

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

العنوان:

إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تطوير وتتمية الكفاءات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذة:
أ. خطاش ربيعة

من إعداد الطالب:
مخفوطي أمين

السنة الجامعية 2016/2015



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

- مقدمة

الفصل التمهيدي

- الإشكالية.....13
- الفرضيات.....16
- أسباب اختيار الموضوع.....17
- أهمية الدراسة.....17
- أهداف الدراسة.....18
- التعاريف الإجرائية.....19
- الدراسات السابقة.....22

الفصل الأول: الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية

- تمهيد.....29
- 1- مفهوم الإستراتيجية.....30
- 1-2- بعض المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية.....33
- 1-2-1 المعرفة الإستراتيجية.....33
- 1-2-1-1 هياكل المعرفة الإستراتيجية.....34
- 1-2-1-2 عمليات وأدوات إدارة المعرفة الإستراتيجية.....34
- 1-2-1-3 البناء المعلوماتي للمنظمة وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي.....36
- 1-2-1-4 أهمية البناء المعلوماتي والاستراتيجي.....37
- 1-2-2 التخطيط الاستراتيجي.....42
- 1-2-2-1 مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.....43
- 1-2-2-2 مميزات التخطيط الاستراتيجي.....49
- 1-2-2-3 مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي.....50
- 1-2-2-4 خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي.....52
- 1-2-3 التسيير الإستراتيجي.....57

59.....	1-3-2-1- الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي
64.....	1-2-3-2- أهمية التسيير الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه
66.....	1-3-3-2- مستويات التسيير الاستراتيجي
67.....	1-4-2- الإدارة الإستراتيجية
70.....	1-4-2-1- مكونات الإدارة الإستراتيجية
77.....	1-5-2- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
77.....	1-5-2-1- مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
81.....	1-2-5-2- الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
85.....	1-3-5-2- متطلبات وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
87.....	1-4-5-2- أسس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
90.....	1-5-5-2- إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
91.....	1-6-5-2- اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية
93.....	1-7-5-2- التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
95.....	1-8-5-2- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير
100.....	1-9-5-2- نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
106.....	- خاتمة الفصل

الفصل الثاني: العملية التكوينية

108.....	- تمهيد
109.....	1-2- التطور التاريخي للتكوين
111.....	2-2- مفاهيم التكوين
115.....	3-2- البعد الاستثماري للتكوين
117.....	4-2- أهمية التكوين
120.....	5-2- أهداف التكوين
124.....	6-2- دور التكوين في تنمية معارف الأفراد
125.....	7-2- مبادئ التكوين

127.....	8-2- أنواع التكوين
135.....	9-2- تخطيط برامج التكوين
140.....	10-2- تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية
143.....	11-2- الأساليب التكوينية
149.....	12-2- تقييم التكوين
151.....	1-12-2- أهمية تقييم التكوين
152.....	2-12-2- تكلفة التكوين
153.....	3-12-2- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ
154.....	4-12-2- مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني
156.....	13-2- تحديد الحاجات التكوينية
157.....	1-13-2- مفهوم الحاجة للتكوين
164.....	2-13-2- أهمية تحديد الحاجات التكوينية
165.....	3-13-2- تصنيف الحاجات التكوينية
165.....	4-13-2- مصادر التعرف على الحاجات التكوينية
167.....	5-13-2- مصادر تحديد الحاجات التكوينية
168.....	6-13-2- أصناف الحاجات التكوينية
172.....	7-13-2- طرق تحديد الحاجات التكوينية
196.....	- خاتمة الفصل

الفصل الثالث: تنمية الكفاءات

198.....	- تمهيد
199.....	1-3- مفهوم الكفاءة
199.....	2-3- المفاهيم المرتبطة بالكفاءة
204.....	3-3- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية
204.....	4-3- مميزات الكفاءة
205.....	5-3- خصائص الكفاءة

205.....	3-6- أنواع الكفاءات
211.....	3-7- رأس المال البشري والفكري والميزة التنافسية
212.....	3-8- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
212.....	3-8-1- الإطار النظري لرأس المال البشري
217.....	3-8-2- التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة
221.....	3-8-3- رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
224.....	3-9- مفهوم رأس المال الفكري
233.....	3-10- علاقة رأس المال الفكري بالكفاءات
235.....	3-11- متطلبات التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري
239.....	3-12- رأس المال الفكري والميزة التنافسية: مدخل استراتيجي
243.....	3-13- تسيير الموارد البشرية بالكفاءات
245.....	3-13-1- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة
247.....	3-13-2- الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد البشرية
251.....	3-13-3- مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية
252.....	3-14- تنمية الكفاءات
253.....	3-14-1- مفهوم تنمية الكفاءات
254.....	3-14-2- مجالات تنمية الكفاءات
255.....	3-14-3- تسيير الكفاءات الفردية والميزة التنافسية
256.....	3-15-4- الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية
259.....	3-14-5- أقسام الكفاءات
264.....	3-14-6- مقاربات تسيير الكفاءات
266.....	3-14-7- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية
270.....	3-14-8- تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية
272.....	3-14-9- تعبئة وتنمية الكفاءات الفردية
277.....	- خاتمة الفصل

الجانب التطبيقي

278.....	- الإطار المنهجي
278.....	- منهج البحث
278.....	- منظام المؤسسة وتعريفها
286.....	- مجتمع الدراسة
289.....	- عينة الدراسة وخصائصها
293.....	- الدراسة الاستطلاعية
298.....	- نظرة عامة حول نظام التقييم في سونلغاز
306.....	- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للبحث
307.....	- الاستبيان
208.....	- أدوات تحليل البيانات
309.....	- صدق وثبات الاستبيان
314.....	- عرض وتحليل النتائج
409.....	- الاستنتاج العام
417.....	- الخاتمة
419.....	- التوصيات
421.....	- المراجع
	- الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	تطور الفكر الاستراتيجي	60
02	مجالات التركيز في رسالة المؤسسات	74
03	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	83

122	أهداف العملية التكوينية والعوامل المؤثرة فيها	04
125	دورة التكوين في المنظمة من خلال تنمية المعارف	05
206	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	06
222	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	07
223	المورد البشري و السلوك التسييري	08
327	العناصر المساهمة في تنمية تجنيد الموارد البشرية و الكفاءات	09
287	مجتمع الدراسة	10
287	عملية التوظيف في سنة 2014 لمؤسسة سونلغاز	11
288	عدد البرامج التكوينية التي استفاد منها مختلف العمال والموظفين في مؤسسة سونلغاز لسنة 2014	12

فهرس الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	دور التخطيط الإستراتيجي في تكوين المعرفة الإستراتيجية	36
02	مكونات الإدارة الاستراتيجية وتأثير البيئة عليها	38
03	العلاقة بين تقنية المعلومات وإدارة المنظمة	40
04	عملية التخطيط الاستراتيجي للمستوى الأعلى للمنظمة	48
05	موقع تحديد الحاجات التدريبية في التدريب كنظام مفتوح	162
06	الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة	176
07	الخطوات المتبعة لتحليل العمل	180
08	الخطوات المتبعة لتحليل الأفراد	183
09	المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات	203
10	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	228
11	مكونات رأس المال الفكري	232

250	مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والكفاءات و الميزة التنافسية المستدامة	12
250	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية	13
280	منظام المؤسسة	14

مقدمة:

تعيش منظمات هذه الأيام سواء أكانت منظمات قطاع عام أم خاص في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد و قد شملت هذه التغيرات جميع المجالات ، الاقتصادية ، والسياسية والاجتماعية والثقافية . ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة ، و يستوجب على المنظمات زيادة القدرة على التكيف و التأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار و النمو و البقاء ، و إلا سيكون الاختفاء و الانزواء مصيرها .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية و الداخلية . فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية و المستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة. تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لمختلف أنشطتها ، من حيث الكم و النوع ، و لجميع المستويات الإدارية والتقنية و العمل على تنميتها و تطويرها و المحافظة عليها، لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية و تحتل مركزا مناسباً و متميزا بين المنظمات الأخرى. لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به في المنظمات . و يجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط و التكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية و الأهداف الرئيسة للمنظمة، فعملية الربط و التكامل ما بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركنا أساسيا و جوهريا في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فاعلية.

ومازالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد، والكفاءات الداخلية والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، ويعتبر نظام التسيير الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليتها، ودورها في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة

تنافسية ولا يمكن أن يتحقق ذلك من التركيز على دور وأهمية التكوين في الرفع من كفاءات الأفراد من خلال التحديد العلمي الدقيق لمختلف حاجاتها.

حيث يعد موضوع تكوين الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة ذلك أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة ، والتكوين عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل. والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التكوين أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التكوين ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتتناسب المتطلبات البيئية الجديدة .

لقد أصبح تنمية وتطوير الأصول الفكرية من الأمور المهمة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تجدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.

ولذلك جاءت هذه الدراسة من أجل البحث عن حقيقة الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة سونغاز في تنمية الكفاءات الموجودة لديها من خلال التركيز على العملية التكوينية وبالأخص الطرق والأساليب التي يتم بواسطتها تحديد مختلف الحاجات التكوينية الحالية والمستقبلية من أجل الحفاظ على مستوى معين لكفاءاتها وتطويرها من خلال تزويدها بمختلف التحديثات والمعارف المستجدة في مجال تخصصها.

الجانِب النظري

الفصل التمهيدي

الإشكالية:

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، من خلال نظم ومداخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة، والتي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الاستغلال الأمثل والنتمين الناجع لتلك الموارد والكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

لقد قدمت التطورات الحديثة الحاصلة في مجال التسيير الاستراتيجي مكانة مهمة للموارد البشرية ، إذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات أن تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية والكفاءات وليس قدرة توقعها في مواجهة قوى المنافسة، ذلك أن هذا الاتجاه يفسر أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية بصفة خاصة تعد أصولا إستراتيجية، ومصدر الكفاءة، والمعرفة، والجودة المميزة التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها.

وبسبب اشتداد الصراع الدائم بين مختلف أنواع المنظمات وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أفضل وأنجع السبل لتحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية. وحتى تتمكن من بلوغ ذلك فإنه يتحتم عليها التركيز على أهمية العنصر البشري كأداة فعالة لضمان البقاء والقدرة على التكيف وذلك باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر الهامة لتفعيلها خاصة عندما يتميز بمهارات عالية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة أعمالها ومن هذا المنطلق توجهت تطلعات المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد البرامج التكوينية لتنمية القدرات المعرفية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات وضغوطات المنافسة الحادة.

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته ، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، تقليل كلفة العمل ، رفع جودة الأداء أصبحت المنظمات

تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كفاءاتها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تتبع أهمية التكوين الذي يمثل الاستثمار طويل المدى على مستوى الموارد البشرية في المنظمات.

ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتكوين وإلى البرامج التكوينية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين بها

وحيث أن التكوين عبارة عن عملية مستمرة تتكون من عدد من المراحل المترابطة تسلسلياً، وأن القاعدة التي تبنى عليها جميع مراحل التكوين هي التحديد الدقيق للحاجات التكوينية، يتبين لنا أن عملية التكوين لن يكتب لها النجاح إذا كان هناك خطأ في مرحلة تحديد الاحتياج التكويني، وأن العملية التكوينية بكاملها تصبح عديمة النفع وهدراً للجهد والوقت والمال، فتحدد الاحتياج التكويني للعملية التكوينية أشبه ما يكون بدراسة الجدوى للمشاريع الاقتصادية.

إن التحديد الدقيق للاحتياج التكويني يعطي فعالية للبرامج التكوينية من حيث التكلفة والنتائج، حيث يمثل تحديد الحاجات التكوينية العنصر الرئيسي الهيكلي في صناعة التكوين حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، إن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمات من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها. فضلاً عن أن إصلاح أو صيانة هذا الهيكل غالباً ما تكون بصعوبة لا يفيد معها الترميم بقدر ما يتطلب الأمر إعادة البناء. وترجع الكثير من الدراسات السبب في فشل معظم البرامج التكوينية؛ إلى عدم التحديد الدقيق للحاجات التكوينية قبل تصميم تلك البرامج التكوينية.

وعلى الرغم من أهمية تحديد الحاجات التكوينية في نجاح العملية التكوينية إلا أنها تعد أكثر جوانب العملية صعوبة لعدة أسباب من أهمها عدم وجود المصادر الجيدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك الحاجات، بالإضافة إلى عدم وضوحها وكثرة التداخلات بينها،

هذا بالإضافة إلى خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباك والخلل الوظيفي الذي قد تحدثه عملية تقييم الحاجات التدريبية، وما يترتب عليها من وقت وتكاليف. لذلك فإن تحديد الحاجات التكوينية بأسلوب علمي هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب تزويد المتكويين به كما ونوعا من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث التغيير ورفع الكفاءة.

ومنذ وقت ليس بالطويل كان التكوين الموجه للموارد البشرية في المؤسسات يقتصر في توجهه إلى معالجة النقص الموجود لديها، بمعنى سد الفجوة الموجودة بين مستوى الأداء المطلوب والأداء الفعلي، غير أنه في الوقت الحالي تعتمد الكثير من المنظمات وخاصة الرائدة منها على الرفع من كفاءات أفرادها عن طريق مختلف البرامج التكوينية الممكنة بهدف مواجهة مختلف التحديات الحالية والمستقبلية، والحفاظ على قدرة المنظمات على المنافسة والبقاء. ونظرا لما قد يترتب على إهمال تحديد الحاجات التكوينية، أو عدم تحديد تلك الحاجات بدقة ومهارة من فشل البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه، أو من آثار سلبية تحول دون الجدوى من هذه العملية يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- هل هناك هناك تأثير للإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونالغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها ؟
- هل تساهم البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات في زيادة كفاءات الأفراد في مؤسسة سونالغاز ؟
- هل هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات؟
- هل هناك فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات؟

الفرضيات:

- هناك تأثير للإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها.
- تساهم البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات في زيادة كفاءات الأفراد في مؤسسة سونلغاز.
- هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز.
- هناك فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز.

أسباب اختيار الموضوع:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة اقتصادية تمتاز بكثير من التعقيد و اللاتبات ، و باعتبارها نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعد في التكيف مع الأوضاع و أن تضع الآليات التي ستسمح لها بالموازنة بين مستويات التطور الذي وصلت إليه المنظمات ، الوظائف بين الأفراد.

و لهذا عمدت المؤسسات إلى اعتماد و تطبيق آليات تسيير جديدة (تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية و متطلبات اقتصاد المعرفة) و تقوم على أساس العنصر البشري باعتباره مصدر ميزتها التنافسية ، فهو ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تنميته و من تم تنمية و تطوير المؤسسات . غير أن هذا الرأسمال الإستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة بل يتمثل في المنتج الذهني من معارف و خبرات و قدرات التي يمتلكها الأفراد أو التي اكتسبها أثناء مزاولتهم لنشاطاتهم في المؤسسة ، و التي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها لمصلحتها الاقتصادية والإستراتيجية مما سيجعلها تحقق السيطرة و الريادة في مجال نشاطها و هذا يعني الانتقال من التسيير بالكفاءات إلى تسيير المعارف التي يحملها هؤلاء. وهو ما دفعنا للبحث عن الكيفية التي يتم بواسطتها تنمية هذه الكفاءات.

أهمية الدراسة:

لا يتحقق انتماء الفرد للمنظمة بمجرد التعيين في إحدى وظائفها كدور ضمن مجموعة أدوار فالشعور بالانتماء للتنظيم له معايير، وفي الوقت ذاته له شروطه ، ومن أولى معايير الاندفاع في أداء هذا الدور.. ومن أهم شروط هذا الاندفاع القدرة والرغبة في أدائه ، ولن تتحقق القدرة الرغبة معاً إلا من خلال التعامل المباشر مع هذا الدور والتفاعل مع الأطراف

ذات العلاقة بإنجازه.. مهما كانت قابليات الفرد الجديد ومواهبه ومهما كانت رغبته للانضواء في هذا الدور، فإن التكيف الحقيقي له يعتمد ميدانياً على الممارسة الواقعية لهذا الدور، ومدى ما تفرزه هذه الممارسة من تطابق مع توقعات الفرد السابقة عن هذه الوظيفة. ولذا فإن تكيف الفرد مع وظيفته يبدأ من اليوم الأول، ولا بد لنا من السعي الدؤوب لتغيير مواقف الفرد إيجابياً تجاه وظيفته، وذلك من مدخل رئيسي يرتبط بتعديل توقعاته عن مستلزمات هذه الوظيفة وامتيازاتها وبالتالي الانتقال به إلى مرحلة تطوير قدراته لتستجيب لتلك المستلزمات بما يضمن له حق الحصول على حقوق الوظيفة.

وعندما تظهر الحاجة لتغيير الأدوار الوظيفية أفقياً أو عمودياً تكون هناك حاجة موازية لتأهيل الأفراد في قدراتهم لأداء الأدوار الجديدة المطلوبة منهم، وتحفيز رغباتهم بأشغالها. ويزداد الأمر أهمية حينما يتعلق بفئة الكفاءات الموجودة في المؤسسة التي لها وزنها ودورها الفعال في الرقي بمستوى أداء المؤسسة من خلال إبتكار الحلول للمشاكل المطروحة وقابليتهم للتعامل مع الوضعيات المستحدثة وتأقلهم مع التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم، مما يجعل من الضروري تنميتهم باستمرار من خلال تحديد المواطن التي يجب تنميتها من خلال البرامج التكوينية المبنية على التحديد الدقيق لحاجاتهم التكوينية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على نماذج الكفاءات التي تنتج عن عمليات البحث و التطوير التي تتلاءم مع الأهداف المحددة و تحقق الأهداف الإدارية للتنظيم.
- الاطلاع على مناهج البحث والتطوير المستخدمة في إنتاج نماذج كفاءة ملائمة قانونية ومناسبة للاستعمال دون مخاطر.
- معرفة مدى تأييد مديري المؤسسة لاستخدام منهج يتمحور حول الكفاءات كمقايير مفتاحية للنجاح الإستراتيجي للمؤسسة.
- البحث عن الارتباط المباشر للكفاءات الخاصة بالإستراتيجية أو بأهداف المؤسسة .
- البحث عن كيفية إعداد شكل الكفاءات الملائمة لمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الجيدين لمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم.

- التعرف على الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تطوير وتنمية كفاءاتها.
- الاطلاع على مختلف البرامج التكوينية المخصصة لذوي الكفاءات من أجل الرقي بمستوى معارفهم ومهاراتهم
- البحث عن الطرق والأساليب المعتمدة في تحديد الحاجات التكوينية للكفاءات الموجودة في المؤسسة من أجل استغلالها في وضع البرامج التكوينية التي تساهم في تنمية كفاءاتهم.
- التعرف على الصعوبات التي قد تحول دون التحديد الدقيق والعلمي للحاجات التكوينية.

التعاريف الإجرائية:

الاستراتيجية:

هي الطريقة، أو الأسلوب التي تخلص بها المنظمة ومواردها وتنظيم جهودها وأنشطتها الرئيسية بغية تحقيق أهدافها. وحين نتفحص الاستراتيجية والأسس التي تقوم عليها نجد أنها عبارة عن نهج معرفي معلوماتي، متطور على مر العصور، جاء نتيجة لتمازج المعلومات والتقنية واعتبارهما روح الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق يظهر لنا أن هنالك ترابطا قويا ما بين الاستراتيجية، والمعلومات والمعرفة بشكل خاص، وإدارة المنظمة بشكل عام.

التكوين:

التكوين هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل أشغال المناصب والأدوار الوظيفية، فالتدريب وسيلة لتنمية قدرات العاملين على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

الحاجات التكوينية:

إن الحاجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم. وتعتبر الحاجة إلى التدريب عن" الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة. ويتعين على مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم ، ثم العمل على "ملا هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة. فالحاجات التكوينية هي مجموعة المتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج، أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة

الكفاءة:

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط، فالكفاءة ليست حالة أو معرفة مكتسبة، فالكفاءة معارف أو قدرات (مهارات) لا يعني أن الفرد أصبح ذو كفاية، بحيث يمكن للمرء أن يكون على دراية واسعة بمبادئ المحاسبة والتدبير ولكن قد لا يعرف توظيف هذه المعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، والكفاءة تكتسب أثناء ممارسة نشاط ما يتم فيه تجنيد المعارف والقدرات والتوظيف المناسب لها، ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال التلقي السلبي، وبدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة.

تنمية الكفاءات:

إن تنمية كفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها، فهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءة العنصر البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة. إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز.

الدراسات السابقة:

أجرى فولمر (Fullmer, 1996) دراسة هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في سنتهم الأولى من حيث أساليب التدريس ونظريات أصول التدريس. تكونت عينة الدراسة من (13) معلماً من مدرسي كليات اللغة الإنجليزية في جامعة يوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة للدراسة حيث استمرت ثمانية شهور. توصلت الدراسة إلى وجود حاجة ملحة للتدريب في مجال أساليب التدريس وإدارة الصف والتقييم. وأكدت الدراسة إلى ضرورة تطوير برامج تعليمية تدريبية للمعلمين¹.

دراسة (Budhwar & Sparrow, 1997) جاءت لبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل /تفويض المسؤوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل /تفويض المسؤوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل Matrix مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة وتفويض المسؤوليات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جدا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4 %) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.

¹ Fullmer, Shawn Eugene, The Good Teacher: An ethnographic study of First Year Graduate instructors of English composition, Utah state University, *Dissertation Abstract International*, 35/03, 1996.

2- بينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

3- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في المهن¹

وهدف دراسة كانغ (Kang, 1997) إلى التعرف إلى الحاجة الملحة للبرامج التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية كونها لغة أجنبية في المدارس الإعدادية في كوريا الجنوبية، بحيث تم مناقشة كيفية تطوير الورش التعليمية لمعلمي المدارس. تكونت أداة الدراسة من استبانة ومقابلة شخصية لأفراد عينة الدراسة المشتركين في الورش التعليمية، وأظهرت الدراسة حاجة كبيرة إلى التخطيط للورش التدريبية وتنفيذها، وضرورة الانتقال إلى البلاد الناطقة باللغة الإنجليزية، وكذلك الحاجة للتدريب في مجال الأزواج الثقافي².

وأجرى تشاد (Atchade, 1998) دراسة استطلاعية هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وكيفية تطوير أداء المعلمين في جامعة غرب أفريقيا من خلال الأنشطة التطويرية للمعلم. استخدم الباحث المقابلات الشخصية وتسجيل المحاضرات كأسلوب لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى خبرة المعلم فيما يتعلق بدور نشاطات الطلبة ومشاركتهم في العملية التعليمية، وبينت الدراسة أن أسلوب العمل الجماعي من أفضل الأساليب التعليمية المستخدمة، وكذلك للورش التعليمية أثر واضح في عملية النمو المهني للمعلمين³.

¹ Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, (Vol. 40, No.1, 1997) PP.171-188.

² Kang, Ae – Jin, An EFL Teacher Training-Program: Evaluation of the International Education Workshop for Korean Elementary School English Teachers, Michigan State University, *Dissertation Abstract International*, 36 (4), 1997

³ Atchade, Motcho Prosper, An Exploratory Study of the Impact of Teacher development on EFL Teacher Indiana University, *Dissertation Abstract International*, A59(9), 1998 .

وقام سيلزر (Sulzer, 1998) بدراسة هدفت إلى تحديد الوسائل والحاجات التدريبية التي تؤدي إلى تطوير الفاعلية الذاتية لمعلمي اللغة الإنجليزية الجدد في سنتهم الأولى في مدينة فلوريدا. استخدم الباحث استبانة ومحاضرات من خلال ورش تعليمية. وبينت الدراسة وجود حاجة ملحة لتدريب معلمي اللغة الإنجليزية فيما يتعلق بإدارة الصف والتقييم، والتفاعل الصفّي، وأظهرت الدراسة وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بمجال النمو المهني للمعلم، وأكدت الدراسة ضرورة وجود تدريب على أساليب التدريس والمهارات التعليمية¹.

وأجرت والكي (Walqui, 1998) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية الذين يتعاملون مع برامج خاصة بتدريس اللغة الإنجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الباحثة المقابلة الشخصية والملاحظة حيث استمرت مدة (9) أشهر، وتوصلت الدراسة إلى وجود حاجات ملحة لمعلمي اللغة الإنجليزية للجانب العملي والتطور العلمي الذاتي، وبينت الدراسة ضرورة إشراك المعلمين في عمليتي التخطيط والتقييم².

وأجرى سلاجر (Slaughter, 1998) دراسة هدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية للمعلمين الجدد في المدارس الأساسية في منطقة ميرلاند الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (165) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين الجدد شجعوا الحاجة للتدريب لمجال المنهاج التعليمي وطرق التقييم وإدارة الموقف التعليمي، وكذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للحاجات التدريبية للمعلمين الجدد تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي.

وهدف دراسة ريموند (Raymond, 1999) إلى التعرف على تقدير المعلمين لحاجاتهم التعليمية أثناء الخدمة في مدارس ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (444) معلماً ومعلمة و(36) مديراً ومديرة، واشتملت استبانة الدراسة على سبعة مجالات هي: التخطيط، والاتصال، ووسائل التعليم، وإدارة الصف، والتفاعل الصفّي،

¹ Sulzer, Deborah Ann, Supporting the Developing of Self- efficacy in First Year Teacher, University of Central Florida, *Dissertation Abstract International*, A59 (11), 1998.

² Walqui, Aida, The Development of Teachers understanding: In -Service Professional Growth for teachers of English language Learners, Stanford University. *Dissertation Abstract International*, A 59(6), 1998.

وتحسين المهارات، الضرورية، والتقويم. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير المعلمين لحاجاتهم التدريبية وبين تقدير مديري المدارس في مجالات أربعة هي: التخطيط، والتفاعل الصفّي، وإدارة الصف، وتحسين المهارات الضرورية لصالح المعلمين.

دراسة عيادات 2003 (

عنوانها" الاحتياجات التدريبية المهارية لمعلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمشرّفين في محافظة اربد."

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المهارية لمعلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمشرّفين في محافظة اربد، والتعرف إلى الفروق بين وجهات نظر مدرسي التربية المهنية ومشرّفيها وفق متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. تكونت عينة الدراسة من (180) معلماً ومعلمة، و (12) مشرفاً ومشرفة للتربية المهنية في مديريات تربية وتعليم محافظة اربد، وقام الباحث ببناء استبانة اشتملت على خمس مجالات هي: الصناعي، الزراعي، التجاري، الصحة والسلامة العامة، والعلوم المنزلية. أظهرت النتائج أن المعلمين بحاجة للتدريب على المهارات المهنية بشكل كبير حسب تقديرات المشرّفين، وأن هناك فروقاً في القيم التعبيرية للاحتياجات التدريبية المهارية بين المعلمين والمشرّفين، وأن هناك فروقاً من وجهة نظر المعلمين أنفسهم للاحتياجات المهارية تعزى لأثر متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

دراسة ديب 2005 (

عنوانها" فاعلية برنامج تدريبي في تقنيات التعليم لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم."

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على الاحتياجات التدريبية لمعلمي الحلقة الأولى مرحلة التعليم الأساسي في مجال تقنيات التعليم لمعلمي في محافظتي دمشق وريف دمشق. وتكونت عينة الدراسة من (89) معلماً ومعلمة في محافظة دمشق، و 92 معلماً ومعلمة في ريف دمشق.

أظهرت نتائج الدراسة ضرورة تطوير برنامج التدريب المستمر في مجال تقنيات التعليم، والاستفادة من الاحتياجات التدريبية عند إعداد برنامج التدريب المستمر الخاص بمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وأن يكون تصميم البرامج التدريبية العامة والمستمرة في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وكذلك تزويد مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) بالإمكانات التي تسمح بتوظيف تقنيات التعليم على نحو فعال، إضافة إلى إنشاء نظام للتدريب من بعد لكل المعلمين لضمان استمرارية التدريب ومواكبة التطورات التعليمية الحديثة. كما أكدت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج التدريبي المقترح القائم على الاحتياجات التدريبية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي في تقنيات التعليم وذلك من خلال وجود فروق دالة إحصائية بين معلمي المجموعة التدريبية التي تم تدريبها على البرنامج وبين معلمي المجموعة الضابطة التي لم يتم تدريبها.

دراسة ماكلياند:

صادف إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لاختيار الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين اختبارات المترشحين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة. لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماكلياند للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية:

إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، فكيف يمكننا التعرف على ذلك ؟

طلب ماكلياند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشتمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها

الآخرون، وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز المتميزين عن الباقي والتي أطلق عليها لاحقاً "نموذج الكفاءة" لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب توضيح الكفاءات وتطبيق "نماذج الكفاءة" في إدارة الموارد البشرية



الفصل الأول

الاستراتيجية وتسيير

الموارد البشرية

تمهيد:

تشير أغلب الدراسات على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر من بين الأهداف الاستراتيجية التي تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل الضغوط التنافسية التي يتميز بها الاقتصاد العالمي الحديث المبني على الجودة، والكفاءات، والمعرفة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاز نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها وكفاءاتها الداخلية وتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد مصادر وقدرات الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بغية تثمينها واستغلالها بكفاءة من جهة، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية المتاحة لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن المؤسسة من اختيار أنسب الاستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن المنطق أنه لا يوجد إستراتيجية مثلى تصلح لجميع المنظمات في جميع الحالات وفي جميع الأوقات وإنما هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة في ظروف معينة ووقت معين وأية تغيرات تطرأ سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية قد تتطلب من المنظمة تغيير أو تعديل إستراتيجيتها الحالية. وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، فإذا كانت هذه الفجوة صغيرة فإن الاستقرار يكون الاختيار الاستراتيجي الأمثل، أما إذا كانت الفجوة الحاصلة كبيرة فإن ذلك يستدعي إعادة النظر بالإستراتيجية المتبناة والقيام بعمليات تحليلية لتحديد بدائل إستراتيجية واختيار أفضلها وتسمى هذه العملية بالاختيار الاستراتيجي.

1- مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي يقصده الفعل. وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها، ويستخدم استخداماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين في الشؤون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والعلمية، وبموجب هذا الاستخدام تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين من مدنيين وعسكريين في تناول هذا المفهوم دون تحديد واضح لمعناه، أو لتعريفه، وما هي حدوده، مما يؤدي إلى بعض الغموض وعدم الوضوح لدى الكثير من المفكرين.

إن مصطلح الاستراتيجية (Strategy) قديم وعريق، اشتق من الكلمة الإغريقية (Strato) بمعنى جيش، أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Strategos)، والتي تعني فن القيادة¹.

ولم تكن تستخدم هذه الكلمة حتى نهاية القرن الثامن عشر، وجاء استخدامها نتيجة للتطورات التي حصلت في أوروبا وخاصة في الشؤون العسكرية، وظهور علم إدارة الحرب، ومحاولة تدريسه في الكليات والمعاهد العسكرية، وقد استخدمت لأول مرة عام (1789 م) من قبل الكاتب الفرنسي جولي ميزروا المتخصص في الشؤون العسكرية⁽²⁾.

برزت هنالك عدة اتجاهات في الاستخدامات المعاصرة لتعبير الاستراتيجية وشملت ميادين عديدة، كالخطة الاستراتيجية، والموقع الاستراتيجي، والقرار الاستراتيجي، سواء كان سياسياً، أو اقتصادياً، أو عسكرياً، والسلاح الاستراتيجي... فلا بد من التأكيد أولاً بأن تعبير الاستراتيجية ذو أصل عسكري، ومن الناحية التاريخية ارتبط بلفظ الحرب وقيادتها، ثم بعلم الحرب.

توسعت استخدامات الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت تغطي كافة الاتجاهات المدنية والعسكرية.

¹ The International Encyclopedid of Social Science, New York, 1968, P.281.

² The International Development Strategy, First Over eail Review and Appraisal of Liss Use Policies, Report of The Secretary, United Nations, New York, 1973, P7 .

ظهر عدد من الكتاب والباحثين في المجال المدني والعسكري للبحث في مفاهيمه، فمن وجهة نظر الكتاب والباحثين السياسيين والعسكريين، عرف (بوفر) الاستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة"¹. أما (مولاتكه) فعرفها بأنها: " فن الموائمة بين الهدف والوسيلة"². أما (Chandler) فقد عرف الاستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار أفضل طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحديد تلك الأهداف"³. أما (Mintzberg) فيرى أن الاستراتيجية: عبارة عن خطة موضوعة تحدد السياقات وأسلوب التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة لتحقيق الأهداف، وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية⁴. لكن (Steiner) قدم مجموعة من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية منها⁵:
أولاً: الاستراتيجية التي تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية.

ثانياً: الاستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من الأعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
ثالثاً: الاستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
رابعاً: الاستراتيجية هي المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.

خامساً: الاستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

في حين يرى الدكتور حسين عجلان بأن الاستراتيجية: "هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"⁶. لكن (Andrews) يوضح: "إنها تمثل نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وأغراضها

¹ بوفر، اندريا، مدخل إلى الاستراتيجية، ترجمة هيئة المعلومات، جمهورية مصر العربية، القاهرة، السنة: بلا سنة، ص80.

² B. H. L. Hart, (Strategy, The Indirect Approach) London, Faber, 1966, P.334

³ Chandler, A, (Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise) Cambridge; Mit Press, 1963, p.13 .

⁴ Mintzberg, Henry (The Rise and Fall of Strategic Planning) Prentic- Hall Europe, 1987. P11-12 .

⁵ Steiner G., and Miner J, (Management Policy and Strategy) 2nd Ed Macmillanpub, 1980, P.15.

⁶ حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية 1992 بيروت، ص91.

الأساسية، وتوليد السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف ومدى الأعمال التي تواكبها المنظمة ومدى التنظيم الاقتصادي والإنساني وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها والعاملين فيها وعملائها⁽¹⁾. أما (Porter) فيعرفها بأنها: "عملية تكوين وضع منفرد لمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تعميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه منافسون من خلال الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها وإيجاد الموائمة بين نشاطات المنظمة والبيئة في تحقيق هذه الأهداف"⁽²⁾.

لكن الدكتور غالي بطرس أشار إلى أن: "هدف الاستراتيجية يتحدد بالغايات التي ترسمها السياسة مستخدمة أفضل الوسائل التي تكون ضمن إمكانياتها"⁽³⁾. فيما يرى الدكتور فهمي الذي شمل بتعريفه مجمل الثنايا الاستراتيجية، وقال إنها: "هي علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة، في إطار عملية متكاملة يتم إعدادها والتخطيط لها، بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صناع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب"⁽⁴⁾.

من خلال ما ورد سابقاً، توافق الباحثون في جانب واختلفوا في جوانب أخرى، فمنهم من اعتبر الاستراتيجية خطة لتحقيق الأهداف وفق سلوك معين، ومنهم من اعتبرها قرارات خاصة بالقيادة لتحقيق الغرض وفق نموذج يحتوي على مجموعة إجراءات واستفسارات، ومنهم من اعتبرها نشاط، والبعض وصفها بأنها علم وفن لاستخدام القوى لمساعدة أصحاب القرار، والأبرز في هذا الجانب هم رجال السياسة والعسكريين، الذين يمزجون ما بين السياسة والعسكرية بسبب رؤيتهم وخبرتهم الواسعة في هذا المجال، ولكن الجميع اتفقوا على أنها تحقيق الأهداف.

وقد خلص معظم الباحثين المنتمين لعصرنا الحالي إلى أن الإستراتيجية في مفهومها الوافي هي الطريقة، أو الأسلوب التي تخص بها المنظمة ومواردها وتنظيم جهودها وأنشطتها الرئيسية بغية تحقيق أهدافها. وحين نتفحص الإستراتيجية والأسس التي تقوم عليها نجدها عبارة عن نهج معرفي معلوماتي، متطور على مر العصور، جاء نتيجة لتمازج المعلومات

¹ Andrews, Kenneth (The Concept of Corporate Strategy) 2nd Ed, Dow- Jones Irwin, 1980 P.17-19 .

² Porter M., (Competitive Advantage) N. Y Free Press, 1996, P.62

³ غالي. بطرس، الاستراتيجية والسياسة الدولية، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 1967، ص 13-15.

⁴ فهمي، أ. د. عبدالقادر محمد، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، 1993 القاهرة ، ص 27.

والتقنية واعتبارهما روح الإستراتيجية، وعليه من هذا المنطلق يظهر لنا أن هنالك ترابطا قويا ما بين الإستراتيجية، والمعلومات والمعرفة بشكل خاص، وإدارة المنظمة بشكل عام.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكننا القول أن الإستراتيجية بمفهومها العام هي: نهج علمي فني وفكري شمولي تستند إلى معارف ومعلومات، لأنها حيوية وقابلة للتطوير يقوم بها الخبراء والاختصاصيين والباحثين، وهي أكثر غنى من العملية التخطيطية، يقع ضمن إطارها التخطيط الاستراتيجي، وأداة التغيير، وإدارة ثقافة المنظمة، وإدارة المعرفة والبيئة، وهي تمثل تطورا وامتدادا جذريا لمفاهيم الخطة الإستراتيجية والمغذية لها، فهي تمثل تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي، وهي الإطار المرشد لمجموعة من الخيارات التي تحدد طبيعة تلك المنظمة واتجاهها، وتتصل تلك الاختيارات بالمجالات السياسية والاقتصادية والمعلوماتية والعسكرية والتكنولوجية والموارد.

1-2 بعض المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية: ويرتبط بمفهوم الإستراتيجية العديد من المفاهيم التي تشكل في مجملها المعنى العام للإستراتيجية والمتمثل في :

1-2-1 المعرفة الإستراتيجية :

يرى (Zotto,2003) أنها شيء ضمني أو ظاهري تعتمد الإدارة بما يمكنها من إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي لفاعليتها، على نحو لا تتوقف منافعه عند تشخيص أو تحديد نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهه المنظمة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، بل تمتد لتشمل كل ما من شأنه تحقيق رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها على المدى البعيد بفاعلية وكفاءة، بما في ذلك تحفيز العاملين في المنظمة على الإبداع الفكري وتوظيفه في الفعاليات المنظمة المختلفة ، كمعرفة ضمنية خاصة بالمنظمة، إلى جانب معرفتها الظاهرة التي تكتسبها عبر منافذ اتصالاتها المختلفة كخطوة على طريق توظيفها في فعاليتها كجزء من معرفتها أيضا.

1-1-2-1 هياكل المعرفة الإستراتيجية

تعد الهياكل المعرفية الحدود التي يتم على أساسها تحديد المواقع التي تتوحد فيها المعرفة، فضلاً عن أنها القاعدة التي توضح حجمها وفقاً لكل موقع من مواقع المستويات التنظيمية وعلاقاتها بالمعارف الأخرى للمنظمة.

وبحسب تعلق الأمر بالمعرفة فإنها تعد استراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية:

- **المنافسون** : من المنظمات التي تعمل في نفس مجال اختصاص المنظمة.
- **البيئة العالمية** : بكافة جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ونحو ذلك، من العوامل ذات الأهمية في حياة المنظمة.
- **مستويات المنظمة المختلفة**: بدءاً من الإدارة العليا أو ما يعرف بالقمة الإستراتيجية (Strategic Apex)، مروراً بالإدارات الوسطى ، وانتهاءً بالإدارات الدنيا فيها.

رأس المال البشري، بوصفه مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كرأس المال والأرض .

1-2-1-2 عمليات وأدوات إدارة المعرفة الاستراتيجية :

يذهب بعض الباحثين ومنهم (Prusak, S.D) إلى أن المعرفة الاستراتيجية، بوصفها المعرفة المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، والتي تعنى بتوفير المعلومات عن نقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص الفرص والتهديدات التي تواجهها أيضاً.

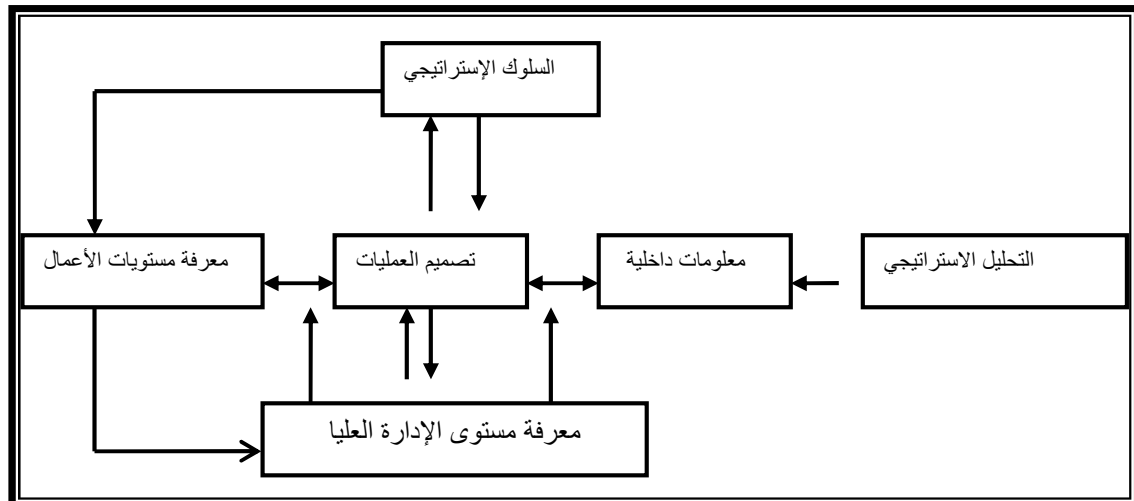
ومع إقرار الباحثون بأهمية هذا الإتجاه، لاسيما في جانبه المتعلق بتوفير المعلومات عن النواحي المشار إليها، إلا أنهم يجدون في الجانب الذي أشار إلى هذه المعرفة بوصفها المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، انه بحاجة إلى مزيد من التفصيل لكي يتم التمييز بين نتائج التحليل الاستراتيجي، الذي أنجز في المرحلة أو المدة (شهر، فصل، سنة) السابقة، بوصفه تحليل تقويمي ، يفترض أن وفر مخزوناً معرفياً ، على

نحو يمكن أن يستفاد منه لاحقاً، وبين التحليل الإستراتيجي لأغراض التنبؤ بالمستقبل، الذي يراد منه خلق المعرفة الجديدة ، بما يضمن أفضل استثمار ممكن لموارد المنظمة تحقيقاً لأهدافها.

اعتماداً على ذلك تبدو المعرفة الاستراتيجية من منظور المعطيات المتأتية من التحليل الاستراتيجي للمرات السابقة ، بوصفها من نتائج إنجازات المنظمة في مجال إدارة المعرفة عن طريق خلقها وتطويرها ونشرها وتبنيها تحقيقاً لأهدافها .

أما فيما يخص المعرفة الاستراتيجية الجديدة ، فيمكن اعتبارها كما يرى الباحثون، بوصفها التوظيف الفاعل لخزين المنظمة المعرفي مع الإبداع الفكري للعاملين، القائم على رؤية المستقبل واحتمالاته المختلفة، على النحو الذي يضمن تطوير وتنمية أهداف التحليل الاستراتيجي لتشمل إلى جانب التشخيص الأمثل لنقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها مهمة تطوير مخزونها المعرفي في كافة المجالات أيضاً.

وبالسؤال حول كيف تتم مهمة خلق المعرفة الإستراتيجية بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي، فيمكن أن نتوضح اعتماداً على الشكل التالي:



الشكل (1) دور التخطيط الإستراتيجي في تكوين المعرفة الإستراتيجية

تمخض عن إنجاز مهام التحليل الإستراتيجي لمخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية إمكانية تصنيفها في مجموعتين ، داخلية: تعنى بتشخيص نقاط قوة وضعف المنظمة، وخارجية تخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها، وكلاهما مهمان لأغراض تصميم عمليات المنظمة بما يعزز وينمي من سلوكها الاستراتيجي، بوصفه الأداة التي تترجم معارف المنظمة على مستويات العاملين (مستويات الأعمال) والمديرين (الإدارة العليا) إلى واقع فعلي له أهميته البالغة في تطوير نواحي تصميم العمليات، وتحسين السلوك الاستراتيجي نفسه ، وتعزيز المعرفة المنظمة لاحقاً أيضا .

فضلاً عن ذلك يبدو التعلم التنظيمي، لاسيما في إطار بعده الاستراتيجي، بوصفه من وسائل نقل المعرفة الاستراتيجية من مستويات الأعمال إلى قمة الهرم الإستراتيجي للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية) ، بما يوفر لها المعرفة المناسبة لطرائق إنجاز وسبل معالجتها بما يضمن تطويرها، وذلك إلى جانب الدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات الاستراتيجية في هذه المجالات كما يؤكد ذلك الباحثين ومنهم O'brin و Firzsmos أيضا.

1-2-1-3- البناء المعلوماتي للمنظمة وتأثيره على التخطيط الاستراتيجي

تقر الغالبية العظمى من منظمات الأعمال بأهمية البناء المعلوماتي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، وتستخدم المعلومات لمساعدة منظمات الأعمال لأداء أفضل عمل وتوجيه طاقتها للأسلوب الأمثل، والتحقق من أن عناصرها يحملون من الكفاءة والمعرفة العلمية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

ويعني البناء المعلوماتي، عملية تحديد مدى وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه من خلال المعلومات التي اعتمدت عليها، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بصورة صحيحة لغرض إنجاز وتحقيق تلك الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بدراسة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات والبيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا، وتحليلها وإظهار تأثيرها على إمكانية المنظمة، وما يحقق لها من فرص أو تهديدات،

ويرافقها تشخيص إمكانياتها وقدراتها لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، وتقوم على أثرها بوضع الاستراتيجيات الملائمة لتتكيف مع المعطيات.

1-2-1-4- أهمية البناء المعلوماتي والاستراتيجي للمنظمات:

أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تعتمد على المعرفة والمعلومات يكون أدائها على المدى البعيد أفضل من غيرها من منظمات الأعمال، من حيث الإنتاج والنوعية، وهي تهيئ مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة والفاعلية في التأثير على خفض التكاليف¹. كما يتفق الخبراء و الاختصاصيون في هذا المجال على "أن المعلوماتية تجعل المنظمة أكثر تركيزا على الاستراتيجيات الرئيسية التي يجب اتباعها، والإجراءات الواجب اتخاذها إذا ما أريد لها أن تحقق النجاح، وخاصة إذا اعتمدت على استراتيجية لتعزيز البناء المعرفي من خلال الدراسة والتحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية"².

وبعد دخول المعلومات في البناء الاستراتيجي للمنظمات ذو أهمية كبيرة في سد الفجوات بين الكيفية التي يتخذها المدراء فعلا في البناء المعلوماتي لمنظمتهم، وبين الوسائل التي اكتشفها الباحثون خلال السنوات الماضية، لتدعيم المكونات الأساسية للعملية الإدارية الاستراتيجية لتلك المنظمات، "والتي جاءت نتيجة خلاصة بحوث وتجارب علمية إضافة إلى الخبرة والتجربة"³.

قدم أغلب الباحثين في هذا المجال البحوث والتجارب الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، وأظهروا المكونات الأساسية للعملية الإدارية، وتم تحديدها بموجب هدف ورسالة المنظمة. وتعتمد عملية رسم الاستراتيجية على رسالة المنظمة وأهدافها الواضحة، وعلى إثرها يجري دراسة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وعلاقتها بالمنظمة، وتقييمها لمعرفة مقدار الفرص المتاحة والعقبات والتحديات التي تواجهها.

يجري تقييم البيئة التنظيمية الداخلية وفق الدراسة والتحليل، ومن خلال النتيجة المتوصل إليها تقوم القيادة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، واختيار البديل المناسب والأمثل لوضعه في حيز التنفيذ، وتهيئة المناخ الإيجابي المحيط به ومراقبته وتقييمه.

¹ اللامي، أ. د. غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997 الإسكندرية، ص 21.

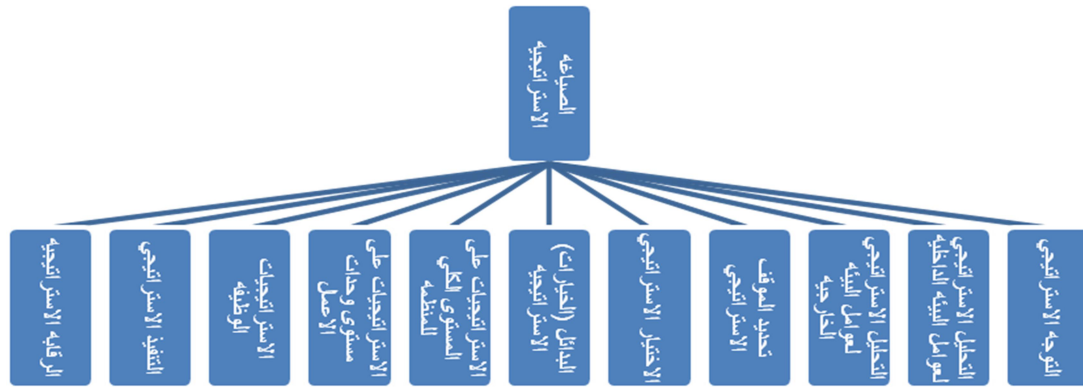
² حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص 96.

³ هاموند، جون، وكيني، رالف، ورايفا، هوارد، في اتخاذ القرارات الذكية، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، القاهرة 2000، ص 7-8.

وتعد البيئة من الأمور المهمة الواجب مراعاتها من قبل المنظمة، وهي تدرس وتخطط لتحقيق أهدافها، "فلا بد لها من التفاعل مع البيئات الخارجية، ويتطلب الأمر منها دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة"⁽¹⁾.

تنوعت الاستراتيجيات وتغيرت وسائل صياغتها وأهدافها تبعا للتطورات المعرفية وبروز ظاهرة الاقتصاد المعرفي، الذي يتميز بالتنافسية، وذلك بالاعتماد على قدرات المنظمة، لذلك يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها وتقييمها في قدرتها على تحديد الأهداف وتعديلها"⁽²⁾. ويبين الشكل رقم (2) مكونات الإدارة الاستراتيجية وتأثير البيئة على الخيار الاستراتيجي

الشكل رقم (02) مكونات الإدارة الاستراتيجية وتأثير البيئة عليها



تجري المنظمة العمليات التحويلية والتفصيلية على المدخلات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية ومكوناتها (الأفراد، المواد الخام، المعلومات)، ومصدرها البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل بمنتجات، أو قرارات. ويتكون هذا النظام من نظم فرعية متعددة، تعتمد على بعضها البعض، وتعمل معا بحيث يحقق كل نظام فرعي أهدافه ليقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلي. وبظهور ثورة المعلومات التي امتزجت معها ثورتي الاتصالات وتقنية المعلومات، أصبحت هذه العناصر من المقومات الأساسية للاستراتيجية ومنظومتها

¹ حسن، د. حسين عجلان ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص 94.

² نفس المصدر السابق، ص 95.

المعاصرة، والتي بدونها تصعب مواجهة الظروف الداخلية والخارجية. ومن الضروري أن تمتلك الإدارة الاستراتيجية من المعرفة العلمية بما يؤهلها للتفاعل مع البيئة المحيطة، إذ أصبحت عملية الدمج والتفاعل والمواءمة مع هذه الثورات ضرورة ملحة. "فالمنظمات التي أسست مقوماتها على العوامل الثلاث (المعلومات، الاتصالات، التقنية)، حققت قفزات نوعية في إنتاجها وسيطرتها على البيئة الداخلية والخارجية"¹. ويتم توضيح البيئة الخارجية من خلال مجموعة من التغيرات الاقتصادية، والتي تولد مجموعة أخرى من التغيرات السياسية، أو الثقافية، أو التكنولوجية، أو الاجتماعية. كما يفترض أن تدرك المنظمات وهي تقوم بجمع المعلومات عن هذه الأبعاد وتحليلها وفق منظور (PESTLE)، والذي يشمل كافة العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية)، "ويمكن من خلاله صياغة الاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال الآن، أو في المستقبل"².

تعد التطورات الحاصلة في المجال التقني من أهم المؤثرات للبيئة الخارجية على المنظمات، فتقنية المعلومات والمنظمات يكملون بعضهم البعض، ويؤثر كل منهما على الآخر. "وقد مر الاثنان بعدة مراحل تطويرية أدت إلى توثيق العلاقة بينهما، وقيام المديرين بتصميم تقنيات المعلومات نتيجة تلك العلاقة لصالح العمل في المنظمة"³.

كما تحتم الضرورة على امتلاك المديرين القدرة والمهارة والقابلية على اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير منظماتهم، وإدخال التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا الهدف، وإلا تخلفت المنظمة وأصبحت غير قادرة على التطور والمنافسة وبالتالي القدرة على التواجد.

إن العلاقة بين المنظمات وتقنيات المعلومات هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منهما يؤثر على الآخر ضمن مجموعة من العوامل (كالمحيط الخارجي، والثقافة، والهيكل التنظيمي، وعمليات التشغيل)، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية والخارجية⁴. والشكل رقم (03)

¹ الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الالتزامات، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 342-343.

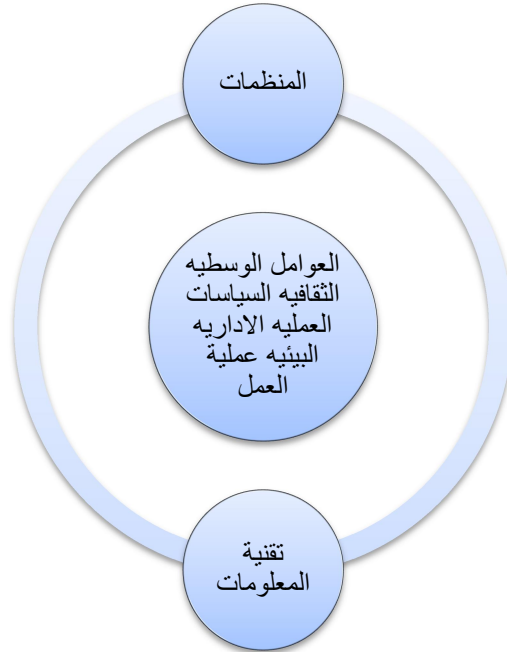
² محمد. خالد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 94.

³ العاني. مظهر شعبان، وجواد، أ. د شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار النهضة العربية 2001 بيروت، ص 272.

⁴ نفس المصدر السابق.

يوضح شكل وأبعاد هذه العلاقة.

الشكل رقم (03) العلاقة بين تقنية المعلومات وإدارة المنظمة



يتم جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن العوامل المؤثرة التي تقع خارج سيطرة المنظمة وتحليلها والإحاطة الواسعة بها، لكي تمكن المنظمات من التخطيط والاستعداد لها، مما يدفع الإدارة الاستراتيجية إلى بناء منظماتها وفق سياق علمي معرفي، لكون التفاعل مع هذه العوامل يتطلب من العلم والمعرفة والتعامل مع التكنولوجيا مهارة كبيرة، وبحول المنظمة إلى بناء علمي مهني اختصاصي تتميز إدارتها وعناصرها بالمعرفة والاحتراف⁽¹⁾.

وبناء على ما تقدم، أصبح من الضروري على المنظمات الساعية لتحقيق النجاح في عملها دراسة وتحليل وتقويم المؤثرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة للمنظمة، وتحويلها إلى فرص جديدة تدعم قدرتها التنافسية وتميزها الدائم، ويتطلب ذلك الاعتماد على الأفكار العلمية وتطبيق تقنيات ونظم حديثة، وإيجاد أساليب متطورة لتعزيز وظائفها في كافة الميادين بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة.

تمخضت فكرة اعتماد استراتيجية البناء المعرفي بسبب الحاجة الماسة لمنظمات الأعمال

¹ طلال، د. خالد محمد، وإدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002 ص 95.

التي تستخدم التقنيات والنظم الحديثة، وتعتمد على الخبرات والكفاءات العلمية والمعرفية المتعلقة في اختصاص إدارة المنظمات، وتنمية مؤهلاتهم المعرفية للتعامل مع تطبيقات التقنيات العلمية والنظم المتعلقة بإدارة الإنتاج لتحسين الخدمة، والوصول إلى طرق إبداع لمخرجات المنظمة لتقليل كلف العمليات، مما يؤدي للوصول إلى هدف المنظمة.

أصبح من الواجب على المديرين الاستراتيجيين اعتماد استراتيجية مناسبة لتعزيز البناء المعرفي في منظماتهم، ويعتبر التفاعل بين تقنيات المعلومات والمنظمات عملية معقدة، تتأثر بعده عوامل وسطية من ضمنها: هيكل المنظمة، وإجراءات العمل، وسياسة المنظمة، والعادات والتقاليد، والمحيط الخارجي والقرارات.

