتحمل مسؤولية العملية التكوينية.

- ✓ في السؤال"8" اقترحنا سلسلة من الأدوات المستخدمة في تطوير وتنمية الكفاءات منها: أنظمة الإعلام، تكوين داخل وضعية العمل، مدارس متخصصة، 30% أجابوا بأن الأداة المستعملة هو التكوين داخل وضعية العمل ، 25% رأوا تكوين في مدارس متخصصة، 10% بالاعتماد على أنظمة الإعلام، أما النسبة المتبقية فأجابت بالاعتماد على الاقتراحات الثلاث.
- ✓ السؤال"9" كان حول ما إذا كانت المؤسسة تملك نظاما لتقييم الكفاءات، كانت نسبة 55% أن المؤسسة تملك هذا النظام، أما 45% فرأوا أن المؤسسة لا تملك نظام لتقييم الكفاءات.
- ✓ أما السؤال"10" كان حول الأساس الذي تتم عليه عملية التقييم وقدمنا اقتراحين: أي أن التقييم يتم على أساس النتائج المحققة، أو على أساس الكفاءات المستخدمة، كانت الإجابة على أن 75% من المستجوبين أكدوا أن عملية التقييم تتم على حسب النتائج المحققة.

الفرع الثاني: استخدام نظام الإعلام لتنمية الكفاءات بالمؤسسة.

- ✓ السؤال"11" حاولنا معرفة مدى مساهمة نظام الإعلام بالمؤسسة في تطوير وتنمية الكفاءات، فكانت نسبة 60% بأن النظام يساهم في عملية التطوير و التنمية للأفراد بالشركة.
- ✓ في السؤال"12" أردنا معرفة ما إذا كان الأفراد المسحوبين لديهم فكرة حول التعلم الافتراضي، وجدنا 80% ليس لديهم فكرة حول هذا النوع من التعليم.
- ✓ السؤال"13" كان حول أهمية التعلم الافتراضي بالمقارنة مع التكوين، بحيث 60% رأوا أن التكوين أهم في المؤسسة بالمقارنة مع التعلم الافتراضي.
- ✓ السؤال"14" يتعلق باستخدام الانترنت من طرف الأفراد، فكانت نسبة 50% من المستجوبين رأوا أن استخدام الانترنت بالمؤسسة من طرف الإطارات وارد.

الفرع الثالث: الخبرة في المؤسسة.

- ✓ السؤال"15" كان حول تبادل المعارف و الخبرات مع الشركات الأجنبية، نسبة 55% رأوا بأن المؤسسة لديها علاقات مع مؤسسات أخرى تستفيد من تجاربها في مجال عملها.
- ✓ السؤال "16" كان حول ما إذا كانت المؤسسة تعتبر الخبرة عنصر مكون للكفاءة، فكانت نسبة 75% تمثل الإجابة باعتبار الخبرة مكون من مكونات للكفاءة.
- ✓ السؤال"17" طرح إشكالية ما إذا كانت الشهادة الجامعية تمثل كمقياس للكفاءة، نسبة55% أجابوا بأن الشهادة مقياس للكفاءة، لكن 45% أجابوا بالعكس.

المطلب الثاني: نقاط القوة و نقاط الضعف.

من خلال الدراسة يمكننا استخلاص بعض نقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة.

الفرع الأول: نقاط القوة.

يمكن أن نستخلص بعض النقاط التي تمثل نقاط قوة خاصة بالمؤسسة:

- المؤسسة منجزة في مجال عملها المتمثل في المنشآت الفنية و الهندسية ونالت الشهرة في هذا المجال؛
- و جود مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة في إدارتها لموردها البشري؛
- نصف طاقمها العمالي يمتلك خبرة تفوق 15 سنة، و بالتالي توفرها على تراكمية من المعارف و الخبرات تخفض من تكاليف عملها؛
- مشاركة المدراء و الممثلين في إعداد البرامج التكوينية و بالتالي الإحاطة و الاطلاع على الاحتياجات التكوينية؛
- حيازة الشركة على علامة الجودة الشاملة تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بغيرها؛
- و جود ميزانية خاصة بالعملية التكوينية.