يتطلب البناء الاستراتيجي المعرفي مشروعاً للدراسة والتحليل لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالتطورات التكنولوجية، ويعتمد على تقنيات حديثة.

وتستطيع المنظمة ذات الصبغة المعرفية من تقديم منتجات وخدمات وأهداف جديدة، تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية في المجال أو التخصص الذي تعمل فيه. ويزود التحليل والتقييم الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، وبالاعتماد على استراتيجية البناء المعرفي للمنظمة القيادة العليا برؤية مستقبلية تمكن المنظمة على التكيف مع التغيرات لخلق الفرص واستغلالها، أو التخطيط لإنتاج أمور جديدة غير متوقعة.

1-2-2- التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي تكنولوجيا منظمات الأعمال، فله بالغ الأهمية في بقائها ونموها على المدى الطويل، ويساعدها على أداء أفضل عمل بتوجيه طاقتها نحو الأسلوب الأمثل. تشكل الخطة الاستراتيجية العمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال، وتبنى على أساس المعلومات، والبيانات، والإمكانات المادية والبشرية. من الضروري على جميع الإدارات، والأقسام أن توحيد نشاطاتها مع الخطة الاستراتيجية الشمولية للمنظمة، وتفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

فهي العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد و توزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ Jauch, L. R; W. F. Glueck. Strategic Management and Business Policy, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.1988.p54.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات متاحة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية تتم في جميع مستويات المنظمة "وتبدأ بعملية انتشار وتطوير خطط العمل والإدارات وغيرها، وبذلك يساهم الجميع في مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي"⁽¹⁾.

وقد حصل تطور كبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد إفرازات تلك الاستراتيجيات.

بدأ التخطيط الاستراتيجي بافتراضات عن البيئة، والاقتصاد، والمتغيرات الاجتماعية والسياسية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، "ويمكن أن يكون لتلك المعلومات دلالة استراتيجية قوية لتوطين التخطيط الاستراتيجي ضمن ثورة المعلومات، واعتبارها مقومات فاعلة ومرشدة في تحديد مدى التفاؤل، أو التشاؤم في التنبؤ بالمنتج والسوق على المدى الطويل"⁽²⁾.

ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والانترنت، والمتغيرات المتلاحقة، والمنافسة الحادة خاصة من البيئة الخارجية، "وأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بضرورة التعرف على كل ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية"⁽³⁾.

ولغرض تسليط الضوء على موضوع التخطيط الاستراتيجي فقد جرى تقسيمه إلى فرعين: الأول ويبحث في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والثاني يبين مدارس التخطيط الاستراتيجي.

1-2-2-1 مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي عنصراً هاماً من عناصر العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة. وقد ازدادت أهميتها باتساع أدوار الحكومة، وتنوع مهماتها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.

¹ طلاس، العماد مصطفى، الاستراتيجية السياسية العسكرية، دار النهضة العربية، بيروت 2001، ص3.

² تريجو، بنجامين، زيرمان، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص30.

³ طلال، د. خالد محمد، وإدريس، أ. وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص3.

كان لهذه العوامل الأثر الكبير في تنبيه الحكومات والمنظمات في الأنظمة المختلفة إلى ضرورة ترشيد أدائها لتحقيق الأهداف المطموحة للعمل، "ولذلك توضع خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضح مسار التنفيذ ووجهته، وتتسق مختلف أجزائها، وتحدد الأهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول إليها، وتوضح البرنامج الزمني للتنفيذ"⁽¹⁾.

انتشر مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات من القرن الماضي. وقد اهتمت الحكومة الأميركية في حينها بعملية التخطيط الاقتصادي، وتبنت بعض المنظمات أساليب التخطيط والبرمجة.

"تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات بسبب تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة للتخطيط، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى"⁽²⁾.

وقد لعب التخطيط الاستراتيجي دورا مهما في بناء المنظمات، وتم تناول مفهومه العديد من الباحثين، فقد وصفه جونز: "بأنه تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة"⁽³⁾، لذلك يساهم التخطيط الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجيات والخطط الملائمة لبلوغ الأهداف، ويعد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية). فيما يرى آخرون بأنه: "عملية تتطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة أو طويلة الأمد تتعلق بنوع العمل والمنظمة أو الشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ"⁽⁴⁾. وأشار إليه هوشي فعرفه: "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفق الفكرية للإدارة ويواكب مراحل تطورها"⁽⁵⁾. فيما يصفه د. حسين بأنه: "المعلومات التي تبحث في البيئة الخارجية والتي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة، وغالبا ما تكون تلك المعلومات أكثر عمومية"⁽⁶⁾. لكن ستينر يرى بأنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك

¹ عاشور، د. أحمد صقر، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص319

² Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, GoodYear Publishing, 1980, P19.

³ Jones Harry, " Preparing Company Plans: A Work Book for Effective Co- operate Planning", N. Y, Wily, 1974, P.3 .

⁴ العاني، د. مظهر شعبان، وجود، أ. د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص39.

⁵ Hussy, David," Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982, P3 .

⁶ حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مصدر سابق، ص76.

الأهداف، ويقوم على أربعة عناصر أساسية" وهي⁽¹⁾:

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس في جميع القرارات التي من خلالها تتكامل المعلومات ذات العلاقة، وتعطي الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات المستقبلية وتجنبها.

2. العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط بكل تفاصيلها للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف.

3. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وإنما يمثل اعتماد نوعي يعتمد على الدراسة والمعرفة التي تقوم عليه المنظمة.

4. الهيكلية: وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والاستراتيجيات التشغيلية. فهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعادها معدة لتكون شمولية لمختلف القطاعات السياسية، والعسكرية، والاقتصادية، وبمنظوماتها القيادية والمروسة. مما يؤسس لها قاعدة للبيانات وتداول المعلومات بين قيادة المنظمة وفروعها، وتعكس احتياجات القيادات الفرعية وتوقعاتهم داخل المنظمة، وتطلعات الجهات الخارجية.

وعليه فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات مبنية على معلومات تنصب على تقدير مختلف الأهداف، والتغيرات في تلك الأهداف، والموارد المستخدمة لبلوغها، والسياسات التي تنظم اكتساب واستخدام الموارد"².

ويتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:²

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.

¹ Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N.Y, The Free Press, 1979. P71.

² طلال، د خالد محمد، أ.إدريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص8.

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد مختلف الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يمكن من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

وبصفة عامة يتسم التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:

- **الشمول والتكامل:** وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. وبسبب أن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- **المرونة:** يجب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية متطورة ومتغيرة، "ويربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضه البعض" ⁽¹⁾ (القصيرة المدى، والمتوسطة المدى، والاستراتيجية). يتم توزيع الأدوار

¹ العاني، د. مظهر شعبان، وجواد، أ.د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص 184.

والمسؤوليات والصلاحيات بموجب الهيكلية المذكورة، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية من خلال:

أ- **الخطة الإستراتيجية:** هي خطة إنمائية طويلة المدى يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة من خلالها على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة المدى لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن بين خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك أنها تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

ب- **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط غالبا على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

ج- **الخطة التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات... الخ. ويتم وضع هذه الخطط غالبا على مستوى التشغيل، وتتميز أنها

قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

وتعد الاتصالات هي العنصر الرئيسي الذي يغذي المنظمة، ويتم من خلاله تبادل الآراء، والأفكار، والمعلومات، والاقتراحات، والإرشادات، والسياسات. يهدف نظام الاتصالات إلى نقل المعلومات بشكل إلكتروني عبر مسافات بعيدة، وله أثر كبير وفعال في بناء وتطور المنظمات والشركات.

يواجه المدراء وأصحاب القرار تحديات كبيرة في اختيار مختلف تقنيات الاتصال والخدمات المطلوب تطبيقها في المنظمات لتوافق هذه التقنيات والخدمات للرقى بها خدمة لأنظمة المعلومات وتأدية وظائف ومهام المنظمة⁽¹⁾.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية علمية نظامية، ويساهم في بطريقة فعالة انتقال المنظمة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب، من خلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخبارية (أين، كيف، متى)، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط المبنية على المعلومات والبيانات وتنفيذها، ومراقبة سير عملها وتقييمها. في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يجب الالتزام به⁽²⁾.

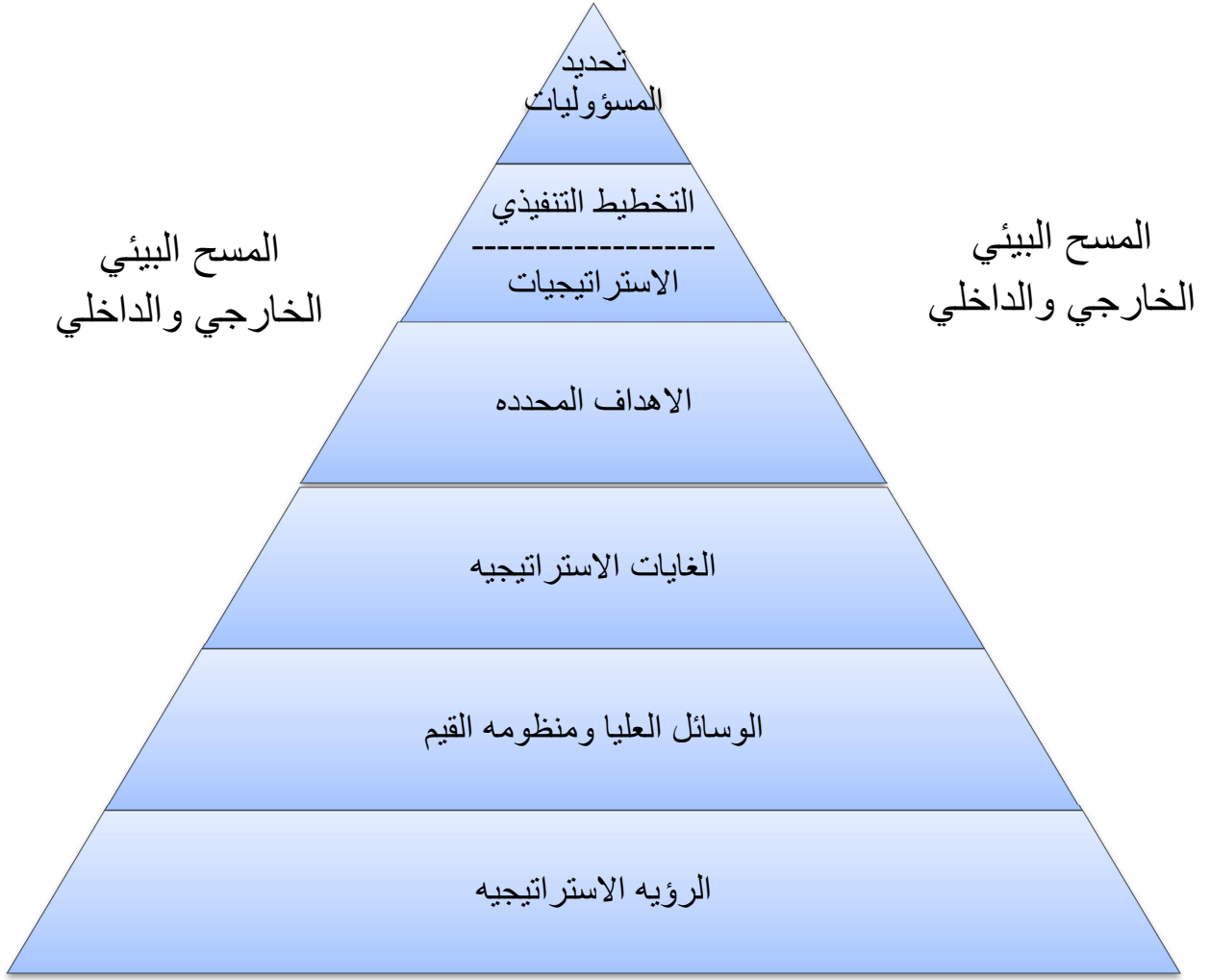
والشكل رقم (04) يوضح عملية التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم (04) عملية التخطيط الاستراتيجي للمستوى الأعلى للمنظمة.

¹ نفس المصدر السابق، ص184.

⁽²⁾ طلال، د. خالد محمد، إدريس، أوائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص10.

تخصيص الموارد



د.خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، 2007، ص11.

تبنى الخطة الاستراتيجية على افتراضات متعددة قائمة على أساس المعلومات وتحديد البيانات والأبعاد الاقتصادية، والسياسية، والعسكرية، والتكنولوجية... "وإن استخدام هذه المعلومات والبيانات والمعطيات من قبل التخطيط الاستراتيجي يجعل فيه تخطيطا فعالا، أو قد يكون التخطيط الاستراتيجي ضعيفا في حالة مواجهة معوقات وصعوبات في عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لغرض وضع الخطة الاستراتيجية"⁽¹⁾. يواجه التخطيط الاستراتيجي عند تحويل خياراته إلى خطط عمل تفصيلية، اختلاف وتباين،

¹ عبدالرزاق، طه، مدخل العام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 57، سلطنة عمان، 1994، ص18.

وإن الأسباب المؤدية إلى ذلك الاختلاف تشمل ما يأتي⁽¹⁾.

أ. مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يمثل زمن مستقبلي غير محدد قد يكون بعضه واضحا والآخر غامضا، وقد يبدو مستقرا، أو مضطربا، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فالإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.

ب. الوسائل المستخدمة في مواجهه المستقبل كتحديد الأهداف، وطرق إنجازها تختلف من منظمة إلى أخرى.

1-2-2-2- مميزات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأساسي الذي يساعد المنظمة في مواجهة الأزمات والظروف المتنوعة والمتغيرات. ويحافظ على مستوى الاستقرار وتأسيس وعي اتجاه المستقبل المنشود. ويمكن للمنظمة من تخطي العقبات وضمان حالة التطور والنمو، ولهذا فإن هنالك ثلاثة مزايا أساسية للتخطيط⁽²⁾.

(1). يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة.

(2). يمكن التخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية المحتملة.

(3). يوفر التخطيط الخطط المتعددة لمواجهة التغيرات الجارية في البيئة.

تتفاعل المنظمات مع بيئات دائمة التطور والتغيير، ولكي يكون هذا التفاعل مجديا يتطلب من قيادات المنظمات الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها. لذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مكلفة تحتاج إلى قيادات ماهرة وذات كفاءة ووقت كافي، وضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات ذات التكاليف العالية⁽³⁾.

1-2-2-3- مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من ثمان مهام جوهرية، وبإمكان المدراء تخطي إحدى المهام صعودا، أو نزولا خلال مزاولتهم عملية التخطيط. وتؤثر العقلانية المقيدة ومعطيات

¹ الغالبي، طاهر محسن، سلم علاوي السعد، فلسفة التخطيط في استمرارية التصور وتجدد الأساليب، مجلة العلوم الاقتصادي، العدد 10، القاهرة، 1995، ص 45.

² العاني، د. مظهر شعبان، وجواد، أ.د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص 40.

³ Bean Williamc., "Strategic Planning That Makes Things Happy", Human

النموذج السياسي لصناعة القرار على عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب المؤثرات الأخرى النابعة من الظروف البيئية المحيطة. وفيما يأتي شرحا موجزا لمفردات عملية التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾.

أ. صياغة الرسالة والأهداف، والتي تتضمن سؤالين : الأول ماذا تريد أن تكون المنظمة في المستقبل ؟. والثاني ما هي الأهداف التي تمكن المنظمة من الوصول إلى مكانتها؟. يجري صياغة وبناء رسالة المنظمة في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة (إقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية...).

ب. تشخيص الفرص والتهديدات. بحيث يقع على عاتق المديرين مهمة كبيرة في تشخيص التهديدات المحتملة أمامهم، وبذل المحاولات المتعددة لتحجيم آثار البيئة والتهديدات، وبما يسمح للمنظمة من اقتناص الفرص والسير بخطوات نحو الهدف.

ج. تقييم جوانب القوة والضعف، بحيث تسهم عملية تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة في تمكين مديري المنظمات لتحديد كفاءات منظماتهم وثقتها تجاه مسيرتها نحو المستقبل. يغطي مثل هذا التقييم الإمكانيات التنافسية ومهارات وكوادر المنظمة وقابليتها التكنولوجية، ووفرة مواردها المتعددة وسعة خلفيتها وقيمها الإدارية.

د. توليد الاستراتيجيات البديلة، فيشرع مدراء المنظمات إلى تقسيم جوانب القوة والضعف، والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض سبيل المنظمة. تتضمن هذه المرحلة توليد الاستراتيجيات البديلة والتي تشمل استراتيجيات تطوير السوق واكتشاف الزبائن، أو استراتيجية تطوير المنتج، لتتعامل المنظمة مع الظروف والمواقف المحتملة في المستقبل.

و. بناء الخطة الاستراتيجية، حيث أنه لا بد من التأكيد على ضرورة تبني الخطة الاستراتيجية بعد توليد الاستراتيجيات البديلة، وتفعيل الأنشطة الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة، كاستخدام التكنولوجيا المطلوب توظيفها، والبحث عن السوق المعني بالسلعة، والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المطلوبة والتي تزيد من إمكانية المنظمة لتحقيق أهدافها.

هـ. بناء الخطة التكتيكية، ذلك أن الهدف من بناء الخطط التكتيكية هو لتسهيل وتفعيل الخطط الاستراتيجية. وإن هذه الخطط تدعم مسيرة المنظمة في ضوء الظروف والمستجدات

¹ العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ.د. شوقي ناجي، مصدر سابق، ص42.

التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر، أو توقف محتمل.

م. مراقبة وتقييم النتائج، فتلازم أعمال التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والخطط الأخرى أعمال الرقابة والتقييم للتأكد من تنفيذ ما تم وضعه في الخطط. وإن النتائج التي تمخضت عنها هي التي تسعى من أجل بلوغها. وفي حالة ظهور نتائج غير مرغوب فيها، فإنه يفرض على إدارة المنظمة إعادة النظر واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم حسب ما يقتضيه الحال.

ن. تكرار عملية التخطيط، حيث تلعب الظروف البيئية دورها المؤثر على المنظمة وبتفاعلها المستمر تحدث التغيير المباشر وغير المباشر عليها، ويتطلب على المعنيين من المديرين إعادة عملية التخطيط وتكرارها باعتبارها عملية مستمرة ولا تقف عند نهاية معينة. يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات وخاصة الاستراتيجية.

يدعو بعض المتخصصين في تقنية المعلومات إلى إيجاد "وحدة معلومات تسمى استخبارات الأعمال"⁽¹⁾. تقوم هذه الوحدة بعملية جمع المعلومات المتعلقة بالمنظمة من خلال برامج يحتوي على نماذج إحصائية لتصميم شكل المعلومات المطلوبة مستقبلاً، ويستخدم بعضها في التنقيب عن البيانات.

يلاحظ أن الكثير من المعلومات الاستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة، بل يجب الحصول عليها من خارجها، فضلاً على أن البعض من هذه المعلومات تكون ذات طابع متغير لا يمكن الاعتماد عليها، كما أن بعض المعلومات يتضمن إيجاد معايير لترابطها بشكل أساسي بسلم القرارات المتخذة. "يمكن أن نرى في إطار المنظور الموضوعي أن طبيعة ونشاطات المنظمة له تأثير كبير على محتوى وكثافة استخدام المعلومات لاختلاف بيئاتها، فبعضها يتسم بالثبات النسبي، في حين البعض الآخر سريع التغيير"⁽²⁾. ومهما اختلفت بيئة المنظمات ومتغيراتها، "فقد أصبحت هناك برامج استخبارات لمنظمات الأعمال تستخدم من قبل الموظفين من أجل مساعدتهم على فهم البيئة ومتغيراتها عن طريق استخدام الواجهة الذكية التي تسمح لهم بالاستفسار عن متطلباتهم"⁽³⁾.

¹ العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، د. شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مصدر سابق، ص 234.

² طلال، د. خالد محمد، وإدريس، أ. وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 69.

³ العاني، د. مزهر شعبان، وجواد، أ. د. شوقي ناجي، مصدر سابق، ص 235.

كما تبرز موضوعات بيئية جديدة عندما تغير منظمة ما قوتها الدافعة. فما هي الاتجاهات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتها؟.. وما هي المعلومات المطلوبة؟.. وما هي المصادر الملائمة للمعلومات - داخل وخارج المنظمة؟.. وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسر؟.. وكيف ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا وتوجه هذه العملية؟.. فالجواب عن كل هذه الأسئلة يقع على عاتق الإدارة العليا، وأن تهتم بهذه الموضوعات البالغة الأهمية، ويجب تحديد المعلومات البيئية المعينة والانتقائية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي. وأن تنشئ جهازاً يتأكد من أن هذه المعلومات قد جمعت وحللت وقدمت بحيث يتمكن فريق الإدارة العليا من استخدامها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية⁽¹⁾.

1-2-2-4- خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي: ويمر التخطيط الإستراتيجي بالمراحل

التالية:⁽⁴⁾

أ- الرؤية والتصورات: هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية، وهذه الرؤية والتصورات هي حسيلة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو وضع المؤسسة بعد 5-15 سنة؟.
- ماهي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟.
- من هم منتسبي المؤسسة؟ ماهي مؤهلاتهم؟.
- ماهي ميول الموظفين والعمال وما اتجاهاتهم؟.
- ما هي القيم المشتركة للمؤسسة ومنسوبيها؟.
- ماهي بيئة العمل في المؤسسة؟.
- كيف يشعر منسوبو المؤسسة تجاه مؤسستهم؟ وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المؤسسة؟.
- ماهي نظرة المستفيدين من المؤسسة و المجتمع تجاهها؟

¹ تريجو، بنجامين، وزيمرمان، وجون، استراتيجية الإدارة العليا، مصدر سابق، ص 118.

⁴ محمد مندورة ود. محمد جمال درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 21-23.

- ماهو وضع المجتمع خارج المؤسسة؟.
- ماهو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟.
- ب- تحليل الوضع الحالي للمؤسسة: يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

* **الصعوبات التي تعترض المنشأة:** ويتضمن ذلك ما يلي:

- تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي من الممكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها للقيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- يجب التأكد من تحديد العناصر المسببة للضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات.

وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

* **تحليل الفرص الخارجية:** في هذه الخطوة ينبغي النظر من منظور اقتصادي استثماري. ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص المتاحة.
- العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد ومال في محاولة استغلال هذه الفرص.
- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟.
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

* **نقاط القوة لدى المؤسسة:** ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا أو مشابها لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى، ويتم إثر ذلك ترتيب

مواطن القوة هذه بحسب درجة إنفراد المؤسسة بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلالها لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

*** التهديدات الخارجية:** انطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة أو قد يتسبب في عجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:

- تأزم الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
 - زيادة النفقات والمصاريف.
 - تقلص مصادر الدعم.
 - زيادة المنافسين في السوق.
 - صدور لوائح وأنظمة وقوانين لا تخدم نشاط المؤسسة.
- * تحديد رسالة المؤسسة:** وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ومن هم المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات، كذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو؛ وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار، وتتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها. والغرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.
 - تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال مختلف موارد المؤسسة.
 - التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المؤسسة.
 - تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.
 - تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.
- * وضع الأهداف والغايات:** وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المؤسسة ومن الضروري أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يسعى لتنفيذه.
- أن تكون قابلة للقياس، فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يسعى لتحقيقه.
- أن تكون قابلة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون لها قابلية التحقيق.
- أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف.
- ذات توقيت مناسب، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه.
- * **وضع الخطط الإستراتيجية:** ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من البدائل للخطط الإستراتيجية، ويتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المخاطرة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط تتعلق كل واحدة منها بمجالات واسعة من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة إستراتيجية من خطط جزئية لما يلي:

- خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.
- خطة لتطوير الموارد المالية، ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.

- خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال واقتحام هذه الأسواق.
- خطة لتطوير وتنمية القوى البشرية.
- خطة معلوماتية إستراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي بشكل فعال.
- خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

*** تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي:

- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
- تحديد الزمن المتوقع من أجل تنفيذ المهمة والعملية.
- تحديد الدعم المناسب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.
- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة تنفيذه.
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيه.

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة لها علاقة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على موافقتهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها.

وهنا ينبغي التنبيه لأهمية وجود قنوات اتصال متواصلة بين المسؤولين في المؤسسة وبين كافة الموظفين. ومن الضروري أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذه من عمليات تكتيكية ودراسة المشكلات ومعالجة العقبات. وعند حدوث أمور طارئة تستوجب تعديل الخطط وإعادة ضبط الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علما بهذه التغييرات والتعديلات.

1-2-3- التسيير الإستراتيجي

يهدف التسيير الاستراتيجي إلى المواءمة بين أهداف المؤسسة من جهة، ومتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية من جهة أخرى على أساس إمكانياتها وطاقاتها من جهة أخرى، بحيث انصب اهتمام الباحثين والمسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، كما أصبح اهتمامهم منصبا على الأسواق والبحث عن أنسب الطرق للوصول إليها واقتحامها، الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود والفرص المتاحة واستغلالها، وهو ما اصطلح عليه بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الاستراتيجي.

- مفهوم التسيير الاستراتيجي:

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي، إذ تتمثل الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة، وربحياتها المدى الطويل، وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي، وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه "كوتلر" بأنه "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، أو أهداف واستراتيجيات نمو، وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"¹

أما "تومبسون" فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 1997، ص64

الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها بعد ذلك. وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن، وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي، وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية.

كما يعرفه "داليد" بأنه "علم وفن صياغة، وتطبيق، وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها". بينما يعرفه "أنسوف" بأنه: "تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز من خلال هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها"

وضمن هذا الإطار يعرفه "الداوي" بأنه "تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي"¹

فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من إمكانية تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المرجوة²

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الاستراتيجي على عناصر أساسية هي:

- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومحاولة التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة، التسويق، الموارد البشرية.... الخ.
- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.

¹ المرجع السابق، ص30

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط 2004 ، 01، ص34

وبناء على ما سبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان مستوى مقبول من الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتحليل البيئي، واختيار وتنفيذ الاستراتيجية ثم تقييمها.

1-2-3-1- الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي:

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي فقد أشار كل من "كاسترو وجوران ولوريون" (J.I castro, F guérin, j.lauriol)⁽¹⁾ و"لورينو" و"طارندو" (lorino ,Tarondeau)⁽²⁾ إلى أن التطور التاريخي لمصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تجسد من خلال نموذج " هارفارد " .

إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى لاستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة " هارفارد " لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة " ليرن، وكريستنسن، و آندروز، و قات ". بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الاستراتيجية وتنفيذها⁽³⁾.

¹ J.I castro, F guérin, j.lauriol, le modèle des 3C en question, revue française de gestion .mars - avril,1998, p75.

² PH.lorin, J-C. Tarondeau ,de la stratégie au processus stratégique, Revue française de gestion, n 117, janvier-février 1998, p05.

³ D.Petit, A.M bengue, Stratégie et gestion des ressources humaines, revue française de gestion fev2001.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة، بينما تميزت سنوات السبعينات باقتراح " بروس أندرسون" (*Bruce Henderson*) صياغة أكثر دقة وأكثر تطوراً لاستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية، كمنحني الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمؤسسات، وكان من نتيجة ذلك الخروج بخلاصة حول تأثير الحصة النسبية للسوق، من خلال ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها، وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال.

الجدول رقم(1): تطور الفكر الاستراتيجي

عقد	المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
الستينات	- جامعيين - هارفارد	- مفاهيم	- التشخيص الداخلي، الخارجي
السبعينات	<i>Bcg</i> - ماكينزي <i>Adl</i> -	- أدوات	- مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	- جامعيين (<i>Porter</i>) - مستشارين (<i>Bcg</i>)	- مفاهيم - أدوات	- تحليل هيكل الصناعة - سلسلة القيمة - نماذج لأنظمة تنافسية (<i>Bcg2</i>)
التسعينات	- جامعيين مستشارين	- مفاهيم - أدوات	- نماذج جديدة - منافسة مرتفعة - موارد - قدرات - كفاءات

المصدر

D.Petit, A.M bengue, **Stratégie et gestion des ressources humaines**, revue française de gestion fev2001.

وأمام القصور الذي لقيته مصفوفة "BCG" تم تطوير مصفوفة تحليل محافظ الأنشطة " باستخدام طرق أقل بساطة وأقل عملية ودقة. وبصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو الأدوات شأنها شأن التخطيط الاستراتيجي، فهي الفترة الأكثر نشاطا وتألقا بالنسبة للاستراتيجية.

بينما شهدت سنوات الثمانينات تقديم "مايكل بورتر" نموذج هيكल الصناعة، والذي يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي. مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة من خلال التكاليف، التمييز، والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد عليها في اختيار الاستراتيجية الأساسية.

في حين تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، فكل من منحى الخبرة والاستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل المؤسسات، حيث توصل الباحثون إلى أن انتهاج نفس العمليات الاستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة، وأصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات مثل نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية.

ولقد مر التسيير الاستراتيجي بأربع مراحل نعرضها على النحو التالي⁽¹⁾:

- **مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:** ويطلق على هذه المرحلة "الفترة الخافتة" في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات، والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية، كما برزت الجهود الاستراتيجية في هذه

1عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الفكر الاستراتيجي دار النهضة العربية 2001، ص34.

المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات...إلخ، ومن ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

- **مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:** تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها. كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤيا لماهية الاستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

- **مرحلة التوجه البيئي:** في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية، إذ تعد من بين أهم العوامل المؤثرة في وضع استراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها، إلا أنها ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعددا. ومع زيادة درجة تعقد العوامل، والمتغيرات، وعدم استقرار البيئة، أصبح الأمر يتطلب تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يساعد على بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة، ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي.

- **مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (التسيير الاستراتيجي):** ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية والتي كانت تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، وأهم ما يتصف به هذا التوجه المميز مايلي:

- أصبحت الاستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها و بناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

- التركيز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في مختلف التفاصيل.

- أن الاستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.

- زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد مختلف عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر، إضافة إلى أن التسيير الاستراتيجي لا يقتصر على المؤسسات الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

إن العديد من الباحثين اليوم يرون أن البعد الاستراتيجي في التسيير يعد أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الاستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستراتيجي والاهتمام الاستراتيجي، وإلى المؤسسات الافتراضية، على هذا الأساس فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين من خلال تجنيد الموارد وبناء الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.

1-2-3-2- أهمية التسيير الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مقبولة، كما أنه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية وكذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وكذا مواجهة تهديداتها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما أن انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية (1):

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ ثبت من خلال الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة استراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن

1 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993، ص 26.

أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات المتوفرة، وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية.

- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات وهو ما يمكنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها.

- تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات التي لا تعتمد على التسيير الاستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة.

- القدرة على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة.

- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

- تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر إطلاعا واستجابة لمختلف متغيرات البيئة. ورغم أهمية المزايا إلي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها:

- **زيادة معدلات التغير:** يشهد عصرنا العديد من الابتكارات، والتفاعلات الدولية، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق، إذ أن الثورة العلمية في شتى المجالات تفرض على الاستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

- **حدة المنافسة:** أدى ازدياد وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها، الأمر الذي استدعى ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لاقترام الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي للصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية.

- **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطر بها على وضع ما سرعان ما يندثر، وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجيا جديدة.

- **تغير طبيعة قوى العمل:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا، يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، إلا أن التغيرات

الثقافية والاجتماعية المختلفة أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.

- **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقاً أمام استمرار هذه المؤسسات، وتحدياً يجب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية.

- **عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:** إن حالة عدم استقرار الأسواق جعل من الصعب السيطرة على مختلف المتغيرات كالعلاء والمنتجات... إلخ، وحتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية وما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقاً للمؤسسات.

- **تعقد بيئة التسيير الاستراتيجي:** تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتميز بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع لاستراتيجية المناسبة.

- **زيادة دور جماعات الضغط:** فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان، وكذا منظمات الموصفات القياسية للجودة، والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطاً كثيرة على الاستراتيجيين.

1-2-3-3- مستويات التسيير الاستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاماً تسييرياً شاملاً للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي⁽¹⁾:

أ- التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد مختلف الخصائص المميزة للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال، وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهدافاً تتمثل فيما يلي:

1 إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية.

- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

- خلق روح التعاون بين مختلف وحدات الأعمال.

ب- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الاستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. إن التسيير الاستراتيجي على هذا المستوى يحاول الإجابة على عدد من الأسئلة، أهمها:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟

- كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

ج- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته، ومستلزماته.

أما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمال والموظفين، من خلال البرامج التكوينية أو المكافآت والتحفيز بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط الموارد البشرية للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب. بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الاستراتيجي الذي يهتم بكل

ماله علاقة بالعملية التسويقية، كالبحت في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى إشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية...إلخ. وأخيرا يمكننا التأكيد على أن نظام التسيير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الاستراتيجية وتخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة وذلك يرجع لقدرتها على إحداث التغيير والتكيف والتنبؤ مع الضغوط التنافسية الجديدة، وهو ما يساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، بدعم من نظام التشخيص الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية للمؤسسة.

1-2-4- الإدارة الإستراتيجية:

يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية بأنها النظام أو الترتيب الذي يعبر عن مجموعة من القرارات والأفعال (العمليات) التي تقود المنظمة إلى تطوير منهج فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية، والعنصر الرئيسي الأول الذي يؤخذ في الحسبان هو وضع الأهداف والغايات والرؤية والرسالة التنظيمية، ثم تأتي تلك الأنشطة التي تتدرج في تحليل تلك العناصر الأولية السابقة، ومن هذه الأنشطة التحليل والاختيار والتطبيق والتقييم.

وعرفها ثومبسون بأنها مجموعة من النشاطات المتقدمة، التي تتضمن وضع الرؤيا المستقبلية للإدارة الإستراتيجية موضع التطبيق، من خلال وضع أهداف قابلة للقياس، ووسائل تنفيذية لها وتقويم الأداء¹

فالإدارة الإستراتيجية كما يراها glueck هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.² ويعرفها david بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.³

ما الذي يميز الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة العادية؟

الإدارة الإستراتيجية تختلف في توجهها الرئيسي من حيث أنها تهتم بالعمل، والبيئة بينما الإدارة العادية تهتم بالمنظمة من الداخل ، والإدارة الإستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات

¹ Thompson, L. and Stickland, M. (2001) The Strategic Management Process.

² Glueck, w. "Business policy and strategic management " , New York,Mc Graw- Hill, 1980.

³ David, F. "concepts of strategic Management", Columbus Merrill publishing company, 1987.

المنظمة وجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

فالمدير يقوم برصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية وكذا التغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء ويتحرك استراتيجياً بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث.

والمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به ويعد المنظمة استراتيجياً لمواجهة.

إن مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويتنوع إدراك الناس لهذا المفهوم؛ فقد تعني كلمة استراتيجية للبعض أنها عبارة عن شيء مهم، ويفهم آخرون أنها خطة فعلية، أو أنها برنامج عمل يهدف إلى النجاح والامتياز.

وتعد الإدارة الاستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة الأدائية، حيث أن الإدارة الاستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة في أذهان الإداريين، نظراً لما تملكه من قدرة على تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية¹

كما أن الإدارة الاستراتيجية ضرورية في مختلف أنواع المؤسسات إذا ما تم تطبيقها بشكل فعال، لأنها تؤدي غالباً إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، وقد أجمعت كل منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك².

وأن تطوير الإدارة الاستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز القدرة الاستراتيجية والأداء في المنظمة.³

¹ Hamtick, D.C. (2002) Putting Top Managers Back into the Picture," Strategic Management Journal Special Issue, Vol. 55 ,No.2 . pp. 10-24.

² Nicoline Fr.lich and Antje Klitkou (2006) Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugano 15th to 17th of November 2006.

³ Paul, Brown (2003) Seeking success through strategic management development. Journal of European Industrial Training, (2003) Vol. 27, NO. 6, P. 261- 292

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي، فمن ناحية تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وتثميناً لأبعاده؛ فإن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم جداً من عناصر الإدارة الاستراتيجية، ولا يمثل الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنها تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة في الوقت نفسه، ولهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي هي عملية إنتاج وإبداع هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث، وتخصص الإمكانيات، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة¹

ويمكننا أن نصنف الاستراتيجية كوسيلة تحقيق الغاية المرجوة، إذ يمكن تحديدها كوسائل تعبيرية عامة وتفاصيل إضافية، فتتطور الاستراتيجية من خلال مجموعة خطط جيدة، أو على الأقل أن تكون موجودة بشكلها الصحيح وفي الوقت المناسب بحيث يكون هدف التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو التأكد من فهم صانعي القرارات الرئيسيين لماهية عمل المنظمة وهدفها²

وعرفها ثومبسون بأنها مجموعة من النشاطات المتقدمة، التي تتضمن وضع الرؤيا المستقبلية للإدارة الاستراتيجية موضع التطبيق، من خلال وضع أهداف قابلة للقياس، ووسائل تنفيذية لها وتقويم الأداء³

1-2-4-1- مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من:

أ- **البيئة** : أو المحيط هي كل العوامل المؤثرة على المؤسسة، ويعرفها (أبو قحف) بأنها: "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف

¹ Gary, Hamel (1996) Strategy as revolution. Harvard Business Review, V74, Issue. 4, 69-82

² Sarah Kaplan., Eric D (2003) Beinhocker, "The real value of strategic planning", MIT Sloan Management Review, Vol. 44, Issue. 2, pp. 72- 76.

³ Thompson, L. and Stickland, M. (2001) The Strategic Management Process.

اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وكذا تحقيق أهدافها"⁽²⁾، وللمؤسسة بيئة خارجية وبيئة داخلية، سنبدأ في دراستنا بدراسة البيئة الخارجية:

هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها، وبدراستها تستطيع المؤسسة استغلال مختلف الفرص وتجنب المخاطر، وتقسم إلى قسمين: البيئة العامة والبيئة الخاصة سنتناولهما كما يلي:

أ- **البيئة العامة:** هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار (التضخم) فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن درجة تأثيره مثلاً على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك إلهاء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم، وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة وسنحاول توضيحها بالقدر الكافي الذي سيفيدنا في دراستنا بشكل مركز.

* **العوامل الاقتصادية:** هي مجموعة من العوامل تتبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويختلف تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات نذكر منها:

- **مستوى الدخل.**

- **السياسات المالية والنقدية للدولة:** السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة.

- **دورة الأعمال:** ويقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لاشك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، لكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير،

2 عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، بدون تاريخ، ص 69.

حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثلا الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة، مثل (السيارات والأثاث وغيرها) ، بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة ومحلات الصيانة، إلا أن تأثيره يكون منعكدا تقريبا على صناعة الخبز مثلا.

-**ميزان المدفوعات:** ويقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، وتقوم بتشجيع الصادرات، وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لمؤسسات تهديدا لمؤسسات أخرى في نفس الوقت.

*العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية:

-**العوامل السياسية:** والمتعلقة بالنظام السياسي، مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية ومدى تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية.

-**العوامل القانونية:** ويقصد بها كافة القوانين المتعلقة والمؤثرة على المؤسسة، ومنها قوانين متعلقة بالعمال، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي، مثل (إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية والإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة والتلوث وغيرها من القوانين.

-**العوامل الاجتماعية والثقافية:** وهي المتعلقة بالنمط المعيشي ومستوى الثقافة والقيم التي يتمتع بها المجتمع، كما ان هناك العديد من المتغيرات التي تتدرج تحت هذه العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: التعداد السكاني، ومستوى التعليم، والعلاقات الاجتماعية مثل معدل الطلاق والزواج والوفيات، الاتجاهات اتجاه الحكومة، البرامج الاجتماعية، والقيم نحو العمل، ومستوى الثقافة التي يعتنقها المجتمع تجاه العلاقات الاجتماعية نفسها، المساواة بين الرجل والمرأة، تنظيم الأسرة، العنصرية.

* **العوامل التكنولوجية:** ويقصد بها التطور التكنولوجي المؤثر على المؤسسات مثل: التطور في الوسائل والأساليب الإنتاجية، والتطور في الآلات، وظهور منتجات ذات تقنيات حديثة.

*العوامل الديموغرافية: هي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الجنسي، الأذواق، الدخل.

*العوامل الدولية: تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضارية، التجمعات الإقليمية والدولية.

ب- البيئة الخاصة: هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة، فمثلا دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يؤثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يطل صناعة السمك مثلا، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بورتر) هي:

*القادمون الجدد المحتملون.

*المشترون.

*الموردون.

*السلع البديلة.

*أصحاب المصالح الأخرى حسب إضافة (فريمان) وقصد بها الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية.

ج- البيئة الداخلية: هي العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي (البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد)⁽¹⁾. حيث أن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، وهي ضرورية للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة، وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن تتمتع بعناصر القوة في جميع

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دارمجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص64، ص136.

مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها، وتحويلها إلى مزايا تنافسية للمؤسسة. ويرى كثير من الباحثين والمتخصصين في المجالات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل تحديدا في كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة المنظمة، ومن هنا يمكن وضع عوامل البيئة الداخلية إجمالا كمايلي:

- **الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:** والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من Galbraith and stalker إلى أن الاعتماد المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة⁽²⁾، وفي دراسة أخرى لـ (Burns and Stalker) توصلا إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية الخارجية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة، والثاني : هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.

- **ثقافة المؤسسة:** هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الخارجية وتعاملها مع بيئتها الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة تعمل في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإن هذه الثقافة المتراكمة تؤثر على قرارات المؤسسة، وإن على الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجياتها، ويتم التغيير من خلال دراسة أبعاد هذه الثقافة.

- **الموارد:** هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها اسم تحليل المزايا التنافسية.

ولذا يجب الاهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، وتسويق، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية، في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف الموجودة لديها.

- صياغة رسالة المؤسسة: تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها، وفي هذا الصدد هناك دراسات مختلفة حول مجالات التركيز في رسالة المؤسسات، سنتناول بعضاً من هذه الدراسات كما يلي:

جدول رقم (02): يوضح مجالات التركيز في رسالة المؤسسات

ديفيد وبيرس (1987)	بيتر دراكر، (1974)	وبفينيس (1969)
1. خدمة الزبائن والأسواق.	1. موقف المؤسسة في السوق.	1. التكامل
2. المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة.	2. الابتكار.	2. التأثير الاجتماعي.
3. النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.	3. الإنتاجية.	3. تعاون الخصوم.
4. التكنولوجيا المستخدمة.	4. المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية، أي كفاءة الحصول عليها.	4. التكيف والتأقلم.
5. العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحياتها.	5. الربحية، وقصد بها تحديد مستوى الربحية.	5. الكينونة الموحدة، أي الإجماع على رسالة المؤسسة.
	6. مستوى أداء وتنمية الإداريين بالمؤسسة. وقصد بها وضع معايير للتدريب و	6. توفير القدرة على النمو.

6. عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.	التقييم وتطوير الأداء.
7. كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي.	7. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم.
8. الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.	8. المسؤولية الاجتماعية، ودور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.

المصدر: فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص54. و أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص95.

ومن الدراسات السابقة يمكننا القول بأن رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:

أ. الغرض من إنشائها.

ب. نطاق عملها.

ج. نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها والتعامل معها.

د. التكنولوجيا المستخدمة.

هـ. نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي والاقتصادي.

وبالتالي كان لازماً ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح -كينج وكلياند- (Cleland) المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية⁽¹⁾:

- للتأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
- توفير أساس لتخصيص الموارد.
- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.
- لتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين على السير مع هذا التوحيد.
- لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محددة للأفراد.
- لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.
- **الأهداف:** هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، حيث هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكي تكون الأهداف جيدة يجب أن تتميز بمعايير معينة منها:
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.
- مرنة.
- قابلة للتطبيق والقياس.
- طموحة.
- مدونة.

⁽¹⁾ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- المشاركة والقبول.

- محددة زمنياً.

1-2-5- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي وذلك تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاز استراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يتطلب تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية ودراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، والاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

1-2-5-1 مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي من شأنها أن تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصياغة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها⁽¹⁾. ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير...الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي⁽²⁾:

-دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة الحالية والمستقبلية.

-دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها وتنميتها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

-وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

-مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46،

2 عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990، ص08،

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من استراتيجية المؤسسة نحو استراتيجية الموارد البشرية. ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الاستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الاستراتيجية، وارتباط التنفيذ بالوسائل من شأنه أن يؤثر في صياغة الاستراتيجية.

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين استراتيجية المؤسسة التنافسية واستراتيجية الموارد البشرية، تركز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الاستراتيجية، ومساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البيئية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للاستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

- عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكيف استراتيجية الموارد البشرية معها.

- إمكانية تغير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الاستراتيجية.

- أن لا تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم بصفة فعالة في إعداد استراتيجية المؤسسة.

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة " Towers Perri " الاستشارية سنة 1992 على عينة مكونة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة

ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع مختلف المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة ككل.

- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة.

- من الضروري على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية لمختلف المؤسسات الحديثة.

- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية فقط، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في المجالات المنتمية لها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال⁽¹⁾:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بمستوى أداء عالي.

- تكوين العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.

- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

1-2-5-2- الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات قاعدة أساسية تستند عليها المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط،

¹ جمال الدين محمد المرسي، التسيير الاستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص23.

والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة، وذلك في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (GSRH)، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب⁽¹⁾:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.

- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عن ما يقدمه مختلف المنافسون.

- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية⁽²⁾:

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية.

- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من طرف الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.

- إن الاختيار والتكوين الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة عليه.

1 على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42،

2 المرجع السابق، ص42.

- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية المستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة. إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري- واستثمار قدراته وطاقاته الكامنة وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم 03: الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) - الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسئوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل؛ - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية؛ - تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ - تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر : على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص45.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي⁽¹⁾:

- يعد نظاما متكاملا ومترابا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.

- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة.

- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل... الخ.

ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء.

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات.. الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة الموجودة بينهما.

- تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.

- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

1 على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص46.

- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

1-2-5-3 - متطلبات وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعها، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتنتجه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن من استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية"⁽¹⁾.

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية لها.

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين مستويات أدائهم.

1 زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990 ص285

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة الاستخدام المتزايد لتكنولوجيات المعلومات.

- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.

- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما نتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية كي تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي للأفراد.

- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتكوين، والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل المتوازن، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة إثارة قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان

الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على عملية التنفيذ فقط.

1-2-5-4- أسس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل تناول أسس الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطوراً وتسارعاً تجاه المنظور الاستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20 وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات⁽¹⁾:

أ- حجم و سرعة التحولات البيئية التنافسية:

لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

ب- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية و تنظيمية جديدة:

أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملائمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول

1 Bélanger L. Et Al., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999, P125.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة بطريقة مرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

ج- الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمراً ضرورياً في تنمية الإبداع وحدث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة في مختلف المجالات والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، يتوقف على طبيعة مختلف قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية⁽¹⁾. وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتمهيد وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية، وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام

1 Armand Dayan, Op.Cit, P 331.

الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية⁽¹⁾:

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته وبين النظام وبيئته، مما يتطلب ضرورة وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار ضروري في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات.

- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمسؤول بدل علاقة التصادم.

- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم باستراتيجية المؤسسة.

1 Bélanger L. Et Al., Op.Cit, P125.

وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدم و المستخدم، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت خمسة (05) أنظمة للموارد البشرية تمثلت في⁽¹⁾:

- النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي، الرئيس ومستخدميه فقط.

- نظام المسوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل.

- النظام التقني حيث علاقة الاستخدام تتأثر عادة بالإنتاجية.

- نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة.

- نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1-2-5-5- إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى ضرورة إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها "برالد وهامل" (c.k.prahala,&G.Hamel.1990)، حيث لعب المستخدمون من خلال طريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، كما شكلوا مصدرا جوهريا لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين.

¹ Armand Dayan, Op.Cit, P 332.

1-2-5-6- اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية:

كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين⁽¹⁾:

- **اتجاه البحث الأول:** ضم باحثين منهم "دير" (Dyer) "شولر" (Schuler) "تريسيل" (Trussl) حاولوا معرفة متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

■ **المقاربة الأولى:** تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

■ **المقاربة الثانية:** ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الاستراتيجية العامة.

- **اتجاه البحث الثاني:** يركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب التسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الاستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة.

وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال "شولر" و "جاسون" (Schuler Jackson 1987) "بيسارديهورت"، 1987 H.Besseyre

1 D. Petit, A.M Bengue, Op.Cit , P132.

(desHorts)⁽¹⁾ مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات تسيير الموارد البشرية ، كما توصلت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات تسيير الموارد البشرية.

وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الاستراتيجية ذو طابع عملي ضمن تسيير الموارد البشرية، نجد بعض الباحثين أمثال " شادويك" و "كابلي" يحذرون من الاستعمال الشائع للنماذج الاستراتيجية كنموذج " بورتر" حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالرغم من أن تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل اختبار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة⁽²⁾. فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي الحالي متمثلا في الاستقطاب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، وحسب " لوريون وكاسترو و جيرن" (J.I castro, F guérin, j.lauriol)⁽³⁾ فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها، بينما أشار كل من "هامل و أبراهام" إلى ما يعرف بأقطاب الكفاءات (Core compétences)، وهي إشارة للكفاءات المتميزة الخاصة بالمؤسسة وبالموارد البشرية.

1 C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Revue Française De Gestion, N65,1987, P149.

2 D. Petit, A.M Bengue ,Op.Cit, P132.

3 J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol,Op.Cit, P 75.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، يجعل الاستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية، وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يقيد ويوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المميزات التي يجب تنميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

1-2-5-7- التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ فترة الثمانينات ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يفسر من خلال الانتقال من "تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة -شأنه شأن رأس المال أو الأصول المادية-، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد⁽¹⁾، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من "تسيير الموارد البشرية" إلى "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعروفة من طرف "Lorino" في السلوك الوظيفي الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة"⁽²⁾، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية...الخ.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يفسر إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم "التسيير الاستراتيجي" في المؤسسات⁽³⁾، كما يركز

1 D. Petit, A.M Bengue ,Op-Cit, P132.

2 PH.Lorino,J-C. Tarondeau,Op Cit, P10.

3D. Petit, A.M Bengue , Op-Cit, P132.

أيضا ذلك التحول - بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية- على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة (المالية، والإنتاج، والتسويق)، فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر استراتيجية المؤسسة⁽¹⁾، إذ من الضروري على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية خاصة وأن هذا التوقع الجديد قد لقي دعما خاصة من طرف مختلف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية.

إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير لاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيدا وتعميقا للتحول المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا من دراستنا هذه، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولا مفهوم "التسيير الاستراتيجي" وثانيا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

إن الفكرة الرئيسة لتسيير الموارد البشرية حسب (Galambaud)⁽²⁾، تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد.

وضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية (مالية، ومادية، وبشرية) والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات وتطبيقات التسيير الاستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير الموارد البشرية تجاه مركز ومحور التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن منظري

1J. Brabet Dir , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris,1993, p101.

2 B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999, p131.

ومطابقا لتسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعدا إستراتيجيا، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاستراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات⁽¹⁾.

في هذا الإطار درس المختصون في مجال تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف "مايكل و ليدرو، 1991"، و التأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها من طرف "البوترف، 1994" وتنمية الكفاءات من طرف "فيتات" (A.guittet 1995)⁽²⁾. وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية الذي تحوّل نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يتوفر على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.

ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم (الأنظمة، والعمليات، والوظائف، والمنتجات، وتكنولوجيا...الخ) ومحيطها التنافسي (الملاء، والمنافسون، والموردون، والممولون،...الخ).

1-2-5-8- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير:

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب الخيارات المتوفرة للمؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

1 Ibid, P132.

2 A.Guittet, Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995, p95.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتطوير وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير ، وبناء الجدارة ، وتغيير الثقافة. وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يملكون القدرة على التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية. ففي ظل التفتح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل.

ولقد واجهت تلك الوظيفة ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العديد من التحديات منها:

أ- الاتجاه نحو عالمية السوق :

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية كونها كانت مصممة لملاءمة السوق المحلي فقط^(١).

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة.

لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التكوين والتحفيز بهدف جذب الكفاءات عالية الأداء.

كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة. لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:

¹ عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22، العدد 80، مارس 2000، ص 24.

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم مختلف أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.

- تكوين الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي.

- التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد الموجودة فيه.

- اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.

ب- تنويع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات و الثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيدا من التنمية و التكوين الجيد.

ج- الاتجاه المتزايد للتصغير:

في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها. ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتكوين العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي^(١).

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002، ص 16.

د- إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تكوينية تجعلها مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات⁽¹⁾.

و- الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام أفكار الآخرين.

م- الاتجاه نحو تنويع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

¹ المرجع السابق ، ص 17.

1-2-5-9- نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بعد تعرفنا على نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، باعتباره مدخلا يمكن الموارد البشرية من المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأداة لمواجهة التغيير وإحداث التكيف الايجابي لنظام الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، نقوم ضمن هذا المجال بتحليل أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا جدياً مهم لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

أولاً: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (*Planification Stratégique des ressources humaines*) النموذج الأكثر ثراءً بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة " هارفارد " نهاية الخمسينات.

لقد تطور نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق مرحلتين، إذ في البداية تركزت جهود الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بالتسيير التقديري للموارد البشرية، ولقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال سنوات 1960-1970 الكثير من الإشكاليات المفاهيمية والتطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾.

¹Wills T., Le Louarn J.Y, Guerin G., Planification Stratégique Des Ressources Humaines Presses Universitaires De Montréal, 1991, P45.

- مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة حالياً تمكن من تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي⁽¹⁾:

- **الحالة المثلى:** حيث يتساوى العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

- **حالة العجز في الموارد البشرية:** حيث حجم الحاجات يفوق العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها في المؤسسة ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في تطوير أهدافها الاستراتيجية التي ترفع من قدراتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الابداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين

1 Armand Dayan, Op.Cit, P 337.

موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية، إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي⁽¹⁾.

إلا أنه وضمن مسار الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية وتموقعها بشكل قوي تطورت مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من مدرسة " هارفارد " المبنية على التسيير الاستراتيجي ومدرسة "ميتشيغان" المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولاً في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وفي اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وثانياً في التأكيد على ضرورة خلق موائمة بين استراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي⁽²⁾، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسة الاقتصادية ضرورة إدماج الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي العام بهدف تحقيق النجاعة المطلوبة، ضمن هذا الإطار ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

إن هذا الاندماج المزدوج يفتح المجال لتجانس خارجي بين استراتيجيات الموارد البشرية ونشاطات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو مرتبط بالوصول إلى أحسن الممارسات والتطبيقات الممكنة لتسيير الموارد البشرية.

¹ رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 16، العدد 2000، 01، ص 277.

2 Wills T., Le Louarn J.Y., Guerin G, Op.Cit, P125.

ورغم مزايا نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلا أنه تعرض لانتقادات أهمها⁽¹⁾:

- ضمن مسار الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية تعد استراتيجيات الموارد البشرية مستقلة عن استراتيجيات النمو، وبالتالي يتعلق الأمر بضرورة التوافق مع تلك الاستراتيجيات أكثر مما يتعلق بالاندماج الفعلي للموارد البشرية في مختلف القرارات الاستراتيجية.
- تكمن مشكلة نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التناقض الموجود بين البحث عن التجانس الخارجي الذي ينظر إلى استراتيجية الموارد البشرية على أنها احتمالية بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، وبين التجانس الداخلي الذي يتطلب مقارنة مستقلة لمختلف نشاطات الموارد البشرية.
- تفرض المشاكل المرتبطة بالتنفيذ على المؤسسة ثقافة التكيف السريع مع تحولات البيئة التنافسية.

ثالثاً: نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومسار التوظيف، والتنمية، والتكوين، وتقييم الأداء تعد أهم النماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضاً المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطاً ضرورياً حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عدم حركية الموارد والكفاءات المتوفرة ترجع إلى التفاعلات البيئية بينها، كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السببي (Ambiguïté causale) ، حيث إن نموذج الكفاءات الفردية

¹Wills T., Le Louarn J.Y., Guerin G, Op.Cit, P125.

يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الاستراتيجية بالمؤسسة.

يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة ممثلة في الموارد البشرية والكفاءات، والتي تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية⁽¹⁾.

إن مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المؤسسة التنظيمية لا تقتصر على تجميع أو تعبئة لتقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية، بل يجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتقدير قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية.

أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يضع هذا الأخير في محور القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية، مما يجعلها تعد عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي، والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية، ومن ثم أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، 2002، ص256.

رابعاً: نموذج تسيير المعرفة

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملاً بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة وفعالة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقاً، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضاً بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

خامساً: نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العملاء، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ مختلف القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

خاتمة الفصل:

إن الموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما لم يعد دورها كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدرا أساسيا للأداء المتميز.

وأصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب الخيارات للمؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. وعملية اتخاذ قرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها. كما أحدثت التحولات العالمية الجديدة تأثيرا جذريا في الفكر التسييري، بزيادة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا استراتيجيا.



الفصل الثاني

العملية التكوينية

- تمهيد:

من المتعارف عليه في الوقت الراهن أن عملية التكوين أصبحت من بين أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية والعمومية في بناء جهاز قادر على مسايرة مختلف الصعوبات وتحدي التقنيات التكنولوجية و الإدارية التي تربط مباشرة بالفرد باعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر المؤسسة.

ولقد اختلف مفهوم الوظيفة عما كان عليه في السابق، فالوظيفة اليوم تلتزم بالتطور وتتصف بالانفتاح والديناميكية وهذا ما يستدعي من الموظف أو العامل أن يطور قدراته لتنمية كفاءاته و كذا مسايرة التطورات والتكنولوجيات الحديثة التي تطرأ على ميدان عمله و يتم هذا من خلال التكوين المستمر للفرد.

ومن كل هذا، سلطنا الضوء في فصلنا هذا على التكوين و التعريف به مع إبراز أساليبه و أنواعه و التأكيد على أهميته بالنسبة للفرد و للمؤسسة.

حيث يشكل التكوين ضرورة حتمية خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطوراً سريعاً، لذا فقد وضعت التغيرات السريعة الإنسان أمام مهمات وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها لمجاراة سرعة التغير العملي والتقني، بحيث يستطيع أن يجابه حاجات المجتمع المتزايدة، فالتكوين عملية إنسانية تمكن الفرد من عمله الجديد، في حالة انتقال هذا الفرد من عمل إلى آخر. و حصول الفرد على الشهادة لم يعد هدفاً نهائياً، فربما قد لا يتلاءم المؤهل العملي مع طبيعة وحاجات العمل.

2-1- التطور التاريخي للتكوين:

مر التكوين بمراحل عديدة ساهمت كل منها في تطور وتقدم البحوث والدراسات في هذا المجال إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: بداية القرن العشرين و هي مرحلة الجماعات.

ظهر التكوين في بداية هذه المرحلة في مكان العمل نفسه الذي يعتبر بدوره نوع من أنواع التكوين، بحيث كانت الطريقة الأساسية التي تسمح باكتساب المعارف والتي كانت متداولة حتى القرن العشرين، و هي الوسيلة التي يتم من خلالها إثبات قوة و جدارة الموارد البشرية. ففي فرنسا و ابتداء من سنة 1845 بدأ الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس الفروع الخاصة: من التجارة و الصناعة التي كانت تحت مسمى ملحق، و كان الهدف من وراء ذلك ربط التكوين بالميادين الأخرى مثل: الرسم الصناعي والقانون التجاري و غيرهم. إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها مثلا، فقد ظل التكوين خلال تطوره هذا عرضة لتغيرات شتى، ففي ضل الثورة الصناعية اكتسب أبعادا عملية جعلته من بين الرهانات الاقتصادية في المجتمع الحديث، ويظهر ذلك جليا منذ القرن السابع عشر حيث اقترن بالميدان المهني الذي أعطاه دلالاته الاجتماعية والاقتصادية، ليصبح مع مطلع القرن التاسع عشر أساس كل مشروع تهدف من خلاله الدول المعاصرة إلى تحقيق التنمية في شتى قطاعاتها¹.

- المرحلة الثانية: نهاية الخمسينات، و هي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

ففي هذه المرحلة أصبحت العملية التكوينية حقيقة واقعية بحيث تم في 1945 نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية، و في نهاية 1950 أصبح لكل فرد الحق في اختيار مهنته التي تتناسب مع معارفه ومهاراته و قدراته العلمية والعملية التي تلقى عليها التكوين.

- المرحلة الثالثة: سنوات الستينات:

عرفت هذه المرحلة اتساع في الاكتشافات التكنولوجية الجديدة، و أصبح التكوين أمر ضروري وحتمي لا مفر منه.

¹ Allouch. J, Parriat. M, 2000, La Fonction Formation, 2 iem Ed, Dunod Paris, France, p 53.

ففي فرنسا ركزت كل من النقابة و أرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في بلدة « grenelle » على حتمية دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق التكوين المهني، حتى ظهر في 1971، قانون يخص التكوين في كندا، و في 1967 لاحظت الحكومة الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة التي لا بد أن تكون تمتاز بالمهارة والكفاءة المهنية، و ضرورة تحمل مستلزمات التكوين من طرف المؤسسات و المدارس التكوينية.

- المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات إلى يومنا هذا

في هذه المرحلة ساهمت العديد من المنظمات خلال هذه السنوات في الحصول على مطالب ضرورة الحصول على التكوين، كون هذا الأخير أصبح جد ضروري ويساهم في تطوير مردودية هذه المؤسسات، خاصة أن خبرة الأفراد ونوعية المعرفة أصبحت غير كافية من سنة إلى أخرى و ذلك في كل المهن الممارسة.

حاليا، أصبح أصحاب العمل ينظرون إلى التكوين على أنه أمل لكل أجير من الرفع في قدراته حتى يتكيف مع التقدم التكنولوجي وبالتالي الاستجابة مع سوق العمل بصورة كاملة، وذلك بتطوير البرامج التكوينية بأحدث الطرق والوسائل، حتى تضمن المؤسسة نتائج مرضية فيما يخص تنمية مواردها البشرية و منه المادية.

وكما أشار الباحث Lakhdar Sekiou 1993 "التكوين ناتج من إرادة المؤسسة في الوصول على ما تهدف إليه، و ذلك بتنمية طاقاتها أو مواردها البشرية"¹.

ومن هنا، فإن هذه المراحل التي مر بها التكوين ما هي إلا نقطة تربط بين التكوين ومختلف الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث بدأ التكوين يعرف اهتماما متزايدا عند أرباب العمل عندما بدأ الاهتمام بحق الموارد البشرية و بأهميتها في المؤسسة فكان لا بد من تكوينها حتى تتحصل هذه المؤسسة على نتائج مقبولة تواجه بها التقدم التكنولوجي.

¹ - Sekiou .L et autres, 1993, Gestion des Ressources Humaines Deboeck Université, Bibliothèque du Québec, Canada,. p. 634.

2-2- مفاهيم التكوين:

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التكوين، وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهات نظر مختلفة

لغة: يعرف التكوين حسب ما جاء في لسان العرب: كون، أي أخرج من العدم، معناه أحدثه، تكون أي حدث، تكون بمعنى تحرك¹.

أما اللفظ الأجنبي Formation فهو مشتق لغة من الكلمة اللاتينية Formatis ويشير إلى إعطاء الشيء شكلا معينا، وبنى الشيء أي أنتجه، وتعني كلمة Forma القلب الذي بواسطته نعطي الشيء أو المادة الشكل الذي نريد².

وقد عرفه "سيكيو Sekiou 1986 على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الأمثل لوظائفهم الحالية أو المستقبلية³. ويعرف "ديفيد David " 1995 التكوين بأنه الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية⁴.

كما يعرف " كاسيو Waynef Cassio 1995 " التكوين بأنه البرنامج المخطط والمصمم من أجل تحسين مستوى الأداء لدى الفرد والجماعة وعلى مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي للفرد⁵.

أما رايموند فاتيي Raymond Vatier 1984 فقد أعطى تعريفا يعتبر أكثر شمولاً وهو "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد وجماعات العمل يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً بكفاءة من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"⁶.

¹ ابن منظور جمال الدين محمد ابن كرم، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان 1959، ص458.

² Tasafak. G, 2001 Comprend Les Sciences de L'éducation, L'harmattan Paris, France, p 154.

³ Sekiou .L, 1986 Gestion du Personnel, Les Editions D'organisation, Paris, p195.

⁴ Cherrington .D.J, 1995, The Management of Humane Resources " , New Jersey : Englewood Cliffs, 4th Ed p88.

⁵ Cascio .W, 1995, Management Human Resources " Me- Graw Hill Inc – United States of America p109

⁶ Raymond .V, 1984, Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes, Entreprise Moderne D'édition, p153.

ويعرف "جackson 1988 التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات على مستوى الفرد والجماعة، تتناول معلوماتهم ومهاراتهم وأدائهم وسلوكهم بما يجعلهم قادرين على شغل وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وإنتاجية عالية¹.

ويذكر "شومان" Choman 1996 أن التكوين ليس نشاطاً جامداً، بل هو عملية مرنة تتصف بالتغيير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات متنوعة، فالفرد الذي يتلقى دورات تكوينية عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته ورغباته، كما أن الوظائف التي يشغلها المتكئون تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع وفي تقنيات العمل ومستحدثاته، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد التكوين في قوالب معينة، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد².

في حين يرى "برتي" J.M Berretti 1994 أن التكوين هو مجموع العمليات، الوسائل، والمنهجيات، والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة³.

وترى "ناتان هيدسون" N. Hudson 1989 أن التكوين كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق ومتطلبات العمل، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم⁴.

ويذكر "ديميليتي وايس" Dimilliti Weiss 1993 أن التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن للعمال من تحسين ورفع معارفهم والتطوير في عملهم للمؤسسة، وهو وسيلة لتقوية أو تحويل الكفاءة الحاضرة لأجل تحقيق أهدافهم في ظل التغيرات⁵.

أما "مايك ويلز" Maik Wils 2005 فيرى أن التكوين هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

¹ جاكسون وزملاء، 1988، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة - ترجمة خالد زروق، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 232.

² شومان، أحمد صبري، 1996، التنمية البشرية والتدريب في الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 4 ص 32.

³ Perretti . J.M, 1994, Ressources Humaines Gestion Du Personnel, Vuibert, Paris, p99.

⁴ Hudson. N, 1989, Gérer Ressources Humains Dans L'entreprise, Ed D'organisation, Paris, p99.

⁵ Weiss .D et Colaborateurs, 1993, La Fonction Ressources Humains, Les Edition D'organisation, Paris, p113.

في حين يرى "بيكرز وماير" Bikerz et Mayer 1960 أن التكوين مجموعة من العمليات الهادفة إلى زيادة قابلية الفرد والجماعات للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة. ويرى فيليب تكنسون P. Tenkenson 1993 أن التكوين عملية مستمرة، فالتكوين ليس مقصوراً على الموظفين الجدد فقط، إنما يشمل كذلك الموظفين القدامى بغض النظر عن مستواهم الإداري، فالموظفين القدامى بحاجة إلى تكوين تلبية العديد من الحاجات قد يكون منها شغل مراكز جديدة أعلى من مراكزهم الحالية، أو التمكن من مواجهة التغيرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق والمنافسة أو في التكنولوجيا أو غير ذلك، فالتكوين من الأمور المستمرة وليس مجرد حدث عارض فقط¹.

ويؤكد دافيد كيوتش David Goestch 1994 بأن التعليم مصطلح أوسع من التكوين، وأن التكوين هو جزء من التعليم، فالتعليم يميل إلى أن يكون نظرياً بعكس التكوين الذي يركز على التطبيقات والنواحي العملية².

إن التكوين في معظم أشكاله يعد من أجل مساعدة الموظفين لأن يتحكموا في المهارات الوظيفية ويكتسبوا المعرفة التي تساعدهم في تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، أما التعليم فيؤدي لإعداد الموظفين لتوسيع قدراتهم للتعلم والأداء الجيد في المستقبل³. ويرى بعض الباحثين أن التكوين من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء، وأن معظم المنظمات الحديثة تخصص له غالبية استثماراتها في مجال تنمية الموارد البشرية⁴.

ومن كل ما سبق فالتكوين عملية تعلم، تهدف إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة⁵.

¹ فيليب تكنسون، 1993، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة: عبد الفتاح السيد العناني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب.ت، ص 30.

² Goetsh .D and Stanley D, 1994, Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness, USA, Macmillan College Publishing Co, p307.

³ James W, Walker, 1992, Human Resource Strategy, Singapore, Mcgraw-Hill Inc, p212.

⁴ برود ونيوستروم، 1995، تحويل التدريب، استراتيجية نقل التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص 21.

⁵ أحمد ماهر، 1999، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 99، ص 319.

فالتكوين يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير إيجابي في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".¹

ولذلك عرف "فري" Ferry 1996 التكوين على أنه عملية تفاعل مجموعة من الموارد المادية والبشرية بغرض إعداد الفرد للقيام بمهمة أو بدور أو بوظيفة حالية أو مستقبلية.² وكذلك عرف "دي لندشير" De Landsheere 1976 التكوين على أنه العملية الإعدادية التي تهدف إلى تزويد المتعلم بالقدرات والكفاءات والمهارات اللازمة لأداء عمله بنجاح. إذن التكوين هو أنه مجموع الأنشطة والوضيعات البيداغوجية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية المعارف (معلومات، مهارات، مواقف) من أجل ممارسة مهنة أو عمل معين، وتشمل مجموع المعارف النظرية والمهارات والمواقف التي تجعل شخصاً قادراً على ممارسة شغل أو مهمة أو وظيفة حالية أو مستقبلية.

ويعرف التكوين في معجم العمل على أنه مجموعة الفرص المنظمة الموجهة لتحقيق المزيد من النمو المهني للقوى العاملة.³

بينما يرى أندرسون **Anderson** بأن التكوين هو "عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم ويركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف، المعلومات، المهارات، الأنشطة، الاتجاهات، المعتقدات، والنسق القيمي".⁴

وقد فرق بعض الباحثين بين التكوين والتعليم، فالتكوين في مفهومه يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما، أو يحل مشكلة من مشاكل الإنسان معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تحليلية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة الموقف، أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته، ولقد أكد هؤلاء

¹ أحمد ماهر، 1999، مرجع سبق ذكره، ص 320-321.

² Ferry .G, Le Trajet De La Formation De L'enseignant Entre La Théorie et la Pratique, Dunod Paris, France, 1996 , p 57.

³ International Labour Office: Labour Dictionary ,Geneva ,1994 ; p172.

⁴ Anderson, R.H.: Training and Learning, in managing Human Resources, Eds G.J.B.mailer, 1990 p 09.

الباحثين على أنه من الأفضل أن يتضمن التعليم عنصر التكوين لكي يجمع الدارس بين الجوانب العلمية والجوانب التطبيقية في المشاكل اليومية في مختلف مجالات العمل¹. وتؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتكوين إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل في ظل التحولات الكبيرة والتي أدخلت تغييرا جذريا في أساليب العمل وأداء الوظائف، إذ يتطلب التطور الحالي للعمل مؤهلات عامة مكاملة بواسطة تكوين أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات². مما سبق يظهر جليا أن كلا من التكوين والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة المواقف والتحديات المختلفة، ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدنا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل³. ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد، ويؤكد BERNARD MARTORY بضرورة التطور خلال الحياة المهنية وهو ما يزيد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الإمكانات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا - نسبة مئوية من كتلة الأجور - أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة، انه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل⁴.

2-3- البعد الاستثماري للتكوين

يعتبر المورد البشري أهم أصل في أي مشروع ، نظرا لإنتاجه العديد من الإيرادات ، لذا كانت تنميته أمرا ضروريا، و بالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة، على أمل تحقيق عوائد مستقبلية . ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إنفاق مثل هذه النفقات ما لم تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الإنفاق ، و إلا كان ذلك تصرفا غير رشيد.

¹ Billy J.Hodge & Herbert J. Johson :Management and Orgnizational Behavior.New York ,Johan Wiley ans Sons ,Inc.1990, p.p.58-59

² bureau international de travail«la formation clé de l'emploi » In : problèmes économiques N° 2. 631 ; le 15-12 -1999, P :24

³ Longman Dictionary of Contemporary English , 3 ème Edition , Britain , Longman Corpus Net Work , Sans Date , P:370.

⁴ Bernard Martory, les cahiers français, n°234,jan-fev,1988

فالإتفاق على تكوين الموارد البشرية من طرف المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى أدائها وإنتاجيتها مستقبلا ، مما سيؤدي إلى زيادة إيراداتها ، أي أن الإتفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها في المستقبل ، خلال الفترة التالية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا .

رغم أن معدل الخطر فيها كبير و فترة الاسترداد طويلة نسبيا، إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية- التكوين- تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية¹.

والتكوين ليس له معنى إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة، فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يرتبط فقط بالأداء المالي (المردودية المالية) وعلى المدى القصير، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد. فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل².

يعتبر الاستثمار في التكوين أحد مكونات الاستثمارات الكلية. فالتكوين إذا هو أحد هذه المتغيرات المرتبطة بمسألة الأداء التي من الواجب على المؤسسة مراعاته والعمل على تحسين فعاليته³.

فالتكوين انتقل من التكوين كنشاط إلى تكوين بالنتائج، فالهدف من التكوين تحسين أداء المشاركين ، ومنه أداء المؤسسة بصفة شاملة⁴.

قد يؤدي استثمار المؤسسة في مجال ما، إلى استثمار مواز له في التكوين، فهو يرافقها أحيانا، ويحضر لها أحيانا أخرى ما تصول إليه⁵، فعادة ما يتبع انطلاق مشروع استثماري في المؤسسة أو يرافقه تنظيم دورات تكوينية اكتساب معلومات، مهارات أو اتجاهات تخدم هذا المشروع

¹ Larbi El Hamani , La formation : outil de gestion des ressources humaines,Revue Formation/Entreprise, Casablanca,N°20, 30 Mars 1993,p: 33.

² Hervé Hamon, Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance,Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1, Juin 1993,pp:89-90

³ G.Le Boterf , Comment investir en formation,les Editions d'Organisation, Paris , 1991, p : 33.

⁴ André Boyer et autres , Panorama de la : gestion, marketing,production, finance, ressource humaines,strategie,les Editions Chihab ,Batna ,1997,p 234.

⁵ -Pierre Caspar et Christine Afriat,L'investissement intellectuel :essai sur l'économie de l'immatériel,Economica, Paris , 1988, p :48.

2-4- أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات مرتبط ارتباطا وثيقا بالضرورة بتكوين الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الإزدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله¹.

- منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتكوين هو أحد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الاعتبار².

-إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة بحاجة ماسة إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.

- 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 ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات مماثلة على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك³.

- بالنسبة للأفراد يعتبر التكوين وسيلة حوارية، حيث أنه يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف⁴.

- وبالإضافة لكونه عاملا يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التكوين أيضا في الحفاظ على بقاء المؤسسة وجعلها قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالا مميزا يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملا منسقا بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي، حيث

¹Lakhdar SEKIOU, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Québec, 3^{ème} édition 1990, p 293

²Alain MEIGNANT et al, Tous DRH, Editions d'organisation, Paris, 2001, p 222

³Bruno HERNIET , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985, p-p 54-56

⁴Cyrille BOUREAU, André METRA, H de DRH, édition Vuibert, paris, 1997, p71

يلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا المهني للأفراد و في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة¹.

ومن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وكذلك التحفيز عن طريق إمكانيات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة ضد عدم التكيف الناتج عن تطور مختلف الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح².

هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية³:

على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرووسيتهم؛ و يساعد على التطور التنظيمي.
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق لذلك.
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسكرون.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.

¹ Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, édition Masson, paris, 1994, p11

² Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses. Paris, 1999, P.441

³ Werther, Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada, mc graw-hill, 1985, P 259.

- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين المسؤولين والعمال.
 - يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
 - يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
 - يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة .
 - يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.
- على مستوى الفرد:**

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التعامل مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.
- تحسين مستوى الرضا بالعمل وتوليد الشعور بالارتياح حتى يكون متوافقا.
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله.
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:
- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو الذين تم ترقيةهم.
- يعمم الإعلام في برنامج العمل.
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
- ينمي التلاحم بين المجموعات؛ كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق.
- يرسم اتجاهها للمؤسسة.

فالتكوين هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل بهدف شغل المناصب والأدوار الوظيفية، فالتكوين وسيلة لتنمية قدرات العاملين على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التكوين غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم¹.

2-5- أهداف التكوين:

إن الأهداف التكوينية هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وترتبط هذه الأهداف بالحاجات التكوينية التي يتم تقييمها وتحديدها.

إن أهداف التكوين يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات:

- **أهداف عادية:** لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الضرورية.
- **أهداف حل المشاكل:** تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتكون بالمعارف والقدرات والاتجاهات التي تساعد على إيجاد حلول لهذه المشاكل.
- **أهداف إبداعية:** تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

ويراعى عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية، أي قابلة للتحقيق، ما يراعى أيضا أن تكون قابلة للتقويم أي يمكن قياسها، وأن تتسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها².

¹ Derck Torrington and John Chapman, Personnel Management Peentice Hall International, London, G. B. 1979) p. 116

² O'Dlome .G, 1970, Training By Objectives, London, Macmillan Company, p106.

وكما ذكرنا سابقا فإن التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين المنظمة والأفراد، وفيما يخص الأفراد فالتكوين يهدف إلى تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها¹.

وقد أشار تريسي لأهداف التكوين بما يلي:

- تنمية مهارات مجموعات العمل اللازمة لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة.
- تنمية معارف ومهارات وقدرات جديدة لدى العاملين الحاليين.
- تنمية مهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال المكلفين بها بالمنظمة.
- إعداد عاملين قادرين على تولي مناصب إشرافية لاحقا.
- تحسين إنتاجية الفرد ومجموعات العمل.
- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين².

وحسب "ميمفورد" Mumford 1987 من بين الأهداف نجد ما يلي:

- الاطلاع على المعارف الجديدة ومجالاتها والتي تساهم في تنمية القدرات والمهارات.
- التحكم في خطوات وطرق استعمال المعارف والمهارات الجديدة في ميدان العمل.
- استغلال أكبر قدر ممكن مختلف التكنولوجيات والتقدم في مختلف المجالات ومحاولة تكييفها في مجالات العمل.
- تحويل المعارف المكتسبة من الإطار النظري العام إلى إطار عملي داخل المؤسسة³.

¹ Avenue .M.J, 1988, Le Pilotage Stratégique Dans L'entreprise, Edition du CNRS, Paris, p180.

² تريسي، 2004 تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص7.

³ Mumford .A, 1987, Helping Managers To Learn, Journal Of Management Development, Vol 6, N°5, p34.

في دراسة لكل من "موندي" و "نوي" Mondy & Noe عن أهداف التكوين وما يسبقها من عوامل بيئية داخلية وخارجية تحد من عملية التكوين نجد أنها مرتبة حسب أهميتها في الجدول رقم 04 كما يلي:

العوامل المؤثرة في العملية التكوينية	أهداف العملية التكوينية
1- دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية 2- الالتزام بالعملية التكوينية من قبل المختصين والمسؤولين عنها. 3- التقنيات الحديث وأثرها على عمل المنظمة. 4- مستوى التعقيد في التنظيم. 5- أثر العلوم السلوكية في العملية التكوينية. 6- وسائل التعليم والتكوين المتاحة. 7- مصادر الموارد البشرية المنتمية للمنظمة.	عملية التكوين ← تحسين ورفع كفاءة العملية الإنتاجية. ← الحد من الهدر في طاقات المنظمة ← إعداد المتكويين إلى وظائف ذات مستوى أعلى.

الجدول رقم 04: يبين أهداف العملية التكوينية والعوامل المؤثرة فيها.

ويتبين من خلال الجدول رقم 04 مدى تأثير دعم الإدارة العليا للعملية التكوينية حيث أنه يحل في المرتبة الأولى مما يعطي أهمية كبيرة لهذا الدعم في سبيل الحد من المعوقات التي تواجه عملية التكوين، كذلك تبين الأهداف في مجملها مدى الفائدة المترتبة على عملية

التكوين بصفة عامة والعائد المتوقع على المنظمة والفرد مما يستوجب بذل الجهود في تطوير وتنمية عملية التكوين وإعطائها مكانتها اللازمة وعدم إهمالها¹.

- فاعلية تحديد الأهداف التكوينية:

يرى " تريسي " أن وصف الهدف في صورة كمية توضح وحدات التأثير المرغوب حدوثه في وقت محدد، وباستخدام المصادر المتاحة يمكن المسؤولين عن التكوين والمكونين من التوصل إلى نجاح البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه ونتائج بفاعلية. ويرى أيضا أنه من المفيد تبليغ مختلف أهداف البرنامج التكويني لكل الأطراف المعنية بالعملية التكوينية من مكون ومكون ومسؤول عن التكوين حتى يفهم الجميع تلك الأهداف، وفهم أهداف التكوين يترتب عليها عدة مزايا تساعد في نجاح البرنامج التكويني وتحقيق فاعليته، ومن هذه المزايا ما يأتي:

- حصر مجهودات المشتركين في العملية التكوينية في الأهداف المحددة، بما يعني إعطاء هذه المجهودات معنى وعمقا ودورا أكبر.

- تعاون الأطراف المعنية بالعملة التكوينية واستعدادهم لإنجاح التكوين.

- حسن استغلال الوقت، والإمكانات المتاحة قدر المستطاع.

- تقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التكوين داخل المنظمة أو خارجها.

- التصميم الجيد لمحتويات البرامج.

- الاتصال الكفاء بين المكون والمكون.

- الاختيار السليم لأساليب وطرق التكوين ووسائله.

¹ Mondy & Noe, 1987 Personnel The Management of Human Resources, Allyn and Bacon INC, Boston, p258.

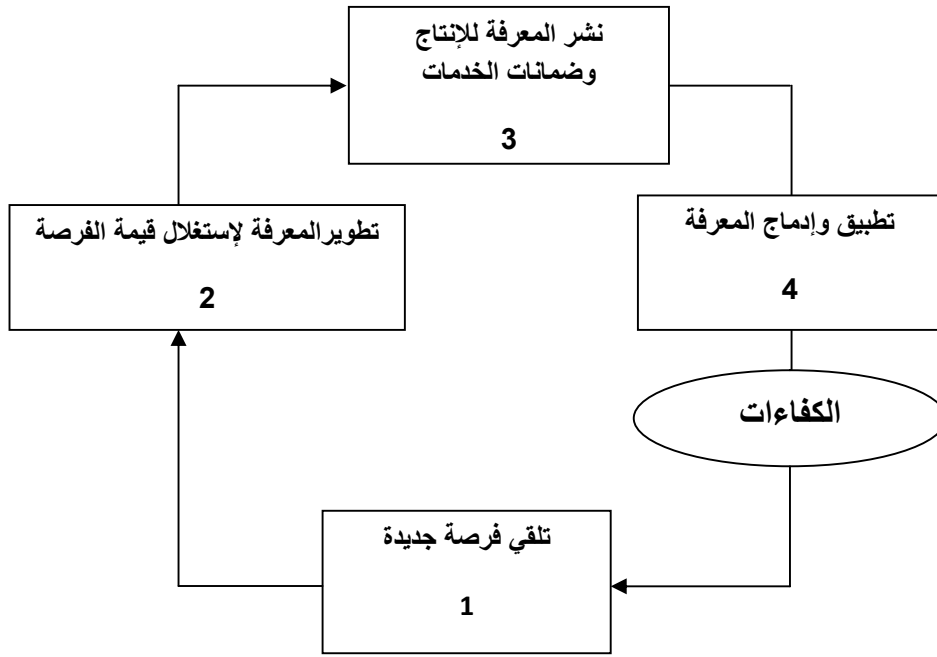
- مساعدة المكون والمتكون على تحديد واجباتهما وأدوارهما المطلوبة منهما.
 - تقرير المعيار المناسب من أجل قياس نتائج التكوين سواء في أثناء فترة البرنامج، أو عند نهايته أو بعد الانتهاء من التكوين بفترة.
 - قياس فعالية المكون والطرق التي يتبعها في أثناء التكوين¹.
- وتحديد الأهداف يتيح كذلك للقائمين على التكوين إمكانية استخدام مقاييس دقيقة لقياس أثر التكوين، وللتعرف على مدى تحقيق التكوين لأهدافه وإلى أي مدى يتحقق عائد استثمار التكوين. ولكي تكون الأهداف سليمة وصحيحة وغير مضللة يجب أن تركز حول الأداء وأن تصف بشكل محدد كيف يتوقع أن يكون سلوك الفرد بعد البرنامج التكويني، لأن الأهداف هي شريان العملية التكوينية حيث يعتمد عليها في جميع مراحل العملية التكوينية، وهي "الوسيلة التي يتم بمقتضاها وضع وتحديد الأداء المطلوب الذي يراد تعلمه، ويتكون الهدف في شكله الكلاسيكي من ثلاث عناصر هي: الشرط، والسلوك والقياس"².

2-6- دور التكوين في تنمية معارف الأفراد:

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التكوين الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتكوين من خلال دورة التدريب في المنظمة كما في الشكل رقم 05:

¹ تريسي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² كرسلي، 1987، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة: محمد حامد حسين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ص 90.



الشكل رقم (05): دورة التكوين في المنظمة من خلال تنمية المعارف¹

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التكويني والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصالها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات .

2-7- مبادئ التكوين:

من أهم المبادئ التي تضمن تحقيق أهداف التكوين حسبما ذكرها البعض نجد:

- يتطلب التكوين الدعم والتأييد الكامل من طرف الإدارة العليا والمشرفين.
- أن تركز أنشطة التكوين على المشكلات التي يمكن حلها من خلال التكوين، ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في تدني مستوى الأداء الذي يرجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء أو عدم كفاية الإشراف،

¹ Mack M, L'organisation apprenante comme système detransformationde la connaissance en valeur, revueFrançaise de gestion, septembre/ octobre 1995.P44.

أو عدم الاهتمام، أو نقص المعرفة أو الكسل أو عدم الرضا عن ظروف العمل من قبل الأفراد، وما شابه ذلك.

- أن تلبية البرامج التكوينية لحاجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.

- تكامل برامج التكوين مع ثقافة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها، ويجب أن تكون موضوعات التكوين المقدمة متوازنة ومنظمة ومبسطة بشكل جيد، وأن تراعى بشكل كاف الاختلافات في الحاجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمكونين والمتكونين وأن تستجيب للتغيير.

- أن يتم تصميم البرامج التكوينية من خلال عملية منظمة ومرتبطة، كما يجب أن تبنى البرامج على أساس ثابت ومحدد بدقة لمتطلبات الأداء الوظيفي العالي، كما يجب أن تبنى المواد التكوينية المستخدمة بحيث توفر سلسلة متكاملة من خبرات التعليم اللازمة لبناء المهارات.

- أن تستخدم البرامج التكوينية نظم تقديم التكوين التي يتم اختيارها على أساس من فاعلية التكوين والتقنية المتاحة وفاعلية التكاليف والنتائج المحققة.

- التحقق من صلاحية البرامج التكوينية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع.

- أن تتضمن البرامج التكوينية قنوات للتقييم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بتعديل وتحديث واستمرار فاعلية البرامج التكوينية.

- أن تطبق البرامج التكوينية المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، كما يجب أن تشرك المتكونين بشكل مباشر وكامل في تشخيص حاجاتهم التكوينية وفي تخطيط وتنفيذ وتقييم تقدمهم وانجازاتهم في عملهم.

- أن تتيح البرامج التكوينية فرصا وفيرة للمتكونين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها من خلال التكوين¹.

ويلخص "ماينانت" Maynant 1991 هذه المبادئ في ثلاث نقاط هي: تشخيص ما هو موجود، متابعة وتسهيل التغيير، التحضير للمستقبل. وهذا على المدى القريب والمتوسط والبعيد².

2-8- أنواع التكوين:

أخذ تكوين العمال والموظفين عدة أشكال مختلفة، فهناك العديد من الباحثين الذين وضعوا تقسيمات مختلفة وعديدة، فنجد "مونيار" Monier 1975 مثلا يقدم تقسيما للتكوين بحيث يوجد التكوين القاعدي والتكوين المتواصل³. في حين نجد "لاروش" 1977 Larouche يقسم أنواع التكوين إلى: التكوين الخاص أو المهني، التنمية أو الرسكلة، تطوير الموظفين والعمال⁴. بينما نجد "برنابي" Barnabi 1981 يرى بأن التكوين هو في مجمله واحد وهو تطوير وتنمية الموارد البشرية وهو بهذا المعنى يشمل تطوير الأفراد والجماعات والمؤسسة في نفس الوقت⁵.

ويقسم "أرمسترونغ" Armstrong 1977 التكوين إلى قسمين: تكوين خارج مكان العمل، وتكوين داخل موقع العمل نفسه⁶.

وذكر وليام تريسي Wiliam trissi 2004 ستة أنواع للتكوين وهي:

¹ تريسي، 2004 مرجع سبق ذكره، ص23-24.

² Meigant. A. Manager la Formation, Paris, Liaison, 1991, p63.

³ Monier. P, 1975, Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel, Quelques Aspects Conceptuels, Administration Hospitalière et Sociale, Juin-Juillet, p 06.

⁴ Larouche. V, 1977, Les Développement des Ressources Humaines, Fonction Négligée par L'entreprise, Relations Industrielles, Vol 32, N°4, p 423.

⁵ Barnabé. C, 1981, La Gestion des Ressources Humaines en Education, Montréal, Agence D'arc, p 214.

⁶ Armstrong. M, 1977, a Handbook of Personnel Management Practice, London, Kogan, p138.

- **التكوين عند بداية الخدمة:** ويشتمل على البرامج التعريفية التمهيدية والبرامج التي تكون العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

- **التكوين العلاجي:** ويهدف لإصلاح القصور في مهارات الموظف أو معارفه.

- **تكوين زيادة الكفاءة أو التكوين المتقدم:** لتحسين أو توسيع أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

- **إعادة التكوين:** تلقين المهارات الحديثة بدلا من المهارات القديمة.

- **التكوين المتعدد الجوانب:** أو ما يسمى تكوين تحقيق الانتشار، وتعتبر البرامج التي من هذا النوع وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات.

- **تكوين العودة إلى العمل:** وهو يقدم للأفراد الذين تغيبوا عن العمل لفترة طويلة.

وهناك العديد من الباحثين من يقسم التكوين بحسب الزمان والمكان أمثال "مايرز، ديسلر، هاريسون" وهي كما يلي:

أ- **من حيث الزمان:** يمكن تقسيم التكوين من حيث الزمان إلى ما يلي:

- **التكوين قبل الالتحاق بالخدمة:** يستهدف هذا النوع من التكوين إعداد الأفراد إعدادا علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بالخدمة. وخلال فترة التكوين هذه يتعرف المتكون على احتياجات وقوانين ولوائح ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، كما يتم إعطائه فكرة وافية عن المنظمة التي سيعمل بها من حيث أهدافها ونظامها، والشروط العامة للخدمة فيها وواجبات ومسؤوليات الموظف فيها وكذلك المرتبات والترقيات والإجازات وامتنيازات الموظف، والتقارير عن مستوى الأداء وساعات العمل.

- **التكوين عند بداية ممارسة العمل:** ويقصد به التكوين على العمل نفسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل الذي يعمل به الموظف ويمر التكوين على العمل بثلاث مراحل متتالية:

* **المرحلة الأولى: مرحلة الإخبار:** وفي هذه المرحلة يقوم المكون بشرح واجبات ومسؤوليات المتكون وعلاقته بمن يحيط به من الموظفين والعاملين الآخرين، وموقف المتكون في هذه المرحلة موقف المستمع والملاحظ فقط.

* **المرحلة الثانية: مرحلة المشاهدة:** وهي المرحلة التي يشاهد فيها المتكون المكون وهو يقوم بتأدية العمل الذي سيقوم به المتكون، ويقوم المتكون بتسجيل ملاحظاته وبعض الأسس الهامة لتنفيذ هذا العمل، كما يقوم بطرح الأسئلة على المكون وذلك حتى يتأكد من فهمه للمعلومات عن هذا العمل. وتعتبر المشاهدة من الأدوات الفعالة المستخدمة للتكوين على العمل.

* **المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف الفعلي:** وهي المرحلة التي يقوم فيها المتكون بممارسة العمل نفسه ويكون تحت إشراف المكون.

ويمكن القول أن هذا النوع من التكوين أي التكوين عند بداية ممارسة العمل يساعد الموظف على معرفة عمله أولاً ثم القيام به ثانياً.

كما أنه يعتبر من أكثر أنواع التكوين انتشاراً في الأعمال الروتينية اليومية كالأعمال المكتبية.

- **التكوين أثناء الخدمة:** للتكوين أثناء الخدمة عدة تعاريف ومنها تعريف هاريسون 1996 حيث يرى أن التكوين عبارة عن "عملية يراد بها إحداث آثار إيجابية معينة في مجموعة أفراد

تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة¹.

فالتكوين أثناء الخدمة يعد نمطاً من التعليم بحيث يتم التخطيط له وفقاً لمنهج علمي حتى يمكن قياس أثره وفعاليته².

والهدف الأساسي من التكوين أثناء الخدمة هو تثمين استعدادات وقدرات ومهارات العاملين بشكل يؤدي إلى نمو هذه الجوانب وخلق روح الابتكار والتجديد في مجال عمل العاملين. كما يجب أن يتناول التكوين أثناء الخدمة كل العاملين على فترات متفاوتة لنضمن التجديد والابتكار في العمل، وأيضاً استمراريته، والتكوين أثناء الخدمة قد يكون على العمل ذاته عن طريق الرؤساء أو عن طريق مكونين متخصصين، وقد يكون خارج العمل حيث ينقطع المتكون عن عمله لفترة محدودة يتلقى خلالها تكويناً خارج العمل في مراكز التكوين أو في إحدى الكليات الجامعية.

ويتعلق التكوين أثناء العمل بجعل الشخص يتعلم الوظيفة بالأداء الفعلي لها أثناء العمل، وعملياً فإن كل موظف - بدءاً من أبسط عامل وحتى رئيس المنظمة - يتلقى بعضاً من التكوين أثناء العمل عندما يلتحق بالمنشأة، وهذا هو وليام تريسي 2004 يقول عنه "إنه أكثر الطرق انتشاراً وأوسعها وأكثرها ضرورة لتكوين الموظفين على المهارات اللازمة للأداء الوظيفي المقبول"، وفي كثير من المنظمات فإن التكوين أثناء العمل هو نمط التكوين الوحيد المتاح للموظفين ويتعلق عادة بتخصيص موظفين جدد لعاملين أو رؤساء ذوي خبرة يقومون بعد ذلك بالتكوين الفعلي لهم³.

¹ مايرز و هاديسون، 1996 التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة: امين حافظ، دار النهضة العربية، بيروت، ص 8.

² Margaret, B. *Staff Training: Alibra Zians Handbook*, London, New Castel: AAL Publishing, 1988.

³ ديسلر، 1991 مرجع سبق ذكره، ص 417.

ولذلك يرى "مايرز" و "هاديسون" 1996 أن التكوين أثناء الخدمة هو عبارة عن عملية يراد بها إحداث آثار إيجابية معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتطوير عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة¹.

ب- من حيث المكان:

- التكوين الداخلي (داخل المنظمة):

يعتبر هذا النوع من التكوين من أكثر الأنواع استخداماً، فأكثر من 60% من عمليات التكوين تكون في موقع العمل حيث يكون مكان التكوين هو نفسه مكان ممارسة العمل الحقيقي والفعلي².

ويتميز التكوين في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتكون والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه بعد التكوين. كما أنه قد يؤدي إلى الاقتصاد في المصاريف ، حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتكوين ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ويؤخذ على التكوين في موقع العمل احتمال ارتكاب المتكون أخطاء قد تنعكس آثارها سلباً على إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه قد يتم التعامل بعدم جدية من طرف المشرف على التكوين في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه.

وهذا النوع من التكوين يتم داخل المنظمة ويعيش الفرد في نفس بيئة المنظمة ونفس ظروف العمل، وبالنسبة لخبراء التكوين فهم إما يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها، ويتمثل الجانب الإيجابي في هذا النوع من التكوين في المحافظة على وقت العمل الرسمي وتوفير الجهد على الفرد من الذهاب إلى مراكز التكوين وتقليل التكاليف المادية على

¹ مايرز و هاديسون، 1996 مرجع سبق ذكره، ص8.

² Invincevich J.M, 1992, Human Resource Management : Foundations of Personnel, 5th ED, homewood, illinois, irwin, p 494.

المنظمة، وتتمثل السلبيات في عدم شعور المتكون بالجو الأكاديمي وكذلك عدم توفر بعض مساعدات التكوين¹. وفي هذا الصدد يقول كل من "كاديل و كوزميتس" Carrel & 1986 Kuzmits بأنه لم يعد هناك مجال للنقاش في أهمية وأفضلية هذا النوع من التكوين نظرا للمزايا العديدة التي تتمثل في أن الفرد يكون على نفس العمل الذي سوف يقوم به مستقبلا، كذلك أن التكوين يتم من قبل شخص مؤدي للعمل ذاته، وأن التكوين يتم في البيئة الحقيقية للعمل، ونظرا لمرونة التوقيتات وقلة التكاليف فإن البرنامج التكويني يكون سهلا وغير معقد، وأخيرا هذا النوع من التكوين من شأنه أن يبنى علاقة اجتماعية قوية بين المكون والمتكون².

- **التكوين الخارجي:** هذا النوع من التكوين يتم خارج بيئة عمل المنظمة، إما داخل البلد أو خارجه، في مركز تكوين تابع للمنظمة أو مراكز تكوين متخصصة، وفيه ينقطع المتكون عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التكوين المتكون الشعور بأهمية التكوين، كذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين من مؤسسات أخرى وتبادل للخبرات والمعلومات. ومن سلبيات هذا النوع من التكوين التكاليف المادية المترتبة على تكوين عدد كبير من الأفراد، كذلك التأثير على سير العمل بسبب انقطاع الفرد عن أداء عمله³. ويوضح "كاديل و كوزميتس" Carrel & Kuzmits 1986 بالنسبة لهذا الموضوع من التكوين بأنه يتم في مركز التكوين الخاص بالمنظمة أو أنه يتم في مركز تكوين خاص، ويذكر العديد من المزايا تتمثل في قلة التكاليف المادية بالنظر إلى العدد الكبير الذي يتم تكوينه وهذا لكون التكوين يشمل مجموعات وليس أفراد، ميزة أخرى هي وجود مكونين مختصين ذوي كفاءات عالية وخبرة في المجال التكويني. كذلك هذا النوع من التكوين يكون

¹ قاسم قاسم جميل، 1989، التدريب والتطوير الإداري، دار الكتاب الجامعي، العين، قطر، ص 28.

² Carrel & Kuzmits, 1986, Personnel, Human Resources Management, Merrill Publishing Co New York, p53

³ قاسم قاسم جميل، 1989، مرجع سبق ذكره ص 29.

أكثرًا تخطيطًا وتنظيمًا ومعدًا بإتقان، وأخيرًا يكون التكوين في بيئة بعيدة عن بيئة العمل مما يبعد المتكون عن الإحساس بضغوط العمل المتعددة¹.

وهناك أنواع أخرى مختلفة للتكوين يمكن إجمالها عموماً فيما يلي:

- التكوين المتواصل:

يتضمن هذا النمط من التكوين برامج قصيرة تخص فئة المشتغلين فعلاً بالصناعة، والغرض منه رفع مستوى مهارتهم من الوجهة العملية، ولهذا يطلق عليه أيضاً "نظام رفع مستوى المهارة" الذي يتشكل من مجموع النشاطات التربوية التي تتجاوز التكوين المبدئي، حيث يسمح لكل شخص أن يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة العائلية أو المهنية أو الاجتماعية أو المدنية، أو يكتسب أكبر قدر من الاستقلال الجسدي والاقتصادي والاجتماعي والفكري بقدر استطاعته من خلال هذا النوع من التكوين².

يهدف التكوين المتواصل إلى تعريف العمال والموظفين (المتكونين) أحدث تطورات المهنة وتكوينهم على أساليب حديثة تيسر تكيفهم مع تبدل التقنيات وشروط العمل، وتسهل ترقية الاجتماعية بواسطة مختلف مستويات التأهيل المهني، وكذلك مساهمتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية³.

لقد قدم هذا النمط من التكوين خدمات كبيرة في مجال تنمية المهارات وتحسين المستوى الذي يمكن المؤسسات الإنتاجية من مجارة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بوتيرتها السريعة، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الإقبال عليه في السنوات الأخيرة، إذ تقدم

¹ Carrel & Kuzmits, IDM 1986, p55

² Bernard .P, 1996 et Licard, la Formation Continue, Paris, PUF, p 06.

³ Maindive J.P, 1976, le Droit des Travailleurs à la Formation Continue, les Editions Ouvrières, Paris, p 18.

بثمانى مرات فى فترة قصيرة لا تتعدى عشر سنوات من 06% قبل 1990 إلى 46% بين جانفى ومارس 2001¹.

- التكوين السلوكى:

ويهدف التكوين السلوكى إلى تغيير أنماط السلوك أو تعديل الاتجاهات والقيم التى يكتسبها العاملون فى أداء أعمالهم. وحتى ينجح التكوين السلوكى فى تحقيق الأهداف ينبغى الإلمام بالمبادئ السلوكية التالية التى تحكم عملية التكوين:

- إن التكوين عملية شخصية تقوم أساسا على توفر الرغبة أو الدافع لدى المتكون، بمعنى أن التكوين لا يمكن فرضه أو جعل الاستفادة منه إجبارية، فالمتكون هو الذى يحدد قدر استفادته من التكوين، لذا يجب إقناع المسؤولين بأهمية التكوين كوسيلة لإشباع رغباتهم الشخصية وربط التكوين والتفوق فيه بالمزايا والحوافز المختلفة التى يمكن الحصول عليها.

- التغيير فى السلوك الإنسانى يتطلب تغيير العوامل الأساسية التى أنتجت هذا السلوك كالدوافع والاتجاهات والإدراك، وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التى يعمل فيها المسؤول، وأنه لا فائدة من التكوين إذا لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل وتهيئة بيئة العمل بحيث تتناسب مع متطلبات المدير بعد تكوينه، بمعنى توفير المناخ الإدارى الصالح الذى يتيح للمتكون فرصة تطبيق السلوك الذى تكون عليه والإفادة منه².

يختزل دافلى 1996 Develay الصيغ التى يكتسبها التكوين فى أربعة أنماط: التكوين الجماعى، التكوين الفارقى، التكوين الفردى والتكوين المشخص.

- **نمط التكوين الجماعى:** وفى هذا النمط يتبع الأفراد المتكونين نفس المسار التكويني الذى يحدد أهدافه المسؤولون على التكوين بمعىة المتكونين، وهو نمط كثير الانتشار فى الوسط

¹ Synthèse des Résultats de L'enquête National, (Encadrement Pédagogique), Objectif Formation (Revue de Formation Professionnelle) Editée par L'INFP-N° 15 Décembre 2002, p23.

² كولز وبروسو، 2001، الدراية الفنية فى تدريب المديرين، ترجمة: حسين صلاح الدين، دار الرضا للنشر، دمشق، ص143.

التكويني، ومن خصائصه اعتبار المكون محورا رئيسيا في العملية التكوينية تقع على عاتقه برمجة العمل التكويني وتنظيمه.

- **نمط التكوين الفارقي:** هو نمط شبيه في صيغته وأهدافه من النمط الأول غير أن المكون بإمكانه مراعاة خصوصيات الأفراد، الفروق الفردية الموجودة بينهم سواء كان ذلك عند بناء العملية التكوينية أو توجيهها.

- **نمط التكوين الفردي:** قد يتبع التكوين مسلكا فرديا، وهذا حين يعنى بخصائص فرد معين، ويستند هذا النمط إلى وحدات تكوينية Modules تعرض على المتكولين ليختاروا منها ما يناسب حاجاتهم والكفاءات التي يرغبون في اكتسابها والتحكم فيها، ويكون الاختيار على أساس التفاوض بين المكون والمتكون. والملاحظ أن هذا النمط يمكن دعمه ببعض التقنيات التي تمثل أنماطا أخرى كالتكوين عن بعد والتكوين المبرمج والتكوين الذاتي.

- **التكوين المشخص:** يبدو هذا النمط للوهلة الأولى مرادفا للتكوين الفردي غير أن الأمر يختلف، فإذا كان التكوين الفردي نمط يراعى فيه خصوصيات الأفراد عموما، فإن في التكوين المشخص يتخذ الفرد في عمومه أي ببعده الثقافي وبخصوصياته الاجتماعية والثقافية وبانتمائه الاجتماعي ومن خلال الأدوار التي يؤديها كأب أو كأم أو كعامل¹.

2-9- تخطيط برامج التكوين:

يعد التخطيط الركيزة الأساس للإدارة الفعالة، وهو في مجال التكوين والتطوير أمر حيوي، حيث يهدف إلى تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف واضح محدد ومتفق عليه، وفي مجال التكوين أيا كان نوعه، أو الجهة التي تستفيد منه، ويعتبر التخطيط مرحلة تفكيرية تسبق تنفيذ أي عمل أو برنامج تكويني، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد أهدافه والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف سواء كانت أموالا أو أفرادا أو وسائل وأساليب تنفيذ العمل

¹Devellay M. Peut-on Former les Enseignants 3iem ED ESF Paris1996, p 154.

التكويني والتوقيينات المناسبة لذلك، ويتلخص مفهوم التخطيط للتكوين في تحديد الحاجات التكوينية ثم وضع الخطط لتلبية مواجهة هذه الحاجات. ولكي تكون البرامج التكوينية فعالة يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها، ويجب أن تتناسب تلك البرامج مع احتياج وطبيعة عمليات كل جهاز أو منظمة بشكل خاص¹.

أضاف تريسي عدة معايير لوضع أهداف البرنامج التكويني وذلك على النحو التالي:

- تجنب استعمال الكلمات المبهمة.
 - أن تصف العبارة أداء متكاملًا.
 - أن تبدأ العبارة بفعل.
 - أن تصف العبارة وحدة أداء ذات معنى.
 - أن يلاءم السلوك بشكل واضح الوظيفة أو المهنة.
- وخلاصة ذلك أنه يجب تحديد أهداف البرنامج التكويني بشكل واضح ومحدد وأن تكون مفهومة وواضحة من جميع المشتركين والمشاركين في العملية التكوينية².
- والتخطيط الفعال لبرامج التكوين يراعي عدة عوامل أساسية لبناء البرنامج التكويني الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل جيد، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:
- **الغايات والأهداف والخطط:** لكي تكون البرامج التكوينية فعالة فإنها يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها.

¹ تريسي، 2004، مرجع سبق ذكره، ص76.

² تريسي، 2004، مرجع سبق ذكره، ص321.

- **طبيعة عمليات المنظمة:** تحتم الفروق الفردية في طبيعة عمليات المنظمات إعداد برامج تأهيل وتكوين تتناسب مع حاجات وطبيعة كل منظمة، لذا ينبغي أخذ ذلك في الاعتبار عند تصميم مختلف البرامج التأهيلية والأنشطة التكوينية.

- **العاملون في مجال التكوين:** يعتمد عدد ونوعية البرامج التكوينية التي يمكن تنفيذها على مدى توفر العدد الكافي من المتخصصين في مجال التكوين من داخل المنظمة أو إعداد الخطط البديلة لتوفيرهم من خارج المنظمة إن دعت الحاجة لذلك.

- **إمكانات التكوين:** من الاعتبارات المهمة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للبرامج التكوينية هو توفر المكان والأجهزة والإمكانات الأخرى اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني. وإذا كانت هناك حاجة إلى بيئة معينة للتكوين أو ظروف محددة ولم يكن بالإمكان توفير المطلوب، فإن تحديد البديل يصبح أمراً لا غنى عنه لضمان الاستفادة من تنفيذ تلك البرامج ولو بنسبة أقل من ما هو مأمول منها في حال تنفيذها في ظروف ملائمة للخطط الأساسية¹.

ويرى تريسي أنه من الضروري تبليغ أهداف البرنامج التكويني لكل الأطراف المعنية بالعملية التكوينية من مكون ومتكون ومسؤول عن التكوين حتى يفهم الجميع تلك الأهداف، وفهم أهداف التكوين يترتب عليها عدة مزايا تساعد في نجاح البرنامج التكويني وتحقيق فعاليته، ومن هذه المزايا مايلي:

- **حصر مجهودات المشتركين في العملية التكوينية في الأهداف المحددة بما يعني إعطاء هذه المجهودات معنى أوسع وعمقا ودورا أكبر.**

- **تعاون الأطراف المعنية بالعملية التكوينية واستعدادهم لإنجاح التكوين.**

- **حسن استغلال الوقت ومختلف الإمكانيات المتاحة.**

¹ تريسي، 1990، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- تقرير ما إذا كان من الأحسن لبلوغ هذه الأهداف إجراء التكوين داخل المنظمة أو خارجها.

- التصميم الجيد لمحتويات البرنامج.

- الاتصال الكفاء بين المكون والمتكون.

- الاختيار السليم لأساليب التكوين ووسائله.

- مساعدة المكون والمتكون على تحديد واجباتهما وأدوارهما المطلوبة منهما.

- تقرير المعيار المناسب لقياس نتائج التكوين سواء أثناء فترة البرنامج أو عند نهايته أو بعد الانتهاء من التكوين بفترة.

- قياس فعالية المكون والطرق التي يتبعها أثناء التكوين¹.

- اختيار المكونين:

إن مهمة اختيار المكونين لتنفيذ البرنامج من الأمور التي ينبغي على مؤسسات التكوين أن توليها جل اهتمامها نظراً لأهميتها في نجاح البرنامج في تحقيق الهدف منه، حيث أكد تريسي على أن المكون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المكونين، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية، ويقدمون التوجيه والمساعدة للمكونين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين. كما أنهم يلعبون دوراً في تقويم نظم التكوين في أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم النظام، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكونين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار وتكوين المكونين ووضع معايير لتوظيفهم مهمة بالغة الأهمية وفي صميم نظام التكوين.

¹ تريسي، 2004، مرجع سبق ذكره ص 260-264.

فالمكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه المتكويين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، والعمل على تغيير اتجاهاتهم وتصرفاتهم، وتكوينهم على أصول الممارسة لمهنتهم¹.

وهناك العديد من المصادر والفئات التي يمكن أن تغذي المؤسسات التكوينية بالمكونين المؤهلين علميا وعمليا ومنها:

- **المعلمون المكونون:** خريجي الكليات والمدارس الفنية ذات الاختصاص، وعادة يتمتع هؤلاء المكونين بخلفية جيدة من المعارف والمهارات المهنية المطلوبة للنجاح في مهنة التكوين، إلا أن بعضه قد يفتقر إلى معرفة المنظمة وخصائصها وتنظيمها ومجال عملها، وقد يفتقر أيضا إلى المعارف الخاصة بتعلم الكبار أو المهارة في استخدام الاستراتيجيات والطرق التي تركز على أداء المتكويين، ولهذا لا بد من تكوينهم على هذه المعارف والمهارات قبل تكليفهم بواجبات تكوينية.

- **الموظفون التنفيذيون والفنيون:** يعتبر الموظفون التنفيذيون ذو المستوى المتقدم، والفنيون مصدرا مناسباً لاختيار المكونين الذين تتوفر لديهم الكفاءة وكذا خبرة مباشرة بالعمل أو المجال الذي يتولون التكوين عليه، كما تتوفر لديهم خبرة بمادة التكوين ومعرفة بالمنظمة وتنظيمها وسياساتها وأهدافها. إلا أنهم قد يفتقرون إلى المعرفة بطرق وأساليب التكوين ومهارات التكوين، مما يعني حاجة المنظمة إلى إنفاق بعض مواردها في سبيل تكوينهم وتهيئتهم لمهنة التكوين التي اختيروا لها.