الفرع الثاني: نقاط الضعف

من بين نقاط الضعف للمؤسسة نذكر:

- أكثر من 49 من إطاراتها تجاوز الخمسينات، و قد يحصل الإطارات على التقاعد و يتركون فجوة لدى المؤسسة في أي لحظة من اللحظات.
- إشكالية الروتين بالمؤسسة و غياب روح الإبداع.
- المؤسسة تثمن الأقدمية و لا تثمن القدرة على مواجهة الواقع المتغير.
- عدم استغلال ميزانية التكوين بطريقة فعالة.
- عدم وجود نظام إعلامي قابل للاستخدام في مجال تطوير وتنمية الكفاءات بالمؤسسة.

خاتمة الفصل الثالث:

حاولنا في هذه الدراسة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، فالمؤسسة و كغيرها من المؤسسات تسعى إلى أن تمتلك المورد البشري صاحب الكفاءة الذي يصنع الفارق .

المؤسسة حاولت أن تطور موردها البشري انطلاقا من عمليات التكوين التي تنظمها، لكن و بالرغم من ذلك فان الإشكال المطروح هو عدم الاستغلال الأمثل للتكوين، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في التكوين، في ظل التطور التكنولوجي و العلمي، و اعتماد مؤسسات العصر الحديثة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية و تطوير كفاءاتها البشرية كالتعلم عن بعد و التعلم الالكتروني .

من خلال دراستنا للكفاءة بالمؤسسة، نلاحظ أن نظرتها للكفاءة لازالت في طورها البدائي و التقليدي القائم على مبدأ الثقة و الولاء الشخصي، الامتثال للقانون و الإجراءات التنظيمية و البيروقراطية، تقوم كذلك على مبدأ التخصص المفرط و تقسيم العمل و ليس على التخصص المتعدد، بالإضافة إلى هذا كله فإن المؤسسة تعتمد سياسة أجرية تثمن الأقدمية و لا تثمن القدرة على مواجهة الواقع المتغير، أي القدرة على الخلق و الإبداع و هذا الطرح والفهم قد يكون عائقا أمام تنمية وتطوير الكفاءة بالمؤسسة.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

بعد هذا العرض لا يمكننا في النهاية إلا أن نخلص إلى أن التكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات، تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة و الاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجية المعلومات، كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي .

وبالنظر إلى حتمية الاستثمار في الموارد و الكفاءات البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية اعتماد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية تستجيب للتحديات التنافسية الجديدة.

ما يمكن قوله في نهاية هذا البحث أن الرهان الحقيقي لأية مؤسسة يتمثل في كفاءاتها مهما يكن مصدرها، فاستغلال مورد معين قد يجعل المؤسسة أكثر كفاءة مقارنة بمنافسيها بحيث النظرة الحديثة المبنية على الموارد تضع الكفاءات و المهارات في مركز اهتمامها من خلال قدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا كله فإن المؤسسات الجزائرية وخاصة الاقتصادية منها مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري، فالاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب و التعلم التنظيمي، و ذلك بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تبادل و إنتاج المعارف، بالإضافة إلى التعلم عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال(التعلم الافتراضي)، هذا يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة، كما أن تثمين الرأسمال الفكري و إعطاء أهمية لكل أشكال المعرفة داخل المؤسسة سواءا أكانت صريحة أو ضمنية لدى المديرين أو المستخدمين وفي كل المستويات، من شأنه المساهمة في تأهيل المؤسسة و السماح لها باكتساب ميزات تنافسية تضعها في سكة التطور و تمكنها من مواجهة التحولات و مواكبة التغيرات و التكيف مع المستجدات البيئية، إن هدف أي مؤسسة اليوم هو البحث عن الطرق المثلى لتطوير وتنمية الكفاءة من أجل الحصول على المورد البشري المبدع والمبتكر الذي

يتماشى ومتطلبات العصر، فمن خلال بحثنا المعنون بطرق تنمية الكفاءات توصلنا إلى النتائج التالية:

- **في الدراسة النظرية تحصلنا على النتائج التالية :**

1- التكوين يساهم في كسب الفعالية والكفاءة المستقبلية للأفراد؛

2- التكوين ينمي العادات الفكرية و العملية للأفراد؛

3- التكوين يرفع مهارات ومعارف العاملين؛

4- التكوين يعدل و يقوم السلوكات والاتجاهات مع ما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة؛