- **المشرفون والمديرون التنفيذيون:** يتمتع المشرفون والمديرون التنفيذيون بثقة المتكويين الذين يظهرون احتراما لهم ولما يعرضونه من مختلف الأفكار والمفاهيم، وتختفي في وجود مثل هذه الاعتبارات من المكونين الملاحظات التي تتردد عادة بين المتكويين حول الجوانب النظرية للتكوين والواقع الفعلي العملي، كما أن التكوين يزيد من كفاءة المديرين وخبرتهم

¹ Bowen Charles .P, 1973,Let's put Relism Into Management Developement, Harvard Business Review, August-july, p85.

ويؤدي إلى التزامهم بالمفاهيم والأفكار التي يقومون بتدريسها للمتكونين، وتتحسن لدى المنظمة عملية المتابعة لأن المديرين يصبحوا العامل المحرك لطلابهم السابقين بعد مباشرتهم للعمل. وتخفض نسبة تكاليف التكوين وتزيد خبرة المساعدين لقيامهم بالعمل فترة غياب المشرف أو المدير الأساسي¹.

2-10- تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية:

بناء على ما تم تحديده من برامج في المرحلة السابقة (مرحلة تخطيط التكوين) يتم تصميم البرامج التكوينية، وتنطلق عملية التصميم في تحديد أهداف البرامج، وتحديد الفئة المستهدفة للبرنامج من حيث تخصصاتهم، ورتبهم، وخبراتهم، أعمارهم والدورات السابقة التي حصلوا عليها، كما تتطلب عملية التصميم تحديد مدة البرنامج ومكانه والوسائل التي ستستخدم أثناء تنفيذه².

- البرامج التكوينية:

يعرف البرنامج التكويني بأنه "مجموعة الأنشطة المحددة للتعامل في مجال معين من مجالات التكوين المتعددة، أو مجموعة من الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض وهدف محدد³.

بعد عملية تحديد الحاجات التكوينية تبدأ حينئذ مرحلة تصميم برنامج التكوين الذي يفي بالحاجة، و يتضمن تصميم أو بناء برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم أساليب التكوين، والأدوات المساعدة لتنفيذ هذا البرنامج، كذلك تحديد مراكز التكوين المستهدفة وفق الشروط الموضوعية لتنفيذ البرنامج، وأخيرا يتم وضع نظام أو نموذج

¹ وليام تريسي، 2004، مرجع سبق ذكره، ص451-454.

² تريسي، 2004، مرجع سبق ذكره، ص394.

³ توماس، وديفيد، 1991، مرجع سبق ذكره ص39.

تقضي لمتابعة البرامج التكوينية في مختلف مراحلها والإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد والمؤسسة.

إن وضع برنامج التكوين في إطار حيز التنفيذ والحامل للإختيارات والإتجاهات على مستوى السياسة العامة للتكوين في شكل دورات تكوينية و الذي يوضع سنويا من طرف مديرية الموارد البشرية (مصلحة التكوين).

فبرنامج التكوين يخطط و ينظم دورات التكوين عملا بالأهداف المحددة، و البرنامج يحدد قائمة الوسائل اللازمة من أجل بلوغ الأهداف المحددة، و الأهداف المسطرة لتحقيقها، الأولويات التكوينية، و محتوى الدورات التكوينية و البيداغوجية و المدة الزمنية الضرورية للتكوين، وميزانية التكوين، الفئات السوسيو مهنية للعمال أو الأفراد العاملين¹.

فالمؤسسة يجب أن تعلم أو تعرف ترتيب إحتياجاتها حسب الأولوية، و هذا بالأخذ بعين الإعتبار، مشاكل الخلل الوظيفي الحالية و من بين هذه المشاكل "تردي نوعية الإنتاج، و تكرار أخطاء التسيير، و زيادة المدة الفعلية للإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، وضعف المردود الجماعي، وتعطل الآلات و أجهزة العمل، سوء إستعمال الآلات، و ظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات اللازمة لتقادي أو تجنب المشاكل، و لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع إستثمارات خاصة بمعاينة النجاعة.

كذلك عندما تعزم المؤسسة بالبدء في مشاريع التغيير أو الإستثمار، فإن هذه المشاريع تخص إختيارات المؤسسة الإستراتيجية، وهذه المشاريع تستطيع أن تكون محتوية على مخطط إستراتيجية التنمية أو مشروع تحديث مصالح الإنتاج، و نجاح هذه المشاريع يحتاج إلى تجميع الكفاءات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة.

¹Peretti J.P, 2002, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, Laibrairie Vuibert, 4^{ème} Edition, p106.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تقوم بتطوير الوظائف و المهن لدى مصالحتها وهذا غالبا ما يكون مفروضا من طرف المحيط الخارجي بسبب التحولات التكنولوجية الحاصلة والتغيرات التنظيمية الحادثة على مستوى سوق العمل، فهذا يتطلب مشاركة فعلية حسب نظرة المسؤولين حول العمل و ما يتطلبه من دورة تكوين.

إضافة إلى هذا، فإن التغير الثقافي أيضا له تأثيرا مباشر، حيث أن ثقافة المؤسسة تعود إلى مجموعة القيم و طبيعة ردود الأفعال، فمشاريع المؤسسة أو بيئتها تستطيع جذب أو إحتواء ضرورة تغير ثقافي، والتحديد الواضح للحاجات يسمح إذن برسم الأدوات الملائمة، ويسمح أيضا بإنجاز إقتصاديات أي الإستثمار أكثر حسب الأولويات التنموية¹.

أما المرحلة المالية لإعداد برنامج التكوين تخص إتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الحاجات المستهدفة لبناء مخطط أو برنامج التكوين، حيث يتم إتخاذ القرار أو الفصل في الأمر المتعلق بإنشاء برنامج التكوين بالتعاون و التنسيق مع كل مختلف الأطراف المعنية، الذين لديهم الكفاءات الكافية و القدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل و نشاط المؤسسة.

وتتمثل الإختيارات الهامة التي تقوم بها المؤسسة في تحديد الميزانية و إختيار الأهداف ووضع محتوى البرامج التكوينية، و إختيار نوع وطبيعة و مدة التكوين²، وبالتالي يظهر برنامج التكوين الخاص بالمؤسسة. وإنجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الإعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية في المؤسسة³، حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، و تقييم قيمة المشاركة

¹ Peretti J.P, 2002Idem, p 107

² Peretti J.M, 1991, Gestion du Personnel, Librairie Vuibert, Paris, p379.

³ Saint Sauveur A, et Lama J.P, 1984, Fonction Formation Dans L'entreprise , le Manuel du Responsable de Formation, Edition Garnier, Paris, p48.

للسنة الحالية و السنوات المقبلة¹، وأن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات و هذا تبعا لحجم النشاطات الممارسة في المؤسسة، و طريقة التسيير فيها².

2-11- الأساليب التكوينية:

تتعدد الأساليب التكوينية باختلاف التخصصات والغرض من التكوين والدافع والهدف لهذا التكوين، ويمكن إجمالها عموما في النقاط التالية:

- تمثيل الأدوار:

يعد دور الرئيس من أشهر الأدوار التي تمثل تمرينا يسمى "مشكلة المقايضة الجديدة"، وأدوار مثل هذه بالنسبة للمشاركين (حينما تمتزج بالتعليمات بالنسبة لتدريب تمثيل الدور) يمكن أن يؤدي إلى مناقشة مستقلة بين مختلف لاعبي الدور، خاصة حين يطرح كل منهم نفسه في الدور بدلا من التمثيل فحسب. والفكرة في التمرين هي حل المشكلة في الحال، وبذلك تطور مهارات المتكويين في مجالات مثل القيادة والتفويض³.

- المباريات الإدارية:

إن المباريات الإدارية يمكن أن تكون أدوات تطوير جديدة، فالناس تتعلم الأفضل من خلال الممارسة بالعمل في النشاط نفسه، والمباريات يمكن أن تكون مفيدة نتيجة لهذا الانغماس. ويمكن أيضا أن تكون المباريات مثيرة ومبهرة بالنسبة للمتكون بسبب واقعيتهم وتنافسهم. وعلى الجانب الآخر، فإن المباريات يمكن أن تكون مكلفة بالنسبة للتطوير والتنفيذ، خاصة حينما تكون (وهو المعتاد) باستخدام الحاسب الآلي⁴.

¹ Pespasc .M et Pelisier .J, 1974, la Gestion du Personnel,Aspect Juridique,Edition Cujas,Paris,p177.

² Megnant .A, 1995, Menager la Formation, Edition Liaison, Paris, 3^{ème} Edition, p65.

³ ديسلر، 1991، مرجع سبق ذكره ص424.

⁴ ديسلر، 1991، مرجع سبق ذكره ص423.

– اللقاءات العلمية:

تهدف الكثير من المنظمات التي تقدم اللقاءات العلمية والمؤتمرات إلى إتاحة تكوين لبناء المهارات للمديرين، وتوفر الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) مثلاً برامج مختلفة في مجالات مثل الإدارة العامة، والموارد البشرية، والتسويق والمبيعات وغيرها¹.

– التكوين الحسي:

إن تكوين الحساسية يعد شخصاً جيداً بطبيعته، لذا فلا عجب أنه موضوع مثير للجدل تماماً، وفي أحد هذه الجوانب فإن مناقشة النواقص غير الأخلاقية، خاصة حين تكون المشاركة إجبارية فهي خطيرة حيث أنه يمكن أن يكون لها تأثير معاكس للمشاركين غير المهنيين أو غير الآمنين. وعلى الجانب الآخر، فإن التكوين يمكن أن يكون فعالاً ويصبح المشاركون أكثر وضوحاً، وذوي فهم ذاتي، وتحت الظروف الصحيحة فإن أداء الشركة وأرباحها يمكن أن تتحسن كنتيجة للحساسية المعدلة. ومع ذلك فإن الحساسية والصرامة الزائدتين يمكن أيضاً أن تعطي عكس النتائج المرجوة، خاصة حين تكون هناك قرارات صارمة وصعبة التكيف مطلوب اتخاذها. وهكذا فإن تكوين الحساسية يعتبر أداة يجب استخدامها بتعقل وحذر².

– نمذجة السلوك:

إن نمذجة السلوك تعد أسلوباً تطويرياً جديداً، وتتم من خلال الآتي:

يوضح في البداية للمتكون الطريقة أو النموذج الصحيح لعمل شيء ما، ثم يترك الشخص يطبق الطريقة الصحيحة لهذا العمل، وبعد ذلك يتم تزويده بتغذية عكسية تتعلق بمستوى أدائه.

¹ ديسلر، 1991، مرجع سبق ذكره ص 423.

² ديسلر، 1991، مرجع سبق ذكره ص 43.

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في الحالات التالية:

1/ تكوين مشرفي الصف الأول على التعامل الأفضل مع تعليمات المشرف، شاملاً إعطاء التعريف، والانضباط، وتقديم التغيرات، وتحسين الأداء الضعيف.

2/ تكوين مديري المستوى المتوسط على التعامل الأفضل مع الوظائف التي تتعلق بإعطاء التوجيهات، ومناقشة مشكلات الأداء، كمناقشة عادات العمل غير المرغوبة، ومراجعة الأداء، ومناقشة مشكلات الأجور.

3/ تكوين الموظفين (ومشرفيهم) على تقبل النقد وتوجيهه، وطلب العون وإعطائه، وبناء الثقة والاحترام المتبادلين بين الطرفين.

ويمكن تلخيص الإجراء الأساسي لنمذجة السلوك فيما يلي:

1- النمذجة: في البداية يقوم المتكونين بمشاهدة أفلام أو شرائط فيديو توضح النموذج الذي يسلكه الأشخاص بفاعلية في موقف مشكلة، وبعبارة أخرى فإن المتكونين يشاهدون الطريقة الصحيحة للسلوك في موقف محاكاة ولكنه واقعي. وهكذا فإن الفيلم قد يوضح للمشرف كيفية انضباط المروءوس، إذا كان تعليم الانضباط هو غرض البرنامج التكويني في حد ذاته.

2- تمثيل الأدوار: بعد ذلك يتم إعطاء أدوار للمتدربين ليقوموا بتمثيلها في مواقف مشابهة، وهنا فإنهم يمارسون ويعيدون سماع السلوكيات الفعالة المقدمة من خلال النماذج.

3- التدعيم الاجتماعي: يقوم المكون بإعطاء دعم في شكل مديح وتغذية عكسية بناءة معتمداً على كيفية أداء المتكون في موقف تمثيل الأدوار.

4- تطبيق التكوين: في النهاية، يتم تشجيع المتكونين على تطبيق مهاراتهم الجديدة عندما يعودون إلى أعمالهم الجديدة¹.

¹ نيسلر، مرجع سبق ذكره 1991، ص 427.

هناك أنماط عديدة للتكوين أثناء العمل، ولعل أكثرها شيوعاً هو طريقة التلمذة أثناء العمل، والتي يتم فيها تكوين الموظف في العمل بواسطة عامل ذو خبرة أو مشرف المتكون. وفي المستويات الأدنى فإن عملية التكوين قد تتعلق فقط بمجرد وجود متكونين يتم ملاحظتهم من خلال مشرف لتطوير مهاراتهم لتشغيل الآلة. ولكن هذا الأسلوب يستخدم أيضاً في مستويات الإدارة العليا. وفي الغالب فإنه يتم استخدام وظيفة "مساعد" لتكوين وتطوير مديري الإدارة العليا المستقبليين في الشركة. وتعد مناوبة العمل والتي يتحرك فيها الموظف (وهو عادة متدرب إداري) من وظيفة إلى أخرى في فترات مخططة تعد أسلوباً آخر للتكوين أثناء العمل¹.

- المناقشة:

أشار "وايت" 1985 إلى واجبات قائد المناقشة في النقاط التالية:

- خلق جو من المحادثة السهلة وإعطاء النقاش نصيب كبير من الحركة.

- التأكد من تفهم المجموعة وقبولها لأهداف المناقشة.

- الإصغاء وتفهم معنى وترابط المساهمات.

- إعطاء المعلومات وتعريف المصطلحات إذا تحتم الأمر.

- تأكيد ترابط الأفكار مع بعضها.

- مساعدة المناقشة على الاتجاه نحو الأهداف المطلوبة منها.

- التلخيص².

¹ ديسلر، 1991، مرجع سبق ذكره ص418.

² جوزيف ووايت 1985، موسوعة برنامج تطوير المشرفين، ترجمة: سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة الرياض، ص58.

- أسلوب التطبيق العملي:

ومن مميزات هذا الأسلوب تعلم المتكولين بسرعة، وتجسيده للشرح وإعطائه معنى للكلمات وتوضيحه للرؤية واستخدامه لعدد من الحواس لشد انتباه المتكولين وقلة الوقت المستخدم لشرح الشفوي، ولكن ما يأخذ عليه التكلفة العالية وتطلبه مهارة فائقة في المكون لأداء التطبيق العملي، وتعرض التطبيق العملي للتوقف أحيانا بسبب تعطل الأجهزة المستخدمة في هذا الغرض¹.

- أسلوب دراسة حالة:

وهو أسلوب انتقاء الحالات الواقعية من الحياة العملية المطابقة للمواقف القائمة بالمنظمة لتصبح موضوعا للمناقشة لتزويد من حماس المتكولين أو اختيار حالات أخرى عامة لمجرد إثارة تفكيرهم وإبداء آرائهم، حيث يقوم المكون بتقديم معلومات ضرورية عن هذه الحالات للمتكولين ويطلب منهم إيجاد حلول مناسبة لها، ويتميز هذا الأسلوب التكويني بالمشاركة الجماعية والمناقشة بين المتكولين، حيث يتم تبادل وجهات النظر بين المتكولين، ويؤدي إلى تنشيط أفكارهم وتنمية قدراتهم على تحليل المشكلات ووضع البدائل للحلول الممكنة لها.

إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل لدراسة ومناقشة الحالة من قبل المتكولين وكذلك الحاجة إلى التركيز العالي والمتواصل من قبلهم طوال فترة دراسة الحالة، بالإضافة إلى احتكار بعض المتكولين المناقشات على حساب بقية المشاركين².

¹ تريسي، 2004، مرجع سبق ذكره ص 317.

² وليام تريسي، 1990، مرجع سبق ذكره. ص 331.

- التكوين بالتوجيه المباشر:

عملية إرشادية وجها لوجه، تتطوي على قيام علاقة وثيقة بين الموظف ورئيسه المباشر، الغرض منها هو التحليل الموضوعي بواسطة كل من الرئيس والمرؤوس لأداء المرؤوس وذلك كوسيلة لتطوير وتنمية الأداء¹.

- التعليمات المبرمجة:

وفقا لهذه الطريقة فإن المادة التكوينية تقدم على شكل خطوات صغيرة، حيث تتطلب كل خطوة منها استجابة من المتكون يتم بعدها اختبار استجابته ومقارنتها بالاستجابة الصحيحة، حيث يتم إحداث التغيير السلوكي هنا من خلال التغذية العكسية. ويقول "ناش" A.N. Nash 1971 وزملاؤه بأن أسلوب التعليمات المبرمجة هو أسلوب شائع الاستعمال في التكوين في المنظمات².

ويحدد "هينمان" Heneman عدة تقنيات تستعمل كأساليب للتكوين، وقد حددها فيما يلي:

أ- تقنيات تمثيل المعلومات: وتضم ما يلي

- قائمة مراجع للاطلاع.

- دروس بالمراسلة.

- أفلام تعليمية.

- عرض بحوث ودراسات.

- محاضرات.

¹ وليام تريسي، مرجع سبق، 1990، ص29.

² Nash A.N, et All, 1971The Role and Parctical Effectivenss of Programmed Instruction, Personnel Psychology (Autumn, 1971) p 397-418.

- دروس مبرمجة...الخ.

ب- تقنيات الاتصال وتبادل المعلومات: وتضم ما يلي:

- مجموعات النقاش.

- الملتقيات.

- العمل الجماعي...الخ.

ج- تقنيات المحاكاة: وتضم ما يلي:

- دراسة حالات.

- لعب الأدوار.

- تكوين في ورشات متفرقة.

- التكوين على معدات أو وضعيات مشابهة للوضعيات الحقيقية...الخ¹.

من الضروري إتباع التدريب في المراحل قبل وأثناء وبعد التكوين بشكل يسمح بزيادة فعالية الإجراءات المتخذة في عملية التكوين وكذا ضمان تلقي المعلومات بشكل فعال².

2-12- تقييم التكوين:

تعرف عملية تقييم التكوين بأنه فحص القيمة الكلية لنظام تكوين أو مادة تكوينية أو برنامج من حيث الأبعاد الاجتماعية والمادية³.

¹ Henman. H.G, et Coll, 1980, op cit p339-340.

² Belcourt .M et Wright .P.C, managing performance through training and developement, nelson canada, toronto, 1996, p 139.

³ جل بروكس، 2001، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص269.

ويعرف "هامبلين" 1974 Hamblin التقييم تعريفا شاملا بأنه "أية محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعية) حول تأثيرات برنامج تكويني معين ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات".¹

فالتقييم جد مهم سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة، حيث أنه يوضح عن مدى تطور و تقدم كلا الطرفين في العمل، و عملية التقييم تعتبر بعد هام، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد و المؤسسة من تطوير و تنمية مساهمهم العملي، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم "بتدعيم قدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير و تحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين"² كما أنه يساعد على إمكانية "التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين و التي تم تحضيره لها"³.

كذلك يساعد التقييم على "إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف و مهارات"⁴، و لاسيما أن التقييم يعتبر "شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة ومهارات الأفراد و تدعيم الثقة لديهم"⁵.

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في "تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد بأكثر فعالية وأكثر سرعة ودقة"⁶.

والإدارة عادة ما تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل "تحقيق الممارسة الجيدة، و هذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط، و إنما بالعلاقة بين التكوين و قيمة إستعمال قوة

¹ Hamblin A.C., 1974, Evaluation and Control of Training, London, McGraw, Hill Book Company (UK) Ltd, p8.

² Saint Sauveur .A et Hama H.P, 1984, Fonction Formation dans L'entreprise, le Manuel du Responsable de Formation, Edition Garnier, Paris, p76.

³ Sekiou et Autres, 1993, Gestion des Ressources Humaines, les Editions 41, INC, Montréal, p386.

⁴ Barzucketti .S et Claud .J.F, 1995, Evaluation de la Formation et Performance de L'entreprise, Edition Liaison, Paris, p78.

⁵ Barzucketti .S et Claud J.F, 1995, Op Cit, p78.

⁶ Bernard .G, 1973 , Améliorer la Formation Professionnelle par L'étude du Travail, les Editions D'organisation, Paris, p183.

العمل"¹, و يظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الإحصائية الشهرية (Tableau de Bord), حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة وجود فجوة بالمقارنة مع الأهداف, كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة .

كما يعمل أيضا التقييم على " التأكد من أن الفرد المتكون قد إكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للإستجابة لمتطلبات العمل, و الحفاظ عليه بعد إجراء تغيرات على مستوى العمل"².

2-12-1- أهمية تقييم التكوين:

انطلاقا من أهمية التكوين فقد برزت أهمية أخرى لا يمكن معرفة فوائد وإيجابيات وسلبيات التكوين إلا بها، ألا وهي تقييمه. فإذا كان التكوين استثمارا، فالتقييم هو التأكد من عائد هذا الاستثمار وقياس مردوده على الفرد نفسه وجماعة العمل وعلى منظمته وعلى المجتمع الذي يعيش فيه.

وقد أدرك الجميع دولا ومنظمات هذه الأهمية الكبرى للتقييم وما يتيح لها من حفظ لمقدراتها وتوفير لأموالها وتوجيهها التوجيه السليم، فعلى سبيل المثال لا الحصر أوضحت إحدى أحدث الدراسات التي نشرت حول التكوين ومدى الاستفادة منه "أن ما ينفق في أمريكا على التكوين يزيد على مائة وعشرون بليون دولار سنويا، وأن الاستفادة الفعلية من هذه الاستثمارات لا تزيد عن 10% مما يعني أن نسبة الفاقد مما يصرف على التكوين من أموال تبلغ 90% من إجمالي الاستثمارات في هذا المجال، وترجع الدراسة هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام بتقييم التكوين من ناحية وعدم الاكتشاف المبكر لعدم فاعليته وكفاءته من ناحية

¹Decoster .M et Ppichault .F, 1998, Traité de Sociologie du Travail, Préface D'alain Touraine de Bock Université, Paris, 2^{ème} Edition, p203.

²Meignant .A, 1995, Menager la Formation, Edition Liaison, Paris, 3^{ème} Edition, p320.

أخرى، ولأن ما يقدر بـ 80% من المعلومات والمهارات التي تقدم في هذه البرامج لا يتم تطبيقها من قبل المتكولين ولا تحول إلى أداء فعلي¹.

تعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات فاعلية البرنامج، و من أهم هذه المؤشرات ما يلي :

- توافق التكوين مع الأهداف الإستراتيجية

يمكننا القول بأن الهدف الأساسي من التكوين هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وهذا يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، و في هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تكويني خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، و لذلك فإن معيار نجاح و فاعلية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة (الآنية و المستقبلية) و إذا ما تشعبت أهداف التكوين لتضم الأعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا و التغير المرافق لها عند ذلك لا بد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، و على ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التكوينية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و أهداف البرنامج التكويني .

من كل ذلك يستخلص أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة و أهداف التكوين و كذلك التوافق بين الحاجات و الأهداف هو من بين المعيير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني .

2-12-2 - تكلفة التكوين:

أما فيما يتعلق بتكلفة التكوين مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكويني إحتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية و التي تتطلب برنامجا تكوينيا، و كذلك تكلفة

¹ برود ونيوستروم، 1997، مرجع سبق ذكره، ص 5.

البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد و التهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسباً للمنظمة ووفق إحتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر بكثير من عوائده¹.

فالفوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية و التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية و الأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجها على المدى القصير أو المتوسط، و مع ذلك لا بد من الإعتماد على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التكويني في تقييم البرنامج التكويني .

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفته و العائد منه .

2-12-3- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

يعد واحداً من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحاً، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني و درجة توافقها مع الحاجات التكوينية و كذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف و العوائد، " تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بنظرة و إتجاهات المدير و إيمانه بأهمية التكوين و التعليم للفرد و المنظمة، و منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير"².

من كل ما تقدم يتضح بأن هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني .

¹د.سهيلة محمد عباس، 1999، إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي،دار النهضة العربية، بيروت ، ص 152.

²د.سهيلة محمد عباس، 1999، مرجع سبق ذكره، ص 153

2-12-4- مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد إنتهاء عملية التكوين، حيث يتم توزيع إستمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، يضمن أسئلة حول محتوى البرنامج و مدى فائدة المحتوى للمتدربين و طرق التكوين وأسلوبه و درجة التفاعل بين المدرب و المتدرب و درجة ملائمة فترة التكوين و موقعه و المستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .

أن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج، و لذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق .

- تعلم المتكونين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني، و هذا يتم من خلال إجراء إختبارات تجرى بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني و غالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، و من ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى و فق نتائج الإختبارات .

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الإستخدام و التطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس و الهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- إستخدام المهارات الجديدة و المعارف التي تم إكتسابها و هذا يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين و ممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته العمل و يقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، و هذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق و اللاحق .

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التكويني، فإرتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في إنخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بالعوائد أو إرتفاع العوائد المحققة .

- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة و تحديد الحصة المالية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقييمه.

- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولذلك فقد عرفها "تنر" Tenner و "ديتورو" 1992 Detoro بأنها: استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم وطموحاتهم الضمنية والصريحة¹.

إن فعالية أي برنامج تكويني تزداد بلا شك مع وجود أهداف واضحة للبرنامج التكويني، ومع وجود الربط والانسجام بين مواضيع البرنامج التكويني ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتكون في عمله. وهناك ثمة نماذج متعددة تصنع العناصر الرئيسية لعملية تقييم الفعالية في هذا المجال، ومن أهمها النموذج المعروف باسم نموذج Kirk Patrick والذي يحدد أربعة عناصر لتقييم فعالية البرامج التكوينية:

- **ردود الفعل:** ويقصد به ردود فعل المشاركين في البرنامج، أي درجة رضا المتكونين في هذا المجال عن المادة التكوينية، وقاعات التكوين، والمساعدات البصرية والسمعية. وقد يتم معرفة آراء المشاركين في البرنامج من خلال ملاحظة المكونين للمشاركين في الدورة التكوينية، أو من خلال المقابلة الشخصية مع المكونين، أو عن طريق تجهيز نموذج استبيان للحصول على ردود فعل المشتركين حول البرنامج التكويني.

- **التعلم:** أي قياس ما استوعبه المشتركون في البرنامج التكويني من المعرفة والمهارات والاتجاهات.

¹ Tenner & Detoro, Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement Massachusetts Addison Wesley Publishing Company, p310.

- **السلوك:** ويقصد به قياس التغير الذي حدث في سلوك الفرد أثناء العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني. وهذا النوع من القياس يمثل مقارنة لسلوك الفرد قبل التكوين وبعده. وينبغي إجراء هذه المقارنة بعد انتهاء التكوين بفترة معقولة حتى تتمكن من إجراء المقارنة الموضوعية بين السلوك قبل التكوين وبعده.

2-13- تحديد الحاجات التكوينية:

إن تحديد الحاجات التكوينية هي من أهم الأسس التي يقوم عليها أي نشاط تكويني، وتعتبر عاملاً أساسياً من عوامل نجاحه، والذي يؤدي بدوره إلى رفع المستوى الإنتاجي أو الخدماتي في جميع المنظمات، فهي التي توجه التكوين إلى الاتجاه الصحيح لتنمية القوة العاملة.

وهناك عدة استشارات ومصادر تمكن الاعتماد عليها لمعرفة احتياجات الفرد التكوينية ومن أهمها، معدلات الأداء، آراء الرؤساء، وآراء العمال أنفسهم في مدى كفاءتهم ومهاراتهم.

إذ تعتبر عملية تحديد الحاجات التكوينية نتيجة جهود مشتركة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين وإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة وبالتعاون مع مختلف المديرين، مستفيدين من التأطير والعمل على تحديد الاحتياجات من التكوين. ويعد الموظف مصدراً أساسياً في تحديد هذه الحاجات، لأنه هو الأدرى بتفاصيل عمله ويواجه مشكلاته يومياً، وفي كثير من الأحيان يقوم الفرد داخل المؤسسة بالمبادرة وينقل لرئيسه المباشر حاجته للتكوين.

كما يمكن للمدير أو الرئيس المباشر الذي يشرف على الموظف أن يقرر إن كان في حاجة إلى تكوين، لأنه يعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى، وما يلزم لمروؤسه من معلومات ومهارات ومعارفه... إلخ لأداء العمل على أكمل وجه.

وقد نجد في بعض المنظمات اختصاصي في التكوين، تقع تحت مسؤوليته عملية تحديد الموظفين المعنيين بالتكوين لذلك فهم دائم الاتصال بالموظفين ورؤسائهم، ليتحصل على البيانات اللازمة لتحليلها، والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية.

كما يمكن الاستعانة بخبير متخصص ينتمي إلى هيئة تكوينية خارجة عن المؤسسة أو مستشار خارجي.

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها من خلال عملية التكوين.

2-13-1- مفهوم الحاجة للتكوين:

إن الإحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم.

وتعبر الحاجة إلى التدريب عن "الفارق الموجود في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة".¹

فهي مجموعة المتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة العاملين أو مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج، أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة.²

وهناك من يحدد الحاجة التكوينية على أنه إخفاق فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.³

¹ JEAN- MARIE PERETTI , Dictionnaire Des Ressources Humaines , Paris , Ed . Vuibert , 2001 , P : 29

² Leslie Rae, Job Training Needs, Gower Handbook of Training and Development, Gower pub. Limited, England – 1991, P194

³ G. A. Cole, Management Theory and Practice, Educational Low-Priced Books Scheme Funded by British Government, London-1990, p415

ويتعين على مسئولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم ، ثم العمل على "ملاءمة هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقاً من أهداف دقيقة ومحددة".¹

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب² والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه³.

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية أو المستقبلية بكفاءة عالية⁴.

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه⁵.

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء⁶.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه- فنية أو سلوكية يراد تتميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات

¹ JOEL STRIEF , plan et besoin de formation , paris , Ed, Eska , 1993 , P 29

² محب الدين الواسطي الزبيدي: شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965، ص25.

³ Mario, p.,: The lexicon webstrr dictionary, vol.11, (New york: the Delair Publising Company. inc., 1983), p.637.

⁴ عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص603

⁵ رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995، ص660.

⁶ حمدي عبد العزيز الصباغ: برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994، ص 147.

العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها

- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات ، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرّاً لمواجهتها.

- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع افضل.

- إنها بوجه عام أهداف للتكوين تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتكوين لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي¹:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.

- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.

- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

¹ هيام نجيب شريدة: الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1994، ص 247.

• يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التكوينية، فإن ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية¹.

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتكولين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها². ويرى إدجار دال Dale أن تبنى المتكولين لأهداف الدورات التكوينية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التكوينية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتكولين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التكوينية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به³.

أن مفهوم الاحتياجات التكوينية لا يخرج عن الإطار العام الذي يتفق عليه أغلب المهتمين بهذا المصطلح حيث تعتبر الاحتياجات التكوينية مؤشرات للفرق في المهارات الوظيفية والمعارف المهنية والمواقف السلوكية بين ما يملكه العاملون وبين ما يحتاجونه لأداء المهام

¹ وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990 ن ص 81.

² Marshall, J.C & Caldwell, S.: How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs. NASSAP Pulletin, no.15., 1984.p.17.

³ Dale, E. :Education or traninig, Programmed learning & educatinal tecnology, vol. 22, no. 1., feb., 1985, p21.

الموكلة له ⁽⁶⁾ لذا يحاول بعض الباحثين وضع هذا التعريف بصيغة معادلة نلخصها كالتالي:

" الاحتياجات التكوينية = إجمالي عدد العاملين - عدد العاملين غير المحتاجين للتكوين " .

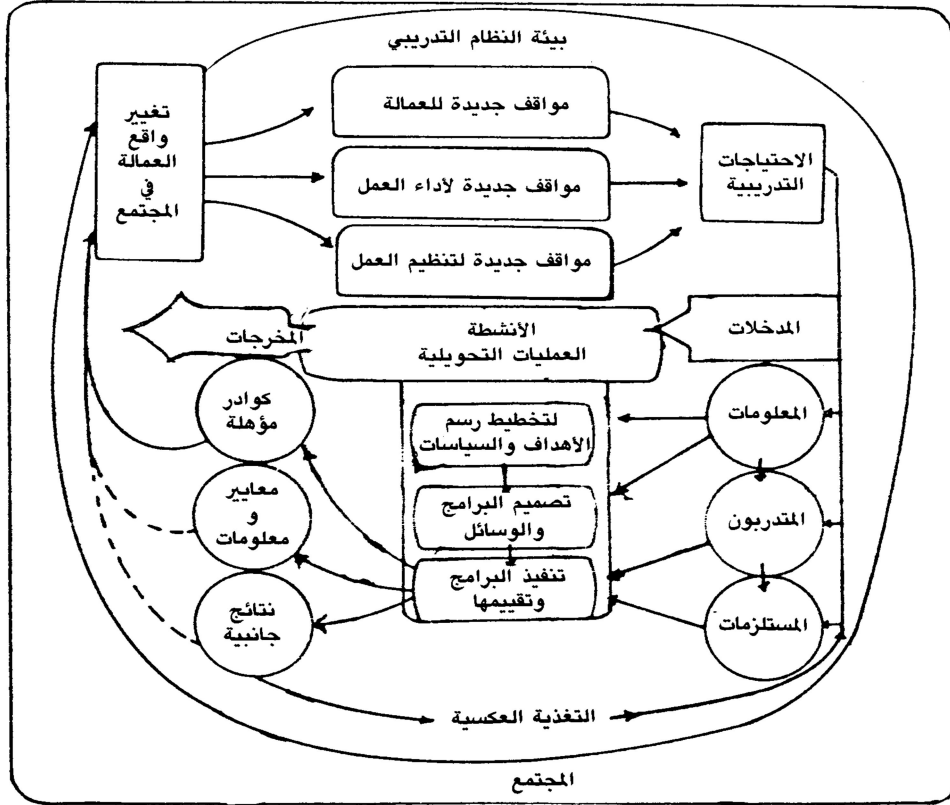
إن هذه المعادلة قد تعبر لنا عن المقصود بالاحتياجات التكوينية ، إلا أنها تبقى معادلة غير دقيقة في إعطاء صورة واضحة لهذا المفهوم والتي نحتاجها في بحثنا عن كيفية تحديد هذه الاحتياجات كأهداف (كمخرجات) للتكوين، وهذا يعتمد أساساً على الربط بين هذه الأهداف وبين الاحتياجات، لذا فأن تحقيق التصور الواضح هذا يعتمد أساساً على فهمنا للمستويات المختلفة للأهداف التكوينية والتي يمكن تصنيفها كالآتي:

1 - مستوى أداء الأفراد : حيث تركز الأهداف التكوينية على سبيل تكييف الأفراد لأدوارهم الوظيفية، فهذه الأهداف عادية تقليدية تتصل بزيادة مهارات ومعارف ومعلومات الأفراد وتحسين قدراتهم على أداء العمل أو المهام المحتمل تكليفهم بها مستقلاً. أن تحديد الأهداف التكوينية في هذا المستوى يعتمد جوهرياً على تحليل كفاءة أداء الأفراد لدورهم وصولاً إلى مدى تكيفهم (في المهارات والمواقف) لطبيعة الدور الوظيفي والأهداف في هذا المستوى تحتاج إلى برامج تدريبية مخططة.

الشكل رقم (05) يوضح موقع تحديد الاحتياجات التكوينية في التدريب كنظام مفتوح

مخطط (١)

يوضح موقع تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب كنظام مفتوح



2- مستوى كفاءة العمل : وترتبط الأهداف التكوينية هنا بالظروف غير العادية أي بالمشكلات والمصاعب التي تواجه المنظمة حيث تظهر الحاجة لتنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم بما يساعد على تكييف وتنظيم العمل لمتغيرات المناخ الداخلي للتنظيم بما يجعل المنظمة قادرة على مواجهة المصاعب والمشكلات التي تعوق أنشطتها .. وهنا تتعلق الأهداف التكوينية بحاجة العاملين لمهارات ومعلومات تساعد على تسحين طرق وإجراءات العمل بما يتطلب ذلك من إعادة توزيع القوى العاملة أو توفيرها بالشكل المناسب . فالأهداف التكوينية بهذا المستوى تتجاوز البرامج المخططة إلى برامج أنية تتعلق بواقع مشكلة معينة تواجه العمل، ولذا فهي تعتمد أساسا على تحليل واقع العمل لكشف معوقاته وتأثير سبل تطويره نحو الأفضل.

3 - مستوى فاعلية المنظمة : وتتركز الأهداف هنا على تحقيق تكيف المنظمة لدورها في المجتمع، أي البحث عن عوامل ديمومة المنظمة من خلال استمرار مشروعيتها بقائها. أن

هذه المشروعات تستمدّها المنظمة من قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات البيئة مما يتطلب مرونة كافية في الأهداف (المخرجات) وفي المستلزمات (المدخلات) وفي الأنشطة (الفعاليات التحويلية) وهكذا تتجه الأهداف التكوينية إلى تحليل المنظمة للتعرف على سبل تحقيق هذه المرونة، ولذا تصبح الأهداف في هذا المستوى يغر عادية وتتجاوز مستوى أداء الفرد ومستوى حل المشكلات إلى البحث عن مستويات أعلى للإنجاز، فهي أهداف ابتكاريه تهدف إلى السيطرة على عوام الخلل المتوقع حدوثها في التوازن الحركي النسب للمنظمة.

بناء على ما تقدم يمكن تصنيف الأهداف التكوينية كالآتي¹:

أ - أهداف الأداء : وتتصل مباشرة بتحسين أداء الأفراد وإنجازهم للمهام الموكولة أو التي ستوكل لهم.

ب - أهداف تشغيله : وتتصل مباشرة بتحسين كفاءة العمل وصولاً إلى فاعلية المنظمة وذلك بتطوير أنشطتها التحويلية وصولاً إلى التنظيم الجيد للعمل الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق تقليص المصاعب الآنية للعمل.

ج - أهداف تطويرية : وتتصل بتحسين كفاءة المنظمة في استجابتها للبيئة وذلك بالتخطيط المستقبلي لتطويرها وصولاً إلى بدائل كفئة في مواجهة التغيرات المطلوبة أو المحتملة.

أن منطقية هذا التصنيف للأهداف التكوينية تستند إلى صلتها بعناصر أساسية للمنظمة هي : (الأفراد، العمل، المنظمة) وبالتالي إلى صلتها بالمستويات الأساسية لأهداف التكوين (أداء الأفراد ، كفاءة العمل ، فاعلية المنظمة) وهذا يؤكد لنا حقيقة التدخل والترابط بين الأهداف التكوينية، فالأهداف التطويرية والأهداف التشغيلية هي الإطار الشامل لأهداف الأداء وبالمقابل لا يمكن التحديد الدقيق لتلك الأهداف إلا باعتماد أهداف الأداء كمدخل علمي يتم بموجبه تقديم صورة تفصيلية وعلمية للاحتياجات التكوينية سواء على مستوى تحسن كفاءة العمل أو تحسين فاعلية المنظمة ... وفي الوقت ذاته لن تكون هناك أهدافاً للأداء أن لم تكن أهدافاً تشغيلية أو أهدافاً تطويرية ... وتبقى الأهداف التشغيلية مرحلة وسطى في النشاطات التكوينية يتحقق من خلالها الترابط حيث لا بد من تحسين كفاءة العمل قبل البحث عن التطوير، كما يفترض تحليل الأهداف التطويرية حسب أنشطة العمل

¹ James H. Merrison "Determining Training Need" . In. Robert L. Graiged) Training & Development Handbook" McGraw Hill Book Co., 1976 pp. 16 – 17

والأهداف التشغيلية قبل ترجمتها إلى أهداف للأداء.

عموماً يمكن القول بأن أهداف الأداء هي الصورة الحيوية والعلمية للأهداف التكوينية وسيوضح ذلك أكثر عند الحديث عن أنواع الحاجات التكوينية .

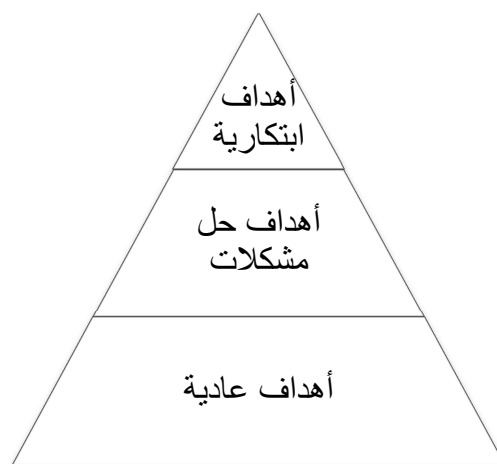
2-13-2- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

لتحديد الاحتياجات التكوينية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التكوين في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
2. تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.
3. تعد العامل المؤشر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
4. تعد العامل الرئيسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم والصحيح.
5. عدم التعرف على الحاجات التكوينية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التكوين .
6. معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تكويني مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
7. تحديد الحاجات التكوينية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
8. تؤدي عملية تحديد الحاجات التكوينية إلى تخفيض النفقات والهدر.
9. فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
10. تبين الفئة المستهدفة من التكوين.
11. تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الحاجات التكوينية حاضراً ومستقبلاً.

2-13-3- تصنيف الحاجات التكوينية

يرى بعض الكتاب أن تحديد الحاجات التكوينية يصنف إلى ثلاث مجموعات مرتبة هرمياً



1. الأهداف العادية : وهي أهداف تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.
2. الأهداف لحل المشكلات : للكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها و دوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.
3. الأهداف الابتكارية أو الابداعية : وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزاً واضحاً عن ما هو مألوف.¹

2-13-4- مصادر التعرف على الحاجات التكوينية:

لمعرفة الحاجات التكوينية مصادر كثيرة من أهمها:

1. مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها.
2. معدلات الأداء المطلوبة للوظائف وبمقارنتها بأداء العاملين الذين يشغلونها تعتبر مصدر أساسي من مصادر التعرف على الحاجات التكوينية.
3. تقارير الأداء الوظيفي التي تحرر من قبل المدير المباشر أو المشرف المسؤول.
4. المستجدات والتطورات التي طرأت على الوظيفة تعد مؤشراً للحاجات التكوينية لمواكبة هذا التطور.

¹ - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص166.

5. آراء الرؤساء المباشرين.
6. أهداف المؤسسة حيث تعطينا مؤشراً عاماً على الحاجات التكوينية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.
7. العاملون في المجال نفسه هم أنفسهم أقدر الناس على تحديد حاجاتهم التكوينية.¹

- الأبعاد الواجب مراعاتها في تحديد الحاجات التكوينية:

- لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب مراعاة الأبعاد التالية :
- أولاً- تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتكوين.
- ثانياً- تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التكوين على أدائها.
- ثالثاً- تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم وذلك كنتيجة:
- أ- لانخفاض أدائهم.
- ب- للتغير الطارئ على وظائفهم و إمكانيات العمل.
- ت- لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.²

واستناداً إلى ما سبق يتم تحديد الحاجات التكوينية من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي:

❖ مستوى المنظمة organization level

❖ مستوى الوظيفة occupation level

مستوى الفرد Individual level

ونظراً لكون عملية تحديد الحاجات التكوينية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلاً، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الحاجات التكوينية للمكونين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

¹- رداح الخطيب و أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 321.

²- رداح الخطيب و حمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 321-322.

2-13-5- مصادر تحديد الحاجات التكوينية:

فانه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الحاجات التكوينية¹:

- أ- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
 - ب- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتكون المراد تحديد حاجاته التكوينية.
 - ت- اختصاصي التكوين وهو الشخص المتفرغ لشؤون التكوين الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الحاجات التكوينية.
 - ث- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تكوينية أو استشارية مستقلة متخصصة في التكوين وتحديد احتياجه.
 - ج- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتكون، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
 - ح- مراكز التكوين المختصة وهي التي تعتبر بمثابة أصحاب الخبرة المتخصصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون عملية التكوين.
- ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الحاجات التكوينية دون وجود الطرف المباشر وهو المتكون، وإلا أصبح هدف البرنامج التكوين المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

¹ يونس ناصر: الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 أكتوبر 1995، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995 ص ص 59_61.

2-13-6- أصناف الحاجات التكوينية:

هناك عدة طرق لتصنيف الحاجات التكوينية منها¹:

1- تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.

ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد إطارات متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على إطارات ذات كفاءة عالية مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من هذه الإطارات.

2- تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).

ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).

3- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات فردية.

ب- احتياجات جماعية.

4- تصنيفها حسب طريقة التكوين أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات لتكوين عملي في الموقع / تطبيقي.

ب- احتياجات لتكوين معرفي في قاعات /نظري.

5- تصنيفها حسب مكان التكوين أو جهته، أي تصنيفها إلى:-

أ- حاجات تكوينية أثناء العمل اعتماداً على الخبرات الداخلية.

ب- حاجات تكوينية خارج العمل اعتماداً على مراكز وهيئات تكوينية أو مؤسسات مماثلة.

¹ محمد حربي حسن وآخرون: المدخل النظامي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990، ص ص 77_78

- مستويات الحاجات التكوينية

ويمكن النظر إلى مستويات الحاجات التكوينية وأصنافها من حيث¹:

أ- **مستوى الأفراد**: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الحاجات التكوينية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تكويني يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج ينشدها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

ب- **مستوى الجماعات**: وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تكوينية مشتركة.

ت- **مستوى التنظيم**: إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تكوينية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فان المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التكوينية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تكوينية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

تحديد نوع الحاجات الضرورية للمتكون:

تختلف الحاجات التكوينية لكل تكوين، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التكوينية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها. ويحتاج المتكونون عموماً لكي يستفيدوا من برامج التكوين إلى:

* - توفير مدربين أكفاء:

إن المكون الذي لا يعرف أساليب التكوين، قد يكون معلم غير ناجح، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية²:

¹ Milam Jubr and Joseph Prokopenko “ , Diagnosing Mangement Traning and Development Needs: Concepts and Techniques (Geneva: International Labour Office, 1989, PP,30-31.

² James C. Miller, “Guides for on-the-Job Traning”, In Leadership In The Office, (N.y; American Management Association,1993) pp90-91.

أ- قد يتجاهل المكون تدريس كل العملية، وذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه، ولكن المتكون لا يعرف ذلك، على المكون إذن ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتكون.

ب- قد يركز المكون على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتاً طويلاً.

ت- قد يكون المتكون غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب بليد.

ث- قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى.

ج- قد يكون المكون عدائياً اتجاه المتدرب، وذلك بسبب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية، فالمدرّب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم.

ومن هنا يجب أن يكون المكون ملماً بأساليب التعليم إماماً تاماً، وذلك لإحداث الأثر المطلوب. إن هناك اعتبارات عديدة على المدرّبين أن يضعوها في اعتبارهم. فمثلاً الفروق الفردية بين المتكونين تؤثر بطريقه أو بأخرى على نتائج التدريب، وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق. فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ من غيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية والحركية¹.

إن كبار السن يتذكرون بدرجة أقل ممن يصغرونهم سناً، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون أقل من سرعة ولكن أكثر دقة².

فالمدرّب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب.

¹ Robert Stammers, John Patrick, "The Psychology of Training", (London: Methuen, 1975), p. 12

² هشام طالب: دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني، 1995، ص 306.

* - توفير مكان ملائم:

ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين حيث يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة إذ انه يحتاج لان يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية. إن أي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عدة مجموعات اصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية. لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتكوين أمرا ضروريا. وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقا حتى نتلافى مضيعة الوقت. إن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر على الأخرى لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة.

ومن شروط نجاح البرامج التكوينية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب. وقد يؤثر مناخ التكوين مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التكوين مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المكون، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

* - توافر حوافز للمتكونين:

ينبغي أن يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا على التدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الфизиولوجية، والحاجة إلى للأمن و الانتماء و التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. وهناك نظرية : هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة

المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التكويني نفسه حافز للتكوين، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزاً، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزاً آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضاً تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تكويني يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتكويين. وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التكوينية وضمان استفادة المتكويين منه أقصى استفادة.

2-13-7- طرق تحديد الحاجات التكوينية:

تقع مسؤولية تحديد الحاجات التكوينية في المنظمات على كل المسيرين في هذه المنظمة ابتداءً من المسؤول الأول وهو المدير إلى المسيرين الأقل درجة إلى الإطارات التي تنتمي إلى المؤسسة¹.

ومن أجل تحديد موضوع أو الفرد الذي يحتاج إلى برنامج تكويني يمكن استدعاء كل الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكل الموجود أو القسم أو المصلحة ونطلب منهم تحديد الفرد الذي يحتاج إلى تكوين، كما يمكن أن يطرح التساؤل على رؤساء الفرق أو المصالح أو الأقسام².

¹ Bergeron. J.L, et All, 1979, Les Aspects Humains de L'organisation, Chicoutimi, Gaetan Morin Editeur, p 289.

² Berger. L.A, 1978 A Dew Line for Training and Development, the Need Analysis Survery, the Personnel Administrator, vol 23, N° 11, p 51.

وتظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة، من خلال القيام بتحليل المنظمة أولا و المهام ثانيا، وأخيرا تحليلا لاحتياجات العاملين.

2-13-7-1- تحليل المنظمة:

إن تحليل التنظيم مبني على سؤال هام في أي فرع أو قسم توجد الحاجة إلى التكوين بمعنى تحديد الأماكن من المؤسسة التي تتطلب تكوين.

ويهدف تحليل التنظيم إلى حصر الاحتياجات التكوينية وتحديد التعديلات الضرورية واللازمة لزيادة الفعالية والكفاءة، أخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة، سياستها وهياكلها خصائص الأفراد بها.

ومن الأسئلة التي يمكن أن تطرح لتحديد التكوين وإدماجه أكثر مع وضعية المؤسسة وأهدافها نجد:

- في أي وحدة إدارية أو قسم يكمن مشكل أو خلل يستدعي وجود التكوين؟
 - ما هي أهداف القسم أو الوحدات الإدارية؟
 - بالنظر إلى إستراتيجية المؤسسة، ما نوع التكوين الذي يجب اختياره؟
 - ما هي احتمالات نجاح التكوين في هذا القسم؟
- والإجابة المحددة والدقيقة لهذه الأسئلة وغيرها يمكنها أن تضع برنامجا تكوينيا يتماشى ومتطلبات المؤسسة وطموحاتها.

ويتطلب تحليل المنظمة فحصا و تشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثافة المنظمة ورسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، "و التكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير إحتياجات التكوين تتمثل في دراسة مختلف مؤشرات الأداء التنظيمي،

و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز في معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد¹، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث إتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن إستخلاص إستنتاجات عن مدى الإحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي .

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و إستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و إستيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة .

- دراسة تطور المنظمة:

تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الإتجاهات العامة للإحتياجات التكوينية للمؤسسة وطبيعتها و مواقعها².

و بالتالي فالمنظمة مجبرة حتى تبقى مسايرة للتطورات أن تركز إهتمامها على هذه النقطة الهامة، حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المنظمة أن تعرف وضعها في الماضي و في الوقت الحالي، كما أنها يتاح لها معرفة أوجه الإختلاف بين الوضعيتين، فإن تطور نظام

¹ علي غربي و آخرون، 2002، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص111.

² د. السيد عليوة، 1997، تحديد الإحتياجات التدريبية، دار النهضة العربية، بيروت، ص24.

عملها للأحسن، هذا يدل على أنها ستواصل على هذا الدرب حتى تبقى محافظة على نموها و مكانتها في السوق، أما إذا كانت لا تثبت إختلافا كبيرا بين الوضعيتين فإنها مجبرة على التحرك و العمل على معرفة سبب هذا الركود وتأثيره، و أن تعمل على إعادة هيكلة مصالحها و هياكلها التنظيمية، إما بالتدريب لصالح مواردها البشرية، و إما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو و تطور المنظمة في الإتجاه الصحيح، مع الأخذ بعين الإعتبار أهداف و سبب وجود المنظمة، حتى لا تضيع مكانتها الحالية في السوق.

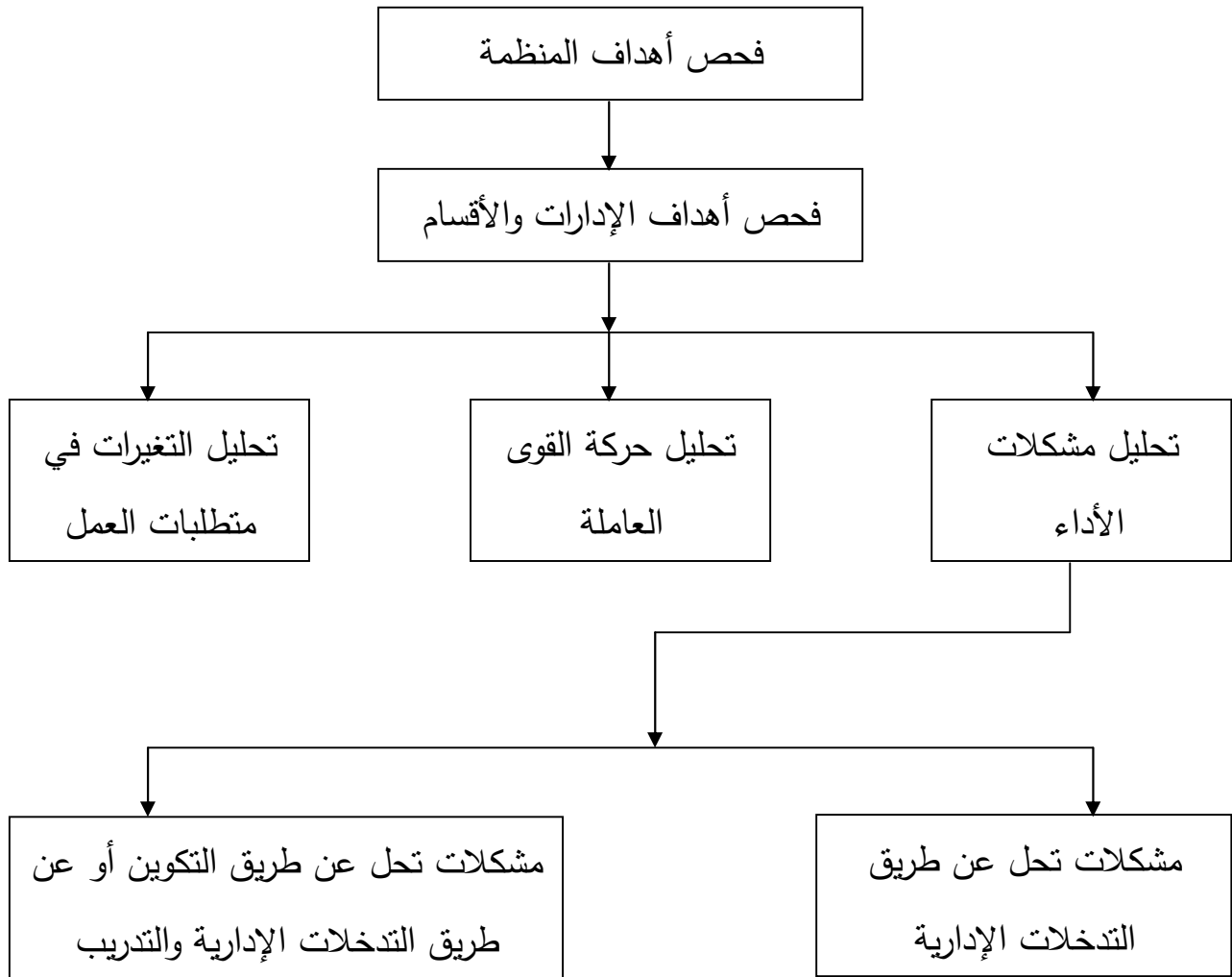
- تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل على تحديد ومعرفة كل أقسام وهياكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق إختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب الإتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية¹، إن تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات، و كذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، و مدى تفهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها والعمل على إنجازها.

والهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة ؟ هل يسهل مسارها ؟ هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ؟ هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية ؟ هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات ؟ هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع طبيعة نشاطات المنظمة ؟ كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة ؟ .

¹د. السيد عليوة: تحديد الإحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص26.

ويمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل رقم 06 التالي:



الشكل رقم 06: يوضح الخطوات المتبعة لتحليل المنظمة¹.

¹ الجبالي، 1989، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2-7-13-2- تحليل المهام:

هذا النوع من التحليل يقوم على سؤال يتعلق بالعمل أو الجزء من الوظيفة التي تحتاج إلى تكوين، حيث يأتي تحليل العمل كمكمل لتحليل التنظيم، إذ يساعد على إعداد الاحتياجات من التكوين بالارتباط مع طبيعة الشغل ويتم بدراسته وصف المهام ومواصفات شاغل الوظيفة وأهدافها حتى يكون هناك معنى حقيقي للتكوين.

كما أن المقابلات التي تتم بين أصحاب المناصب ومسؤوليهم بالتدرج بالوقوف على متطلبات الشغل والمؤهلات المطلوبة.

وتتم دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

و يهدف تحليل المهام إلى "تحديد نوع المهارات، و المعلومات، و الإتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل و المعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، و يتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، و معدلات الأداء".¹

و هكذا من خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي:

ما نوع التكوين المطلوب، من حيث المهارات و المعلومات، و الإتجاهات ؟

كما يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق "المقارنة بين نتائج الوظائف و ما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، و بين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود

¹ أمين ساعاتي، 1998، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 95 .

فجوة و حاجة للتكوين و التنمية"¹، في حالة حدوث فجوة بين الطرفين، فهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها من أداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة وشاغلها، أما إذا كان شاغل هذه الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة، فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة وفقاً ، أو تغييره بفرد آخر يملكها لأداء أو شغل هذه الوظيفة .

والهدف من تحليل المهام تعريف العاملين لمهامهم، و مسؤولياتهم نحو المنظمة، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم و من ثم تحديد نوع المعلومات و المهارات التي تلزمهم²، و بذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، و بين الإنجاز الفعلي .

و من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

- **وصف الوظائف:** إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة كل واجب من واجباتها، و هذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفاً دقيقاً لكل من واجبات و مسؤوليات و متطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الإحتياجات"³.

و الوصف للوظيفة لا بد أن يشمل إسم الوظيفة على شرط أن يكون إسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة، و الواجبات الأساسية لها، و حدود السلطة و أطرافها في الهيكل التنظيمي، و عادة

¹ عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 460.

² حسن أحمد الطعاني، 1992، التدريب، مفهومه و فعاليته، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 34.

³ السيد عليوة، 1997، مرجع سبق ذكره، ص 29.

يكون "وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد و معرفة المعلومات, و السلوك, و المهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة"¹.

و الأهمية من هذا النوع من الوصف و التحديد عادة تكمن في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة, و تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها لاحقا على أكمل وجه .

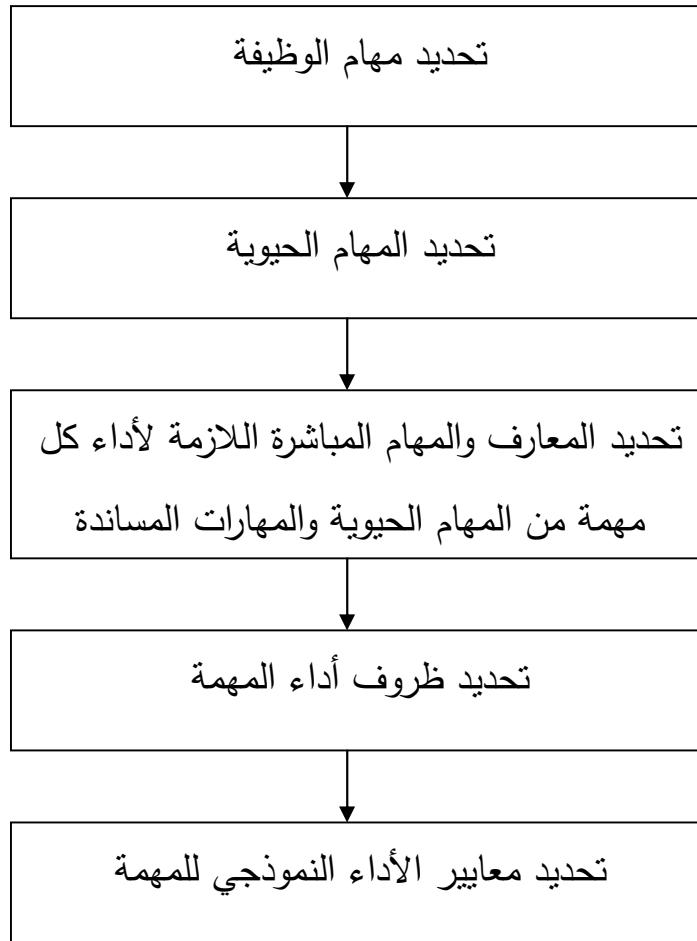
- **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم وصف الوظيفة و تحديد مواصفاتها(Profils) نأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي بحيث "يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها, و التي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل, على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه, و الأهداف المرجو تحقيقها"².

و منه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق و الإختلافات بين الإنجازات و الأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التكوين .

والشكل التالي يوضح مختلف جوانب هذه الطريقة:

¹ السيد عليوة، 1997، مرجع سبق ذكره ص30.

² السيد عليوة: تحديد الإحتياجات التدريبية, مرجع سابق, ص32 .



الشكل رقم 07: يوضح الخطوات المتبعة لتحليل العمل¹:

2-13-7-3 - تحليل خصائص الفرد:

فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و مردودهم في العمل، و عن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أي المحبذة .

تتطلب تحديد الحاجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني، ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة و مفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم أي لا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز على أرض الواقع .

¹ الجبالي سعد أحمد، 1989 مرجع سبق ذكره، ص 51.

يعد هذا المستوى هاما و غنيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة، حيث أن "هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي و تحسينه في المستقبل"¹، و هذا يتم من خلال برامج التكوين التي ستوضع لاحقا في إطار تنمية الموارد البشرية ، و الشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء مهامه، و هذا بحد ذاته يساهم بشكل كبير في معرفة و تحديد طبيعة الحاجات التكوينية و التنموية للأفراد .

وفي نفس السياق، يمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، و مجالات تلك التنمية، و في هذه الخطوة يتم قياس إستعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد، " جوانب الأداء التي بها نقص لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى تكوين ، و ينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل و العوامل الخارجية المحددة للأداء. وجوانب الأداء التي بها نقص، و لا يملك الفرد القدرات و المهارات و المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن سد العجز بتدريب الفرد لأنه لا يملك الإستعدادات اللازمة لذلك، عندئذ فقط لا تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الإستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء"²، و منه يبقى التحقق من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه و في تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا تتوفر في كل الأفراد العاملين الذين ينمي التكوين من أدائهم.

¹ د.عمر وصفي عقيلي، 2005، مرجع سابق، ص 460 .

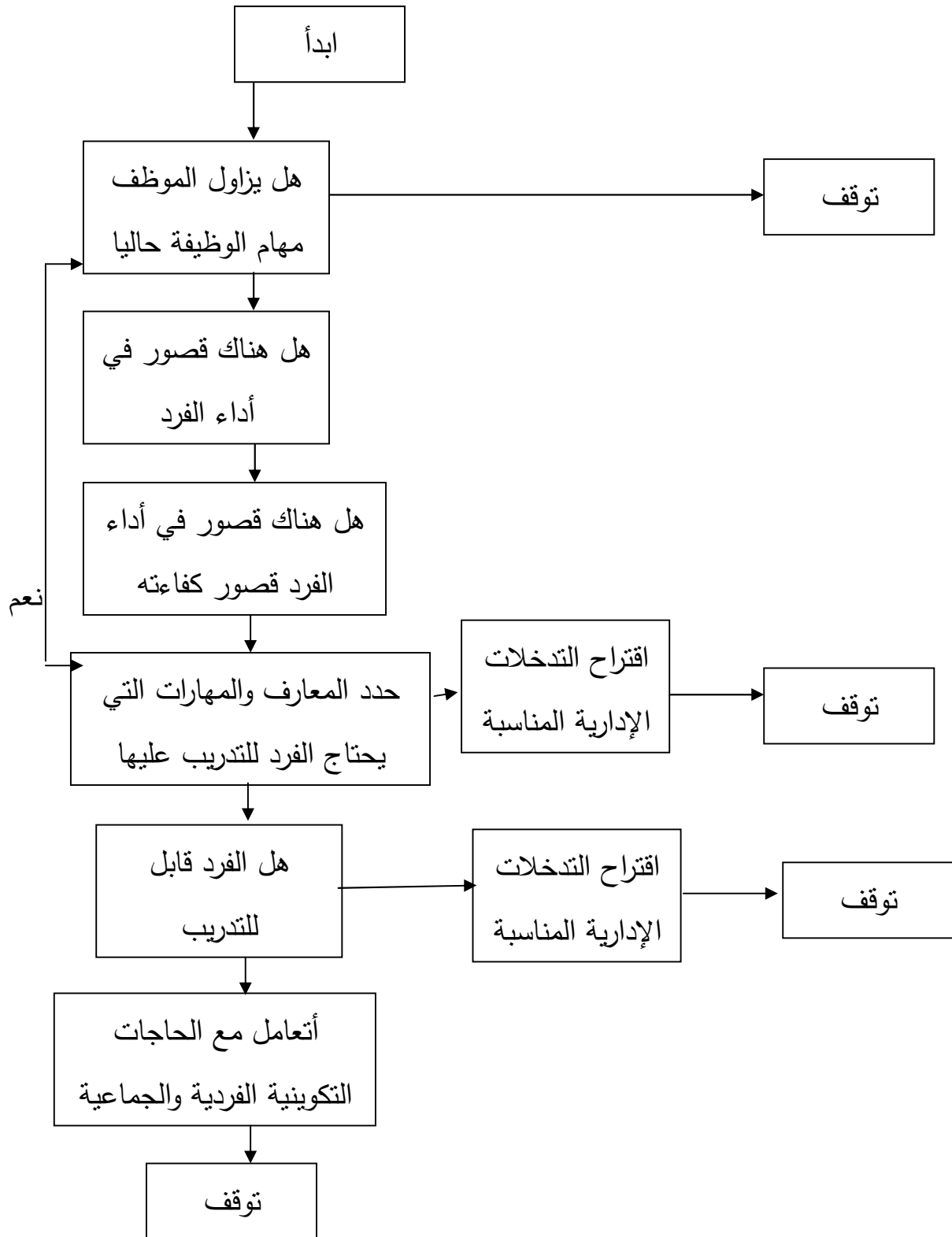
² د.علي غربي، 2002، مرجع سابق، ص 113.

و يهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، و المهارات و الإتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أدائه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعهم الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التكوين بدراسة الآتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته، خبراته، مهاراته.
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كإتجاهاته، دوافعه، إستعداداته للتعلم، حاجاته التي يطمح في إشباعها¹.

والشكل رقم 08 الآتي يوضح مختلف جوانب هذه الطريقة:

¹د.أمين ساعاتي:إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،مرجع سابق،ص 95 .



الشكل رقم 08: يوضح الخطوات المتبعة لتحليل الأفراد.¹

¹ الجبالي سعد أحمد، 1989، مرجع سبق ذكره، ص 63.

بما أن المنظمة تستعمل لتحديد حاجات التكوين لديها التشخيص المركز على تحديد الفارق بين الوضعية المرجوة والوضعية الحقيقية، فمن خلال ذلك تحدد المهارات والقدرات التي تسعى لتنميتها على المدى القصير والمتوسط والطويل وذلك انطلاقاً من نوع التكوين الذي تلقونه من قبل، أو حسب خطط المؤسسة المستقبلية الخاصة بتطور وتنمية الأفراد والمناصب وفق التسيير التوقعي للمنظمة¹.

ومن خلال التشخيص الجيد للحاجات التكوينية، نجد أنه في بعض الحالات قد يكون من الأكثر فعالية عدم تنظيم دورات تكوينية، حيث قد تكون هناك حلول أخرى أقل تكلفة وأكثر فعالية².

إذن فإنه يتم تحديد الحاجات التكوينية من خلال ثلاث مستويات من التحليل وهي: تحليل المنظمة، تحليل المهام، تحليل الأفراد³.

وتوجد عدة طرق ووسائل أخرى لجمع الحقائق والبيانات والمعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية سوف لن نتعرض لها على سبيل الحصر وإنما رأينا من الضروري التركيز على بعض الطرق الأساسية المعروفة والشائعة وسنحاول التعريف بهذه الطرق والوسائل من حيث مفهومها وأهدافها وإيجابياتها وسلبياتها حسب تقديرنا لكل طريقة.

وسيتم التعرض للطرق والوسائل التالية:

1- طريقة المقابلات الشخصية.

2- طريقة الاستبيانات " Questionnaires".

3- طريقة الملاحظة أو المشاهدة.

¹ Massé. D et Larouche. J, 1975, La Gestion des Besoins de Formation et de Perfectionnement, Administration Hospitalière et Sociale, Juin-Juillet, p 12.

² Thayer. P, et Mcgehee. W, 1977, On the Effectiveness of Not Holding a Formal Training Course, Personnel Psychology, vol 30, p 455.

³ Freeman .G, 1974, Human Resources Planing, Training Needs Analysis, vol 39 N° 5, p32.

4- إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكون.

5- دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية.

6- طرق ووسائل أخرى.

- المقابلة:

وهي عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين، الباحث أو المقابل الذي يتسلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل¹.

وقد عرفها "أنجلش" Anglesh قائلاً بأنها: ".محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج"².

يتضح من التعريفين السابقين أن المقابلة تعني حدوث حوار لفظي بين الباحث والمبحوث أو عدة مبحوثين، ويقوم الباحث عادة بإعداد أسئلة دقيقة تتعلق بموضوع البحث يطرحها على المبحوث أو المستجوب قصد الحصول على معلومات وبيانات وآراء ومواقف واتجاهات وميول معينة، وعلى الباحث أن يوجه المقابلة نحو الأهداف المنتظرة منها بمزيد من طرح الأسئلة الإضافية والاستفسار وعدم ترك الغموض في الحوار .

كما أنه ينبغي على المبحوث أن يكون متفاعلاً مع الباحث ويرد عن كل الأسئلة بصراحة ووضوح وموضوعية، ويتولى عادة المقابل تسجيلها كتابياً وأحياناً بواسطة آلة تسجيل حتى يتم الاحتفاظ بكل المعلومات بأمانة لاستغلالها جيداً عند الحاجة.

¹Swedne, H, 1968, Interviewing, Paper Aresearch Sulmitted to the 2 nd Unesco Seminar on Social Research Methlogy Held in Copenhagen, p3.

² د. د. عمار بوحوش، د.محمد محمود الذينبات، 1989، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، الأردن: مكتبة المنار للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى، ص 66.

واستعمال هذه الطريقة بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق مقابلة تتم بين خبراء التدريب والمديرين والأشخاص أو الموظفين المراد تدريبهم، وتطرح عدة أسئلة أثناء المقابلة تتعلق بحجم العمل وتوقيته وصعوبته أو سهولته، وما هي أجزاء العمل المختلفة وما هي مواصفات الوظيفة وإجراءات العمل... الخ، ويشارك في المقابلة متخصصون في العلوم السلوكية للتأكد من سلامة الحوار وعدم تجاوز الحدود الإنسانية، ونجاح المقابلة يتوقف على نوعية الأسئلة الدقيقة التي يطرحها الخبير على الفرد والجماعة¹.

ونفس هذا المعنى أو الفهم وجدناه عند كل من "جراهام وجوردن وبروس" Graham , Bucer , Gordan , B حينما أكدوا أن أسلوب المقابلات الشخصية يصلح لاستكشاف الموضوعات التي يراها المتكلمون مناسبة للمستجوبين أي الذين يراد تكوينهم ويمكن أن تكون المقابلات فردية وجماعية².

وحتى يتم تحقيق الأهداف المنتظرة بواسطة طريقة المقابلة، يجب أن تتوافر جملة من الشروط والقواعد والصفات، فعلى الخبير أو الشخص أو أي باحث يريد الحصول على معلومات بواسطة المقابلة أن يتقن فن إجراء المقابلة والتفاعل مع المبحوثين والاتصال بهم بسهولة، وأن يكون مرحا ورقيقا ومهذبا في تعامله، وصبورا وسريع الفهم، واجتماعي يقبل آراء وأفكار الآخرين بدون تعصب، وجيد التصور لما يذكر له من معلومات وآراء حول الظاهرة أو الموضوع المراد بحثه. كما يجب عليه احترام آراء ومواقف المستجوبين وأن يحسن الإصغاء إليهم، ولا يرغمهم على الإجابة، وعليه أن يستعمل أسلوبا جذابا في الحديث والكلام والحوار، وعليه أن يشرح بدقة وعمق للمستجوب الهدف من المقابلة ويحثه بحرارة على التجاوب والتفاعل الإيجابي، وعليه أن يختار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة - إذا

¹ عبد السلام السيد سليم ، الاحتياجات التدريبية بين الواقع والمستهدف، مجلة الاداري 2003، ص 185-186.

² Graham et All, 1988, Further Education Staff Training Center : the Case Studies Programmed Learning and Educational Technology, May 1988 ,25 (1) : 124.

سمحت الظروف - وعليه أن يطرح الأسئلة بوضوح سواء شفاهية أو مكتوبة، وعليه أن يسجل كل المعلومات بأمانة وبدون تحيز حتى تظهر كل الحقائق.

وعلى المبحوثين أن يتعاونوا مع الباحث بدافعية ورغبة وحرارة وحماس من خلال الإجابة عن الأسئلة بصدق وموضوعية وصراحة وإلا فقدت المقابلة أهميتها وضاعت الأهداف المرجوة منها¹.

- طريقة الاستبيان :

لقد تعددت التعابير والمصطلحات التي تطلق على هذه الطريقة خاصة في اللغة العربية ومنها ما يلي : الاستبيان، الاستبانة، الاستفتاء ، الاستقصاء، الاستخبار، الاستمارة، الاستجواب، وتقابلها عادة في اللغة الإنجليزية والفرنسية بالترتيب مصطلح «Questionnaire»، «Questionnaire»، وسوف لن نخوض في المعنى اللغوي لهذه التعابير نظرا لوجود المعاجم والمراجع المتخصصة، وسنكتفي بانتقاء واستعمال التعابير التي نراها أكثر ملاءمة في هذا البحث، ويبدو لنا من الضروري توظيف التعبيرين " الاستبيان أو الاستمارة " كلفظين مترادفين.

ويعتبر إعداد الاستبيان وتطبيقه على كل الموارد البشرية أو عينات مختارة منهم، من الوسائل شائعة الاستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التكوين؛ وتحتوي معظم استمارات الاستبيان على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس تنقيط معين؛ وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريبا نفس المواضيع . ويعنى بملء إستمارة تحديد الإحتياجات التكوينية كل من المسؤولين والموارد البشرية، إذ توزع عليهم إستمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.

¹ Ferreol .G, Deubel .F, 1993, Methodologies des Sciences Sociales ,Armand Colin , Editeur Paris.

ومن حيث المفهوم فإن الاستبيان أو الاستمارة، يعني وجود نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه عادة إلى المبحوثين قصد الحصول على معلومات تتعلق بموضوع ما، أو مشكلة ما، أو موقف ما، وتنفذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. وفي معنى آخر مشابه لهذا المفهوم يرى د.أحمد، بدر أن الاستبيان عبارة عن أداة للحصول على الحقائق والمعلومات ويتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة ممثلة لفئات المجتمع المراد فحص آرائها¹، وهذا المعنى يضيف لنا عنصرا جديدا لم يشر إليه التعريف الأول ويتعلق بتوجيه الاستمارة إلى فئة تكون ممثلة لحجم مجتمع الدراسة حتى يمكن اعتبار الحقائق والنتائج المتوصل إليها صادقة ومعبرة عن الواقع الحقيقي .

والاستمارة هي الدليل أو المرشد الذي يستعمله الباحث عند إجراء المقابلة مع المبحوث، ويتم إعداد الاستمارة عادة مسبقا، ويمكن أن تكون أسئلتها مفتوحة وبعضها مغلقة، وتهتم بالحقائق والآراء والمواقف وبعض العموميات، وتكون كذلك متخصصة².

يفهم من هذا المعنى أن الباحث يقوم بإعداد استمارة بحثه بحرص وعناية ودقة وعليه أن يتقيد بأسئلتها وإطارها العام وعدم الخروج عن الموضوع الرئيسي وبذلك يمكن بواسطة الاستمارة التوصل إلى جمع الحقائق والمعلومات المرغوب فيها، وإعداد الأسئلة بطريقة مفتوحة أو مغلقة أو مفتوحة ومعا، يتم عادة كما وضحنا وبيننا في طريقة المقابلات الشخصية، لا سيما إذا تم تنفيذ الاستمارة عن طريق مقابلة المستجوب أو المستجوبين .

ويوضح د.عمار بوحوش الاستبانة Questionnaire قائلا:

" بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة

¹ د.أحمد ، بدر ، 1996 سبق ذكره، ص 271-272.

² Moser, c.a, suwey methods in social investigation, heinemann, london, 1967, p 210.

الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق¹.

إن هذا المعنى يضم نفس العناصر التي ذكرناها في التعاريف السابقة في شقه الأول ويضيف لنا عنصرا جديدا في الشق الثاني يعبر عن إحدى أغراض وأهداف الاستثمار التي يمكن التوصل بواسطتها إلى حقائق جديدة غير معروفة لدى الباحث، أو يمكن التوصل إلى نتائج تؤكد معارف ومعلومات شائعة ومعروفة ولكنها مدعمة بحقائق لم تكن معروفة قبل إجراء أو تنفيذ الاستثمار.

ويتميز الإستبيان بقلة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه، كما أنه يتميز عن أسلوب المراقبة والملاحظة المباشرة في أنه لا يحتاج في جمع البيانات إلى فريق من العاملين. ولكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التكوين والموجهة إلى الأفراد تطرح بعض الإشكالات، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما وخاصة لدى الموارد البشرية الأقل تأهيلا؛ وبالتالي فإنه يتوجب تدعيم هذا الإستبيان بآخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين².

- طريقة الملاحظة أو المشاهدة:

تعتبر طريقة الملاحظة أداة ووسيلة لجمع الحقائق والبيانات والمعلومات، يوظفها الباحث كخطوة أولى قد تسبق فرضيات البحث أو بواسطتها يمكن إعداد فرضيات معينة لاحقا، ومن حيث التعبير والمفهوم من الصعب حصر عناصرها قصد تعريفها لأن المصطلح يتضمن معاني متعددة، لذلك سنحاول كما فعلنا مع الطرق السابقة التعرض إلى بعض التعاريف حتى يمكننا معرفة وإدراك ما المقصود بطريقة الملاحظة .

¹ د.عمار ، بوحوش ، د، محمد محمود الذنبيات، 1989 سبق ذكره، ص 96.

² JEAN – MARIE PERETTI ; Gestion des Ressources Humaines, 7 eme Editions, Paris , Ed. Vuibert , 1998, P : 200

إن الملاحظة العابرة بمعناها العامي هو ذلك الانتباه العفوي لحدوث ظاهرة أو حادث ما بواسطة الحواس المجردة، بينما الملاحظة العلمية يقوم بها الباحث عادة وفق منهج معين وافتراضات معينة قصد الوصول إلى تحقيق أهداف وأغراض علمية وذلك لمعرفة حقيقة وطبيعة الظواهر التي تحدث، وما هي عناصرها، وما هي العناصر غير المرئية التي تربط عناصر هذه الظاهرة، وبذلك فهي من المصادر والطرق الأساسية للوصول إلى البيانات والمعلومات المرغوب فيها.

وللدكتور حسن الساعاتي مصطلحات أخرى استخدمها كمرادفات للمعنى العام للملاحظة ومعناها العلمي حينما ذكر تعبير " الملاحظة الحسية " وتعبير " الملاحظة العقلية"¹.

وفي تعريف للدكتور أحمد بدر يرى أن الملاحظة المباشرة:

هي وسيلة هامة من وسائل تجميع البيانات، ذلك أنها تسهم إسهاماً أساسياً في البحث الوصفي، وهناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر .. وذلك عندما يكون الأمر متعلقاً بالأشياء المادية والنماذج .. وفي هذه الحالة فإن العملية تكون بسيطة نسبياً، حيث تتضمن التصنيف والقياس والعد .. ولكن هناك عمليات تتضمن دراسة الإنسان أثناء قيامه بعمله .. وهذه العملية تعتبر أكثر تعقداً وصعوبة².

إننا عندما نتفحص جيداً هذا التعريف يمكن أن نستخرج منه العناصر والأفكار التالية :

. تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات.

¹ حسن الساعاتي، 1982، تصميم البحوث الاجتماعية نسق منهجي جديد، بيروت : دار النهضة العربي، 1982، ص 171-172.

² د.أحمد ، بدر، 1996، سبق ذكره، ص 277

. إن الملاحظة المباشرة للأشياء المادية والنماذج تمكن الباحث من الفهم الحقيقي لعناصر ومكونات هذه الأشياء بكل سهولة حيث يمكن قياسها وتصنيفها وعدّها.

. إننا إذا اعتمدنا على الملاحظة فقط عند دراسة الفرد الموظف، أثناء أدائه نشاطاته وأعماله قد لا نتمكن من معرفة كل أسرار الوظيفة ومستوى الأداء الحقيقي الذي يجب أن يتوافر في الموظف. كما أن سلوك الفرد وهو تحت الملاحظة والمراقبة يختلف عن الظروف العادية، وكل هذه العناصر تجعل الملاحظة أحيانا غير دقيقة في رصد الحقائق والوصول إلى نتائج موضوعية حقيقية.

ويرى د .إحسان محمد الحسن أن المعنى العام للملاحظة:

هو رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا الرأي يعني أن الملاحظة لا تقتصر على المشاهدة بالحواس وإنما يتم فحص الظاهرة والاستعانة عند الضرورة بأدوات بحث أخرى كالمقابلة والاستمارة وغيرها.

وعن توظيف طريقة الملاحظة أو المشاهدة كطريقة لتحديد احتياجات التكوين الإداري فإن د.محمد عبد الفتاح ياغي 1988 يرى أن خبير التكوين باستطاعته ملاحظة أو مشاهدة الموظف وهو يقوم بأداء عمله وكذلك تدوين الملاحظات عن عناصر الوظيفة الرئيسية والجزئية والأدوات التي يستخدمها وعلاقة هذه الوظيفة بغيرها من الوظائف، وكيف يمارس الموظف نشاطاته الوظيفية وهل يتم ذلك بدافعية، وهكذا تصبح عملية الملاحظة أو المشاهدة إحدى الطرق وعناصر التحليل التي يجب توظيفها لتحديد الحاجات التكوينية¹

وبهذا المنظور الأخير يمكن القول أن طريقة الملاحظة أو المشاهدة بالإضافة إلى كونها أداة بحث للعديد من الظواهر فهي أداة مساعدة على الكشف عن مواقع الضعف

¹ د.محمد عبد الفتاح، ياغي، دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الإداري، سبق ذكرها، ص59.

والنقص في أداء الموظف لمهامه، وبذلك يمكن إعداد برامج تكوينية ملائمة لتصحيح وتقويم هذه النقائص، على أننا لا نزعم أن الاعتماد الكلي على طريقة الملاحظة يصبح كمؤشر لتحديد حاجات التكوين لكل المستويات الوظيفية لا سيما المناصب العليا ومناصب المسؤولية التي تحتاج إلى الإبداع والمهارات الفنية والسياسية، والكفاءة العلمية وحسن التدبير والتصرف إزاء المستجدات خاصة وقت الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة، وهذه الخصائص والصفات قد لا تلاحظ جميعها بمجرد الملاحظة العابرة إلا بالاستعانة بأدوات بحث أخرى، ودراسة الظاهرة موضوع الدراسة بعمق ومن مختلف الجوانب، وضرورة تحليل ودراسة وتقييم نتائج الأعمال بالاعتماد على مؤشرات أداء اقتصادية أو بالاعتماد على مؤشر تحقيق الربح وإنجاز المهام في وقت قصير، والاقتصاد في النفقات، ومدى رضا الجمهور أو المتعاملين... الخ، وبذلك يمكن معرفة مستوى الأداء إن كان جيدا ومقبولا أو عكس ذلك.

- إجراء حوار بين أخصائي التكوين والمتكون:

تقتضي الضرورة في بعض الأحيان إجراء حوار بين الشخص المتخصص في شؤون التكوين والفرد الموظف الراغب في مزيد من التكوين، وهو الذي مارس نشاطاته ومهامه في مهنة معينة، وهذا الوضع يسمح له بمعرفة طبيعة وظروف وظيفته وجوانبها العملية، وبذلك فإن آراء واقتراحات هذا الفرد تعطي صورة حية وصادقة عن وظيفته مما يجعل المدرب قادرا على معرفة متطلبات ومواصفات الوظيفة أو المنصب المحدد انطلاقا من الواقع المعاش، وهذا الحوار يسمح له إذا بالتشخيص الموضوعي الواقعي للجوانب الوظيفية والسلوكية التي يمكن تحويلها إلى حاجات تكوينية، وإن مشاركة المتكون في تحديد الحاجات التكوينية لها عدة جوانب إيجابية هامة نذكر منها ما يلي:

- تساعد هذه المشاركة إقبال المتدربين على التدريب باقتناع ودافعية.

- يمكن للمتكون أن يصبح متفاعلا مع برنامج التكوين وليس سلبيا أو إتكاليا.

- تقبل المتدرب للتعديل من سلوكه واتجاهاته نحو الأفضل عن قناعة وإيمان، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المنشودة من التكوين.

وهذه الطريقة حسب رأي د. عمار بوحوش 1989 مكلفة كثيرا وتأخذ جهدا ووقتا طويلا، ومع ذلك تبقى من الطرق المفضلة في وصف الوظائف¹.

- طريقة دراسة وتحليل السجلات والوثائق والمفكرة اليومية:

يمكن بواسطة مراجعة السجلات والوثائق كاللوائح والتقارير والخرائط التنظيمية كل الوثائق التي تتعلق بوصف الوظيفة يمكن التوصل إلى معرفة مواصفات الوظيفة واكتشاف بعض العناصر والشروط التي تتضمنها الوظائف المدروسة، وهذه الأخيرة تحول جوانب منها إلى احتياجات تكوينية.

وعن المفكرة اليومية للعمل والتي تتمثل في تسجيل الموظف لكل النشاطات والأعمال التي يقوم بها عادة يوميا لمدة معينة قد تصل إلى عدة شهور، وعند دراسة وتحليل هذه المذكرة سيتم التعرف على عدة معلومات وتفاصيل تتعلق بالوظيفة وبطريقة أدائها، وبذلك يمكن التوصل إلى معرفة بعض النقص والتعرف على الاحتياجات التكوينية التي تستتبط عادة من هذه السجلات².

- طرق ووسائل أخرى:

وفي نهاية هذا العنصر المتعلق بطرق ووسائل جمع المعلومات لتحديد حاجات التكوين، توجد أساليب أخرى لها أهميتها في تحديد الحاجات التكوينية وهي كما يلي:

¹ د. عمار ، بوحوش، 1989، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 314.

² عبد السلام ، السيد سليم، 2003، سبق ذكره، ص 186.

- مراجعة الدراسات الميدانية والاستعانة بآراء الخبراء:

يمكن تحديد الحاجات التكوينية سواء في مختلف المجالات عن طريق مراجعة ودراسة وتحليل البحوث العلمية الحديثة وكذلك الدوريات المتخصصة، ويجب التركيز على الدراسات الميدانية لأنها هي التي تكشف عادة بعض الحقائق والبيانات لم يسبق التعرف عليها، وعن طريق دراسة وتحليل نتائج هذه البحوث يمكن التوصل إلى تشخيص العديد من النقائص، تعالج عن طريق دورات تحسين المستوى وإعداد برامج تكوينية مناسبة ومفيدة .

كما يمكن استشارة الباحثين والخبراء كل حسب تخصصه، فإذا كان الهدف تنمية وتطوير وظائف عامة معينة، يجب مراجعة أصحاب الرأي من الباحثين والمدرسين والمشرفين المباشرين على هذا القطاع، وبذلك يمكن معرفة عناصر القوة والضعف في هذه الوظائف، وإذا تم تحديد المشكلة بدقة قد يسهل تحديد العلاج المناسب.

- استشارة الجهات المتخصصة:

وتتمثل هذه الجهات في المراكز العلمية والجامعات والمعاهد المتخصصة، وهذه الجهات بحكم كفاءتها وتخصصها يمكن أن تساهم بتقديم النصح والاستشارة في مجال تحديد حاجات التكوين لمختلف القطاعات ومنها إعداد الإطارات العليا وتحسين وتنمية وتجديد معلومات ومهارات الموظفين باستمرار.

- التعاون والتنسيق بين مؤسسات التكوين والجهات المستفيدة:

إن معاهد ومؤسسات التكوين بحكم الخبرة المتراكمة لديها في مجال العمل والنشاط البيداغوجي والبحثي في حقل التخصص فروع الدراسة صارت من الضروري أن تتسق وتتعاون أكثر مع الجهات المستفيدة من الخريجين والهيئات الوصية على مؤسسات التكوين وقطاعات الاستخدام، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الجهات المستفيدة فهي أدري من غيرها يفترض ذلك فيما يخص حاجاتها من الكفاءات الحقيقية حسب مواصفات

وشروط الوظائف أو المناصب الشاغرة، مع العلم أن كثيرا من المناصب يتم الترقية إليها على أساس الأقدمية أو المحاباة أو الانتماء السياسي والجهوي أيضا، أو بحجج غياب الإطارات المناسبة، أو عدم وجود مناصب مالية... الخ من الحجج والمبررات التي لا تخدم المصلحة العامة، لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسات والجهات المستفيدة وهيئات الوصاية من دراسة وتحديد الاحتياجات من الكفاءات بصفة دورية، حتى يمكن إعداد الموظفين والإطارات حسب الطلب وحسب التخصص وتحقيق شعار وضع الرجل أو الموظف المناسب في المكان المناسب.

خاتمة الفصل:

يمثل تحديد الحاجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية. إن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمات من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العمال والموظفين بها. ومن الصعب تحديد الأفراد الذين يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج التكويني والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والموضوعي للحاجات التكوينية. وترجع عملية تحديد الحاجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنشأة، وعلى هذا يصبح تحديد الحاجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وإن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين وهو ما يطلق عليه القابلية للتكوين، وتكون هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي إننا نقصد بالحاجات التكوينية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف و الأداء الحالي من ناحية والفرص التكوينية المتاحة من ناحية أخرى.



الفصل الثالث

تنمية الكفاءات

تمهيد:

تعتبر الكفاءات من أهم الموارد الثمينة التي يدور الحديث عليها منذ زمن ليس ببعيد عن يومنا الحالي، ولا زال الاهتمام ينصب عليها خلال الألفية الثالثة وخصوصا موضوع الاستثمار في تنمية تلك الكفاءات التي تحوزها المؤسسة، والتي بواسطتها تتمكن من التفوق والتميز عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل بيئة عالمية يتنامى فيها التركيز على الموارد اللامادية في المؤسسات الحديثة.

3-1- مفهوم الكفاءة :

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد البشرية، فالكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف واستغلالها في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و في هذا الإطار نورد التعاريف التالية لمفهوم الكفاءة¹:

-**تعريف لوك بايور** " :الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في حالة العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".

-**تعريف لويس دينوا** : الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل أكثر فعالية².

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها وتنميتها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة.

كما نجد من عرفها على أنها تلك المعارف والسلوكات، والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهام محددة³.

وهناك من يراها على أنها القدرة على استخدام المعارف، والمهارات والسلوكات في حالة التنفيذ⁴.

في حين هناك من يرى أن الكفاءة هي القدرة على التعبئة، من خلال تجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا⁵.

¹ كمال منصوري ، سماح صولح "تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 50.

² أبو يونس الأنصاري، مرجع سبق ذكره.

³Jean-marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris 1999, p58.

⁴Alain labruffe, mesure des compétence, édition afnor, saint-denis le plain 2003 p05.

⁵Philippe lorino, méthode et pratiques des performance, édition d'organisation 3eme édition paris 2003 p 67.

كما تم تعريفها على أنها تلك المهارة العملية الآتية والقصيرة¹.

3-1-1- تعريف الكفاءات البشرية:

من خلال المفاهيم المرتبطة بالكفاءات، يمكن حصر التعاريف فيما يلي:

" الكفاءة ليست حالة أو معرفة مكتسبة، فإكتساب معارف أو قدرات (مهارات) لا يعني أن الفرد أصبح ذو كفاءة، بحيث يمكن للمرء أن يكون على دراية واسعة بمبادئ المحاسبة والتدبير ولكن قد لا يعرف توظيف هذه المعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، فالكفاءة تكتسب أثناء ممارسة نشاط ما يتم فيه تجنيد المعارف والقدرات والتوظيف المناسب لها، ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال مجرد التلقي السلبي " ²

وبدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من مختلف المعارف والمهارات والخبرات و السلوكات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها وتنميتها." ³

وبمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر .

وعليه يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية بالكفاءات بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءة العنصر البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق أكبر قدر من التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة. إن التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءاتهم وتقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز.

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول نوعا ما، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة،

¹ Fanny barbier, André Brunetière, manifeste pour le lien social, édition liaison, paris 1997, p 103.

² Guy boterf, De la compétence,ed : Les Editions D'Organisation.Paris, 1994,P :43

³ Guy boterf, De la compétence,ed : Les Editions D'Organisation.Paris, 1994,P :44-45

والاستعداد و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً و تميزاً عن المفاهيم المجاورة له.

3-2- المفاهيم المرتبطة بالكفاءة: ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي :

-**المهارة:** وهي محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً من خلال حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ عن طريق استعدادات وراثية، و الكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، و مع الإنجازات الفنية والاكتسابات المدرسية، و أيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريداً

-**الاستعداد :** الاستعداد قدرة ممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية . والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

-**القدرة :** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب (قانيي) تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهرها، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

-**الإنجاز:** وهو ما يتمكن الفرد من تحقيقه من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهومي الاستعداد والقدرة عبر مفاهيمهما السابق . و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

-**السلوك:** السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. وتذهب العديد من الدراسات الحديثة في التفسير إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس تتوقف على الفرص المستقبلية في

السوق وليست الحالية، فمن أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة الوصول مستقبلا بالكفاءات المحورية (*Cor compétences*) التي تعرف على أنها "مجموعة من المهارات النادرة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس"¹، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل، وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة (أي رأس المال البشري للمؤسسة).

فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل، والتساند، والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطورها أو انسحابها مقترن بها²

وتتمثل الكفاءات المحورية أيضا في مختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن باقي المنافسين، بحيث يتم تكوينها وتطويرها وتنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، وينظر كل من "*G.Hamel*" و "*C.K*" "*Prahalad 1990*" إلى الكفاءات المحورية (*Cor compétence*) على أنها أساسية نظير تميزها ببعد استراتيجي³

وهنا يشير "*J.Black*" و "*K.Boal, 1994*" إلى أن الكفاءة الأساسية تدخل دائما في شبكة من العلاقات بين مختلف موارد المؤسسة ضمن نظرة نظامية (*Systémique Vision*)، كما أن تعقد هذه الشبكة مرتبط بمستوى الربحية وبالصفة المستدامة للميزة التنافسية.

إن مفهوم الكفاءات المحورية (*Core competence*) الذي اقترح من (*Prahalad et Hamel*)⁽⁴⁾ ما زال يساهم مباشرة في صياغة استراتيجية المؤسسة، حيث اعتبر أن المؤسسة تعد حافظة كفاءات أو معارف تفيد في دفع الاستراتيجية نحو مضمار اللاتأكد⁽⁵⁾، الأمر

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 262.

² المرجع السابق، ص 262.

³ مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار النهضة العربية بيروت ص 33

⁴ Jacques Grisé, op.cit., p03.

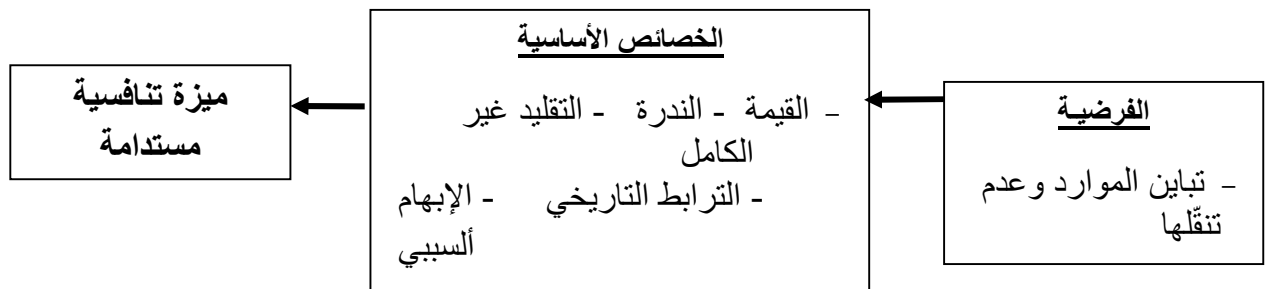
⁵ Hamel G., Prahalad C.K., La Conquête Du Futur, Paris Dunod (2e éd.) 1999, 32.

الذي يؤدي إلى تميز المؤسسات عن بعضها بما فيها المؤسسات ذات النشاطات الفريدة، وبتفسير ميزتها التنافسية من خلال خصوصية مواردها الداخلية.

وفق منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يرى كل من "hamel" و"pralahad" أن المؤسسة لا تعتبر فقط كحافضة منتجات أو خدمات، بل أيضا كحافضة كفاءات، لأن امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية يعني إمكانية امتلاكها لأكبر لميزة تنافسية، تلك الكفاءات عبارة عن مجموعة من المعارف والتكنولوجيات التي يمكن وصفها بالمحورية والتي يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي⁽¹⁾:

- أن تكون لها قيمة.
 - عدم أو ندرة وجود كفاءات تماثلها في السوق، أو حيازة المؤسسة لمستوى يفوق ما لدى المنافسين.
 - أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط.
- والشكل التالي يمثل ذلك:

الشكل رقم(09): المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات



Source: Barney, op.cit, p.10.

¹ Alain megnant, *Ressources Humaines: Déployer La Stratégie*, éditions liaison, 2000, p169.

3-3- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما أنجزته وما حققته من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المعايير المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد- إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع⁽¹⁾، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة بسبب تحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

3-4- مميزات الكفاءة:

حدد J. Leplat أربعة محاور مميزة للكفاءة هي²:

- أ- ذات غاية: حيث يتم تفعيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- ب- مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية يتم تحديدها من خلال تحليل مختلف الأنشطة.
- ج- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تكوين موجه مسبقاً.

¹ القاضي فؤاد، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24-26 أكتوبر 1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 61.

² موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق ص 177.

د- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر مختلف مراحل الزمن.

3-5- خصائص الكفاءة:

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة والكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية و التفاهم بين الأفراد، و الكفاءات ذات العلاقة بالتعلم والمعارف، والكفاءات التي تهتم بالمهارات ومختلف أشكال التكيف أو الإتيقان وأخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم أي كيف نكون.

و إذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات الطارئة والإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا وكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية و مناهج التكوين.ومن هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:¹

*-الكفاءات محطات نهائية لمسار دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.

*-الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف مجالات التسيير.

*-الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال المنهاج ومختلف تطبيقاته

*-الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح

بملاحظتها وتقييمها بعد ذلك.

3-6- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات ذلك الذي يصنفها وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

¹ عبد الكريم غريب، بدagogيات الكفاءات، دار النهضة العربية، بيروت ص 87.

أ- الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية، أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية¹، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة².

وهناك من يرى أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الجيد لمهام مهنية محددة³.

فهي مجموعة مختلف أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم قبولها في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية⁴.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها مهما كان نوعها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول رقم 06 التالي:

قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو

¹Phillipe Zarifian, le modèle de compétence, éditions liaisons, paris 2001 p78.

²Claire Beyou, manager les compétence, éditions liaisons, paris 2003 p34.

³Levey-leboyer, la gestion des compétences, édition organisation, 2 eme édition, paris 1997, p 42.

⁴Celile Dejoux, « Les compétens au coeur de l'entreprise » éd, organisation, paris,2001,p 141

الأمم، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.	
التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.	سريع التعلم
يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.	امتلاك روح اتخاذ القرار
يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.	إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة
مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.	إيجاد الجو المناسب للتطور
التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.	الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل
إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين	الاتجاه نحو العمل مع الجماعة
يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.	توظيف مساعدين مهرة
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.	بناء علاقات جيدة مع الآخرين
يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس اتجاه احتياجاتهم.	إنساني وحساس
يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطاءهم - على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة-، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.	التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل
يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.	إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة	العمل على جعل

الأشخاص في وضعية مريحة	
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

Levey-leboyer, la gestion des compétences, édition organisation, 2 eme édition, paris 1997, p 48-49.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل تركيبة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكات، القيم الاجتماعية... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها واكتشافها وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية من خلال الاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

ب- الكفاءات الجماعية:

هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق النتائج¹. ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج²، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي³:

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004، ص 21.

² سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002، ص 139.

³ المرجع السابق

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة تواصل مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مخلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال العمل على إيجاد سبل جيدة لعمل الكفاءات.

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد نوع من التجانس بين أعضاء الجماعة.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعة العمل، وترسيم مختلف التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

فهي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها : معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في المجال تنافسي مع باقي المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة، وعلى مستواها نميز بين:

*** الكفاءة الخاصة أو النوعية :** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين المنتمين إليه التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

*** الكفاءة الممتدة أو المستعرضة :** وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج- الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات على وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط يتميز بالاستقرار، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية¹.

ويعتبر مفهوم الكفاءة من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا صارت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية²، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول بأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفأة.

وهي تركيبة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة لتحقيق أهداف المنظمة³.

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها كالخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة، حيث يمكن القول أنها تتمثل في : الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة الخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع نشاطها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها. وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والتمثلة في⁴:

¹ توماس وهيلين، دافيد هانجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990، ص 333-334.

² سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 140.

³ Marcel Coté, Marie-Claive Malo « L'agestion stratégique » éd, gaetea morin , canada, 2002 , p 100 .

⁴ موساوي خديجة، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 178.

- **قاعدة المعرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات...الخ، وهي تمكنا من تحديد الكفاءات المحلية.
 - **إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.
 - **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، مما ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن الكفاءات ليس لها معنى إذا لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي قد تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

3-7- رأس المال البشري والفكري والميزة التنافسية

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة والكفاءات، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية والكفاءات سواء على مستوى التحليل الكلي أو الجزئي، كأصول حقيقية استراتيجية ورأس مال إستراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي (المالي، والتكنولوجي...الخ)، وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة لامتلاك القدرة أو الميزة التنافسية ممثلة في المعرفة والجودة أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري والفكري والكفاءات. ضمن هذا المجال نتناول من خلال هذا المبحث الإطار النظري لرأس المال البشري، وأهمية استثماره من خلال التعليم والمعرفة، ومساهمته في خلق القيمة، وتحليل مفهوم رأس المال الفكري وأهميته الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

3-8- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إن اعتبار الموارد البشرية والكفاءات أصولا استراتيجية، ومصدرا لميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، يعد نتيجة طبيعية لاهتمام الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها

خاصة على مستوى التحليل المكلي التي حاولت ربط تحقيق التنمية الاقتصادية بدرجة الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال التركيز على التعليم والتدريب.

3-8-1- الإطار النظري لرأس المال البشري:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه بطبيعته غير مادي. ، فعلى سبيل المثال. تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعاً من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجار أو غيرها من المهن نوعاً آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنةً مع شخص آخر أقل خبرةً في المجال نفسه.

فقد اعتبر "كندريك" (*Kendrick*)⁽¹⁾ أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل.

ولأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنةً برأس المال المادي، اقترح بعض الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التعليم أو البحث والتطوير خلال فترة زمنية معينة. علماً أنه من ناحية علمية محضة لا يشكل هذا المقياس الرقمي دليلاً مطلقاً على قيمة الأصول

1 إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤشر العلمي الثاني و العشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000، ص01.

الرأسمالية البشرية، بل لقيمة الاستثمار فيها. فتعبير استثمار هنا يعني تراكم رأس المال، أي الفرق مثلاً بين قيمة رأس المال بين فترة زمنية و أخرى⁽¹⁾.

ولقد اقتضت النظرة التقليدية لعنصر العمل على قدرة أداء الأعمال اليدوية التي تحتاج لقدر قليل من المعرفة والمهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. أما وبعد شيوع نظرية رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم وغيره من أشكال تنمية المهارات والقدرات تؤخذ في إطار معاملتها كاستثمار حقيقي، كما أن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري تمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي.

ورغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز (Schultz, 1960, 1961, 1962) إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات استهدفت⁽²⁾:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري (Farr, 1853, Engel 883)؛

- تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والمركز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات، وإنتاجية العنصر البشري. (Senior 1939, Walras, 1972)؛

- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع (Huebner, 1914, Wood & Metzger, 1972)؛

1 إيمان محمد فؤاد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 01.

2 راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995، ص 16.

- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة من عجز الفرد Guyot, 1914, (Boag, 1916)؛

- تحديد المربحية الاقتصادية لرأس المال البشري. بسبب الاستثمار. في مجال الصحة، والتعليم، والتدريب.

وفيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينات، حين كان أغلب الاقتصاديون ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة فحسب. إلا أنه وبظهور تلك النظرية حدث تغير في التحليل الاقتصادي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية. وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال "شولتز" (Schultz) التي ارتبطت بمدلولات التعليم، وأبحاث "بيكر" (Becker) حول الاستثمار في التكوين، ولقد تزايد اهتمامهما برأس المال البشري و اعتبر العنصر البشري هو المنشئ للمعرفة الجديدة ومنفذها أيضا، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية لكل من رأس المال المادي والبشري، حتى مع تزايد الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال.

وبعد مفهوم "شولتز" للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الأفراد شكل من أشكال رأس المال الذي يكمن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، وهي⁽¹⁾:

1 راوية محمد احمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص17،

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات. وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز "شولتز" اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار أساسي وضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزءاً من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

ويعد "بيكر" (*Becker, 1972*) أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وتكوين... الخ، مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التكوين كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتكوين فرق "بيكر" بين التكوين العام، الذي يزيد من إنتاجية الفرد. في المؤسسة المكونة وغيرها من المؤسسات. إذا. عمل فيها. وللتكوين المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التكوين مقارنة بعمله في مؤسسة أخرى.. لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها. يتضح من ذلك قيمة إسهامات "بيكر" في تطوير مفاهيم الاستثمار في المورد البشري، إذ أوضح كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.

كما دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري الاقتصادي "مينسر" (*Munser*) إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتكوين، بينما اقترح

أوديورن" (Oudyourne) محفظة للموارد البشرية تطبق على رأس المال البشري على غرار محفظة الأوراق المالية. فلقد استخدم "مينسر" (Muncer, 1958) مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، حيث يفترض النموذج أن الاختيار الجيد لوظيفة ما يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام به الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف الفترة التكوينية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم سن الفرد، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال التي تتطلب درجة عالية من التكوين.

إن التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في الرأس المال البشري ونمو الإنتاجية، يظهر مدى الاختلاف بين الوظائف فيما يتعلق بالاستثمار. في كل من التعليم والتكوين، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والمنتجات من التكوين، أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري. كما حدد "مينسر" أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها تحديد حجم الموارد المرصودة للعملية التكوينية، وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التكوين، وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التكوين في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد توصل "مينسر" إلى عدد من الاستنتاجات. فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التكوين على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها:

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التكوين في مختلف مجالات العمل.

- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التكوين.

- كلما زاد الاستثمار في التكوين المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في عمله داخل المؤسسة.

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري في المؤسسات قام " أبراموفيتز" (*Abramovitz*)⁽¹⁾ بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيزًا بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي. أما في القرن العشرين فإن هذا التحيز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس (رأس المال البشري، والمعرفة) مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية. كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن وإن كانت تشمل عناصر من العوائد تعود إلى رأس المال غير الملموس، فإن عوائد التعليم والتكوين تشكل جزءًا كبيرًا من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاء كبيرة من العوائد على رأس المال.

تفترض نظرية رأس المال البشري أن إنتاجية الفرد ترتبط بما يتعلمه خلال سنوات دراسته و ليس بعدها، كما تعتبر أن للتعليم قيمة اجتماعية عالية حيث يفيد في تكوين رأس المال البشري. عن طريق تطوير وتنمية الموارد البشرية⁽²⁾.. وبالنظر إلى ارتفاع قيمة الأفراد كاستثمار في البشر وفقا لنظرية رأس المال البشري، فقد ظلت تلك النظرية تتبوأ مكانة كبيرة في التحليل الاقتصادي، باعتبار التعليم أهم مكون لتراكم رأس المال البشري.

1Abramovitz, Moses. " The Search for the Sources of Growth : Areas of Ignorance, Old and new " Journal of Economic History , vol53, no2 June 1993, p 217.

2-Berry, Albert."Education,Income,Productivity, and Urban Poverty " In timothy King (Ed)

1 Education and Income.WorldBank STAFF Working Papar No402, Washington, D.C The World Bank, 1980, p05.

3-8-2- التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة:

اختلف الاقتصاديون حول طبيعة التعليم، هل يمكن اعتباره استهلاكاً أم استثماراً؟، فإذا كان الدافع وراء التعلم هو إتباع التقاليد، أو الحصول على مكانة اجتماعية فإنه ينظر إلى التعليم كاستهلاك، وبالتالي في هذه الحالة فإن زيادة الثروة تؤدي إلى زيادة الإنفاق على التعليم. أما إذا كان الدافع وراء التعلم هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد. في سبيل التعلم إضافة إلى تحقيق ربح، فإن التعليم يعد استثماراً. مستقبلياً يخلق رأس المال البشري المؤدي إلى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

وقد انتقد "شولتز" النظر إلى التعليم كاستهلاك بل واقترح أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل. لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات ومهارات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. وبذلك يكون "شولتز" قد وضع بشكل واضح أسس نظرية رأس المال البشري.

وهكذا فإن التعليم، والمعرفة، والتكوين يوفران للعامل العادي ميزة أخرى هي المهارة، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، والمهارة، والكفاءة، وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن المطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي سيؤدي حتماً إلى تحسين مداخل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة⁽¹⁾.

1 قاسم محمد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002، ص12).

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم والأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة ومختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة في الوقت الحالي مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية.

إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته، وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية. فالإقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعالا إلا بتطوير رأس المال البشري وتكوينه وتنميته.

مما سبق تتضح أهمية رأس المال البشري في تحصيل وتوطين المعرفة غير أن هناك بعض القيود، والعوائق المرتبطة بطرق ضبط المؤشرات المتحركة في حساب مكونات رأس المال البشري، وقد تعرضت المؤشرات المعتمدة في دليل التنمية البشرية إلى الانتقاد خصوصا في مسألة الاختزال⁽¹⁾، الذي يمثل اختبار هذه المؤشرات للتعبير عن المفردات التنموية بطريقة كمية وليست كيفية، وهي أيضا تتناول مشاكل خطيرة تقارن على مدار الوقت والمكان وتعاني من أخطاء في القياس وانحرافات ودرجة الترابط بين المؤشرات، وأيضا هي تتصف بأنها عالية ويظهر أثرها في الأمد الطويل ماعدا الدخل وتأثيرها في الأجل القصير قليل، وتفتقد إلى مقياس يبين قيمة الإهدار في تنمية الموارد البشرية، وتتعامل مع

1 سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمة، التنمية البشرية و النمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة البحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، 2001، ص69.

المؤشرات على المستوى الدولي كونها تتصف بنفس الأهمية على مستوى بلدان العالم، كما يفترض أن التطور فيها يتبع نفس النسق.

كما تظهر صعوبة تصنيف المفاهيم الاقتصادية بشكل صارم في مجال الاستثمار في الموارد البشرية بسبب:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي.
- النقص في الأساليب المنهجية لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجالات التي لها علاقة بالموارد البشرية.
- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار.