5- التعلم التنظيمي يضمن للأفراد التأقلم مع بيئة العمل المتغيرة؛

6- سيرورة التعلم التنظيمي تساعد على خلق كفاءات و معارف جديدة من خلال مواجهتها لظروف عمل متغيرة؛

7- التعلم التنظيمي يكيّف و باستمرار مجمل الروتينيات التنظيمية، التي تسمح بتنشيط ذاكرة المؤسسة و تعمل على تعبئة قواعد المعرفة. و في هذا الصدد يختص التعلم التنظيمي بالتوليف بين الروتينيات الموجودة بطريقة إبداعية؛

8- التعلم الافتراضي يساهم في تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة؛

9- التعلم الافتراضي يخلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة؛

10- التعلم الافتراضي يحقق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة؛

11- التعلم الافتراضي يسمح بتدريب أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية.

➢ **أما الدراسة التطبيقية:**

من خلال دراستنا لمؤسسة (SEROR) بتلمسان كمؤسسة جزائرية تمكنا من التوصل للنتائج التالية:

المؤسسة حاولت أن تطور و تنمي موردها البشري انطلاقا من عمليات التكوين التي تنظمها، لكن و بالرغم من ذلك فان الإشكال المطروح هو عدم الاستغلال الأمثل للتكوين، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في التكوين، في ظل التطور التكنولوجي و العلمي، في حين اعتماد مؤسسات العصر الحديثة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية و تطوير كفاءاتها البشرية كالتعلم عن بعد و التعلم الالكتروني .

نلاحظ أن نظرة المؤسسة للكفاءة لازالت في طورها البدائي و التقليدي القائم على مبدأ الثقة و الولاء الشخصي، الامتثال للقانون و الإجراءات التنظيمية و البيروقراطية، تقوم كذلك على مبدأ التخصص المفرط و تقسيم العمل و ليس على التخصص المتعدد، بالإضافة إلى هذا كله إعتمادها سياسة أجريه تثمن الأقدمية و لا تثمن القدرة على مواجهة الواقع المتغير، أي القدرة على الخلق و الإبداع و هذا الطرح و الفهم قد يكون عائقا أمام تنمية وتطوير الكفاءة بالمؤسسة.

حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نقدم بعض الطرق التي تساهم في تنمية الكفاءات بالمؤسسة، لكننا لم نعالج كل المواضيع التي تتعلق بالكفاءة، والتي سنتركها كمشاريع مقترحة لبحوث مستقبلية، نذكر منها:

- ❖ الكفاءة كميزة تنافسية للمؤسسة.
- ❖ تكوين الكفاءات الضمنية بالمؤسسة في ظل النظرية التطورية.
- ❖ كفاءة المسير و أثرها على فريق العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قـائمة المصـادر:

المصادر باللغة العربية:

1. د حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،المطبعة الجهوية قسنطينة 2002 .
2. ابن منظور في " لسان العرب"، دار الجيل، بيروت، المجلد الخامس2000.
3. ضرار العتبي، نضال الحواري، إبراهيم الخريسي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع2007.
4. أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002 .
5. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة مصر سنة 1998 .
6. بديع محمود مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، طبعة الأمة بغداد سنة 1975.
7. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت 2000.
8. درويش،ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة،القاهرة مطبعة الأنجو المصرية، 1976.
9. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية(القاهرة، مكتب غريب ط3) 1985.
10. أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة 1978.
11. مجمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، جامعة الملك سعود الرياض 2004.
12. عبد الكريم درويش، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 1992.
13. محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد،دار النهضة العربية القاهرة 1990 .

14. محمد الحناوي، علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت 1990 .

15. عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984.

16. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966.

17. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت 1991.

18. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973.

19. علي السلمي ، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1994.

20. شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

21. محمود فهمي، نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال،عالم الكتب القاهرة 1995

22. فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني الطبعة الخامسة، 1995.

23. حسين الدوري، الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة، 1996.

24. . أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفية الجامعية للنشر الإسكندرية 1995

25. محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب القاهرة 1973.

26. طلعت دياب، الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاديتها، منظمة العمل العربية الجزء الأول 1994 .

27. محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 2000.

28. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة للطباعة و النشر بيروت 1983.

29. أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت 1985.

30. منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة مصر 1976.

المصادر باللغة الأجنبية:

31. Tarondeau JC ; le management des savoires . ed PUF 2eme ed .Paris 2002.

32. Chassang G.et autre ; Stratégie et esprit de finesse éd Economica . Pris.2000.

33. ALAN MEIGNANT , Manager la formation dans l'entreprise, Ed d'organisation, Paris, 1992.

34. Gry le Boterf ,*ingénierie et évaluation des compétences*edition d'organisation, 2002.

35. L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2éme édition, ed. d'organisation, 1997.

36. LAKHDAR SCHIOU, gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4ème édition 1993.

37. WR Trecy, designing training and development systems, (N.Y, AM) 1971.

38. Johnson, Kast and Rosenzweig, the theory and management of systems 3rd edi, New York, MC GRAW, Hill 1973.

39. .Jean – marie DE KETELE, guide de formateur Brixelles, Book 1988.

المجلات و المقالات باللغة العربية:

1. د. رحيم حسن،"التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة

2. الكفاءة عند فليب زارفيان، لقاء مصور أجراه زارفيان في 1999 لفائدة مديرية الموارد البشرية (DRH)التابعة لـ (ANPE).

3. 1. بن عيسى محمد المهدي، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس2004 .

4. برقي حسين، رسالة الماجستير، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية جامعة الجزائر 1996.

5. محمد إبراهيم، مشكلات التدريب في قطاع المقاولات و وسائل علاجها، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس كلية التجارة 1980.

6. [1] د /إبراهيم بختي، دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، جامعة ورقلة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 .

7. عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 .

8. كامل بربر، تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية عدد 23 أوت 1995.

9. علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981.

10. حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت 1976.

11. صلاح حوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض 1991 .

- **المجلات والمقالات باللغة الأجنبية:**

1. Tywoniak S ; le modèle des ressources et compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique ? 7eme conférence de l'amis ; louvain- la-nauve ;Mai1999
2. J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996
3. Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985
4. V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», in cahier de Français, N°287, 1998

المواقع الالكترونية:

1. http://membres.lycos.fr/mouaouiya/taarif.doc
2. http://tarbawiyat.123.fr/mostalahat_attarbawiya.doc
3. http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf 26/10/2003.Pensor.
4. http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/03/wsis/doc/s03-wsis-doc-0004!!msw-a.doc 2002.2004
5. http://WWW.munetis-compétences.com.
6. http://www.medofr.fr.

7. http://www.edara.com.
8. http://www.scribd.com.
9. http://www.gigapedia.org.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

- **الملحق(01): استمارة استبيان**

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة ، من أجل المساهمة في نجاح البحث العلمي .

1. تشتغل مؤسستكم بـ :

البناء ☐ الانجازات الفنية ☐ الهندسة المدنية ☐

2. إلى أي فئة تصنف مؤسستكم ؟

متوسطة ☐ كبيرة ☐

3. تتواجد مؤسستكم في :

في العديد من الولايات ☐ في كل ولايات الوطن ☐ في ولاية واحدة ☐

4. هل تقوم المؤسسة بتقييم وتطوير الطاقم العمالي؟

نعم ☐ لا ☐

5. هل تهتم المؤسسة بتسيير الكفاءات ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم فعن طريق ماذا؟

.....

6. على من تقع مسؤولية تطوير الكفاءات؟

على مسيري المؤسسة ☐ على مسؤولي التكوين ☐ على ذوي الخبرة ☐

على جهات أخرى:.....

7. من المسؤول على التكوين في مؤسستكم ؟

مسؤول متخصص ☐ مسؤول التكوين ☐

مسؤول الموارد البشرية ☐ مسؤول خارج المؤسسة ☐

8. ما هي الأدوات المستخدمة في تطوير الكفاءات؟

استعمال أنظمة الإعلام ☐ تكوين داخل وضعية العمل ☐

الاعتماد على مدارس متخصصة ☐

أدوات أخرى.....