ورغم كثرة المؤشرات وصعوبة قياسها إلا أن الدراسات الحديثة تربط بين درجة الإبداع في حل المشكلات، ودرجة تكوين رأس المال البشري، فالمؤسسة الحديثة يفترض تكوينها من أشخاص يتميزون بالإبداع مع ضرورة تطوير إستراتيجية معرفية تقوم بإعداد مبدعين ذوي معرفة متخصصة، خاصة في المؤسسات الإبداعية التي تتطلب أفراد ذوي خبرات عالية بسبب المناخ التنظيمي المتميز بالخطورة⁽¹⁾.

إن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل خاصة في تغير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

1 تقرير التنمية البشرية العربية، 2002، ص101.

3-8-3- رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتكوين، ورعاية اجتماعية، وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبمدى ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي من الممكن أن. تحل محلها إذا. ما فقدتها المؤسسة. ويقدم "ستيوارت" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله.

إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن وبسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة من خلال⁽¹⁾:

- **الخلية رقم (1):** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، غير أنه يبقى ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التكوين والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التكوين والتنمية المستمرة.

- **الخلية رقم (2):** التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري ذو قيمة مرتفعة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع، والتطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أن أفرادها يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

1 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

جدول رقم (07): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الاستبدال المورد البشري	↑	-الخلية 01- - مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة	-الخلية 02- - مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة
		-الخلية 03- - مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة	-الخلية 04- - مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة
		منخفضة إنتاج القيمة المضافة	
		→	

- **الخلية رقم (3):** يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة لسبب من الأسباب. إن هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تكوينهم وتنميتهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

- **الخلية رقم (4):** ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتهيئته للعمل، غير أنه في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة للمؤسسة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

جدول رقم (08): المورد البشري و السلوك التسييري

نوع المورد البشري	القرار التسييري المناسب
- مورد بشري يصعب استبداله منخفض القيمة	- رفع القيمة المضافة بالتدريب، التأهيل، إدخال المعلوماتية... الخ.
- مورد بشري يسهل استبداله مرتفع القيمة	- تالية العمل و إحلال تقنية المعلومات والاتصالات محل المورد البشري
- مورد البشري يصعب استبداله مرتفع القيمة	- الصيانة، التحفيز، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الابتكار... الخ.
- مورد البشري يسهل استبداله منخفض القيمة	- تخفيض العمالة، المتخلص من الأعمال. بالإسناد إلى الغير

المصدر: على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحدد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري تجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مختلف مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

لقد بين تحليل رأس المال البشري من حيث جذور المفهوم وأهم الطروحات -التي ثمنت توظيفه وضرورة تراكمه من خلال الاستثمار في التعليم والمعرفة وزيادة مخزونه حجما وجودة- أنه يؤدي إلى تطوير وتنمية القدرات الإبداعية، والمهارات الإستراتيجية، والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، مما يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضمانا نثمينا لرأس المال الفكري، ويؤدي تسييره الاستراتيجي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة.

3-9- مفهـوم رأس المال الفكري

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري (*Intellectual Capital*) وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، إن إدراك مختلف تلك المفاهيم أصبح أمراً ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ضمن هذا الإطار لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض، والعمالة، ورأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف بالرأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات، والخبرات، والتعليم، والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

3-9-1- تعريف رأس المال الفكري:

يرى "Drucker" أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (*humain Capital*) الذي يعد مورداً استراتيجياً، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال تفعيل الكامل لطاقته وإمكاناته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات.

بينما يتمثل رأس المال الفكري "في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من استغلال الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط

توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به⁽¹⁾، و بالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم فقط بصفة خاصة حسب "Stewart" على قيمة معرفة العاملين، ومهاراتهم، ومعلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي⁽²⁾:

- **المعرفة المتميزة:** بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة.

- **المعرفة الاستراتيجية:** أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة محددة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

لقد تزايد الاهتمام بالرأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والمسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة. ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تطوير وتنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكل ما يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأصول الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسة، كالربحية وتقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة وغيرها.

ويقصد بالرأس المال الفكري تلك القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري. ويقصد بالرأس المال البشري الذي يعتبر أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري المعرفة، ومهارات الأفراد، وقدراتهم الذاتية⁽³⁾.

يمكن وصف رأس المال الفكري على أنه قوة الفكر الجماعي في مؤسسة من المؤسسات، إنه يرتبط بشكل وثيق بفكرة عامل المعرفة وتسيير المعرفة، فلقد أشار "ستيوارت" إلى أن

1 صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001، ص23.

2 Stewart, T.A., Intellectual capital: the New Wealth of Organizations, Double Day- Currency, New York, 1999, P55.

3 سميرة أمين علي، التسيير الاستراتيجي دار النهضة العربية 2004 بيروت، ص266.

المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها، فهو يرتبط أساساً بعامل المعرفة وإدراك المعرفة⁽¹⁾، كما يرى أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة، والمعلومات، وحقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لتقديم قيمة للعملاء، كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق التنافسي، لأجل هذا تحولت المنافسة بين الدول والمؤسسات إلى محاولة بناء وتنمية رأس مالها الفكري، وجذب الكفاءات والعناصر الفكرية المتميزة بشتى الوسائل من المنافسين، ومن ثم يعتبر العاملون في المؤسسات ذوي المعرفة والخبرة المصدر الرئيسي للرأس المال الفكري، الأمر الذي ضاعف من الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات تسيير الموارد البشرية بهدف التعامل الإيجابي مع الموارد النادرة وذات القيمة.

ويعرف "Ulrich" رأس المال الفكري على أنه يمثل "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة ذات بعد عالمي من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"⁽²⁾، بينما يرى كل من "هامل" و "هين" (Hamel, Heene) أن رأس المال الفكري عبارة عن "قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية"⁽³⁾، كما عرف "Reid" رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة"،

¹ دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص144.

² Ulrich, D.A, New mandate for human resources, Harvard Business Review, January-February, 1998, p02.

³ Hamel, Gary & Heene, Airne; Competence-Based Competition, John Wiley & Sons, Inc.U.S.A. 1994, p02.

بينما يرى كل من "Prusak" و "Davenport" أن رأس المال الفكري يتمثلي "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح" (1).

إن رأس المال الفكري يجسد "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى كبير من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلا عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها" (2).

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير البناء، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية. ولقد أدى تباين التعاريف المقدمة للرأس المال الفكري إلى اختلاف نظرة بعض الأطراف إلى مفاهيم في الرأس المال الفكري التالية (3):

- **المعرفة والتعلم:** يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة والوسائل، والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لمختلف عمليات الإبداع.
- **تسيير المعرفة:** يستخدم هذا المصطلح كمترادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات، والمعلومات، ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية في أي وقت يحتاجونه.
- **تسيير الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركّز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفعالية تجميع وابتكار الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

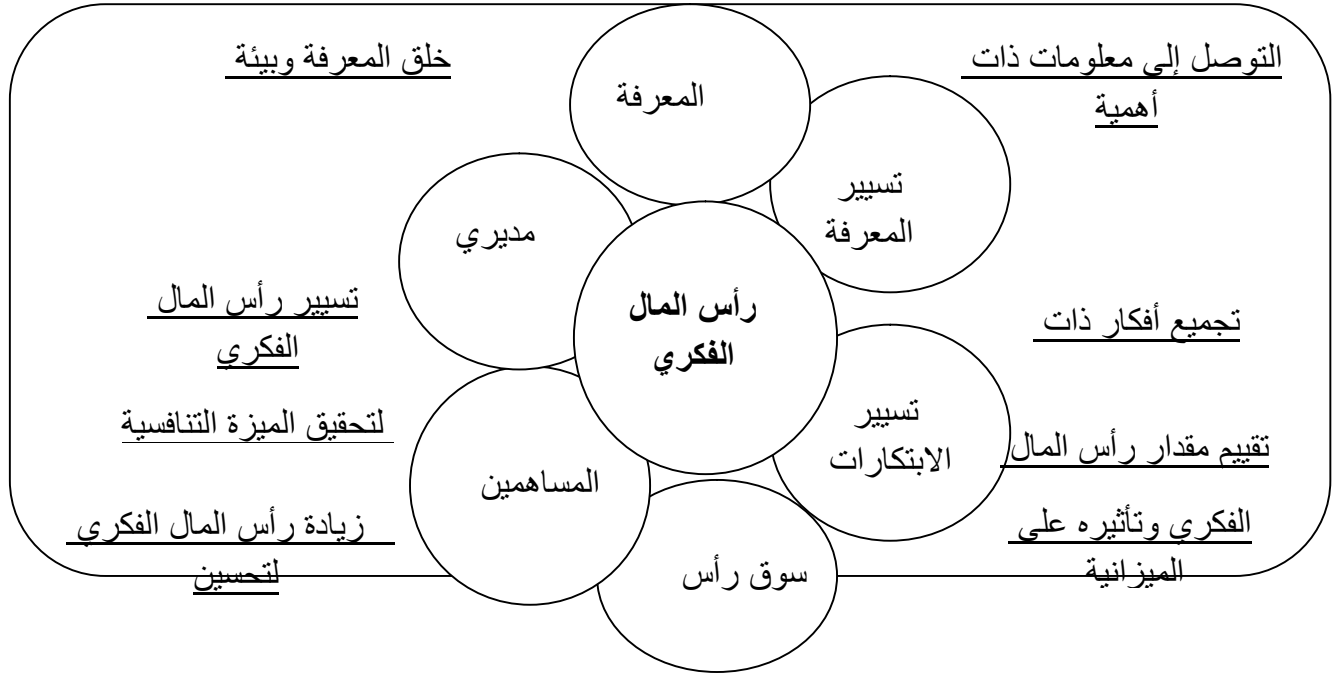
1Davenport,T.H.,& Prusak,L.,Working Knowledge:How organizations manage what they know,Business Quarterly: 1997, P04.

2 سعد العنزي، الفكر الاستراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 عمان،الأردن، ص155.

3 راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص364.

- **سوق رأس المال:** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على مجمل الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

الشكل رقم (10): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 364.

- **المساهمون:** ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل للرأس المال الفكري المتاح لهم، وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين قيمة الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.

- **مسيرو المؤسسة:** هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

3-9-2- تطور رأس المال الفكري:

لقد بدأ الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محدداً أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مختلف المجالات والأنشطة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين على تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتطوير القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

وبداية مع عقد التسعينات تعددت الدراسات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره محدداً لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير مختلف تلك الأفكار، والابتكارات، وتنميتها، وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية الذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة.

3-9-3- أهمية وأبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم العوامل التي تصنع التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة

العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات⁽¹⁾.

وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يتفق كثير من الباحثين أمثال *"Yogesh", "Endres, 1997", "Quinn, 1996",* ,
1998"

"Kelley, 1998"، على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في⁽²⁾:

- استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

- صناعة رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

- تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين.

- المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التكوين والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

1 سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص158.

2 خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص12.

- **الاهتمام بالزبائن:** ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء والسعي نحو آخرين.

3-9-4- مكونات رأس المال الفكري:

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية، والتي يمكن تحويلها إلى فوائد، كما يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف، بحيث ينظر لكل طرف إلى جانب المعرفة الذي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية والأصول الفكرية الهيكلية. ويتكون الرأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية هي:

- **الأصول البشرية:** كالمعرفة، والمهارات، والقدرات، والإبداع، والخبرة المكتسبة من أداء العمل.

- **الأصول الفكرية:** وهي مجمل المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات، فهي تتكون (أي الأصول الفكرية) بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار كأصول بشرية إلى وضع تصبح فيه مدونة ومحددة ومعروفة، وبالتالي يصبح بإمكان المؤسسة استغلال تلك الأصول بدل تعاملها مع الأفراد، كالخطط، والتصميمات الهندسية، والبرامج المعلوماتية؛

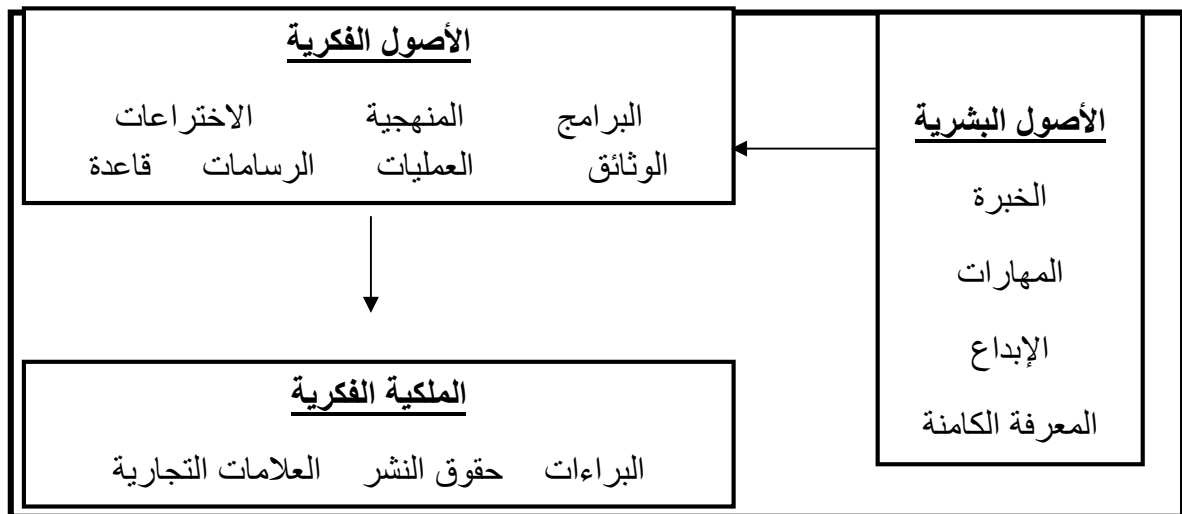
- **الملكية الفكرية:** التي تتمثل في براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته من الناحية القانونية، إذ غالبا ما تعمل المؤسسات الرائدة في مجال صناعي أو خدماتي على امتلاك المزيد من حقوق الملكية الفكرية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية، كما تعمل أيضا على تنمية محفظتها للملكيات الفكرية، وتسويقها.

- **الأصول الهيكلية:** وتشمل ثقافة المؤسسة، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والإجراءات... الخ؛

-رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها، ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة عن غيرها.

فلقد قدم كل من "Davenport" و "Prusak" نموذجا يبين فيه أن رأس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة هي الأصول البشرية، والموجودات الفكرية، والملكية الفكرية حسب الشكل(11) الذي يوضح عملية تحويل الموارد البشرية (المعارف، والمهارات، والخبرات) إلى عناصر فكرية (المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية أو المخزنة)، والتي تعد مصدر الابتكار المؤدي إلى تحسين الموقع التنافسي، بينما تمثل الملكية الفكرية مجمل الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانونا.

شكل (11): مكونات رأس المال الفكري (وفق نظرة Davenport & Prusak)



وأخيرا يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد رأس مالها الفكري وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي ذو قدرة تنافسية، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية، والمهارات، والأفكار الإبداعية

الكامنة في مواردها البشرية، وكفاءاتها، وتسييرها استراتيجيا بهدف تقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق مركز تنافسي أفضل.

3-10 - علاقة رأس المال الفكري بالكفاءات.

من خلال مميزات الكفاءات يمكن تحديد العلاقة الوطيدة بينها وبين المؤسسة وما مدى تأثير الأولى على الثانية بالنجاح أو بالفشل، بإعتبار أن المؤسسة نظام الكفاءات¹، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، التي تفرض قيود للبقاء، مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر من الحالية، خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتعترف إلا بالعمالقة من الإدارة الديناميكية، المبادرة والمبتكرة والمتطورة²، وذلك من خلال الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والمتميز في المؤسسات، والمرتكزة على أربعة عناصر تتمثل في³:

أ- المعرفة الشرطية *la savoir cognitif*

وتعني التحكم الأساسي لتنشئة العاملين على المهارة، وذلك يأتي عن طريق حصولها على تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها وهذه المعرفة هي شرط أساسي، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

ب- الكفاءات المتقدمة *les compétences avancées*

تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر استجابة.

ج- فهم الأنظمة *la compréhension des système*

وهي المعرفة التفصيلية للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة بإجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم وإستعاب الأنظمة يستطيع السبق والمبادرة ورد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل ع النتائج غير المرغوب فيها.

¹ Guy Boterf, de la compétence, édition organisation, Paris 1995,p132

² فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة، الزقايوق، 1998، ص 22.

³ Harvard business review, le knowledge management, édition organisation, Paris 2000,p234

د - الإختراع الذاتي la créativité autonome.

يتوقف على دور الإرادة والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية، و أهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المؤسسات الرائدة و المتطورة مهددة بفقدان ميزاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لابد من توفرها في رأس المال البشري أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لإعطاء صبغة خاصة للتفاعلات المحورية التي تخدم أهداف المؤسسة المتنافسة:

- SAVOIR: المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المؤسسة.
- SAVOIR VIVRE: تخص التفاعل بين مختلف قدرات الأفراد في مجال التعاون، الإتصال.....إلخ.
- SAVOIR FAIRE: المعارف و المهارات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة من خلال التجارب السابقة
- SAVOIR ETRE: المعرفة المتعلقة بالتصرفات و المواقف التي يتخذها

الأفراد في المؤسسة

بينما العنصر الرابع (الاختراع الذاتي) فهو يعود لثقافة المؤسسة والمدعمة للإبداع والابتكار وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في الذهن البشري لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم و المهارات لأنه قائد الأصول في المؤسسة، و تصحيح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري.

3-10-1- نحو تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري

ينظر إلى تسيير رأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أن مسيري المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة وحسب، بل وإدراك مكونات الأصول غير الملموسة وتسييرها خاصة ما تعلق برأس المال الفكري، وبالتالي ضرورة

البحث عن أساليب تسيير تقدر قيمة رأس المال الفكري وتنتج في استقطاب المعرفة وتوظيفها المناسب.

3-11- متطلبات التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري

تبرز أهمية التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري بسبب تباين مستوى القدرات، والمهارات، والمعرفة الكامنة في الموارد البشرية والكفاءات، وهو ما سنحاول التعرف عليه ضمن هذا المجال.

3-11-1- أهمية تسيير رأس المال الفكري:

إن تقييم أنماط تسيير الموارد البشرية يظهر تعاملها مع الأفراد كعينات متماثلة، بخلاف وجهة نظر رأس المال الفكري التي لا تفترض فقط تباين قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة، بل وحاجة كل منهم إلى طرق وأساليب مختلفة ومناسبة لطريقة تسييرهم وتنمية قدراتهم. وبالتالي يتطلب التسيير الاستراتيجي للأصول الفكرية إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فمنها ما يحتاج للاستثمار المتواصل، بينما تدعو الضرورة إلى وقف الاستثمار في بعضها، وهو ما يدعو إلى اعتماد برامج تركز على تنمية رأس المال الفكري، وتجميع إيراداته من الوظائف المالية، والتسويقية، والإنتاجية، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي يجب إعادة صياغة تعريفها وفق المنظور الاستراتيجي للموارد غير الملموسة.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يقويها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال لرأس مالها الفكري. ذلك التسيير الذي يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية، ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات الفكرية، فضلا عن تعويض الهياكل التنظيمية

التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة، تلك الهياكل التي أصبحت تمثل عائقاً أمام عملية استثمار رأس المال الفكري.

فحسب "Scheffman و Thompson" يمكن تصوير تلك الهياكل الجديدة على أنها شبكة من الخلايا المرنة المتصلة ببعضها بحيث تصلح لمؤسسات عصر المعلومات والمعرفة⁽¹⁾.

وفي دراسته حول دور رأس المال الفكري كمصدر فريد في تعزيز الميزة التنافسية يرى "Pfeffer" أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمكن من بناء نظام عمل الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات، ونتائج الأداء المطلوبة، فهي تعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات مستوى الذكاء العالي⁽²⁾.

3-11-2- رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في الإمكانيات المحتملة للأفراد:

إن مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الاستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة، ومنه تتبع الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة. ويعرف تسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب⁽³⁾:

- أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية.

- عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعداتهم على استخدامها وتتميتها بطريقة مثلى.

1Scheffman, D., & Thompson, W.R., Intellectual capital in your company, Education Learning Technologies Groups, 1998, P03

2Pfeffer, Intellectual capital as unique source of sustained competitive advantage, Forbes, 1996, P04.

3 راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 361.

- تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية وتطوير قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهاتهم وولائهم.

- تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فاهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير الإمكانات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة.

إن مفهوم الإمكانات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة لديهم والتي يمكن توظيفها وتنميتها لتحقيق أهداف مستقبلية، مما تستدعي ضرورة الاعتراف برأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في تحقيق الربحية وتحسين الميزة التنافسية.

كل ذلك يفرض على المؤسسة تعلم كيفية تسيير وتنمية تلك الأصول، واستخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية من خلال تسيير محفظة الأصول الفكرية. ومع زيادة مستويات التعليم وتطوير مهارات الأفراد وارتفاع مستواهم المعيشي، أصبح توظيف الاستعدادات المستقبلية للأفراد أمراً مهماً وضرورياً ومتزايداً، إذ لم يعد تسيير الموارد البشرية يعكس الظروف التنافسية المتغيرة.

كما أن الشريك المعرفي ممثلاً في الكفاءات البشرية أصبح من غير الممكن أن يعامل كالمعدات أو الآلات المملوكة للمؤسسة والتي يتم تحريكها من خلال قرارات الإدارة، وبالتالي دعت الحاجة لتناول رأس المال الفكري كمفهوم جديد يتناسب مع تغيرات البيئة التنافسية. إن

التحول من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يتطلب تسيير
الإمكانات المستقبلية للكفاءات البشرية والتي يعد التعلم والمعرفة مصدرها الأساسي.

إن الاتجاه إلى تنمية الاستعدادات المحتملة يساهم بالضرورة في زيادة عدد العناصر ذات
المعرفة، ذلك أن أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل أولاً في النمو
الشخصي الذي يدل على فرصة المورد البشري في إدراك استعداداته المحتملة، وثانياً في
الاستقلالية التشغيلية التي تعني بيئة العمل التي يقوم بإنجاز مهامه فيها في إطار قيود
الاتجاه الاستراتيجي ووسائل التقييم الذاتي، وثالثاً إنجاز المهام، بينما جاءت المكافآت
المادية في آخر أولويتها ذلك أن نجاح المؤسسات يتوقف على تحفيز الأفراد من أجل تعظيم
استخدام طاقاتهم ومواهبهم ومعرفتهم.

إن الأهمية المتزايدة للمهارات، والقدرات، والمعرفة المتخصصة مازالت تساهم في زيادة
نسب ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية، بينما يتوقف الولاء التنظيمي على قدرة المؤسسة
على خلق الفرص المناسبة لتنمية واستخدام استعدادات وقدرات الفرد المحتملة، بالنظر إلى
أن تحفيز الأفراد مادياً، وتحقيق الشعور بالراحة في العمل معنويًا لم يعد كافياً لاستقرارهم ما
لم تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية.

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تتجزه وما تحققه من نتائج
مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلاً سوف يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس
الكفاءة - على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع⁽¹⁾، ويتناسب
وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في رأس المال الفكري، في ظل تطورات
تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق
بنظم العمل والأساليب التسييرية، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد.

1 القاضي فؤاد، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24-26 أكتوبر 1995،
مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 61.

وتظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في رأس المال الفكري وهو ما سيؤدي حتما إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لمختلف القدرات والمهارات؛ واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

3-12- رأس المال الفكري والميزة التنافسية: مدخل استراتيجي

يعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات من أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية⁽¹⁾، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها (بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية)، يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية.

3-12-1- أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية:

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والتفاضل

1 أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص19.

والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع و التجديد.

لقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء والتبادل، الأمر الذي أصبحت معه محددا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الاستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا ومميزا للميزة التنافسية⁽¹⁾.

3-12-2- سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري:

تتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المؤسسة، والتي تؤثر على استراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون للمؤسسة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المؤسسة، بما يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

إن قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة، إن القيمة التي

1 عبد المجيد قدي، سملالي بحضيه، نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص02.

تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعة عملائها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها.

ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الاستراتيجية، وأيضا للإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك أن المؤسسة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم استراتيجيتها تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات عن غيرها، بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية فحسب، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل واستراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، وبالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط والتحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط المدى، إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، إذ أن ابتكارات المؤسسة المركزة على رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية واستراتيجية على المدى البعيد.

3-12-3- رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة:

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ "Stewart"⁽¹⁾ وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن الاستثمار في المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها

1 سعد الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

وتسييرها بشكل فعال وإيجابي يحقق الأداء الفكري (*Intellectual performance*) المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة، وولاء الزبائن، والنظم، والمعرفة الجماعية.

كما أوضح " *Pfeffer* " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق، وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم ورغباتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجياتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار، والتطوير للوظائف، والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية⁽¹⁾، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في أغلب المؤسسات.

كما بين " *Gwan* " أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. بينما أشار " *Youndt* " إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة⁽²⁾، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب واستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

في حين أشار كل من " *Beatty* " و " *Richard* " في تحليليهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء، إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك

1 المرجع السابق ، ص161.

2 المرجع السابق ، ص161.

المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي وضروري في تحسين الأداء، إن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمريح بدليل نمو المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين الربحية.

إن تفعيل رأس المال الفكري والارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، وبالتالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي المنشود. فحسب "Brown" أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين ذوي كفاءة ضعيفة، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن⁽¹⁾.

وحسب "Miller" تتمثل الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة في المعرفة والذكاء اللذين يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية⁽²⁾، إذ أصبح الذكاء المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق وجعلها عملية، الأمر الذي يمكن من تعزيز رأس المال الفكري، وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، كما تؤثر القدرات العقلية المتاحة على الأداء المالي للمؤسسات، ففي دراسة له أكد "Brown" وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عال على الاستثمار مع ارتفاع ربحية أسهمها، وبالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.

1سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص162.

2 Miller, W.C., Fostering intellectual capital, HR 1998, P02

3-13- تسيير الموارد البشرية بالكفاءات:

في اقتصاد العصر الحالي، تعتبر كفاءة العنصر البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة، وإدارة الموارد البشرية ستتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة لها قدرة تنافسية كبيرة.

حيث أن الكفاءة لا يمكن أن تكون ذات أهمية إذا لم تكن مكوناً أساسياً للأداء، إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك مختلف الموارد¹.

* مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية

يفرض التوجه نحو اقتصاد مبني على أساس المعرفة، على المؤسسات الاقتصادية العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات المحورية، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من امتلاك قدرة تنافسية مستدامة.

توجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات عدة مقاربات تحاول أن تؤكد على دور الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من أهمها مقارنة الكفاءات الأساسية لكل من *Hamel, Prahalad, 1990*²، ومقاربة الموارد البشرية لكل من *Mac Williams, Mc Mahan, Wright 1994*⁽²⁾ وبناءاً على دراسات الباحثين

¹ نفس المرجع السابق ص 29.

² Jacques Grisé, Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p03.

ضمن هذا المجال نحاول بلورة مقارنة تبين مدى مساهمة الموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

3-13-1- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، ومن ثم عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى "Porter" أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية من خلال تنمية وتطوير الكفاءات وتحفيز المستخدمين⁽¹⁾.

وحسب "Pfeffer" ⁽²⁾ أن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات كالتيكنولوجيا، السوق المحمي أو المخطط، وسهولة الحصول على رأس المال واقتصاديات الحجم أصبحت أقل فعالية- مما كانت عليه في السابق- في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالموارد البشرية والكفاءات.

إن اعتبار الموارد البشرية وموردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، وفق منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي⁽³⁾:

أ- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتهما وقدراتهما تجعل مساهمتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما

1Porter. M, Op.Cit, P60.

2Jacques Grisé, Op.Cit, p04

3Ibid, p04

كانت المؤسسة تمتلك أفراد يمتازون بقدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

ب- أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وآخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية غالبا ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

ج- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة. بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد. في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات. المختلفة، وصعوبة تكرار. العلاقات. الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء. عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات في المؤسسة (*La complexité sociale*).

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوافق و التآزر (*La Synergie*) داخل المؤسسة المستقطبة.

د- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له (Equivalent) على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل أو التبديل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

3-13-2- الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد البشرية

بعد تحليلنا لمدى إمكانية إسقاط الشروط التي تجعل من الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية على الموارد البشرية،، نتناول- معالم مقاربة تحاول- من خلال- بعض الإسهامات- النوعية ضمن مجال- الموارد- البشرية المتأكد على مدى ارتباط تحقيق الميزة التنافسية بالموارد البشرية وفق منظور استراتيجي.

وفقا لمنظور مقاربة الموارد البشرية تعد الموارد البشرية المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، وعلى هذا الأساس فإن الموارد البشرية التي يمكن أن تؤدي إلى خلق القيمة عادة ما تعتبر نادرة وغير قابلة للاستبدال- أو- للتقليد بشكل كلي-، وبالتالي يرى أصحاب- هذه المقاربة أن الموارد البشرية تعد خزانا للرأس المال البشري والفكري الذي يتشكل من مختلف الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة.

توجد العديد من الدراسات- النظرية ضمن مجال- الفكر التسييري- للموارد- البشرية التي اعتبرت أن الموارد البشرية بمقدورها خلق الميزة التنافسية، ذلك أن الكثير من الباحثين قد تبنا في دراسة هذه الظاهرة منظورا موجّها يؤكد على أسلوب تسيير تلك الموارد بدل الموارد البشرية في حد ذاتها، وهكذا- فإن- كل من "Huselid1995"⁽¹⁾ و "Macduffie1995"⁽²⁾

1Huselid, M., The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, Academy Of Management Journal, No38, 1995, P636.

2Macduffie, J., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, Industrial and Labor Relations Review, No48, 1995, P197.

و"1994Pfeffer و" Wright " يعتبرون أن نمط تسيير الموارد البشرية يعد مصدرا للميزة التنافسية.

ضمن هذا الجانب يرى " 1984 Schuler " و " MacMillan " ، أن أساليب تسيير الموارد البشرية تشكل مصدرا للميزة التنافسية، و يعرفانها على أنها الوظائف الضرورية لتسيير فعال وناجع للموارد البشرية. وتتمثل الأساليب الأساسية لتسيير الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، والتوظيف، ، والتقييم، والتحفيز، والتكوين، والتطوير.

ذلك أن- تلك الأساليب هي عبارة عن المنشطات. التنظيمية التي تسمح بتسيير فعال لمخزون رأس المال البشري والفكري، والتي تضمن بأن يكون مستخدما بصفة فعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما أن أساليب تسيير الموارد البشرية تعد وسائل يمكن من خلالها تشكيل، وتطوير، وتقويم رأس المال البشري والفكري.

وبالإضافة لما سبق يؤكد العديد من الباحثين من بينهم " Wright " على المنظور الذي يعتبر الموارد البشرية كرأس مال بشري وفكري مصدرا للميزة التنافسية، خاصة إذا ما تم تسييرها استراتيجيا، إلا أنه وطبقا للشروط الضرورية التي تجعل من المورد الداخلي مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن يكون ذو قيمة، ونادرا، وغير قابل للتقليد أو الاستبدال، فإن نماذج وممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تمتلك الكثير من القيمة المتمثلة في برنامج تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب،، والتدريب، والتكوين،، ونظم المتقويم والتحفيز...الخ)، ومن غير الممكن افتراض أنها نادرة، أو غير قابلة للتقليد والاستبدال بسبب إمكانية وسهولة الحصول عليها من السوق.

ومن وجهة نظر بعض الباحثين لا يجب تحليل أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال ما تملكه من رأس مال بشري والفكري فحسب دون تحليل نمط تسيير تلك الموارد

والكفاءات، بل لابد من القيام بدراسات تحليلية تدمج النموذجين ضمن مقارنة شاملة تفسر ارتباط الميزة التنافسية المستدامة بالموارد البشرية.

إن إجراء التحليل المترابط من شأنه أن يسمح بالتوسع بعيدا في تفهم ظاهرة خلق الميزة التنافسية المستدامة، إن هذه المقاربة الجديدة المتكاملة تأخذ مرتكزاتها من مبادئ نظرية المعالجة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات، فمن خلال معاينة الدراسات ذات الصلة بالموضوع يتبن عدم إجماع كبير الباحثين على مقارنة متكاملة تحقق الاندماج والتكامل بين المنظورين المرتبط بمساهمة الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية.

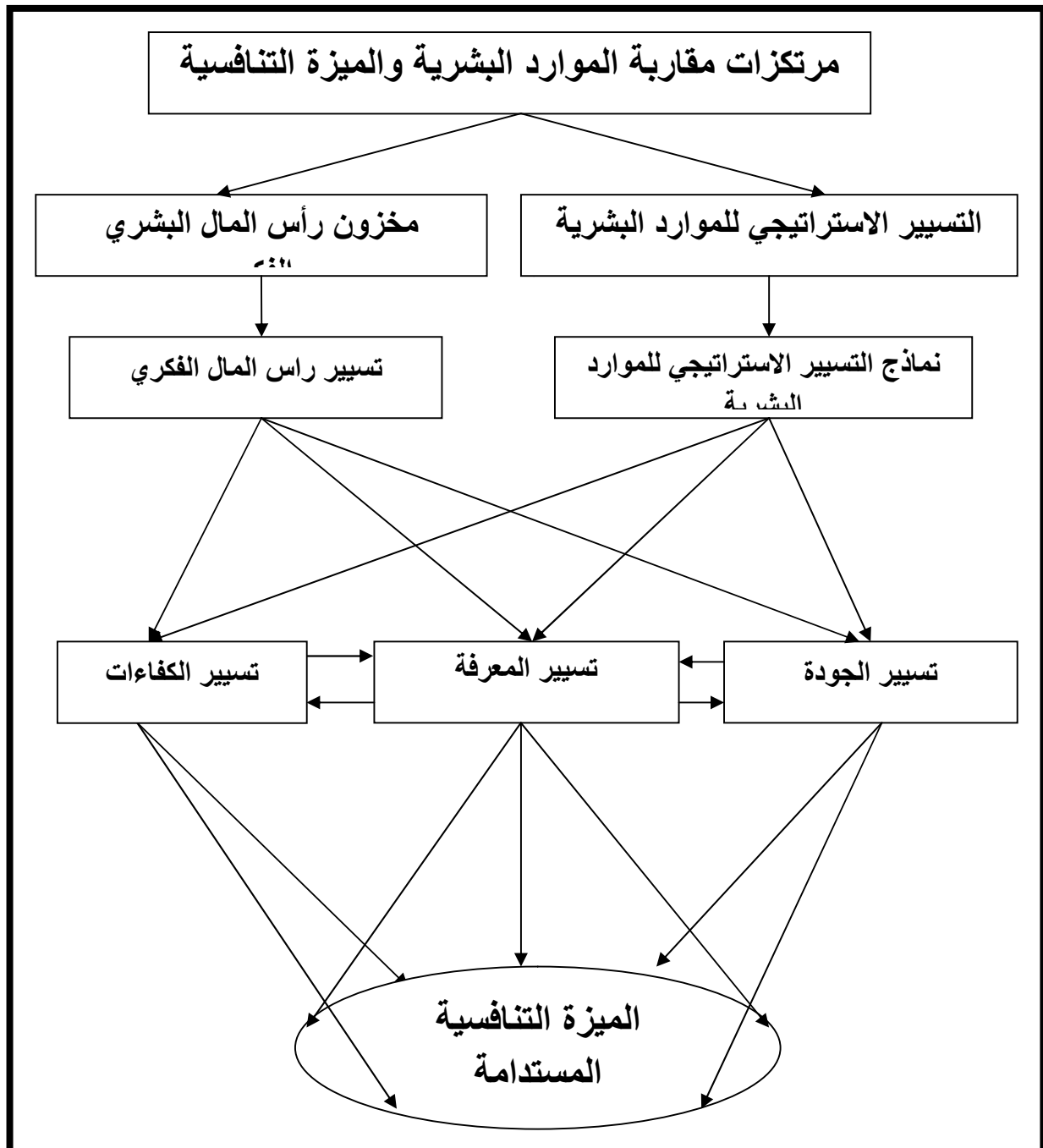
إن العديد من الباحثين الذين تناولوا الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة منهم "أورايت" و"ماك ماهان" و"ماك ويليامز 1994" و "لادوبريد" و "ورايت، 1992"، وبالرغم من تركيزهم على تحليل تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أنهم يرون بأنها تشكل في حد ذاتها أساس الميزة التنافسية المستدامة، فهؤلاء الباحثين يركزون على نمط التسيير المعتمد لتأهيل، وتجديد، و تثمين الموارد البشرية ، بينما نجد كل من "Hamel" و "Prahalad , 1995" يؤكدان على أن الموارد البشرية كرأس مال بشري وفكري تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. كما أشار "Jeffry , 1994" إلى أن الكثير من المؤسسات وضعت استثمارات كبيرة في التكنولوجيات الحديثة وفي مجال الأبحاث والتطوير وأيضا في مجال التسويق، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وهي العنصر البشري، فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء، والالتزام وهو العنصر الحاسم والأساسي لتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة⁽¹⁾.

إن المقاربة التي نصل إليها من خلال بعض الدراسات الحديثة تؤكد على أن رأس المال البشري والفكري، ممثلا في الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات، لا يمكنها أن تساهم في

¹ عابدة سيد خطاب، تحديد الاحتياجات التدريبية : مدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات، الإدارة وأفاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1999، ص 509.

خلق القيمة و أن تكون مصدرا للميزة التنافسية إذا ما لم تسير استراتيجيا وفق مداخل ونظم مرنة، وحديثة كتسيير الكفاءات وتسيير المعرفة والجودة.

الشكل رقم (12): مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والكفاءات و الميزة التنافسية المستدامة



إن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في التسيير الاستراتيجي لمخزون رأس المال البشري والفكري. ممثلاً في المكفاءات..، بما يمكن من استقطاب..، وتثمين..، وتجنييد، وصيانة تلك الموارد البشرية في ظل بيئة تمتاز بتنافسية شديدة، لأن ذلك التسيير يلعب دوراً مهماً في تطوير وتجنييد ذلك المخزون ذو الجودة والنوعية العالية، وبسبب إمكانية أن يتغير مخزون رأس المال البشري والفكري مع الزمن من خلال التقاعد، أو التسريح، أو تغيير، أو حركة المستخدمين وغيرها، من الضروري على المؤسسة الاقتصادية بهدف استدامة الميزة التنافسية التأكد باستمرار من ثبات ذلك المخزون، وبالتالي فإن أفضل ضمان ممكن للحفاظ على الميزة يتمثل في تسيير تلك الموارد البشرية بشكل استراتيجي وفعال لتجديد رأس المال البشري والفكري الذي يتطلب أن يراجع بشكل دائم.

3-13-3- مرتكزات مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية

وبناءً على تلك الخصائص المميزة للموارد المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية والتي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية، نرى أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مستدامة إذاً. توفر فيها شرطان أساسيان هما:

أ- أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية:

بسبب اتصافها بخصائص جوهرية أساسية وأصلية ذهنية، ونفسية، وجسمية بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل وظروفه، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية ليس بسبب ما يخضع له من أساليب تسييرية تحسن من المهارات كالتكوين والتطوير داخل المؤسسة، بل بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة، وأصلية.

إن هذا النوع من الموارد البشرية بطبيعتها نادرة وغالبا ما تصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي من الضروري على المؤسسة الاقتصادية بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة، بيئة تحفز على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية وتوظف معرفتها الكامنة.

ب- أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي:

وضمن هذا الإطار يجب على الإدارة العليا للمؤسسة الاقتصادية انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الاستراتيجيات الممكنة التي من خلالها يمكن تثمين ما تحوزه تلك الموارد والكفاءات من قدرات ومعرفة ومهارات مجسدة كرأس مال فكري استراتيجي. ورغم التطور المستمر في النظم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية إلا أن متطلبات التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات الممتازة تقتضي من المؤسسات تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيّر بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا استراتيجية، ورأس المال نوعي يمكن المؤسسة من تحسين باستمرار قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

3-14- تنمية الكفاءات

أجمع كثير من الباحثين أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيّر بجد نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الازدهار.

3-14-1- مفهوم تنمية الكفاءات :

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير وتنمية الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.¹

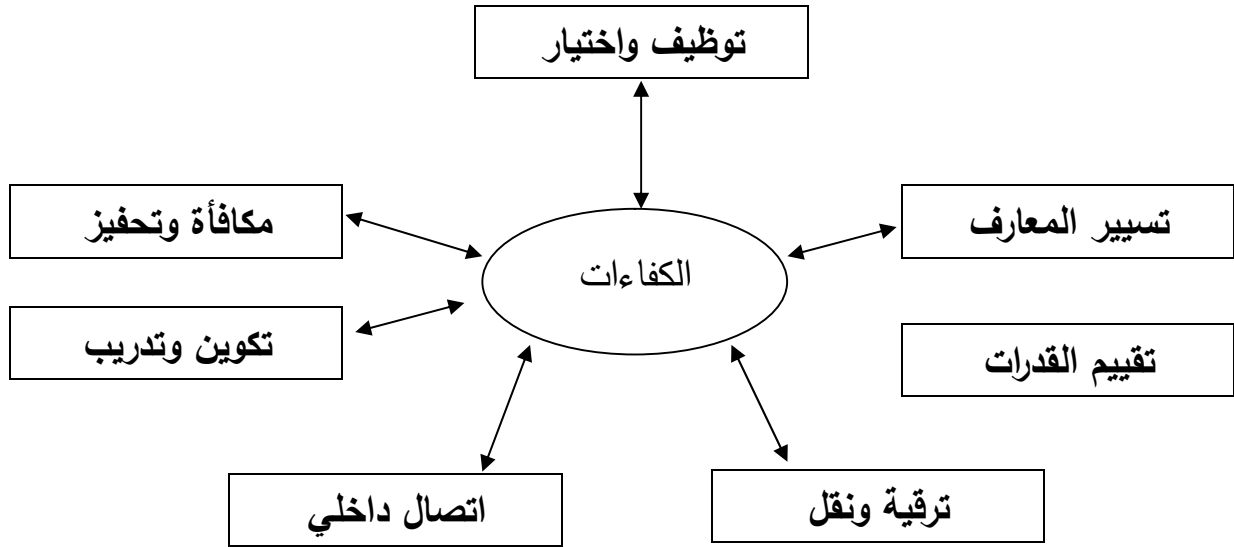
يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات ليست كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها ، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التكوين في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.²

لذلك يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل رقم 12

¹ Lou Van Beirendonk « Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise » , éd, de boeck, Belgique, 2006, p 34

² براق محمد ، رايح بن الشايب " تسيير الكفاءات و تطويرها " الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات 10 مارس 2004 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة - البشري

الشكل رقم 13: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصوري ، سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" مجلة أبحاث اقتصادية . وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص55

3-14-2- مجالات تنمية الكفاءات : بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير و متابعة من خلال التقييمات الدورية المعتمدة ، كما هو بحاجة إلى تعميق و تقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، من خلال:

-إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة...الخ.

-تقييم الكفاءات : يمثل تقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد :مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

- تطوير الكفاءات : تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو

الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة البيئة، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

- **تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الحاجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لهذه الحاجات، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

3-14-3- تسيير الكفاءات الفردية والميزة التنافسية

بعد تحليلنا لكل من مفهوم رأس المال البشري و أهمية تسيير رأس المال الفكري نصل إلى تحليل أحد أهم مكوناته ألا و هو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات الاستراتيجية، والمهارات النادرة، والمعرفة الكامنة، ممثلا في الكفاءات المنتجة للقيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد أو التبديل. وضمن هذا المجال نقوم بتحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات، وأنواعها وأهم مقاربات تسييرها، وآليات تشخيصها بما يؤدي إلى تسييرها بفعالية بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-14-4- الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر للموارد غير ملموسة ضمن استراتيجية المؤسسة. وبهدف إحداث التوافق

بين الاستعمالات المختلفة للكفاءات يقترح "De Joux" ⁽¹⁾ مقارنة شاملة للكفاءات تسمح بتعريف مستويات تسيير وتطوير وتنمية الكفاءات الفردية ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، لأجل تحديد الشروط التي تمكن الموارد البشرية من أن تشكل ميزة تنافسية.

فحسب كل من "Hamel" و "Prahalad" فإن الكفاءات المحورية تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية ⁽²⁾. كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد والرفع من مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية من أهمها ⁽³⁾:

- التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة السابقة.

- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وضرورة تطور هذه العلاقات عبر مختلف مراحل الزمن.

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية، وكأحد مصادر النمو والتطور ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فحسب "Zarifian" يعد تسيير الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي.

وحسب "لورينو" و "طارندو" (Tarondeau & Lorino) ⁽⁴⁾ يعني مفهوم الكفاءة (la competence) الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو

¹ De Joux C. Les compétences au coeur de l'entreprise, Paris, Ed. d'organisation, 2001, p32.

² Hamel G., Prahalad C.K., Op.cit, p220.

³ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص264.

⁴ PH.Lorino, J-C. Tarondeau , op.cit, p05.

العمليات المحددة، كما يعد هذان الباحثان مؤيدان "لبوتريف" (*G.Leboterf*)⁽¹⁾ الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة، وقدرات) للنقل بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد.

إن مفهوم الكفاءات من خلال هذا المعنى قد أشار إليه كل من *"MinetWihe,Parter,"*² الذين يرون أنها تكمن في تلاقي الأبعاد الموضوعية للعمل (الاختيار، والتكوين...الخ) مع الأبعاد الذاتية للنشاط (المعرفة، الخبرة...الخ). حيث تظهر الكفاءات على أنها مفهوم تتركز حوله مجموعة من العناصر المشكّلة للموارد البشرية في المؤسسة. وبالتالي يمكن الربط بين البعد التنظيمي (أساليب التسيير) -الذي يعتبر جزءا من الكفاءات- بالبعد الذاتي للنشاط لأنه يوضح جزءا آخر مهما لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة.

لقد عرفت الكفاءات من خلال نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للأفراد، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض الفائض من الأفراد والنااتجة عن التحول في محيط المؤسسات، وبالتالي ومنذ سنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحياسة ميزة تنافسية مستدامة.

وتعد الكفاءات الفردية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث "ماك كليند" (*McClelland*) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل فحسب، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات

1 G.Leboterf, De la competence. Essai sur un attracteur étrange" édition d'organisation, paris, 1994, p42.

2Minet, F., M. Parlier Et S. De Witte, La Compétence : Mythe, Construction Et Réalité,Paris, L'harmattan, 1994, P23.

التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- **المعرفة:** كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق والموارد البشرية.

- **المؤهلات والخبرة:** مثل مؤهلات ومهارات التسيير الفعال.

- **إدراك الذات:** تتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.

- **صفات العبقرية:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، والمبادرة.

- **الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء.

وتوصف المعرفة والمؤهلات حسب *'McClelland'* بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية والنجاعة في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تتدرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

كما تعتبر الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات⁽²⁾. وقد تكون

1 براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004، ص243.

2Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p42.

تلك السلوكات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة. ومنه يرى "Lauriol"⁽¹⁾ أن الكفاءات مفهوم معقد يعبر عن إسهام فردي للموظف غير مستقل عن العمل ، وحالة فردية وجماعية في نفس الوقت.

إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة، هذا العامل في كفاءات الموارد البشرية. أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، والقدرات، والمهارات... إلخ)، ومن ثم فإن هذا العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة.

3-14-5- أقسام الكفاءات :

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات نتناول تصنيفها إلى الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية ثم نتبعها لاحقاً بالكفاءات التنظيمية على اعتبار أن هذا النوع يساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

أ- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة المسطرة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد⁽²⁾:

1 J.-I. castro, F. guérin, j. lauriol, Op-Cit, p80.

²Ibid, p49.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
 - قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية.
 - القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
 - التعامل الايجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها⁽¹⁾.
- بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر وتكافل الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة تواصل مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.
- أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

¹ الداوي الشيخ دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين مختلف أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر والتكافل (*Synergie*) بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال العمل على إيجاد طريقة مبتكرة لعمل الكفاءات.

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء جماعات العمل.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتنميين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين وتطوير الأداء الجماعي.

كما يمكن استخلاص وجود عوامل عديدة تعمل من أجل تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية، بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات، مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين، وانتهاء بالمؤسسة.

ب- الكفاءات الإستراتيجية (*les compétences stratégiques*):

إن مفهوم الكفاءات عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ أنه من الضروري تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية. حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال

درجة الاعتمادية (*l'interdépendance*) فيما بينها ومحيطها⁽¹⁾ ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

إن منطق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية (*savoir faire technique*) ، والمهارة التسييرية، والتسويقية، والتي تعتبر مصادراً مهمة للتميز عن الآخرين، وذلك بفضل قدرتها على خلق ميزة تنافسية. تلك الموارد يمكن تحديدها من خلال مجموع الأصول المادية (*Tangibles*) وغير المادية (*intangibles*) كالمعارف، والمهارات، والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمترسبة في بيئتها، و تكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا، والمباني...الخ)؛
- الموارد البشرية (القدرات، والمهارات، والمعرفة، والطاقات الكامنة...الخ)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكل، ونظام التنسيق، والرقابة...الخ).

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، والمهارة، والسلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد فقط، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة لابد أن يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة

1 الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004، ص207.

علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة بحيث تؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاقد (*les facteurs de synergie*) محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده. ومنه يتحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الأمثل لمجموع كفاءات الأفراد⁽¹⁾.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

إن إيجاد التوليفات (*Combinaisons*) الجديدة المتوافقة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية.

ج- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات⁽²⁾ وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة كبيرة من الرسمية للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد و المتميز بالمرونة واللامركزية.

إن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية وجود مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها

¹ الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص 207.

² توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333-334.

الفردية أو الجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

3-14-6- مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات -بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد/أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام والتوافق، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي⁽¹⁾:

أ- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (*l'approche gestionnaire*) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية أو موقفية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (*lesavoir*)، والمهارة (*lesavoirfaire*)، وحسن التصرف (*lesavoirêtre*)⁽²⁾.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة حاليا أو مستقبلا، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (*le pouvoir d'agir*) أي توفير

¹ Michel Ferrary Et Georges Trepo, Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques, In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13,14,et 15, Mai 1999, P11.

² Ibid , P12.

البيئة التنظيمية التي تمكّن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل *vouloir*، التي تكون ناتجة من القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ب- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية *l'approche opérationnelle* تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي، والسيروية التنظيمية والتكنولوجيا. وقدرة المؤسسة على تثمين التفاعل الإيجابي بينها. إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرويات التنظيمية المعتمدة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ج- المقاربة الاستراتيجية:

وفق المقاربة الإستراتيجية (*l'approche stratégique*) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز مختلف المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة لها.

3-14-7- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على التنقيب والبحث على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المترسخة في ثقافة المؤسسة، والمرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأسمال بشري إستراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المؤسسة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها.

3-14-7-1- البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها : يتم ذلك من خلال (i):

3-14-7-1-1- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، أو إعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المكتسبات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين، لقياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

3-14-7-1-2- الكشف عن الكفاءات النادرة: حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانهم ومجالات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة لديهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين وتقوية ميزة المؤسسة التنافسية.

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004، ص71.

3-14-7-1-3- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف

الإدارة: بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم، ولانشغالاتهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة، لكن من حيث طبيعة النشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمؤسسة، إن هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية تشكل مجالا واسعا من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-14-7-2- البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تتطلب المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فحسب، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث⁽¹⁾:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني فيما بينهم.

- القدرة على التنظيم و الابتكار والتطوير وإدارة التغيير.

- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاحة وفاعلية.

من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث والتنقيب عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن

¹ بن عيسى محمد المهدي ، مرجع سبق ذكره، ص72.

تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

3-14-7-2-1- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يختلف هذا التشخيص عن

سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي محدد ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عبارة عن عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن سيرورة نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل هي⁽¹⁾:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية.

- ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة. بالإضافة إلى تحديد مدى تفاعل كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

¹ المرجع السابق، ص72.

3-14-7-2-2- التثخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تساعد المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال مايلي⁽¹⁾:

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها وتتميتها من خلال تسيير الموارد البشرية (التكوين، وتسيير المسار الوظيفي...الخ).

- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجيا، باعتبارها المحققة للميزة التنافسية.

- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المستقبلية المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المؤسسة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الاستراتيجية وفق عوامل أهمها:

¹ بن عيسى محمد المهدي ، مرجع سبق ذكره، ص73.

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر مختلف.

- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز.

- الكفاءات النادرة التي حققت للمؤسسة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير المتوفرة، وكذا مستوى التنظيم والتكنولوجيا المتاحة.

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين الآخرين.

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمؤسسة بسبب مشكلة الموضوعية.

- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

3-14-8 تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

لقد أضفت سرعة تحولات البيئة التنافسية ميزة مهمة، تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام (*Polyvalence*) من خلال الدورات التكوينية، والتكوين المتواصل، واكتساب المعارف الجديدة، والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولا، وضمان ميزة تنافسية ثانيا.

إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المؤسسات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، وطريق العمل، والمعرفة حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها جد حرجة بالنسبة للمؤسسة⁽¹⁾.

وتتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي⁽²⁾:

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال مختلف المؤشرات الكمية كالنسب العمرية، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.

- توقع الأعمال (*Emplois*) المستقبلية، وتحديد الحاجات من الكفاءات الاستراتيجية.

- وضع مخطط التوظيف، والتكوين، والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات.

إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي، والفردى، والتكوين الاستراتيجى الذى تفرضه طبيعة الوظائف الجديدة للمؤسسة.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة (*Mobilite*) بين المناصب خاصة في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة يتطلب الأمر

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لمراد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 262.
2Brilman J, Les meilleurs pratiques de management, éd/ organisation, Paris, 1998, p386.

وجود حوافز مهمة على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع، والابتكار بدل الروتين الذي يميز مختلف المهام. وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد، وتجديد الموارد والكفاءات.

3-14-9- تعبئة وتنمية الكفاءات الفردية

ترتكز تنافسية المؤسسة على الموارد البشرية، والكفاءات الفردية، الأمر الذي يفرض عليها التحكم في مستوى جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها. ذلك أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون محققة إلا إذا كانت مواردها قابلة للتقييم أو التثمين وأن تكون نادرة، أو أقل قابلية للتبديل، مع صعوبة تحويلها أو تقليدها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تكون غير مادية، كالثقافة التنظيمية، والخبرات، والمهارات التي تشكل جزءا من هذه الموارد غير المادية النادرة التي يصعب تحويلها وذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، فالموارد تتعلق بكل الوسائل التي تمتلكها المؤسسة من أجل خلق كفاءاتها الخاصة أو كفاءاتها المميزة.

إن عملية تقييم أو تثمين الكفاءات لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب واستقطاب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وبتطوير الخبرات، وتسهيل ظهور القدرات، والمهارات الجديدة (التعلم، والتدريب الفردي والجماعي، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة...الخ).

يلعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دورا رئيسيا في تعبئة (*Mobilisation*) الكفاءات الفردية تماما كما يفعله في تطوير مخزون رأس المال البشري والفكري، فالتجنيد بمعناه الواسع يمثل الجهد المبذول من قبل المؤسسة والأفراد بهدف استغلال قدرات مخزون الرأس مال البشري والفكري.

وضمن الأبحاث المتعلقة بالموارد البشرية نجد أن مفهوم التحفيز (*Motivation*) بدأ يفقد أهميته لصالح مفهوم جديد أكثر اتساعا والمتمثل في التعبئة، والذي يفسر فعالية أساليب تسيير الموارد البشرية، كما يمكن فهم التحفيز على أنه حالة الفرد المجند الذي يمكنه إيجاد مصادر التحفيز الملائمة له من خلال أساليب تجنيد يتم وضعها غالبا من قبل المستخدم، حيث تتم استجابة الأفراد لتلك الأساليب بشكل متباين تبعا لتنوع ميولاتهم واتجاهاتهم.