9. هل هناك نظام لتقييم الكفاءات داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

10. على أي أساس تتم عملية التقييم ؟

حسب النتائج المحققة(الأهداف) ☐ نوعية الكفاءات المستخدمة في الشغل ☐

11. هل يساهم نظام الإعلام في تطوير وتنمية الكفاءات في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

12. هل لديكم فكرة حول التعلم الافتراضي ؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل للتعلم الافتراضي نفس الأهمية بالنسبة لعملية التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل كل الأفراد يستخدمون الانترنت ؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل تتبادل المؤسسة الخبرات و المعارف مع المؤسسات الأجنبية في مجال اشتغالها؟

نعم ☐ لا ☐

16. هل تعتبرون الخبرة من مكونات الكفاءة؟

نعم ☐ لا ☐

17. هل الشهادة الجامعية مقياس للكفاءة؟

نعم ☐ لا ☐

- **الملحق(02): جدول الحصيلة السنوية للعمليات التكوينية لسنة 2008.**

N°	ORGNAISME FORMATEUR	THEME DE LA FORMATION	DATE FORMATION	DUREE DE FORMATION	MONTANT DE FORMATION	NOMBRE	GROUPE SOCIO PROFESSIONNEL	AUTRES FRAIS
1	ISEC TLEMCEN	PLAN COMPTABLE	08/01/2008	02 JOURS	135 000,00	9	CADRE	
2	INSIM-ORAN	Dispositions loi finances	13/01/2008	01 JOUR	17 000,00	2	CADRE	
3	C G S-ALGER	Règles de calcul parasism1	10/02/2008	03 JOURS	23 500,00	1	CADRE	38 640,00
4	ICHU-ALGER	Risques majeurs ouvrages	25/02/2008	02 JOURS	88 000,00	2	CADRE	39 825,00
5	ISEC TLEMCEN	Plan comptabl e	15/03/2008	02 JOURS	105 600,00	8	CADRE	37 935,00
6	QMS-ALGER	Formation auditeurs	03/05/2008	03 JOURS	157 048,72	13	CADRE	41 025,64
7	C G S-ALGER	Stabilité des pentes et ouv	04/05/2008	02 JOURS	32 000,00	2	CADRE	
8	MS INF-TLEMCEN	AUTOCAD 2D 3D	06/05/2008	02 MOIS	16 500,00	1	CADRE	
9	EGIC IBN SINA	Nouvelles approches GRH	19/05/2008	03 JOURS	42 900,00	1	CADRE	33 650,00
10	IGPE EL BAHIA	Act et revis des prix	27/05/200B	02 JOURS	75 000,00	3	CADRE	
11	MS INF-TLEMCEN	Réseaux Informatiq ue	31/05/2008	02 MOIS	B8 000,00	6 5	CADRE MAITRISE	14 340,00
12	ISEC TLEMCEN	Plan compte et IAS/IFRS	03/06/2008	02 JOURS	11 000,00	5 6	MAITRISE CADRE	
13	ISEC TLEMCEN	Plan comptabl e	25/06/2008	02 JOURS	99 000,00	5 6	MAITRISE CADRE	
14	C C I TLEMCEN	IAS/IFRS	28/06/2008	1,5 JOURS	66 500,00	5 2	CADRE MAITRISE	
15	C C I TLEMCEN	IAS/IFRS	02/07/2008	05 MOIS	465 500,00	7	CADRE	
16	ISEC TLEMCEN	Managem ent opérationn el	12/07/2008	12 MOIS	317 102,00	2	CADRE	
17	ISEC TLEMCEN	IAS/IFRS	28/10/2008	02 JOURS	99 000,00	11	CADRE	
18	ISEC TLEMCEN	IAS/IFRS	19/11/2008	01 JOUR	19 500,00	3	CADRE DIRIGEANT	
19	ISEC TLEMCEN	HYGIENEET SECURITE	NOVEMBRE	03 MOIS	115 560,00	6	MAITRISE	
20	C C I TLEMCEN	Managem ent qualité	NOVEMBRE	12 MOIS	120 000,00	1	CADRE	
21	MATIERE France	VISITE ET STAGE	JUIN	22 JOURS		4	CADRE	126400,00
			TOTAUX	627 JOURS	2 093 711,90			331 815,64
		TOTAL GENERAL	2 425 526,94					

الملحق (04):وثيقة تقييم تقدم لمسؤول المتكون.

SEROR-TLEMCEN société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'ouest

16 – DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	Date : 14/01/2009
Fiche d'évaluation fin de stage	REF : 16000

Page 2 sur 2

Adressée au Responsable Hiérarchique :

1°) – La formation accomplie par votre subordonné a-t-elle entraînée un changement dans son comportement professionnel ?

Oui ☐ Non ☐ Si Oui Préciser :

2°) – Les points faibles constatés chez votre subordonné ont-ils été améliorés après formation ?

Oui ☐ Non ☐ Si Oui lesquels :

3°) – Faut il prévoir une évolution dans le poste ?.

A Court terme ☐ Cocher la case correspondante

A Moyen terme ☐

A Long terme ☐

4°) – Quelles sont les tâches sur lesquelles une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel pour atteindre efficacement les objectifs de la formation ?.

5°) – Une accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités sont-elles nécessaires maintenant ?

Oui ☐ Non ☐ Si Oui Préciser :

Approuvé par la Hiérarchie

0504236 1600FOR09

الخلاصة:

في ظل التطور و التسارع التكنولوجي والعلمي، و التغير المستمر للمحيط ظهرت حاجة المؤسسة للكفاءة، وتغيرت نظرتها للإنسان باعتباره أحد أهم الركائز و الأصول التي تبنى عليها إستراتيجية المؤسسات.

إن المؤسسة التي تتوفر على المورد البشري صاحب الكفاءة المبدع و المبتكر يعني توفرها على أحد الأصول غير الملموسة (غير قابلة للنقل غير قابلة للتقليد)، مما يجعلها تتوفر على ميزة تنافسية تضمن لها مكانة في المحيط المتواجدة فيه.

انطلاقا من هذه المعطيات أخذت المؤسسات تهتم بتطوير و تنمية الكفاءات كاستثمار في رأسمالها البشري المضمون العائد، سواء عن طريق التكوين، أو باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (التعلم عن بعد)، أو التعلم التنظيمي باعتبار المؤسسة بيئة لحيازة وخلق المعارف.

إن البحث عن الطرق المثلى لتنمية الكفاءات يعني ضمان الحصول على المورد البشري المبدع و المبتكر الذي يتماشى ومتطلبات العصر، و يضمن البقاء و الاستمرارية للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية : الكفاءة، تنمية الكفاءات، التعلم عن بعد، التكوين، التعلم التنظيمي.

Résumé:

Dans le cadre de l'évolution scientifique et technologique, la recherche des compétences qualifiées est devenue un besoin essentiel pour l'entreprise car les ressources humaines constituent un élément crucial de sa stratégie.

Les ressources humaines compétentes et créatrices fournissent l'entreprise en éléments de base qui ne peuvent être transformés ni imités en accordant des propriétés concurrentielles qui assurent son statu.

Prenant ces données en considération l'entreprise est intéressée au développement de ses compétences pour en bénéficier par l'investissement dans ses ressources humaines en utilisant différents moyens: formation, technologie de l'information et de communication (apprentissage à distance) et l'apprentissage organisationnel car l'entreprise constitue un contexte important pour l'acquisition et la création des connaissances.

La recherche des méthodes efficaces pour le développement des compétences met en jeu l'obtention des ressources humaines qui assurent la continuité et la permanence de l'entreprise.

Mots clés: compétence, développement des compétences, e-learning, formation, l'apprentissage organisationnel.

Abstract:

Within the frame of technological and scientific evolution as well as the permanent changes in the environment, it becomes necessary for the enterprise to search for more competence (skill) changing its vision to man being an important and basic element that constitutes its strategies.

The enterprise that ha a competent and creative human resource is provided with a basis that can not be neither transferred nor imitated which gives it a competitive property gaining its status in its environment.

On that basis of these data, enterprises are interested in improving and developing the competences (skills) as a benefit able investment of its human resources by many ways such as: training, information and communication technology (e-learning) or organizational learning since the enterprise is an environment where we possess and create knowledge.

Searching the best methods of skills development means obtaining the creative human resources that guarantee the continuity and persistence for the enterprise.

Key words: competence, skills development, e-learning, training, organizational learning.