كما يمكن للمسيرين تجنيد (*Mobilisation*) الكفاءات باستعمال تطبيقات كالاختبار، والتقويم، والتكوين، والتحفيز بهدف جذب، استقطاب، واختيار، وتطوير، والاحتفاظ بمستخدمين ذوي جودة عالية، وتشجيعهم على تحسين أدائهم بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وحسب "Spitezki"⁽¹⁾ يجب الاعتراف في عصر المعرفة بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المؤسسات، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات الفردية تحتل مكانتها الحقيقية في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل عملية تنميتها وتطورها في العمل، مما يشجعها على تحسين أدائها بهدف خلق القيمة واستدامة الميزة التنافسية.

جدول رقم (09): العناصر المساهمة في تنمية تجنيد الموارد البشرية و الكفاءات

المؤسسة	الكفاءات الفردية
تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود
التوصيف	الرضا عن ظروف العمل
الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة

¹Spitezki, H., La Stratégie D'entreprise: Compétitivité Et Mobilité, Économica, 1995, P45.

المهام	تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
	التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
	أساليب الحيازة أو التملك	تعدد الشهادات
	الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين و الخبرة المهنية
	المكافأة و الترقية	تنوع القدرات والمهارات

ضمن هذا الإطار نرى أن الصعوبة الأكبر تكمن في إيجاد ذلك التنسيق الاستراتيجي الجيد بين أساليب التسيير المعتمدة مسبقا، واحتياجات المؤسسة من الكفاءات، فبقدر ما تتسجم تلك الأساليب مع احتياجات المؤسسة من الكفاءات بقدر ما تكون هذه الأخيرة أكثر تجنيدا.

كما حاول كل من "Morin" و "al" و "Galambert" تقديم تعريف دقيق لمفهوم التجنيد، فحسب "Morin" و "al" يمثل تجنيد الموارد البشرية والكفاءات درجة الاهتمام التي يظهرها هؤلاء اتجاه عملهم واتجاه المؤسسة، وكذا الجهد المبذول لبلوغ الأهداف⁽¹⁾، بينما يضيف "Galambert" ضرورة الأخذ بعين الاعتبار جهود المؤسسة في استغلال كفاءات مستخدميها⁽²⁾.

إن تنمية الكفاءات يمكن تفعيلها من خلال:

أ- المساهمة التنظيمية:

التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب تسيير، وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج (*Système d'intéressement aux résultats*)، وأساليب المكافأة والتحفيز (*Rétribution*)، وأساليب الحيازة

1 Morin E.M., A. Savoie Et G. Beaudin, L'efficacité De L'organisation: Théories, Représentations Et Mesures, Montréal, Gaétan Morin, 1994, p23.

2 Galambert, Clés Pour La Compétitivité : Motivation Et Esprit D'entreprise, Paris, Éditions d'Organisation, 1987, P20.

(Appropriation)، وأساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل إذن المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات⁽¹⁾.

ب- المساهمة الفردية:

تحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عدة عوامل لا تخضع للمؤسسة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال بذل الجهود اللازمة، والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. إن تلك المساهمة الفردية تتكون من المجهودات التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية (من خلال أساليب التسيير) بل وأيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات.

إن الفرد وبمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، وتكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع وتعدد الكفاءات، والمهارات الثمينة، إن مستوى الكفاءات في المؤسسة لا يحدّد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدّد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية⁽²⁾، كما أن الكفاءات إذا أمكن تأهيلها وتنميتها بشكل مناسب فإنها تمثل بالتأكيد ميزة تنافسية للمؤسسة، غير أنه وفي غياب تجديد وتنميين مستمر لهذه الكفاءات فإن الميزة المرتبطة بها ستزول تدريجيا مع الوقت، خاصة وأن المنافسين سيسعون إلى استقطابها أو امتلاك موارد وكفاءات بديلة كلما كانت هناك فرصة ملائمة.

* التطوير الداخلي للموارد:

1 Tremblay, M., Et Al., L'influence Des Pratiques Innovatrices En Milieu De Travail Sur La Mobilisation Des Cols Bleus, Montréal, Direction De La Recherche Des HEC, Cahier De Recherche No 96-30, 1996, P11.

2 Grisé, J.  bauche D'un Modèle Visant A Mesurer Les Avantages Concurrentiels Attribuables A La Qualité Des Ressources Humaines, A Leur Mobilisation Et A L'efficacité Des Pratiques De Gestion, Document De Travail Du Laboratoire De Recherche En Sciences De L'administration(Lrsa) No. 97-12, Québec, Fsa, 1997, p03.

يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة بإمكانها الاختيار بين إمكانية أن تخلق بنفسها الموارد والكفاءات التي تحتاج إليها، وهو ما يتم ضمناً بفعل مختلف العمليات اليومية وبطريقة واضحة بفعل تحسين المعرفة من خلال التكوين أو من خلال اليقظة الاستراتيجية. وقد لاحظ "Doz"⁽¹⁾ أن المؤسسات تلجأ أكثر إلى أدوات التمهين أو الخبرة (أنظمة الخبراء ، تسيير الجودة الشاملة، تسيير المعرفة ...الخ) لتطوير مواردها الداخلية وكفاءاتها المحورية.

1 Doz, Y., Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés, Revue Française de Gestion, 1994, p22.

خاتمة الفصل:

إن المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة عصرية ، تكمن في وضع العنصر البشري في مركز كل إستراتيجية تطور ونمو.

كما أن التحولات الجديدة المسجلة في عصر المعلومات كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة فهو يضمن أسباب تفوقها الدائم والمستمر عن طريق الرأس المال الفكري الذي أصبح يمثل محور نشاط الاقتصاديات و ذلك من أجل مواجهة التحديات الجديدة (المنافسة، إدخال خدمات و معلومات جديدة، جلب الزبائن...) بتهيئة الوسائل اللازمة لذلك مثل وضع برامج للتكوين وإقرار إستراتيجية الاتصال ، القيام بدورات تحسيسية، توفير محيط عمل ملائم لموظفيها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة و خاصة من أجل الاستمرارية والبقاء والقدرة على المنافسة.

الجانِب التَطْبِيقِي

الإطار المنهجي:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث في دراسته، ويرصد حدود الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها وخصائص أفراد العينة. ثم يستعرض الفصل كيفية بناء أداء الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمامها، ويحدد الإجراءات التي قام بها الباحث للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرًا يوضح الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، وهو الذي يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم هذا المنهج بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا ، ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة والتعبير عنها كمًا أو كميًا، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة .

التعريف بميدان البحث:

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم، سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ولقد لعبت على الدوام دورا هاما وراجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية إلى أعلى حد، وتكثيف شبكتها النافلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا.

التعريف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

سونلغاز إحدى أكبر الشركات في الجزائر تحتل المرتبة الثانية بعد سوناطراك من حيث الثقل البشري ، و المالي و التكنولوجي ، تم إنشاء مؤسسة السونلغاز تحت تسمية المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز عام 1969 لتعويض (AGE) التي كانت تنشط في مجال الطاقة الكهربائية و الغازية منذ 1947 ، و اليوم أصبح لها صبغة قانونية خاصة جديدة. يقع المقر الرئيسي لمؤسسة سونلغاز بالعاصمة الجزائرية، تتوزع فروعها على كامل التراب الوطني بمخزون بشري يصل إلى أكثر من 20000 عامل لكل الأصناف المهنية .

حاليا سونلغاز هي عبارة عن مجمع صناعي مكون من ثلاثة فروع تنشط في الميادين الأساسية لمهام سونلغاز و هي:

- سونلغاز مسير شبكة توزيع الغاز (GTRG)
- سونلغاز مسير شبكة توزيع الكهرباء (ERTG)
- سونلغاز إنتاج الكهرباء (EPS)
- سونلغاز توزيع الكهرباء و الغاز (و تنقسم إلى أربعة مديريات و هي : الجزائر-الوسط-الشرق-الغرب)

و قد تزودت سونلغاز بعدة شركات فرعية للإشغال المتخصصة نذكر منها:

- كهريف: للإتارة و إيصال الكهرباء
- كهركيب: للتركيبات و المنشآت الكهربائية
- قناغاز: لانجاز شبكات نقل الغاز
- اينرغا : للهندسة المدنية
- التركيب : للتركيب الصناعي
- CMA: المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس و المراقبة .

لقد مرت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بمراحل متعددة حتى أصبحت الآن من أهم المرافق الكهربائية في العالم العربي ، و يمكن توضيح التطور التاريخي للمؤسسة في النقاط التالية :

- 1947 : إنشاء المؤسسة العمومية (كهرباء و غاز الجزائر)

- 1962 : تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة كهرباء و غاز الجزائر
- 1969 : تحولت إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز)
- 1991 : أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري
- 2002 : أصبحت شركة ذات أسهم (APS)
- 2004 : تأسيس EPS -GTRG-ERTG
- 2006 : تأسيس EDS-ODS-ADS-CDS

و الآن و بعد التعرف على الشركة الأم فان مكان التبرص هو إحدى الفروع المذكورة سابقا و هي سونلغاز توزيع الوسط للكهرباء و الغاز (CDS)

و فيما يأتي نلخص تعريف شامل لهذه المؤسسة :

- تغطي سونلغاز توزيع الوسط مناطق البليدة- البويرة-المدية- تيزي وزو- الجلفة- ورقلة
- 01- ورقلة 02- بسكرة- الوادي- الاغواط- غرداية- اليزي- تمنراست

- أنشئت في يناير 2006 , وتتوفر على شبكة كهرباء 54.396 كلم في الجهد المنخفض و المتوسط (TM\TB) و شبكة غاز طولها 7.102 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط (PM/PB)

- تتولى تسيير 1.410.584 زبون في التوتر المتوسط و المنخفض بالنسبة للكهرباء و 518.869 زبون في الضغط المنخفض و المتوسط بالنسبة للغاز

- تتألف شبكتها التجارية من 64 وكالة تجارية موزعة على 12 ولاية

- تتوفر هذه الشركة على رأس مال يقدر بمائة و خمسين مليار دينار 150.000.000.00

لقد عملت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) على تطوير خدماتها في مجال نقل و توزيع الكهرباء و الغاز منذ دخول الألفية الجديدة , و بذلك جندت كل طاقاتها البشرية و التقنية و المالية لتنفيذ إستراتيجية عامة تهدف إلى تغطية الطلب المحلي للطاقة و الاتجاه

نحو السوق الاورو متوسطية متمثلة في هدف بان تصبح من بين أفضل خمس مؤسسات في البحر الأبيض المتوسط .

مهام و أهداف المؤسسة

مهام المؤسسة

إن من الوظائف الأساسية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط هي :

1/ تسويق و توزيع الكهرباء و الغاز ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة و نوعية الخدمة و بكلفة اقل

2/ تطوير شبكات الكهرباء و الغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد

3/ القيام بعمليات شراء الغاز و تجهيزاته المكونة من قنوات أرضية و محطات فصل و تحفيظ لضغط الغاز و عمليات شراء العتاد و تجهيزات الحماية و الوقاية و تجهيزات المساعدة من اجل التوزيع و القياس (العدادات)

4/ استغلال و صيانة شبكة توزيع الكهرباء و الغاز

5/ احترام قواعد حماية البيئة و المرافق العامة في إطار جودة الخدمة و التموين بالكهرباء و الغاز

أهداف المؤسسة

نحدد عدة أهداف مسطرة من طرف الشركة و التي يمكن تلخيصها في:

* تغطية واسعة و مكثفة للحصول على اكبر عدد ممكن من الزبائن من اجل تحقيق رقم أعمال أعظم

* تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها من اجل تلبية حاجيات السوق الوطنية و الخارجية

*دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترقيته و تنميته

* إدماج السياسات النوعية التامة لأداء الأهداف و تحقيق الطموحات

* طباعة الفواتير و إرسالها إلى المستهلكين و متابعتهم باستمرار من اجل تحصيل الديون
 * احترام قواعد الوقاية الصحية و حماية البيئة و السلامة و السير الحسن من اجل إرضاء الزبون

* التوزيع الأعظم للطاقة و التحديد من الضياعات المترتبة عن سوء الاستغلال و الضياعات التقنية

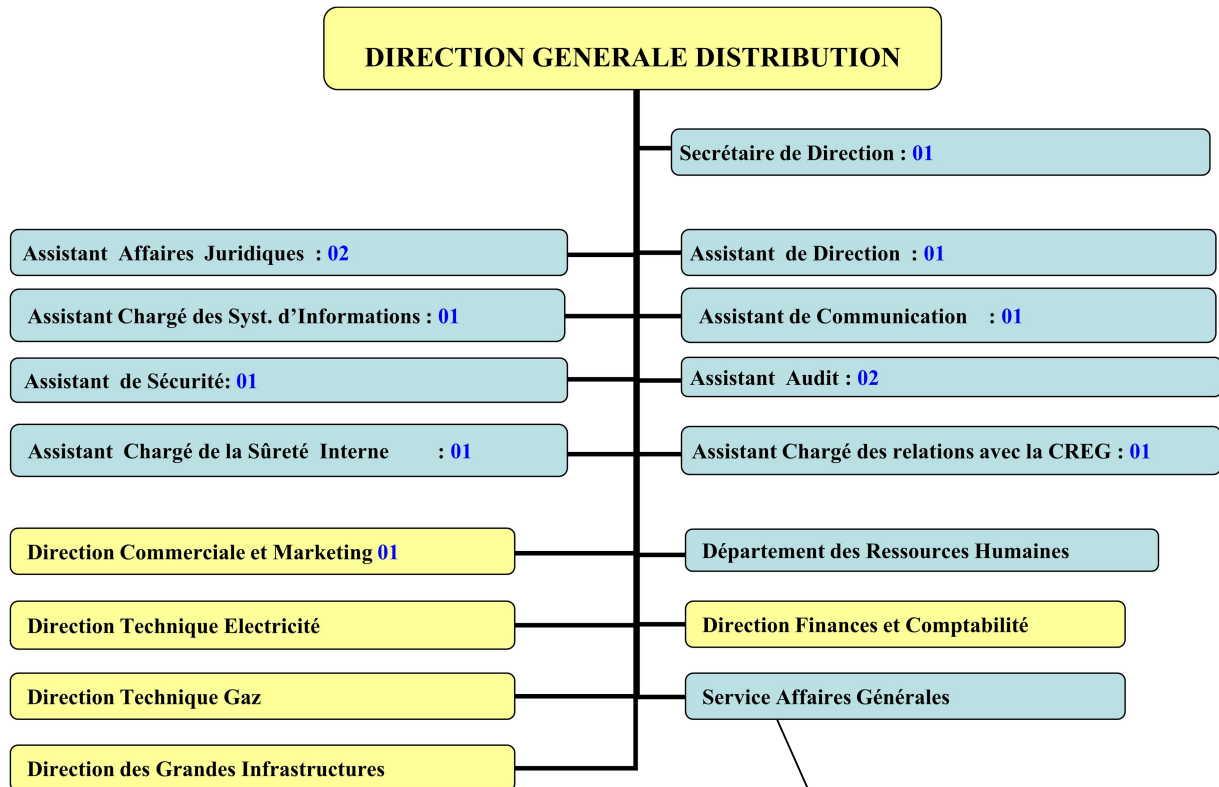
التنظيم الداخلي للمؤسسة

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط (CDS) بالتدرج في المركز مما يسمح بتميز و تفويض القرارات كل حسب اختصاصه تطبيقا لمبدأ اللامركزية.

يتألف التنظيم مدير عام يرجع إليه الفصل في كل القرارات , و ذلك بمساعدة عدة أطراف و المتمثلة في مساعد المدير , مساعد مكلف بالاتصالات , مساعد مكلف بالنظام المعلوماتي , مساعد مكلف بالقضايا الإدارية , مساعد مكلف بالأمن , مساعد مكلف بالعلاقات مع

GERC

الشكل رقم 14 الأتي يبين التقسيم العام للمؤسسة



الفرع الأول: المديرية العامة

تتمثل مهام المديرية العامة في:

- المشاركة في إعداد و تدبير سياسات المديريات المحلية من حيث الخدمات المقدمة للزبائن و تحصيل الأموال و تطوير المبيعات
- ترجمة الأهداف المالية إلى برامج عمل و إعداد المخططات لتطوير الشبكة و السهر على التوازن التام بين الاستهلاك و الإنتاج
- الربط بين المديريات المحلية

الفرع الثاني : المديريات التنفيذية : و هي

♦ **مديرية المالية و المحاسبة:** و تتمثل مهامها في:

- ربط نشاطات مجموع البيانات المالية و المحاسبة
- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية و البريدية
- إعداد التنبؤات للخزينة في المدى القصير و المتوسط
- إعداد الميزانية السنوية
- ضمان المراقبة و محاسبة العمليات
- القيام بدورات الرقابة و التفتيش
- ضمان التركيب المالي الخاص بالمشاريع الاستثمارية
- ضمان انجاز المخططات المحاسبية

مديرية الموارد البشرية و تتمثل مهامها في:

- ضمان و تنسيق و مراقبة الأنشطة الإدارية و تسيير العمال
- تحضير توجيه و مراقبة مختلف المخططات للموارد البشرية

- ضمان التسيير الإداري للعمال
- ضمان العلاقات مع المنظمات الخارجية
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (الحاجات - الوسائل - الطرق)
- متابعة و تقييم عمليات التكوين في أوساط العمل
- توريد التحاليل المختلفة للمسيرين و المعلومات الضرورية لتسيير الموارد البشرية وترجمتها في مخطط العمل و التكوين
- مديرية التجارة و التسويق:** و تتمثل مهامها في:
- المشاركة في إعداد و تحقيق السياسات التسويقية المتبعة في إستراتيجية التوزيع
- تقييم الدراسات التجارية و التسويقية
- إعداد و تطبيق قوانين و أنظمة تسيير الزبائن و أنظمة المعلومات و علاقتها بالتسيير والمراقبة و التنفيذ.

- إعداد دراسات تجارية و إحصائيات التسويق
- التفتيش و المراقبة الخاصة للوكالات التجارية
- اقتراح خدمات جديدة لصالح الزبائن و تنظيم الخدمات الإعلامية للمستهلكين
- تحسين العلاقات مع الغرفة التجارية و المنظمات الاجتماعية
- المشاركة في تحقيق الدراسات التسعيرية
- مراقبة الكشوف و الفواتير و السهر على احترام قواعد تسيير شؤون الزبائن

مديرية تقنيات الكهرباء: و تتمثل مهامها في:

- إعداد برنامج الصيانة و الورشات من خلال مصالحيها التقنية للحفاظ على جودة الخدمة و مراقبة تطبيقها
- متابعة و تحليل مقاييس التوتر المتوسط و المنخفض
- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية
- إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح التقنية و مراقبة تطبيقها
- ضمان تسيير المحولات و تطوير حقول الكهرباء
- ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل و المديرية التقنية

- تحليل نتائج الدراسات الدورية

مديرية تقنيات الغاز: و تتمثل مهامها في:

- المشاركة في إعداد الدليل التقني
- تطوير شبكات نقل الغاز
- مراقبة استغلال الشبكات و صيانتها
- المشاركة في تحديد المعايير الاستمرارية و جودة الخدمة
- تطوير أساليب و تقنيات القياس على مستوى الشبكات
- إعداد مخططات الحماية
- المشاركة في تنفيذ البرامج و المخططات
- إعداد تعليمات الاستغلال للخدمات التقنية فرع الاستغلال الصناعي او المدني و مراقبة تنفيذها

الفرع الثالث : المديرية المركزية

تنقسم إلى 13 مديرية محلية مكلفة ب:

- تسيير و تطوير الشبكات و التجهيزات
- شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و بيعها للزبائن
- تحقيق طلبات التوصيل في إطار دفتر الشروط و القوانين المعمول بها
- ضمان تواجد المؤسسة على المستوى المحلي
- المشاركة في إعداد سياسة المديرية العامة فيما يتعلق بالزبائن و المبيعات
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبة الانجازات
- العمل على إرضاء الزبائن بأحسن الظروف بالإضافة إلى تقديم النصح و المساعدة
- ضمان تسيير الشبكات و تطويرها
- ضمان التسيير و تنمية الموارد البشرية و توفير الإمكانيات المادية اللازمة
- إنشاء برامج الأعمال المتطابقة مع المهمات و ضمان العمل على تحقيقها
- ضمان امن الأشخاص و الثروات تماشياً مع نشاطات التوزيع

مجتمع الدراسة:

تضم مؤسسة سونلغاز 7263 عامل حسب إحصائيات سنة 2014، وهم ينقسمون على الشكل الموضح في الجدول رقم 10 الآتي:

طبيعة المنصب	عدد الموظفين
إطارات	1661
مهرة	3715
منفذين	1887
المجموع	7263

وهذا الجدول يوضح لنا العدد الكبير من العمال والموظفين التي تضمه مؤسسة سونلغاز ب 7263 فرد وهو ما يوضح جليا قيمة وحجم هذه المؤسسة التي تعد من المؤسسات الإقتصادية السيادية للدولة بما أنها تابعة للقطاع العام. وفيما يخص عملية التوظيف في سنة 2014 في المؤسسة فقد كانت على الشكل الموضح في الجدول رقم 11 التالي:

طبيعة المنصب	عدد الأفراد الذين وظفوا في 2014
إطارات	93
مهرة	202
منفذين	227
المجموع	522

ويوضح لنا هذا الجدول الحركية الدائمة الموجودة في مؤسسة سونلغاز من حيث عملية التوظيف والتي تسعى من خلالها المؤسسة استقطاب مختلف الكفاءات من أجل توظيفها وهو ما يسمح بضخ دماء جديدة للمؤسسة تمكنها من المحافظة على مستوى معين من الأداء، بدليل توظيف 522 فرد في سنة 2014 في مختلف الرتب والتخصصات. ولا تكتفي مؤسسة سونلغاز بعملية ضخ دماء جديدة من خلال التوظيف المستمر بل تسعى أيضا لتطوير كفاءاتها من خلال مختلف البرامج التكوينية الموجهة لمختلف الفئات والرتب من العمال والموظفين الذين ينتمون إليها، بحيث يعد التكوين عملية متواصلة ومستمرة بدليل امتلاكها مركزين التكوين الخاص بها، أحدهما يوجد في مدينة البليدة وآخر في بن عكنون بالعاصمة، والجدول رقم 12 الآتي يوضح عدد البرامج التكوينية التي استفاد منها مختلف العمال والموظفين في مؤسسة سونلغاز لسنة 2014:

طبيعة المنصب	الاستفادة من التكوين لسنة 2014
إطارات	550
مهرة	431
منفذين	263
المجموع	1244

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا الأهمية الكبيرة التي يحظى بها جانب التكوين في المؤسسة باعتباره ركيزة أساسية في بقاء ونمو المؤسسة. وهذا التكوين الذي تسطره المؤسسة في برامجها السنوية في الغالب يأخذ شكلين رئيسيين من حيث المحتوى ويتمثل في:

طبيعة المنصب	التكوين المتخصص	رفع المستوى
إطارات	13	760
مهرة	350	696
منفذين	372	563

2019	735	المجموع
------	-----	---------

وهذه الأنواع من التكوين قد تتم في المراكز التابعة للمؤسسة إن كان بالإمكان ذلك، أو قد تتم خارج المؤسسة إن دعت الحاجة لذلك وهي في غالب مختلف الملتقيات العلمية التي قد تجرى سواء داخل الوطن أو خارجه.

عينة الدراسة:

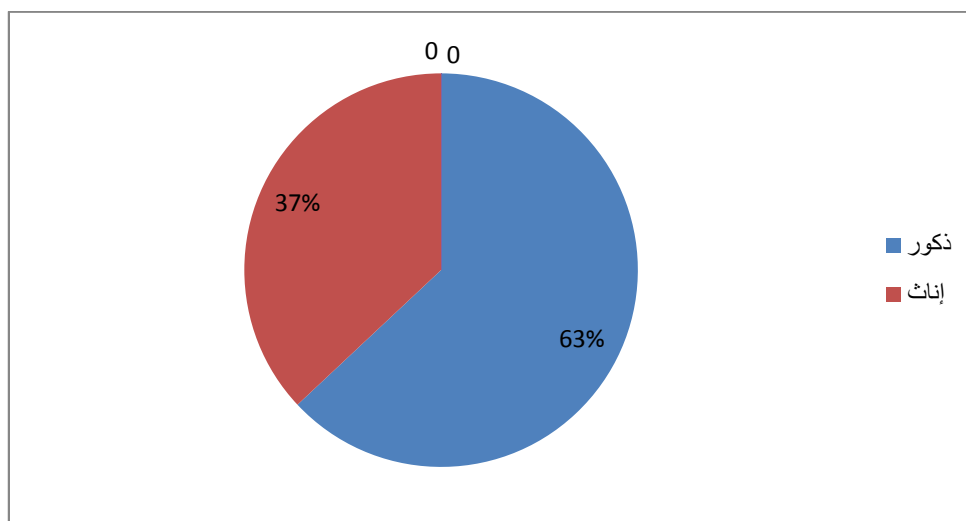
في دراستنا هذه حاولنا التواصل مع مختلف إدارات المؤسسة على اعتبار أنها معنية بشكل ما بتحديد الحاجات التكوينية ونقصد هنا الإطارات المشرفة، والتي من مهامها تحديد مختلف الحاجات التكوينية للأفراد الذين يشرفون عليهم، وكذا الإطارات التي ليست لها مهمة الإشراف على اعتبار أنها معنية بالعملية التكوينية ولهم دراية بالطرق التي قد يتم من خلالها تحديد حاجاتهم التكوينية ومن ثم المشاركة في مختلف البرامج التكوينية بما أنها تمس كل الأفراد من دون استثناء، وقد كان العدد الإجمالي الذي شكل عينة دراستنا هو على الشكل التالي:

العدد	طبيعة المنصب
157	رؤساء
270	مرؤوسين
427	المجموع

خصائص عينة الدراسة:

النسبة	التكرار	الجنس
63%	269	ذكور
37%	158	إناث

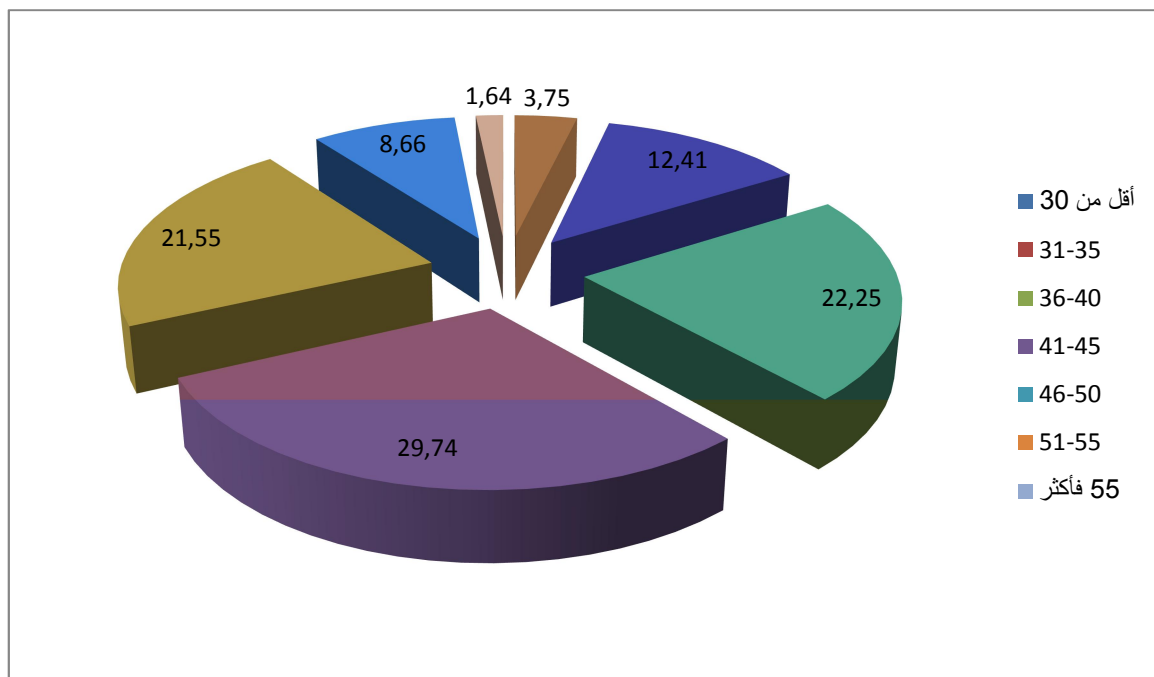
المجموع	427	%100
---------	-----	------



يظهر لنا الجدول أن أغلب أفراد دراستنا هم من الذكور حيث يشكلون نسبة 63% من مجموع أفراد العينة، مقابل نسبة 37% التي تمثل فئة الإناث، وهذا الأمر قد يرجع إلى عزوف الإناث في السنوات الماضية عن العمل في القطاع الصناعي على اعتبار أنه عمل ذكوري بالدرجة الأولى حسب الاتجاهات التي كانت سائدة في تلك الفترة.

5-3-1-2- الجدول رقم 06: يوضح خصائص العينة من حيث السن:

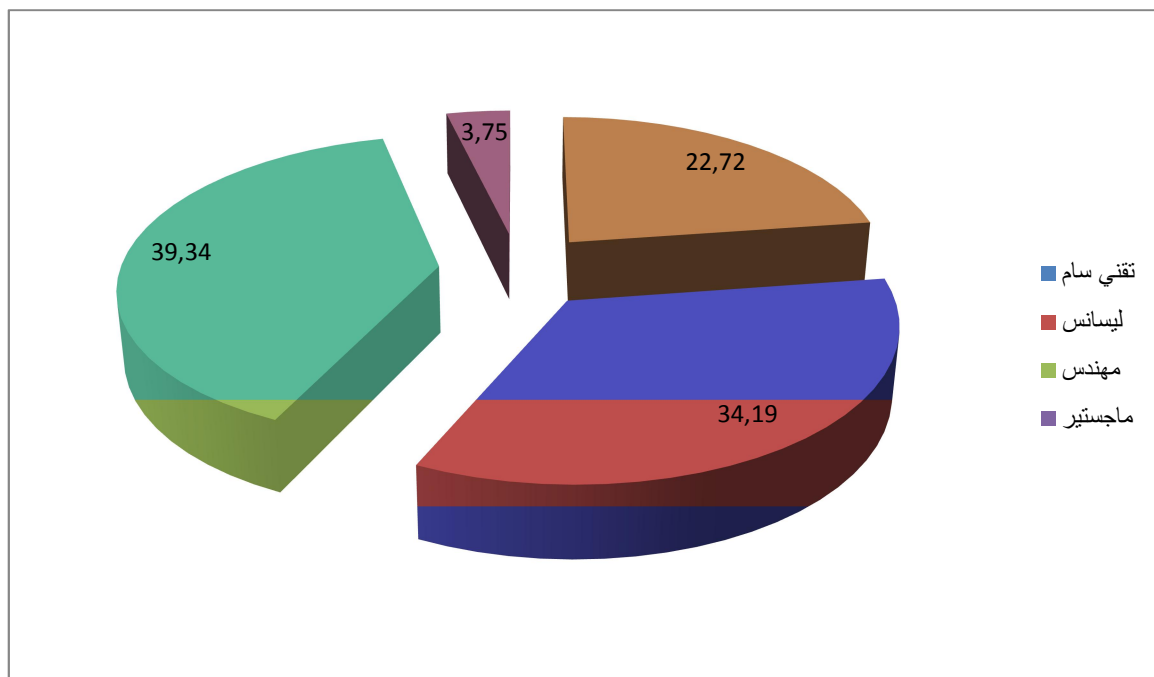
السن	أقل من 30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55 فأكثر	المجموع
التكرار	16	53	95	127	92	37	7	427
النسبة	%3.75	%12.41	%22.25	%29.74	%21.55	%8.66	%1.64	%100



يتضح لنا من خلا نتائج الجدول أن الفئة العمرية التي تتضمن أكبر عدد من الأفراد هي تلك الواقعة ما بين 41-54 سنة وذلك بنسبة 29.74%، تليها الفئة العمرية 36-40 وذلك بنسبة 22.25%، في حين تتوزع بقية النسبة على الفئات العمرية الأخرى على التوالي فئة 46-50 بنسبة 21.55%، فئة 35-31 بنسبة 12.41%، فئة 55-51 بنسبة 8.66%، فئة أقل من 30 بنسبة 3.75% ، وأخيرا فئة 55 فأكثر بنسبة 1.64%.

الجدول رقم 08: يوضح خصائص العينة المستوى التعليمي:

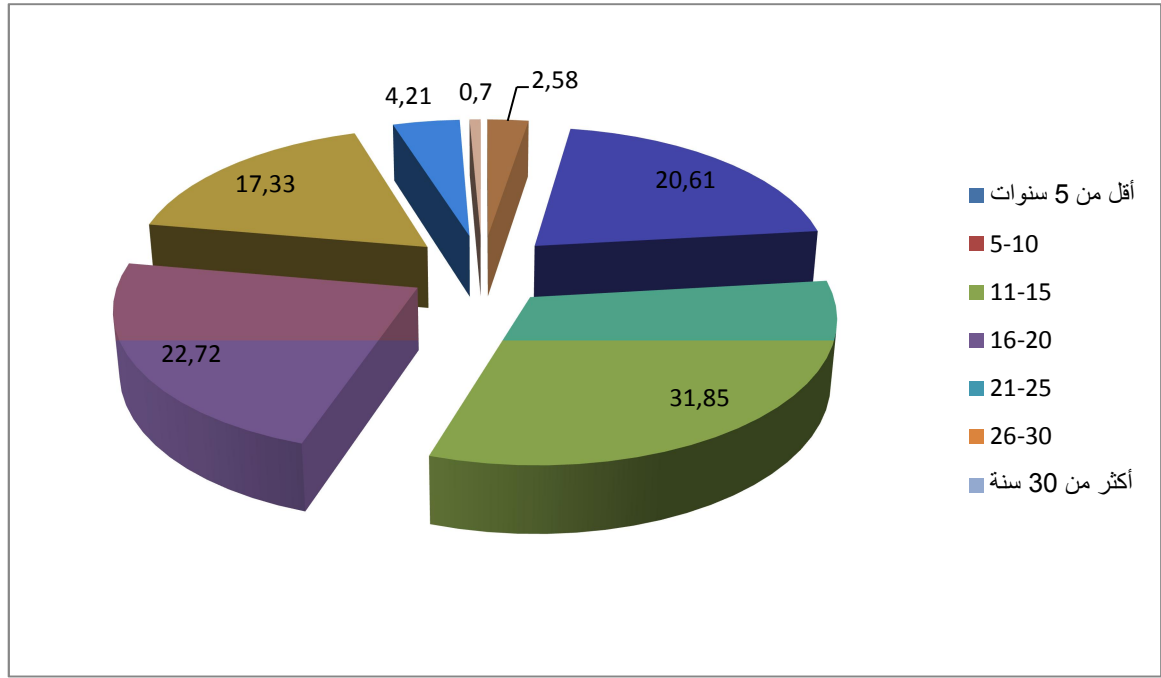
المستوى التعليمي	تقني سام	ليسانس	مهندس	ماجستير	المجموع
التكرار	97	146	168	16	427
النسبة	22.72%	34.19%	39.34%	3.75%	100%



تظهر لنا النتائج المعروضة في الجدول أن المستوى التعليمي لأفراد دراستنا يضم أربع درجات، أعلى نسبة منها التي تمتلك شهادة مهندس وذلك بنسبة 39.34%، ثم تأتي بقية الفئات بنسبة 34.19% بالنسبة للأفراد الذين يملكون شهادة ليسانس، و 22.72% من الذين يملكون شهادة تقني سام، وأخيرا نسبة 3.75% والتي تمثل الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير.

5-1-3-5- الجدول رقم 09: يوضح خصائص العينة من حيث الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	10-5	15-11	20-16	25-21	30-26	أكثر من 30 سنة	المجموع
التكرار	11	88	136	97	74	18	3	427
النسبة	2.58%	20.61%	31.85%	22.72%	17.33%	4.21%	0.70%	100%



فيما يخص الأقدمية فتظهر لنا نتائج الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة يملكون أقدمية معقولة في العمل بالمؤسسة، حيث أن أعلى نسبة هي تلك المتعلقة بالفئة من 11-15 سنة وذلك بنسبة 31.85%، تليها نسبة 22.72% للفئة من 16-20 سنة، ثم نسبة 20.61% للفئة من 01-5 سنة، فيما تتوزع بقية النسب على الفئات الأخرى المتبقية.

الدراسة الإستطلاعية:

في بداية عملنا الميداني قمنا بدراسة استطلاعية بهدف التعرف على مجتمع بحثنا المكون من الإطارات المنتمية لمؤسسة سونلغاز ، وكذلك للتعرف على مختلف الإجراءات المستعملة من أجل القيام بعملية التكوين، ومختلف الإحصائيات المتعلقة بالتكوين، وهذا بغرض التوصل في الأخير إلى الطرق التي تستعمل لتحديد الحاجات التكوينية لدى الفئة التي نقوم بإجراء الدراسة عليها والمتمثلة في إطارات المؤسسة. وقد تمت الدراسة الاستطلاعية وفق الخطوات التالية:

- قمنا في البداية بإجراء جولة حول مختلف المصالح والمديريات والأقسام التي تضمها المؤسسة من أجل التعرف على سيرورة عملية الإنتاج والتسيير والتنظيم، وكذا تسجيل الملاحظات المتعلقة بموضوع البحث خاصة في مصلحة التكوين ومديرية الموارد البشرية ككل، وذلك بغرض جمع المعلومات الأولية.

- بعدها قمنا بالإطلاع على مختلف الوثائق المتعلقة بالتكوين والتقييم، كبطاقات تقييم الأداء، وبطاقات تقييم التكوين، وتقييم العمال الجدد... الخ، (أنظر الملحق) بالإضافة إلى مخطط وإحصائيات التكوين لسنة 2014 والسنوات السابقة التي تحتوي على إحصائيات التكوين المختلفة حسب التخصصات والوظائف وتصنيفات العمال ومكان التكوين ومدته.

- بعد ذلك قمنا بإجراء بعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والمصالح الذين تشمل المهام التي يقومون بها مهمة تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة، وتمحورت هذه المقابلة حول النقاط التالية:

* التأكد من أن مهمة تحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة من بين المهام التي يقومون بها.

* التعرف مدى أهمية عملية تحديد الحاجات التكوينية عند فئة الإطارات

* التعرف على الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية للإطارات ومدى أهميتها وتنوعها.

تحليل الدراسة الاستطلاعية:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها وقيامنا بالزيارة الميدانية واستعمالنا لأسلوبي الملاحظة والمقابلة وتطبيق الاستبيان مع عينة مصغرة مكونة من 25 فرد من مجتمع بحثنا

حول طرق تحديد الحاجات التكوينية للإطارات في مؤسسة سونلغاز استطعنا تسجيل جملة من النقاط نوجزها فيما يلي:

1- وعي الإطارات المسيرة في هذه المؤسسة بمدى أهمية التكوين من خلال تأكيدهم في مقابلات التي أجريت معهم على لجوئهم إلى التكوين سواء لمحاولة تصحيح الأخطاء التي قد يرتكبها الأفراد الذين يشرفون عليهم أو في محاولة رفع مستوى الأداء لديهم من أجل تكييفهم مع جو العمل بالنسبة للعمال أو الموظفين الجدد وكذا تجديد وتطوير معارفهم من أجل التعامل مع التقنيات الجديدة ومواكبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإنتاجية من حيث النوع والكم وكذا التسييرية، وهذا الوعي بأهمية التكوين من طرف الإطارات إذا لاقى تأييد ومساندة من طرف الإطارات السامية أو القيادية للمؤسسة من شأنه أن يرقى بالمؤسسة ويعزز مكانتها محليا و إقليميا إذا تم بناء نظام تكويني قائم على أسس علمية صحيحة تراعي فيها كل مراحل التكوين وبالأخص مرحلة تحديد الحاجات التكوينية باعتبارها مرحلة جد حساسة وعليها وبنسبة كبيرة يتوقف نجاح أو فشل العملية التكوينية ككل.

2- يتم التكوين عموما في هذه المؤسسة من خلال ثلاث أنواع رئيسية وهي : تكوين خارج الوطن وهو عبارة عن تربصات أو ندوات تشارك فيها المؤسسة وهي تخص عموما الأسلاك أو التخصصات التقنية حيث تتكفل المؤسسة بكل المصاريف لهذه التربصات أو الفترات التكوينية، وهذا النوع من التكوين هو بمثابة تكوين المكونين وهم في الغالب إطارات عليا بالمؤسسة والتي تقوم فيما بعد بنقل المعلومات والمهارات التي تم اكتسابها أثناء هذه التربصات لباقي الإطارات الأقل درجة في السلم التنظيمي .

أما النوع الثاني من التكوين فهو الذي يتم داخل الوطن وخارج المؤسسة وهو على شكل ندوات أو أيام دراسية أو أبواب مفتوحة تشارك فيها إطارات المؤسسة بحسب التخصص الذي تتناوله هذه الملتقيات. وقد يكون التكوين في معاهد أو مدارس من أجل

تحضير شهادات عليا وإن كانت قليلة. أما النوع الثالث والأخير من التكوين فهو الذي يتم داخل المؤسسة سواء في مركز التكوين التابع للمؤسسة أو في موقع العمل مباشرة وهذا النوع الثالث من التكوين هو الأكثر شيوعا بحيث يقدم تكوينا متخصصا يبني في الغالب على أساس حاجات محددة من المصالح المختصة أو المعينة بحسب نوع التكوين.

3- فيما يخص تحديد الحاجات للفئة المدروسة في بحثنا هذا والمتمثلة في الإطارات ، فنجد أن من يقوم بهذه العملية هم فئة الإطارات المشرفة والمتمثلة في رؤساء الأقسام والمدربات والمصالح، فكل رئيس مصلحة مكلف بمتابعة مستوى أداء الإطارات التي يشرف عليها والقيام بعملية تقييم دورية مع الإبلاغ عن أي قصر أو نقص يستوجب القيام بأي نوع من التكوين من أجل معالجة الوضعية وذلك بالتنسيق مع مدير القسم والذي بدوره مسؤول على متابعة ما يجري في قسمه ومتابعة مدى إنجاز الأهداف المسطرة لقسمه باعتباره جزء من أهداف المؤسسة ومحاولة اكتشاف مكان ونوع الخلل إن وجدت في مختلف المصالح التي يضمها قسمه ومحاولة معالجتها بمختلف الوسائل المتاحة والتي من بينها التكوين إذا كانت الحاجة تدعو لذلك.

4- بالنسبة لطرق تحديد الحاجات التي تستعمل من طرف الإطارات المشرفة لتحديد الحاجات التكوينية للإطارات المتوسطة والتي هي صلب موضوع الدراسة، فقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى أن الطرق الأكثر استعمالا تتمثل عموما في:

◆ المقابلات: حيث أنه في حالة ظهور خلل معين سواء على مستوى الإنتاج أو على مستوى التسيير ودام هذا الخلل لفترة معينة فإن المشرف على هذه الفئة من الإطارات قد يعقد مقابلات معها من أجل التوصل إلى موطن الخلل والطرق الكفيلة بتجاوزه وكذلك الأمر بالنسبة للموظفين الجدد من أجل تحديد جوانب النقص بالخصوص في الجانب العملي من أجل تحديد البرنامج التكويني الكفيل برفع مستوى الأداء لديهم وكذلك الأمر حين يتم تجديد الأهداف أو تغيير في خط الإنتاج من أجل تنسيق العمل.

غير أنه ما يلاحظ عند استعمال هذه الطريقة أن غالبية هذه الإطارات المشرفة ليس لديها المهارات الكافية من أجل القيام بمقابلات فعالة يتوصلون من خلالها إلى تحديد الحاجات الفعلية والحقيقية لهذه الإطارات المتوسطة مما قد يتسبب في عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة من العملية التكوينية ولا استمرار المشكل المطروح وعدم التوصل إلى تحقيق الأهداف في ظل هذه المعطيات .

♦ الزيارات الميدانية والتي يقوم بها المشرفون بين الفينة والأخرى، حيث يعتمدون فيها أساساً على تقنية الملاحظة والمركزة أساس على الظروف الطارئة. غير أن هذه الطريقة ومثل سابقتها تفتقد إلى المهارات الكافية للتوصل إلى تحقيق الحاجات الفعلية بالإضافة إلا أن الملاحظة لوحدها تبقى غير كافية ولا تعطينا صورة حقيقية وكاملة عن الوضعية المشاهدة حيث لا يمكن الوصول بواسطتها لمختلف التصورات والعمليات الذهنية التي يقوم بها الموظف من أجل القيام بسلوك معين وانتهاج طريقة عمل معينة.

* بطاقات التقييم وهي التي تستعمل بشكل كبير داخل المؤسسة حيث يقيم الأفراد بطريقة دورية كل شهر وتحدد في هذه البطاقة مختلف الجوانب النقص التي يعاني منها العمال والموظفون والتي تحول فيها بعد على شكل طلبات التكوين وتحول إلى المديرية المعنية من أجل التعامل مع هذا الطلب.

غير أن هذه البطاقة لا تحدد بدقة مستوى الخلل بدقة أبعاده ومسبباته بل تبقى على شكل عموميات تستوجب تعزيزها بطرق أخرى أكثر فعالية.

بالإضافة إلى طرق أخرى كتقارير الخبراء التي تستعمل في حالة تغيير جزئي في نشاط أو أهداف المؤسسة بحسب متغيرات السوق وكذا التطورات التكنولوجية وهذا من أجل تكييف هذه الفئة من العمال مع الوضعية الجديدة.

وبما أن عملنا يركز على تقييم الكفاءات من أجل تحديد الحاجات التكوينية الحقيقية لهذه الفئة في المؤسسة، فقد أرتأينا أن نتناول بالتحليل نظام التقييم المعتمد في مؤسسة سونلغاز والذي يعد من أبرز الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية لمخلف العمال والموظفين في المؤسسة بما فيهم الإطارات.

نظرة عامة حول نظام التقييم في سونلغاز:

- المبادئ :

- التقييم يجب أن يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الأهداف المسطرة التي منحت له من أجل تنفيذها ،و كذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله.
- الأشخاص المقيمين لهم الحق في رد فعل حول الأهداف المحققة ،بمعنى أن مسؤوليهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تموينهم بالإرشادات التي تسمح لهم بقياس فعاليتهم وتحديدها مقارنة مع عملهم.
- التقييم يجب أن يكون موضوعي .

- الأهداف :

يهدف التقييم السنوي إلى:

- تحسين أداء الأفراد المقيمين عن طريق :
- . الإنصات و الاتفاق الواضح حول التوقعات .
- . رد فعل منظم أثناء و في نهاية السنة من أجل ضمان الرقي و التطور .
- . اكتشاف الحاجات اللازمة للتكوين المتعلقة بتنفيذ المهام و العمل .
- . مكافأة كل عامل على نتائج عمله المحققة و على مساهمته الخاصة في العمل .
- . تنظيم حوار بين المسؤول المباشر و مساعديه ،للنظر في دعم الجو التعاوني و تحديد درجة معينة من الالتزام و تحفيز أكثر تأثير .
- . اكتشاف الأشخاص أين لهم مستوى كفاءات عالي من أجل شغل منصب في المديرية .

- الخصائص :

- التقييم هو مسار يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي للفرد ،و هذا المسار مبني على :
- . حوار مستمر بين المقيم و المقيم .

. الإنصات و التفهم ضمن سياق تحديد التوقعات.
التكرار في القياس أو نتائج السنة(N) تصبح كمدخلات من أجل تحديد أهداف السنة القادمة (N+ 1).

- إجراءات التقييم:

- الفترة الزمنية :

إن التقييم يجسد في لقاء سنوي بين المسؤول المباشر و مساعديه من أجل هدف:

- تقييم النتائج المحققة و المنتجات المحققة و الكفاءات المطورة .

- تحديد النتائج الايجابية و النتائج التي تحتاج إلى تحسين .

- تحديد احتياجات التكوين و التغييرات في المناصب المرغوب فيها.

- تحضير برنامج عمل السنة N+1 حسب النتائج المحققة في السنة الحالية (N)

-الأشخاص المعنيين :

إن نظام التقييم الموضوع على مستوى مؤسسة SONELGAZ يتعلق ب:

- الإطارات مسؤولي الوحدات: مثل

. نواب المدراء .

. المدراء الجهويين لنقل الغاز .

. المدراء الجهويين لنقل الكهرباء .

. مسؤولو الفروع .

. مسؤولو الأقسام...الخ.

- إطارات دون مسؤوليات مباشرة: مثل

. مهندس دراسات .

. مهندس الأمن و الوقاية .

. مفتش المالية و المحاسبة .

. مفتش مراقبة الجودة...الخ.

- الأفراد المهاريين المؤطرين:

. رئيس فرقة الكهرباء .

. رئيس فرقة الغاز .

. رئيس فرقة العملاء (الزبائن...) الخ.

- الأفراد المهاريين:

. تقنيو مراقبة استغلال الكهرباء .

. تقنيو البحث عن عيوب الكابلات .

. تقنيو صيانة المعدات .

. تقنيو اكتشاف تسربات الغاز .

: Les agents D'exécution /5-2-2

- الأفراد المنفذين:

. المستقبليين .

. عامل المقسم الهاتفي .

. مصلحي المعدات .

. الوكلاء التجاريون .

- معايير التقييم :

إن مراجع التقييم تجمع نوعين أو صنفين من معايير التقييم :

- المعايير المرتبطة بالأهداف المادية :

وهي تسمح بتقييم درجة تحقيق الأهداف المنجزة ,و التي هي محددة مسبقا:

- المعايير المرتبطة بالدور :

تقييم الدور المأخوذ بحيث تحدد لنا الطريقة التي يجب على الشخص أن يقوم بها لتحقيق

الأهداف المفروض أن ينجزها هو في برنامج العمل.

- جوانب الكفاءات التي يتم التقييم عليها للإطارات ذات المسؤولية:

كفاءات التأطير

. التخطيط و التنظيم .

. اتخاذ القرار .

. المراقبة .

. التفويض .

تسيير تطور الأفراد.

- روح الاتصال .
- تنشيط فريق العمل .
- العلاقة مع المحيط الداخلي و المحيط الخارجي.كفاءات شخصية :
- جوانب الكفاءات التي يتم التقييم عليها للإطارات التي ليست لها مسؤولية مباشرة:
 - الأوامر و الطرق .
 - الملاحظة و التمييز .
 - التحليل و التركيب الشامل .
 - روح الإبداع.
 - التحضير و عمل المجموعة .
 - روح الاتصال.
 - الليونة و التكيف .
 - المبادرة و الاستقلالية .
 - الديناميكية و الفعالية.
- جوانب الكفاءات التي يتم التقييم عليها للأفراد المهاريين المؤطرين:
 - البرمجة .
 - التنظيم .
 - روح القرار .
 - المراقبة .
 - تسيير تطوير المجموعة.
 - روح الاتصال .
 - قيادة وتنشيط الفريق أو المجموعة.
 - الديناميكية والفعالية .
 - التحكم في الذات.
- جوانب الكفاءات التي يتم التقييم عليها للأفراد المهاريين:
 - روح التحليل .
 - الصرامة و الطريقة .

استيعاب القواعد و الإجراءات.

روح المجموعة .

روح العلاقات الإنسانية.

الليونة و التكيف .

الديناميكية و الفعالية.

- جوانب الكفاءات التي يتم التقييم عليها للأفراد المنفذين:

الاستيعاب و التكيف .

احترام التعليمات .

المثابرة و الانضباط .

الديناميكية و الفعالية .

إن تحديد مختلف الكفاءات و كذلك السلوكات موضحة في دليل التقييم الموجود في الملحق.

- التقنيات و الوسائل المساعدة على التقييم :

1- المقابلة:

إن الطريقة المستعملة في عملية التقييم داخل المؤسسة هي مقابلة التقييم. و كما وضعنا في دليل التقييم. فإن المقابلة هي فترة ممتازة للاتصال بين المقيم والمقيم ,حيث أنها تحفز الشخص المقيم و تسمح له بتحسين أدائه.

2- استبيانات التقييم:

كل استبيان يحتوي على التوجيهات التالية:

. تذكير يعنون الأهداف الممثلة في البرنامج الفردي للعمل .

. النتائج المحققة لكل هدف.

. نقاط المردود الثلاثي و السنوي .

. النقاط السنوية الموافقة للأداء العام (المردود + الدور).

. التقرير الشامل حول نقاط الضعف ونقاط القوة .

. احتياجات التكوين و الأعمال الأخرى المرتقبة.

. تعليقات و ختم المعنيين بالأمر (المسؤول المباشر N+1 و المقيم).

- . ختم المسؤول المباشر الأعلى $N+2$.
- . ختم أو توقيع مدير الوحدة أو المدير المركزي .
- . ختم أو توقيع المكلف بالأفراد .
- دليل التقييم : أنظر الملحق رقم
- و هو يتكون من:
- . طرق التقييط للمردود .
- . طرق التقييط للأدوار .
- . النصائح المرتبطة بتقييم المردود .
- . النصائح المرتبطة بتحضير و قيادة مقابلة التقييم .
- . بنك الكفاءات الملاحظة .

- المتدخلين في عملية التقييم :

- 1- الأفراد الذين يتم تقييمهم: وذلك من أجل:
 - المساهمة في تحديد توقعات المردود للسنة القادمة .
 - المساهمة في تحديد الموارد الضرورية للإنجاز .
 - تموين المردود المتوقع بالخبرة و المهارة .
 - إظهار احتياجات التكوين.
- 2 - المسؤول المباشر $N+1$: وذلك بغرض:
 - تحديد توقعات المردود.
 - إعطاء رد فعل مفسر خلال السنة الحالية حول عمل الشخص المقيم .
 - تقييم الأداء في نهاية السنة .
 - تحديد احتياجات التكوين و تموين فرصه .
 - إيصال نماذج التقييم إلى مصلحة الأفراد الموجودة في الوحدة .
- 3- المسؤول المباشر الأعلى $N+2$: ويهدف إلى:
 - المصادقة على التقييم السنوي .
 - معالجة الطعون المحتملة و القيام بالتحكيم .

4- مدير الوحدة أو المدير المركزي:

- القيام بالمصادقة على التقييم .
- معالجة الطعون المحتملة و القيام بالتحكيم .

5- مصلحة الأفراد في الوحدة:

- استقبال نماذج التقييم لمصلحة التقييم و وضعها في متناول المعنيين .
- التمويل بالمساعدة الضرورية للمقيمين (كيفية ملء نماذج التقييم) .
- تثبيت تاريخ محدد لإرجاع النماذج .
- استقبال النماذج بعدما يقوم المقيمون بتدقيق و مراجعة تم ملئها بالشكل الصحيح .
- استغلال و تحليل النتائج المحصل عليها بعد عملية التقييم و تحديد في الأخير :
- وضعية أو حالة المردود .
- احتياجات التكوين التي تم الإشارة إليها .
- الترقية .
- توضيح الكفاءات المرتبطة بالأدوار و وضعها في الصورة .
- نقل التقرير الشامل حول عملية التقييم و نتائجها إلى مصلحة الأفراد .

- طرق التنقيط:

1- تنقيط الأداء المرتبط بالمردود :

إن النقطة السنوية لتقييم الأداء هي المعدل للنقاط المتحصل عليها خلال السنة و بالتالي يحسب على 20 على الشكل التالي:

$$P.R.IT1 + P.R.IT2 + P.R.IT3 + P.R.IT4$$

2- تنقيط الأداء المرتبط بالأدوار :

ويتم ذلك حسب ما هو موضح في بطاقات التقييم الموجودة في الملاحق والخاص بكل فئة من الفئات المقصودة بالتقييم

3- تقييم الأداء العام :

هذا التقييم يتجه إلى موافقة و مقارنة المردود المتحصل عليه من طرف العامل مقارنة مع برنامج العمل ,و كذلك قدرات الانجاز الخاصة به لانجاز الأعمال الموكلة إليه .و بالتالي فان تقييم الأداء العام يرتكز على منح نقطة على 20 و التي بدورها تركز على نقطتين (المردود ,و انجاز الدور أو المهمة).

و مع ذلك فان الحساب يكون كالتالي:

بالنسبة للإطارات ذات المسؤولية:

تقييم المردود = 60%

تقييم الدور = 40%

بالنسبة للمهرة

تقييم المردود = 70%

تقييم الدور = 30%

بالنسبة للمنفذين

تقييم المردود = 80%

تقييم الدور = 20%

مثال:

يمكن حساب الأداء العام لإطار معين بالشكل التالي:

معدل المردود $P.R.I = 14$

النقطة الممنوحة للدور = 13

فان النقطة السنوية الممنوحة للأداء العام هي $(0.6 * 14) + (0.4 * 13) = 13.6$

خلاصة:

نستنتج أن نظام تقييم المعلومات الموضوع على مستوى مؤسسة **SONELGAZ** يرتكز على 6 عناصر أساسية محددة بشكل جيد:

1- الهدف في الأخير هو اكتشاف احتياجات التكوين ,اكتشاف الطاقات الكامنة و المكافآت الخاصة بكل فرد ,و ذلك حسب النتائج المحصل عليها و الكفاءات المعمول بها.

- 2- هدفه في النهاية هو تقييم المردود و الكفاءات المستعملة من طرف المقيم من أجل أن ينجز عمله بشكل جيد داخل المؤسسة.
- 3- يتم مرة واحدة كل نهاية سنة.
- 4- يستخدم مقابلة التقييم كوسيلة للتقييم.
- 5- هو يخص كل فئات العمال إدارات ,منفذين .. الخ.
- 6- يسمح للمسؤول المباشر أن يعمل تقييم مساعديه على معايير المردود والأدوار المحددة في نموذج التقييم.

الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للبحث:

تتعدد الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية بتعدد دورها في توفير المعلومات، ومن بين هذه الأدوات المستعملة بكثرة في العلوم الإنسانية نجد الاستبيان، المقابلة، دراسة حالة... يؤكد الباحثين في مجال المنهجية على أنه بقدر ما يمكن للباحث الإستعانة بمجموعة من الأدوات و المناهج بقدر ما يتم التوصل إلى نتائج موضوعية و دقيقة، و بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي يتبعه، وتبعاً لذلك تفرض عليه نوع الأدوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق و المعطيات من الميدان، فإنه في هذه الدراسة تصبح الأدوات الصالحة لتلبية حاجيات هذا الموضوع هي:

- **المقابلة:** و هي كأداة تعتبر من أهم التقنيات التي تستعمل لجمع البيانات و المعلومات في الميدان، و المقابلة في البحث الميداني تقنية مباشرة تستعمل لاستخلاص معلومات كيفية عن طريق معرفة اتجاهات الأشخاص المبحوثين و سلوكهم و مواقفهم في ظروف معينة، ومن خصائصها:

- ✓ تطبيق مباشر عن طريق الاتصال.
- ✓ حرة أو مقيدة.
- ✓ مسائلة شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- ✓ تساعد على استخلاص معلومات كيفية.

و في هذه الدراسة استعملت أسلوب المقابلة مع بعض المسؤولين و المشرفين على بعض مختلف المصالح والهيئات المتخصصة التي بحوزتها معلومات لها علاقة بموضوع الدراسة، كرؤساء المصالح والأقسام، والمدراء الفرعيين وبعض الإطارات في المؤسسة

- **الاستبيان:** باعتباره من الأدوات الأكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية، و يستعمله كثيرا الباحثون لسهولة و قصر مدة تطبيقه، كما أنه يعتبر أنسب الطرق لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث بشكل منظم، ويفرض على الباحثين التقيد بالموضوع وعدم الخروج عن إطاره و مضامينه و أهدافه.

و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع ما تقدم لمجموعة من الأفراد المشكلون لعينة البحث قصد الإجابة عليها ويتم إعداد هذه الأسئلة بشكل واضح ويتم جمعها معا في شكل استبيان.

وفي هذه الدراسة استعملت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات من ميدان البحث، و ذلك لطبيعة هذا الموضوع الذي لا يمكن الاقتصار على الأدوات الأخرى للإحاطة به والوصول إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس والكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة أو نفيها، و في تشكيل هذه الأدوات تم تحديد العناصر الأساسية (المؤشرات) التي تشكل الموضوع وفقا للفرضيات الموضوعية، و حتى يتماشى مع متطلبات الدراسة تم ترجمتها إلى أسئلة قابلة للإجابة من طرف المبحوثين. وقد قسم هذا الاستبيان إلى ستة محاور بعد ذلك المتعلق بالمعلومات الشخصية ويتضمن معلومات عن أفراد الدراسة وتتمثل في السن، الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية في العمل. والمحور الأول يهدف إلى التأكد من مدى وعي أفراد العينة بأهمية وقيمة العملية التكوينية ككل ودورها في الرفع من مستوى الأداء والكفاءة اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بهم في مجال عملهم، والتأكد من مدى إدراكهم لهذه المعطيات. والمحور الثاني ركز على مدى أهمية تحديد الحاجات التكوينية وطرق تحديدها لدى مجتمع بحثنا. و المحور الثالث والذي نحاول

من خلاله التعرف على الأساليب المستعملة في المؤسسة لتحديد الحاجات التكوينية. ثم المحور الرابع والذي يتضمن الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، وبعدها المحور الخامس الذي يبحث في مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية الكفاءات، وأخيرا المحور السادس المتعلق بكيفية الترشيح للبرامج التكوينية.

- **الوثائق و السجلات:** و تم الاستعانة بها لجمع المعلومات التي يتعذر الحصول عليها باستعمال الأدوات الأخرى، و تستهدف هذه الأدوات المعلومات الموجودة داخل المصالح و الهيئات المتخصصة، وتتمثل عموما في استمارات التقييم، جداول الإحصائيات المرتبطة بحركة العاملين، بطاقات المناصب المختلفة، وغيرها.

- أدوات تحليل البيانات:

تتوقف نتائج كل دراسة على أدوات إحصائية حيث يقوم الباحث بتبويب وتحليل البيانات التي جمعها ليبرهن على الاحتفاظ أو نفي الفرضية، لهذا قمنا في بحثنا هذا باستعمال SPSS وهو عبارة عن برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية معترف به كأداة إحصائية واضحة وشاملة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق الظاهري لأداة البحث، وكذا معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

واعتمدنا كذلك على اختبار (كا2) الذي يعتبر من الاختبارات الإحصائية اللابرامترية والذي يعتمد فيه على ما يسمى بالتكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة، وهذا من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نوعي التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

وأخيرا استعملنا تحليل التباين (ف) لدراسة الفروق بين مختلف المجموعات التي تتشكل منها عينة الدراسة

صدق الأداة:

من المنطقي أن صدق أداة جمع البيانات أمر جد مهم وضروري في مجال البحث العلمي، حيث أن أداة القياس تعد صادقة إذا ما قاست فعلا ما وضعت لقياسه فعلا ولا شيء آخر. وقد تم قياس صدق الإستبيان بعد بنائه كما يلي:

1- الصدق الظاهري للإستبيان:

تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من المتخصصين في علم النفس العمل والتنظيم، وطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح العبارات التي تضمنها الإستبيان، ومدى مناسبة كل عبارة لما وضعت لأجله، بالإضافة إلى اقتراح إي تعديلات يرونها في صياغة عبارات الإستبيان أو حذف أو إضافة أي عبارة إليه، وفي الملحق نجد قائمة بأسماء المحكمين ورتبهم العلمية الأكاديمية.

وفي ضوء الاقتراحات التي أبداهها المحكمون تم إجراء بعض التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين ، وقد تركزت معظم توجيهاتهم في تعديل صياغة بعض عبارات الاستبيان واحتفظت أداة الدراسة بمختلف محاورها التي وضعت في بناء الاستبيان.

2- الصدق البنائي للإستبيان:

توضح الجداول التالية معاملات ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محاور الدراسة مع جميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه في الاستبيان :

الصدق البنائي للمحور الأول:

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.727	15	0.708
02	0.775	16	0.769

0.735	17	0.720	03
0.868	18	0.868	04
0.788	19	0.763	05
0.843	20	0.848	06
0.443	21	0.722	07
0.579	22	0.641	08
0.648	23	0.776	09
0.515	24	0.799	10
0.738	25	0.772	11
0.763	26	0.844	12
0.776	27	0.758	13
		0.871	14

دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الصدق البنائي للمحور الثاني:

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.793	06	0.658	01
0.751	07	0.681	02
0.747	08	0.612	03
0.794	09	0.792	04
0.710	10	0.763	05

دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الصدق البنائي للمحور الثالث:

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.714	06	0.740	01
0.794	07	0.584	02
0.792	08	0.735	03
0.538	09	0.833	04
		0.824	05

دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الصدق البنائي للمحور الرابع:

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.734	07	0.664	01
0.765	08	0.766	02
0.791	09	0.817	03
0.842	10	0.869	04
0.716	11	0.731	05
		0.775	06

دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الصدق البنائي للمحور الخامس:

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.767	07	0.712	01
0.613	08	0.746	02
0.529	09	0.860	03
0.658	10	0.828	04
0.702	11	0.700	05
		0.841	06

دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

الصدق البنائي للمحور السادس:

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.668	12	0.452	01
0.572	13	0.619	02
0.691	14	0.547	03
0.779	15	0.638	04
0.721	16	0.462	05
0.664	17	0.603	06
0.718	18	0.576	07
0.752	19	0.655	08

0.619	20	0.674	09
0.679	21	0.680	10
		0.648	11

دال إحصائي عند مستوى (0.01)

ثبات الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث باستخدام طريقة الاتساق الذاتي، وهي طريقة ألفاكرونباخ، وقد أظهرت تلك الأداة ثباتاً عالياً مثلما هو موضح في الجدول التالي الذي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان:

معامل ثبات ألفاكرونباخ	محاور الاستبيان
0.885	المحور الأول
0.950	المحور الثاني
0.924	المحور الثالث
0.906	المحور الرابع
0.918	المحور الخامس
0.971	المحور السادس

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ فقد جاءت قيمة الثبات للمحور الأول (0.885)، وللمحور الثاني (0.950)، أما المحور الثالث فكان (0.924)، والرابع (0.906)، وبالنسبة للخامس (0.918)، وأخيراً السادس (0.971).

ومن الجدير بالذكر أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة عالية؛ لأن جميعها أعلى من (0.70) وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ، وهذه القيمة تعد مؤشراً لصلاحية أداة البحث (الاستبيان) للتطبيق بغرض تحقيق أهداف البحث من خلال الإجابة على أسئلته، وهذا يعني أن أداة البحث ذات ثبات عال مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

نتائج الدراسة:

المحور الأول: أهمية العملية التكوينية:

العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق تماما	مج	متوسط	إنحراف	كا		
01	مرؤوس	ت	103	89	54	13	11	270	14.26	0.94	2.00
		ن	38.01	33.0	20.0	4.8	4.1	100			
	رئيس	ت	87	38	17	8	7	157	1.21	2.25	
		ن	55.41	24.2	10.83	5.1	4.46	100			
02	مرؤوس	ت	60	99	82	19	10	270	40.33	0.88	1.70
		ن	22.2	36.7	30.4	7.0	3.7	100			
	رئيس	ت	79	46	19	8	5	157	0.90	2.22	
		ن	50.32	29.3	12.1	5.1	3.18	100			
03	مرؤوس	ت	52	57	114	26	21	270	46.64	0.61	1.42
		ن	19.3	21.1	42.2	9.6	7.8	100			
	رئيس	ت	68	47	28	9	5	157	0.96	2.08	
		ن	43.31	29.94	17.83	5.73	3.18	100			
04	مرؤوس	ت	58	111	75	15	11	270	21.53	0.81	1.74
		ن	21.5	41.1	27.8	5.6	4.1	100			
	رئيس	ت	66	48	28	8	6	157	0.95	2.05	
		ن	42.04	30.57	17.83	5.1	3.82	100			
05	مرؤوس	ت	31	57	113	46	23	270	91.20	0.89	01.18
		ن	11.5	21.0	41.9	17.0	8.51	100			
	رئيس	ت	75	44	22	9	7	157	1.01	2.13	
		ن	47.77	28.03	14.01	5.73	4.46	100			
06	مرؤوس	ت	35	88	100	31	16	270	37.97	0.85	1.41
		ن	13.0	32.6	37.0	11.5	5.9	100			
	رئيس	ت	57	47	38	8	7	157	0.98	1.93	
		ن	36.31	29.94	24.20	5.1	4.46	100			
07	مرؤوس	ت	86	85	56	25	18	270	33.11	1.12	1.79
		ن	31.85	31.48	20.74	9.26	6.66	100			
	رئيس	ت	95	48	8	4	2	157	0.58	2.48	
		ن	60.51	30.57	5.1	2.55	1.27	100			

91.05	0.96	1.56	270	15	28	87	86	54	ت	مرؤوس	يعزز الممارسات الإيجابية لدى الشخص ومن استمرار نقاط القوة لديه وتتميتها.	08
			100	5.6	10.4	32.2	31.9	20.0	ن			
	0.58	2.47	157	2	4	8	49	94	ت	رئيس		
			100	1.27	2.55	5.1	31.21	59.87	ن			
16.25	0.99	2.01	270	14	11	57	78	110	ت	مرؤوس	ينمي قدرات الشخص ومهاراته ويجعله قادر على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحل المشكلات.	09
			100	5.2	4.1	21.1	28.9	40.7	ن			
	1.29	1.35	157	14	19	38	42	44	ت	رئيس		
			100	8.92	12.1	24.2	26.75	28.03	ن			
61.28	1.60	1.67	270	39	41	34	49	107	ت	مرؤوس	يسعى إلى الارتقاء بكفاءة الوظيفة بتطوير مهاراته وقدراته الحالية.	10
			100	14.4	15.2	12.6	18.1	39.6	ن			
	0.46	2.56	157	0	1	14	38	104	ت	رئيس		
			100	0	0.64	8.92	24.20	66.24	ن			
15.35	0.57	2.30	270	1	3	37	104	125	ت	مرؤوس	يعمل على تنمية العنصر البشري من حيث الكيف.	11
			100	0.4	1.1	13.7	38.5	46.3	ن			
	0.55	2.30	157	1	1	13	39	103	ت	رئيس		
			100	0.64	0.64	8.28	24.84	65.61	ن			
6.78	0.69	2.22	270	0	9	43	97	121	ت	مرؤوس	يجعل الشخص قادر على التغلب على نقاط الضعف لديه	12
			100	0	3.3	15.9	35.9	44.8	ن			
	0.56	2.35	157	1	3	14	62	77	ت	رئيس		
			100	0.64	1.91	8.92	39.49	49.04	ن			
44.45	1.18	1.69	270	22	24	76	64	84	ت	مرؤوس	يكسب الشخص مهارات ومعارف جديدة.	13
			100	8.1	8.9	28.1	23.7	31.1	ن			
	0.82	2.37	157	2	8	17	35	95	ت	رئيس		
			100	1.27	5.1	10.83	22.29	60.51	ن			
27.67	1.80	1.68	270	41	55	13	43	118	ت	مرؤوس	ينمي لدى الشخص الشعور بالمسؤولية.	14
			100	15.2	20.4	4.8	15.9	43.7	ن			
	1.24	1.90	157	14	15	19	48	61	ت	رئيس		
			100	24.56	26.32	12.10	30.57	38.85	ن			
10.47	1.24	1.71	270	13	50	29	100	78	ت	مرؤوس	يؤدي إلى الإطلاع على أحدث الأساليب والإجراءات في مجال العمل.	15
			100	4.81	18.52	10.74	37.04	28.89	ن			
	1.24	1.87	157	14	16	18	49	59	ت	رئيس		
			100	24.56	10.19	11.46	31.21	37.58	ن			

23.71	1.67	1.03	270	2	11	63	107	87	ت	مرؤوس	يعد الشخص إعدادا جيدا للقيام بعمله بمجهود أقل ووقت أقل وتكلفة أقل.	16
			100	0.74	4.07	23.33	39.63	32.22	ن			
	0.60	2.34	157	2	4	11	63	77	ت	رئيس		
			100	1.27	2.55	7.01	40.13	49.04	ن			
39.11	0.90	1.84	270	12	9	82	85	82	ت	مرؤوس	يؤهل الشخص لتحمل أعباء اعتماد التقنيات الحديثة والتعامل معها.	17
			100	4.44	3.33	30.37	31.48	30.37	ن			
	0.51	2.32	157	1	3	13	62	76	ت	رئيس		
			100	0.64	1.91	8.28	39.49	48.41	ن			
24.16	0.7	2.17	270	3	8	42	108	109	ت	مرؤوس	يقلل من الحوادث في العمل التي قد تحدث نتيجة نقص كفاءة الأشخاص.	18
			100	1.11	2.96	15.55	40	40.37	ن			
	0.52	2.53	157	0	3	12	41	101	ت	رئيس		
			100	0	1.91	7.64	26.11	64.33	ن			
41.89	0.91	1.83	270	4	12	102	65	87	ت	مرؤوس	يعالج نقاط الضعف لدى الشخص التي لم تكن ظاهرة لدى اختياره	19
			100	1.48	4.44	37.78	24.04	32.22	ن			
	1.18	2.06	157	9	15	17	42	74	ت	رئيس		
			100	5.73	9.55	10.83	26.75	47.13	ن			
69.13	0.78	2.01	270	5	10	59	104	92	ت	مرؤوس	يكسب الفرد القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين	20
			100	1.85	3.70	21.85	38.52	34.07	ن			
	0.48	2.52	157	0	3	9	48	97	ت	رئيس		
			100	0	1.91	5.73	30.57	61.78	ن			
12.69	0.94	1.60	270	7	27	101	75	60	ت	مرؤوس	يغير طبيعة الشخص وتصرفاته وتجعله أكثر استجابة للتقدم والتطور	21
			100	2.59	10	37.41	27.78	22.22	ن			
	1.16	1.70	157	13	15	41	44	46	ت	رئيس		
			100	8.28	9.55	26.11	28.02	29.30	ن			
23.81	1.02	1.84	270	13	25	47	104	81	ت	مرؤوس	يرفع الروح المعنوية لدى الشخص من خلال تزويده بالمهارات والمعارف والخبرات التي يواجه بها مشكلات المستقبل	22
			100	4.81	9.26	17.41	38.52	30.0	ن			
	0.84	2.13	157	3	3	39	40	72	ت	رئيس		
			100	1.91	1.91	24.84	25.48	45.86	ن			
18.69	0.91	1.98	270	10	15	50	100	95	ت	مرؤوس	يزيد من اهتمام الشخص بالعمل ويقلل معدل الغياب وترك العمل	23
			100	3.70	5.55	18.52	37.04	35.18	ن			
	0.97	2.26	157	7	8	16	39	87	ت	رئيس		
			100	4.46	5.09	10.19	24.84	55.41	ن			

5.33	0.96	1.54	270	18	24	95	78	55	ت	مرؤوس	يجعل الشخص قادر على شغل مناصب قيادية عليا في السلم الوظيفي بحكم خبرته	24
			100	6.67	8.89	35.18	28.89	20.37	ن			
	1.18	1.48	157	14	21	49	35	38	ت	رئيس		
			100	8.92	13.38	31.21	22.29	24.20	ن			
41.61	0.77	1.6	270	11	12	110	89	48	ت	مرؤوس	يؤدي إلى إعداد وتوفير القيادات الإدارية لتولي المناصب في حالة الطوارئ	25
			100	4.07	4.44	40.74	32.96	17.78	ن			
	1.08	1.17	157	20	31	52	31	23	ت	رئيس		
			100	12.74	19.74	33.12	19.74	14.65	ن			
28.71	0.91	1.57	270	11	20	111	70	58	ت	مرؤوس	يجعل الشخص قادر على إدارة الآخرين بالشكل الصحيح وبالطرق العلمية الحديثة	26
			100	4.07	7.41	41.11	25.93	21.48	ن			
	1.08	1.16	157	20	31	53	30	23	ت	رئيس		
			100	12.74	19.14	33.76	19.11	14.65	ن			
14.5	0.92	1.86	270	23	12	41	121	73	ت	مرؤوس	يكسب الشخص مرونة في حياته المهنية	27
			100	8.52	4.44	15.18	44.81	27.04	ن			
	0.71	2.22	157	3	7	12	69	66	ت	رئيس		
			100	1.91	4.46	7.64	43.95	42.04	ن			

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتضح لنا وعي وإدراك مختلف الأفراد مهما كان طبيعة منصبهم إلى أهمية العملية التكوينية ودورها في الرفع ما المستوى الأدائي والمستوى المهاري للفرد مما يسمح له بتأدية مهامه على الشكل المطلوب، وهو ما يتجلى في النسب المعروضة في الجدول السابق.

ففي البند الأول نجد أن 38.01% من المرؤوسين و 55.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تجعل الشخص يمارس المهام المرتبطة بواجبات عمله برغبته دون ضغوط، بينما يوافق 33% من المرؤوسين و 24.2% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 20% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.8% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.1% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال هذه النسب يتبين لنا دور وأهمية التكوين في التخفيف من حدة الضغوطات التي قد يتعرض لها العامل أو الموظف نتيجة عدم تحكمه في مجال تخصصه أو عدم توفره على المعلومات الكافية المرتبطة بمنصب عمله مما قد يشكل عليه وضعية ضاغطة تؤثر مباشرة

على مستوى أداءه، لذلك فالتكوين المناسب يعالج نوعا ما من هذه المشكلة وأفراد العينة لهم إدراك بذلك لذلك كانت إجاباتهم تصب جلها في هذا المنحى

ونلاحظ كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين فئة المرؤوسين والرؤساء في هذا البند حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 14.26 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء يملكون هامشا من الحرية في تسيير المصلحة أو القسم الذي يشرفون عليه وبالتالي إمكانية تطبيق مختلف المعارف التي تم اكتسابها من خلال الدورات التكوينية إلى حد ما، بينما قد يصطدم المرؤوسين بتحفظ المرؤوسين حول بعض المعطيات مثلا، كم أنهم لا يملكون الحرية في تطبيق ما يرونه صحيحا.

وفي البند الثاني نجد أن 22.2% من المرؤوسين و 50.32% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تزيد من كفاءة الفرد الفنية والإدارية ويطور أسلوب الأداء لديه ، بينما يوافق 36.7% من المرؤوسين و 29.3% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 30.4% من المرؤوسين و 12.1% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 3.7% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتظهر لنا هذه النتائج مدى تيقن أفراد العينة من أن التكوين يعد السبيل المثالي للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ويطور أسلوب أدائهم، حيث أن التكوين من شأنه تزويدهم بمختلف المعارف والمهارات الحديثة في مجال تخصصهم، مما يسمح لهم بتطوير سلوك تعاملهم مع المعطيات الواردة في عملهم بأكثر تحكم وفعالية وكفاءة عالية

ونلاحظ كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين فئة المرؤوسين والرؤساء في هذا البند حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 40.33 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء في الغالب تلقوا في مسارهم

المهني العديد من البرامج التكوينية مقارنة بالمرؤوسين، وكذلك في الغالب يملكون خبرة أكبر مما يجعلهم أكثر إدراكا لأهمية العملية التكوينية ككل، ودورها في الرفع من الكفاءات والقدرات بشكل خاص.

أما البند الثالث فنرى أن 19.3% من المرؤوسين و 43.31% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تجعل الشخص يستطيع استيعاب الإجراءات والتعليمات الصادرة من الجهات ذات العلاقة بعمله ، بينما يوافق 21.1% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 42.2% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 9.6% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 7.8% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير هذه النتائج إلى أنه على العموم نسبة كبيرة من أفراد العينة خاصة الرؤساء مدركين لأهمية العملية التكوينية في استيعاب الأفراد لمختلف التعليمات التي قد تصدر من الرؤساء أو الإدارة العليا ذلك أنها تسهل عملية الفهم الدقيق لمختلف التفاصيل خاصة التقنية منها، ونجد النسب تقل نوعا ما لدى المرؤوسين، وقد يرجع السبب في ذلك لعدم اقتناع شريحة واسعة منهم بعلاقة استيعاب التعليمات والإجراءات بالتكوين، وأنهم بإمكانهم استيعاب ذلك مباشرة إذا كان التواصل صحيح وسليم مع رؤسائهم. وهو ما يفسر لنا الفروق الدالة إحصائيا الموجودة بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 46.64 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء.

وفيما يخص البند الرابع، نجد أن 21.5% من المرؤوسين و 42.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تحدث وتنشط الدافعية للعمل لدى الشخص ، بينما يوافق 41.1% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 27.8% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 5.6% من المرؤوسين

و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.1% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وهذه النتائج تؤكد على أن أفراد العينة مدركين لدور التكوين في إثارة الدافعية لديهم سواء رؤساء أو مرؤوسين، حيث أنهم يعتبرون الدورات التكوينية التي توفرها لهم المؤسسة بمثابة اهتماما بهم وحرصا منها على الرفع من كفاءاتهم ومهاراتهم وجعلها في مستوى يمكنهم من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم، وهو الأمر الذي من شأنه أن يثير دافعيتهم نحو أداء أفضل يتناسب مع الجهود التي تبذلها المؤسسة في ترقية أدائهم.

ونلاحظ كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين فئة المرؤوسين والرؤساء في هذا البند حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 21.53 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء أكثر دافعية في عملهم نتيجة الترقية التي تحصلوا عليها على اعتبار أنهم رؤساء مصالح وأقسام ومديريات، مقارنة بالفئة الأخرى وهي فئة المرؤوسين.

أما البند الخامس فنجد أن 11.5% من المرؤوسين و 47.77% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادرا على إنجاز مهام عمله في الحاضر والمستقبل ، بينما يوافق 21.0% من المرؤوسين و 28.03% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 91.9% من المرؤوسين و 14.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 17% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 8.51% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال هذه النتائج نجد اختلاف واضح في رؤية الرؤساء والمرؤوسين في كون العملية التكوينية تجعل الشخص قادرا على إنجاز مهام عمله في الحاضر والمستقبل بدليل وجود فروق دلالة إحصائية بين فئة المرؤوسين والرؤساء في هذا البند حيث أن ك2 المحسوبة

والمقدرة ب 91.20 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء لهم نظرة استشرافية أكبر من المرؤوسين وذلك لتعاملهم مع الإدارة العليا، وإعدادهم للتقارير المرتبطة بالعمل، وتنسيقهم مع مختلف الأقسام والمصالح والمديريات، مما يوسع من إدراكهم لمختلف التطلعات والمشاريع المستقبلية وكذلك الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى المتوسط والبعيد، وهو الأمر الذي قد يغيب نوعا ما لدى فئة المرؤوسين.

وفيما يخص البند السادس فإن 13% من المرؤوسين و 36.31% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادر على التعبير كتابيا وتحدثا ، بينما يوافق 32.6% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 37% من المرؤوسين و 24.2% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 11.5% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 5.9% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند نجد بعض التباين حتى لدى الفئة الواحدة وإن كانوا عموما يميلون إلى الموافقة على أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادر على التعبير كتابيا وتحدثا، وهذا التباين قد يرجع للاختلاف الذي يمكن أن يكون في القدرات التعبيرية لدى الأفراد عموما وبين الفئتين خصوصا نتيجة التكوين القاعدي أو الخبرة في العمل، خاصة إذا علمنا أن اللغة المستعملة في العمل هي الفرنسية، والكثير من أفراد العينة كان تكوينهم القاعدي باللغة العربية وهو ما قد يفسر لنا ذلك. ويفسر لنا كذلك الفروق الدالة إحصائيا بين فئة الرؤساء والمرؤوسين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 37.97 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، والفرق يرجع لصالح الرؤساء كونهم أكثر خبرة وأكثر استعمالا للتعبير الكتابية والتحدثية لطبيعة منصبهم الذي يتطلب منهم إعطاء تقارير كتابية دورية، وكذا توجيه مختلف التعليمات والتوضيحات الشفهية لمرؤوسيهم.

والبند السابع يشير إلى أن 31.85% من المرؤوسين و 60.51% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية ترفع الروح المعنوية لدى الشخص نتيجة إحساسه بأن المشرفين عليه مهتمين به وبتطويره ، بينما يوافق 31.48% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 20.74% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 9.26% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 6.66% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وهذه النتائج تدل في عمومها لقوة العلاقة بين استهداف العمل والموظفين بالعمليات التكوينية وارتفاع روحهم المعنوية وهو ما تفسره النتائج المطروحة، وذلك أن مختلف الأفراد بالمؤسسة يزيد شعورهم باهتمام المسؤولين بهم والسعي للرقى بأدائهم والرفع من كفاءاتهم، وهو ما يقوي من انتمائهم للمؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية. وبالرغم من ذلك نجد فروق دالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 33.11 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 ، وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك لكون هذه الفئة استفادت من عدة امتيازات وعلى رأسها بالتأكيد الحصول على الترقية التي تعتبر كحافز قوي يساهم في الرفع من الروح المعنوية.

في حين نجد في البند الثامن أن 20% من المرؤوسين و 59.87% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تعزز الممارسات الإيجابية لدى الشخص ومن استمرار نقاط القوة لديه وتتميتها ، بينما يوافق 31.9% من المرؤوسين و 31.21% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 32.2% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 10.4% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 5.6% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن جل أفراد العينة بفئتيها مقتنعين على أن العملية التكوينية تعزز الممارسات الإيجابية لدى الشخص ومن استمرار نقاط القوة لديه وتتميتها، حيث أن التكوين ينمي مهارات الأفراد ويعزز نقاط القوة لديهم، بالإضافة إلى أنه يعالج جانب الضعف والقصور لديهم في مختلف المستويات. وبالرغم من ذلك نجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 91.05 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48، وهذا الفرق لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء عموماً أكثر من استفاد من الدورات التكوينية.

بينما في البند التاسع نرى بأن 40.7% من المرؤوسين و 28.3% من الرؤساء يوافقون تماماً على أن العملية التكوينية تنمي قدرات الشخص ومهاراته ويجعله قادر على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحل المشكلات ، بينما يوافق 28.9% من المرؤوسين و 26.75% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.1% من المرؤوسين و 24.2% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.1% من المرؤوسين و 12.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 5.2% من المرؤوسين و 8.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

وتدل هذه النتائج على أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يميلون إلى أن العملية التكوينية تنمي قدرات الشخص ومهاراته ويجعله قادر على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحل المشكلات، ذلك أن التكوين بمختلف أنواعه يعزز من ثقة الفرد بنفسه وقدراته، وينمي معارفه وكفاءاته مما يجعله يتعامل مع المشكلات الطارئة في العمل بكل احترافية ومهارة من خلال اختيار أنجع الحلول وأنسبها. إلا أننا نجد كذلك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين، حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 16.25 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48، وهذا الفرق لصالح المرؤوسين، وقد يرجع السبب في ذلك كون المرؤوسين غالباً ما يربطون

الاستفادة من البرامج التكوينية بالترقية، إي أنه بمجرد الانتهاء من الدورة التكوينية فإنه سيكون مرشح بقوة بتقلد منصب أعلى.

والبند العاشر يفيد بأن 39.6% من المرؤوسين و 66.24% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تسعى إلى الارتقاء بكفاءة الشخص الوظيفية بتطوير مهاراته وقدراته الحالية، بينما يوافق 18.1% من المرؤوسين و 24.20% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 12.6% من المرؤوسين و 8.92% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 15.2% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 14.4% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند جل أفراد العينة عموما يرون أن العملية التكوينية تسعى إلى الارتقاء بكفاءة الشخص الوظيفية بتطوير مهاراته وقدراته الحالية، وهذا الأمر طبيعي على اعتبار أنه من الأهداف الأساسية للتكوين هو الرفع من كفاءة الأفراد سواء الحالية أو المستقبلية أو الكفاءة العملية أو التسييرية أو الأدائية ككل، وتنمية المهارات اللازمة لأداء مختلف الأعمال المرتبطة بمنصب عمله الحالي أو المستقبلي. وبالرغم من ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين، حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 61.28 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48، وهذا الفرق لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب لعدد الدورات التي استفاد منها الرؤساء مقارنة بالمرؤوسين وكذا طبيعة منصبهم الذي يجعلهم أكثر دراية بأداء الأفراد على اعتبار أن من مهامهم تقييم أداء الأفراد.

أما البند الحادي عشر فيدل على أن 46.3% من المرؤوسين و 65.61% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تعمل على تنمية العنصر البشري من حيث الكيف ، بينما يوافق 38.5% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 13.7% من المرؤوسين و 8.28% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 1.1% من

المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.4% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

من خلال النتائج السابقة نجد أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة مع العملية التكوينية تعمل على تنمية العنصر البشري من حيث الكيف، حيث أن البرامج التكوينية التي تيرمجها المؤسسة من حين لآخر حسب حاجاتها تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى أداء الأفراد نتيجة معالجة نقاط الضعف لديهم مما يساهم بشكل كبير في الرقي من مستوى أدائهم من حيث الكيف. وبالرغم من ذلك نجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 15.35 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48، وهذا الفرق لصالح الرؤساء، وقد يرجع السبب في ذلك كون الرؤساء على اطلاع أكبر من المرؤوسين حول مختلف البرامج التكوينية التي تيرمجها المؤسسة من حين لآخر، وكذا الأهداف المسطرة من وراء ذلك في مختلف التخصصات الموجودة.

والبند الثاني عشر يوضح أن 44.8% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادر على التغلب على نقاط الضعف لديه ، بينما يوافق 35.9% من المرؤوسين و 39.49% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.9% من المرؤوسين و 8.92% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 3.3% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وهذه النتائج توضح مما لا شك فيه أن الأغلبية الكبرى من أفراد العينة مدركون لأهمية العملية التكوينية من كونها تجعل الشخص قادر على التغلب على نقاط الضعف لديه، حيث أن هذه العملية تبني على أساس تحديد مسبق للحاجات التكوينية التي تبحث عن نقاط الضعف لدى الأفراد والتي على أساسها تبني هذه البرامج التكوينية، وبالخصوص إذا كانت هذه البرامج التكوينية تقام في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة. وكذلك نجد أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 6.78 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ذلك لأن أفراد العينة متوافقون على هذا البند.

في حين يشير البند الثالث عشر إلى أن 31.1% من المرؤوسين و 60.51% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تكسب الشخص مهارات ومعارف جديدة ، بينما يوافق 23.7% من المرؤوسين و 22.29% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 28.1% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 8.9% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 8.1% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال النتائج المعروضة نجد أن جل أفراد العينة مع أن العملية التكوينية تكسب الشخص مهارات ومعارف جديدة، وهو أمر معقول بالنظر إلا أنه من بين أهداف البرامج التكوينية هو إكساب الفرد معلومات جديدة ومهارت حديثة تساهم في الرفع من كفاءاته، مما يجعل الفرد يحافظ على مستوى مقبول من الأداء ويواكب مختلف التطورات الحاصلة في مجال تخصصه، خاصة إذا تعلق الأمر بفترة الإطارات. ونجد في هذا البند وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 44.45 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء. وقد يرجع السبب في ذلك كون الرؤساء مطلعون على حاجات الأفراد وكذا البرامج التكوينية المتاحة وطبيعتها ومدى تلبيتها للحاجات الحقيقية للأفراد.

أما البند الرابع عشر فيبين أن 43.7% من المرؤوسين و 38.85% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تنمي لدى الشخص الشعور بالمسؤولية ، بينما يوافق 15.9% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 4.8% من المرؤوسين و 12.10% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 20.4% من المرؤوسين و

26.32% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 15.2% من المرؤوسين و 24.56% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند نجد كذلك جل أفراد العينة يرون أن العملية التكوينية تنتمي لدى الشخص الشعور بالمسؤولية، ذلك أن الأفراد الذين استفادوا من البرامج التكوينية لهم مسؤولية معنوية قبل كل شيء من أجل إظهار ما اكتسبوه من معلومات ومهارات خلال هذه الدورات التكوينية، ضف إلى ذلك مسؤولية نقل المعارف إلى من هم دونهم في الرتبة الوظيفية خاص فئة الرؤساء، وهو ما يفسر الفروق ذات الدلالة الإحصائية الموجودة بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 27.67 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء كونهم مكلفين أيضا بنقل المعلومات لمن هم تحت مسؤولياتهم.

والبند الخامس عشر يوضح أن 28.89% من المرؤوسين و 37.58% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تؤدي إلى الإطلاع على أحدث الأساليب والإجراءات في مجال العمل ، بينما يوافق 37.04% من المرؤوسين و 31.21% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 10.74% من المرؤوسين و 11.46% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 18.52% من المرؤوسين و 10.19% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.81% من المرؤوسين و 24.56% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة هامة من أفراد العينة واعون بدور التكوين في الإطلاع على أحدث الأساليب والإجراءات في مجال العمل، وذلك أن البرامج التكوينية تسعى إلى وضع الأفراد في مستوى يتناسب مع المعطيات الحديثة والأساليب والإجراءات الجديدة في مجال العمل والتي تجعلهم يواكبون مختلف التطورات الحاصلة في مختلف التخصصات التي توجد في المؤسسة. ونجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 10.47 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء نسبيا كونهم أكثر اطلاع على مختلف البرامج التكوينية الموجودة.

أما البند السادس عشر فيشير إلى أن 32.22% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تعد الشخص إعدادا جيدا للقيام بعمله بمجهود أقل ووقت أقل وتكلفة أقل ، بينما يوافق 39.63% من المرؤوسين و 40.13% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 23.33% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.07% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.74% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة مقتنعين أن العملية التكوينية تعد الشخص إعدادا جيدا للقيام بعمله بمجهود أقل ووقت أقل وتكلفة أقل، ذلك أن من أهداف التكوين ككل هو جعل الفرد يؤدي مهامه بأكثر أريحية من حيث قلة المجهود والوقت المبذول، وقلة التكلفة أيضا، وذلك بسبب اكتسابه لطرق عمل ومعارف جديدة تساعده على ذلك. ونجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 23.71 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء على اعتبار أن الرؤساء هم أكفأ الأفراد على تقدير ذلك كون أنه من مهامهم تقييم عمل الأفراد الذين هم تحت سلطتهم الوظيفية.

ونجد في البند السابع عشر أن 30.37% من المرؤوسين و 48.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تؤهل الشخص لتحمل أعباء اعتماد التقنيات الحديثة والتعامل معها ، بينما يوافق 31.48% من المرؤوسين و 39.49% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 30.37% من المرؤوسين و 8.28% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 3.33% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.44% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفيما يخص هذا البند كذلك الغالبية العظمى من أفراد العينة مع أن العملية التكوينية تؤهل الشخص لتحمل أعباء اعتماد التقنيات الحديثة والتعامل معها، ذلك أنه من البرامج التكوينية

من تكون خاصة بالمجالات التقنية والتي تشكل جانبا هاما من أنشطة المؤسسة ككل سواء تلك المتعلقة بالكهرباء أو الغاز، ونجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 39.11 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء كذلك على اعتبار أن الرؤساء هم أكفأ الأفراد على تقدير ذلك كون انه من مهامهم تقييم عمل الأفراد الذين هم تحت سلطتهم الوظيفية.

أما البند الثامن عشر فنلاحظ أن 40.37% من المرؤوسين و 64.33% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تقلل من الحوادث في العمل التي قد تحدث نتيجة نقص كفاءة الأشخاص ، بينما يوافق 40.0% من المرؤوسين و 26.11% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.55% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 2.96% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.11% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تقلل من الحوادث في العمل التي قد تحدث نتيجة نقص كفاءة الأشخاص، حيث تسعى البرامج التكوينية لرفع الكفاءة الأدائية للأفراد والتي تمكنهم من أداء مهامهم باحترافية أكبر مما يجنبهم من الوقوع في الحوادث المرتبطة بعملهم نظرا لتحكمهم بصفة كبيرة بكل ما يتعلق بمتطلبات مهامهم. وكذلك هنا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 24.16 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء كذلك على اعتبار أن الرؤساء هم أكفأ الأفراد على تقدير ذلك كون انه من مهامهم تقييم عمل الأفراد الذين هم تحت سلطتهم الوظيفية.

والبند التاسع عشر يبين أن 32.22% من المرؤوسين و 47.13% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تعالج نقاط الضعف لدى الشخص التي لم تكن ظاهرة لدى اختياره ، بينما يوافق 24.04% من المرؤوسين و 26.75% من الرؤساء على ذلك، في

حين أن 37.78% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.44% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.48% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وهذا البند يوضح أن أكثرية أفراد العينة مع أن العملية التكوينية تعالج نقاط الضعف لدى الشخص التي لم تكن ظاهرة لدى اختياره، حيث أنه في كثير من الأحيان يتم توظيف أفراد نظير مؤهلات معينة، غير أنه وبمرور الوقت تظهر بعض نقاط الضعف التي لم تكن ظاهرة خلال اختبارات الانتقاء للتوظيف أو قد تظهر مشكلة عدم التأقلم مع جو العمل خاصة بالنسبة للمتخرجين الجدد من المدارس والجامعات وهو ما تسعى العمليات التكوينية لإصلاحها ومعالجتها. ونجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 41.89 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء على اعتبار أنهم يساهمون بشكل أو بآخر في انتقاء الأفراد وكذا في تحديد إمكانية تثبيتهم في منصبهم على أساس أنهم من يرسلون تقارير بذلك.

وفينا يخص البند العشرون فإن 34.07% من المرؤوسين و 61.78% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تكسب الفرد القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين ، بينما يوافق 38.52% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.85% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 3.70% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.85% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند الغالبية القصوى من أفراد العينة يقرون أن العملية التكوينية تكسب الفرد القدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، حيث أن التكوين يساهم في استقلال الفرد عن الآخرين في أداء مهامه ويجعله لا يحتاج إلى مساعدة في أداء مهامه سواء من طرف الزملاء أو الرؤساء نتيجة تزوده بالقدر الكافي من المعلومات والمهارات اللازمة لأداء مهامه

مما يغنيه عن طلب المساعدة من الآخرين. ونجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 69.13 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، حيث أنه من بين مهامهم تقييم أداء الأفراد المشرفين عليهم وبإمكانهم تحديد ما إذا كان مستوى الأفراد قد تغير بعد التكوين.

أما البند الواحد والعشرين فنجد أن 22.22% من المرؤوسين و 29.30% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تغير طبيعة الشخص وتصرفاته وتجعله أكثر استجابة للتقدم والتطور ، بينما يوافق 27.78% من المرؤوسين و 28.02% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 37.41% من المرؤوسين و 26.11% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 10.0% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 2.59% من المرؤوسين و 8.28% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفيما يخص هذا البند نجد نسبة مقبولة من أفراد العينة ترى أن العملية التكوينية تغير طبيعة الشخص وتصرفاته وتجعله أكثر استجابة للتقدم والتطور، كونها تثير اهتماماته نحو آخر المستجدات في مجال تخصصه، مما يغير من سلوكاته وجعلها أكثر كفاءة تظهر آثارها على مستوى أدائه. وكذلك هنا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 12.69 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح المرؤوسين كونهم يتطلعون للرفع من قدراتهم وكفاءاتهم كونهم يطمحون لتولي مناصب أعلى من خلال إظهار مستويات عالية من الأداء.

والبند الثاني والعشرين يشير إلى أن 30.0% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية ترفع الروح المعنوية لدى الشخص من خلال تزويده بالمهارات والمعارف والخبرات التي يواجه بها مشكلات المستقبل ، بينما يوافق 38.52% من المرؤوسين و 25.48% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 17.41% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 9.26% من المرؤوسين و 1.91%

من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.81% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفيما يخص هذا البند كذلك أغلب أغلبية أفراد العينة مع أن العملية التكوينية ترفع الروح المعنوية لدى الشخص من خلال تزويده بالمهارات والمعارف والخبرات التي يواجه بها مشكلات المستقبل كون التكوين عملية مستمرة ومتجددة تسعى للحفاظ على مستوى أدائي يتناسب مع المعطيات المتجددة والمتطورة في كل التخصصات ولا سبيل لمواجهة ذلك إلا بالتكوين المتواصل لمواكبة هذه المستجدات الحالية أو المستقبلية. كذلك هنا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 23.81 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء الذين يعملون على تقييم أداء مرؤوسيهم وتحديد حاجاتهم الحالية والمستقبلية بما يتوافق مع خطط المؤسسة وأهدافها.

ونجد في البند الثالث والعشرين أن 35.18% من المرؤوسين و 55.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تزيد من اهتمام الشخص بالعمل ويقلل معدل الغياب وترك العمل ، بينما يوافق 37.04% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 18.52% من المرؤوسين و 10.19% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 5.55% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 3.70% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند يتفق جل أفراد العينة على أن العملية التكوينية تزيد من اهتمام الشخص بالعمل ويقلل معدل الغياب وترك العمل، ذلك التحكم في مختلف المهام المرتبطة بالمنصب نتيجة التزود بالمعلومات والمهارات اللازمة لذلك من خلال البرامج التكوينية المستمرة وارتفاع الروح المعنوية نتيجة ذلك، يساهمان بشكل مباشر في التخفيف معدلات الغياب والدوران في العمل. ونجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة

والمقدرة ب 18.69 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء، حيث أنهم مكلفون بمراقبة مدى انضباط مرؤوسيه من جهة، وكذا منصبهم النوعي الذي يحتم عليهم تقادي التغيب عن العمل كون ذلك يهدد استمرار محافظتهم على ذلك المنصب أو الطموح لمناصب أعلى.

أما البند الرابع والعشرين فيدل على أن 20.37% من المرؤوسين و 24.20% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادر على شغل مناصب قيادية عليا في السلم الوظيفي بحكم خبرته ، بينما يوافق 28.89% من المرؤوسين و 22.29% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 35.18% من المرؤوسين و 31.21% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 8.89% من المرؤوسين و 13.38% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 6.67% من المرؤوسين و 8.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند يتوافق الرؤساء مع المرؤوسين كون أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادر على شغل مناصب قيادية عليا في السلم الوظيفي بحكم خبرته، ذلك أن التكوين يساعد الفرد على تقديم مستوى أداء راقى يسمح له بالطموح للارتقاء إلى مناصب أعلى بالنظر إلى الكفاءات التي يبرزونها في عملهم، وهو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.33 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 مثلما تشير إليه النتائج.

والبند الخامس والعشرين يبين أن 17.78% من المرؤوسين و 14.65% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تؤدي إلى إعداد وتوفير القيادات الإدارية لتولي المناصب في حالة الطوارئ ، بينما يوافق 32.96% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 40.74% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.44% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء غير موافقين على

ذلك، وأخيرا 4.07% من المرؤوسين و 12.74% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال نتائج هذا البند ترى نسبة كبيرة من أفراد العينة خاصة المرؤوسين منهم أن العملية التكوينية تؤدي إلى إعداد وتوفير القيادات الإدارية لتولي المناصب في حالة الطوارئ، ذلك أن التكوين يأهل الأفراد لتولي منصب أعلى وفي كثير من الأحيان يرافق البرامج التكوينية ترقيات لمناصب أعلى ومسؤوليات أكبر، غير أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 41.61 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح المرؤوسين، ذلك أنهم لديهم طموح كبير في تولب مناصب قيادية نظير ما يقدمونه من جهود ومستويات راقية من الأداء تعتبر كمؤشر لكفاءة عالية يحوزونها، فهم على استعداد لتولي المناصب القيادية متى احتاجتهم المؤسسة، بينما يسعى الرؤساء للحفاظ على مراكزهم قبل كل شيء وبعدها الطموح لمستويات قيادية أعلى.

في حين نجد في البند السادس والعشرين أن 21.48% من المرؤوسين و 14.65% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تجعل الشخص قادر على إدارة الآخرين بالشكل الصحيح وبالطرق العلمية الحديثة ، بينما يوافق 25.93% من المرؤوسين و 19.11% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 41.11% من المرؤوسين و 33.76% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7.41% من المرؤوسين و 19.14% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.07% من المرؤوسين و 12.74% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند تتذبذب النتائج بين كل الاحتمالات ، حيث وبالرغم من أن التكوين من شأنه أن يجعل الشخص قادر على إدارة الآخرين بالشكل الصحيح وبالطرق العلمية الحديثة، إلا أن ذلك لا يلقي تجاوبا كبيرا من أفراد العينة وبالخصوص فئة الرؤساء الذين يتقنون في مهاراتهم القيادية دون الحاجة لدورات تكوينية حول تقنيات إدارة الآخرين وفق الأساليب العلمية

الحديثة، في حين نجد نسبة معتبرة من المرؤوسين يوافقون على ذلك كونهم يطمحون لتولي مناصب قيادية من خلال تزويدهم بالمهارات القيادية من خلال البرامج التكوينية، ولذلك نجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 28.71 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح المرؤوسين كما وضحنا ذلك.

وأخيرا نجد في البند السابع والعشرين أن 27.04% من المرؤوسين و 42.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية تكسب الشخص مرونة في حياته المهنية ، بينما يوافق 44.81% من المرؤوسين و 43.95% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.18% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.44% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 8.52% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال آخر بند في هذا المحور يتضح جليا مدى إدراك أفراد العينة ككل إلى أن العملية التكوينية تكسب الشخص مرونة في حياته المهنية، حيث تجعله قادرا على التكيف مع مختلف المناصب التي قد يوجه إليها في المؤسسة وفق ما تقتضيه الحاجة، وكذا إمكانية استجابته لمتلف التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال تخصصه وإمكانية تكيفه معها. ومع ذلك نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 14.5 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين لهم تجربة في ذلك كونهم أكثر خبرة عموما من الرؤساء، وقد استفادوا من برامج تكوينية أثر ممن المرؤوسين.

وهذه النتائج توضح لنا عموما مدى ما يحققه التكوين للأفراد والتي من أهمها :تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم إتجاهها، و يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، و يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين، كذلك التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل

دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة، وهي كلها عوامل تجعله يمارس المهام المرتبطة بواجبات عمله برغبته دون ضغوط.

كما أن التكوين هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل أشغال المناصب والأدوار الوظيفية، فالتكوين وسيلة لتنمية قدرات العاملين على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم

وتشير هذه النتائج إلى أن العامل الذي يتلقى تكويناً مناسباً، سيجعله ملماً بالمهارات و التقنيات التي تزوده بإحساس بالأمن و الأهمية داخل المنظمة، و هذا ما يؤدي بالعامل إلى اكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير، و هذا نتيجة للمعلومات و الخبرات التي تحصل عليها من التكوين.

المحور الثاني: طرق تحديد الحاجات التكوينية:

العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق تماماً	مجم	متوسط	انحراف	كا
01	مرؤوس	ت	34	63	128	29	16	270
		ن	12.59	23.33	47.41	10.74	5.93	100
	رئيس	ت	29	75	32	15	6	157
		ن	18.47	47.77	20.38	9.55	3.82	100
02	مرؤوس	ت	46	81	79	34	30	270
		ن	17.04	30.0	29.26	12.59	11.11	100
	رئيس	ت	34	71	35	13	4	157
		ن	21.66	45.22	22.29	8.28	2.55	100
03	مرؤوس	ت	14	20	89	80	67	270
		ن	5.18	7.41	32.96	29.63	24.81	100
	رئيس	ت	25	32	71	21	8	157
		ن	15.92	20.38	45.22	13.38	5.09	100
04	مرؤوس	ت	59	96	87	21	7	270
27.57	0.86	1.69	270	7	21	87	21	270

			100	2.59	7.77	32.22	35.55	21.85	ن	رئيس	المهارات التي يمتلكها الفرد ومقارنتها بمعايير الأداء المطلوبة	
	0.69	2.13	157	3	5	21	71	57	ت			
			100	1.91	3.18	7.77	45.22	36.31	ن			
8.6	0.58	2.04	270	2	5	43	122	88	ت	مرؤوس	تحليل تقارير الأداء الوظيفي للأفراد	05
			100	0.74	1.85	15.93	45.18	32.59	ن			
	0.46	2.28	157	1	2	11	82	61	ت	رئيس		
			100	0.64	1.27	7.01	52.53	38.85	ن			
100.67	1.07	0.85	270	65	77	52	50	26	ت	مرؤوس	الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك العاملين	06
			100	24.07	28.52	19.26	18.52	9.63	ن			
	0.64	1.59	157	2	6	71	55	23	ت	رئيس		
			100	1.27	3.82	45.22	35.03	14.65	ن			
35.15	0.95	1.90	270	6	19	67	87	91	ت	مرؤوس	استشارة الرؤساء في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد	07
			100	2.2	7.1	24.8	32.2	33.7	ن			
	0.50	2.41	157	1	2	11	61	82	ت	رئيس		
			100	0.64	1.27	7.01	38.85	52.53	ن			
66.57	0.31	0.25	270	108	109	42	8	3	ت	مرؤوس	استشارة العاملين لمعرفة حاجاتهم التكوينية	08
			100	40.0	40.4	15.6	3.0	1.1	ن			
	0.63	0.81	157	22	48	58	17	12	ت	رئيس		
			100	14.01	30.57	36.94	10.83	7.64	ن			
10.19	0.77	0.50	270	104	81	47	25	13	ت	مرؤوس	استخدام الاختبارات لتقدير الحاجات التكوينية للأفراد	09
			100	38.5	30.0	17.4	9.3	4.8	ن			
	0.67	0.46	157	53	48	44	7	5	ت	رئيس		
			100	33.76	30.57	28.02	4.46	3.18	ن			

وبالنسبة للطرق الأخرى إن وجدت، فكل ما تم إضافته يندرج تحت إحدى الطرق المذكورة سابقا في الجدول، ماعدا إجابة من 04 أفراد حول استعمال المحسوبة في عملية تحديد الحاجات.

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتضح لنا وعي وإدراك مختلف الأفراد مهما كان طبيعة منصبهم إلى أهمية عملية تحديد الحاجات التكوينية ودورها في إعداد البرامج التكوينية الكفيلة بتغطية النقص أو الحاجات الحقيقية للأفراد مما ينتج عنه نجاح العملية التكوينية وسيورتها على الشكل المطلوب، بدليل اطلاعهم على مختلف الطرق المستعملة وغير المستعملة في تحديد الحاجات، وهو ما يتجلى في النسب المعروضة في الجدول السابق.

ففي البند الأول نجد أن 12.59% من المرؤوسين و 18.47% من الرؤساء يوافقون تماما

على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم فحص وتحليل أهداف الجهات المستفيدة من البرامج التكوينية ، بينما يوافق 23.33% من المرؤوسين و 47.77% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 47.41% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 10.74% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 5.93% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال النتائج المعروضة نجد تباين في رؤية أفراد العينة في فئتيها حول أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم فحص وتحليل أهداف الجهات المستفيدة من البرامج التكوينية، حيث أن أغلب الرؤساء يرون ذلك على اعتبار أن ذلك من مهامهم، حيث يتم تحديد الأهداف المرجوة من العملية ككل حتى يتم تقييم التكوين في نهايته، بينما المرؤوسين غير مكلفين بذلك على اعتبار أن ذلك ليس من مهامهم، وهو ما يفسر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 41.01 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء.

وفي البند الثاني نجد أن 17.04% من المرؤوسين و 21.66% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم تحليل مشكلات الأداء القائمة في الجهة المستفيدة من التكوين ، بينما يوافق 30.0% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 29.26% من المرؤوسين و 22.29% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 12.59% من المرؤوسين و 8.28% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 11.11% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند أغلب أفرج العينة مع أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم تحليل مشكلات الأداء القائمة في الجهة المستفيدة من التكوين، حيث أن التكوين في أساسه يسعى لحل مشكلة الأداء من خلال تحديد الفرق الموجود بين الأداء المطلوب والأداء الحقيقي للأفراد المعنيين بالتكوين. غير أنه نجد دائما فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين

حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 20.2 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يقومون بتحديد الفجوة الموجودة بين مستويات الأداء الحقيقية والمنشودة لمروؤسيهم، وهذا الأمر من طبيعة مهامهم الإشرافية.

أما البند الثالث فنرى أن 5.18% من المرؤوسين و 15.92% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات المطلوب أدائها ، بينما يوافق 7.41% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 32.96% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 29.63% من المرؤوسين و 13.38% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 24.81% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند تتباين إجابات أفراد العينة بفئتيها حول أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات المطلوب أدائها، فأكثر نسبة من الإجابات تركز حول إجابة غير متأكد، مما يشير إلى عدم وضوح الأمر بالنسبة للفئتين، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 51.41 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يميلون لهذه الطريقة نوعا ما بحكم أن ذلك من مهامهم.

وفيما يخص البند الرابع، نجد أن 21.85% من المرؤوسين و 36.31% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم تحليل و تحديد المهارات التي يمتلكها الفرد ومقارنتها بمعايير الأداء المطلوبة ، بينما يوافق 35.55% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 32.22% من المرؤوسين و 7.77% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7.77% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 2.59% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند عموماً ترى أفراد العينة أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية يتم تحليل و تحديد المهارات التي يمتلكها الفرد ومقارنتها بمعايير الأداء المطلوبة، حيث أن الأساس الأول الذي يسعى التكوين الوصول إليه هو سد الفجوة الأدائية بين الأداء المطلوب والأداء الحقيقي، ويتم ذلك بتقييم أداء الأفراد ومقارنتها بالأداء المطلوب. ونجد كذلك هنا فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 27.57 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يقيمون دورياً أداء الأفراد لتحديد نقاط الضعف لديهم من أجل سد تلك الفجوة بالتكوين إن كان الأمر يتطلب ذلك.

أما البند الخامس فنجد أن 32.59% من المرؤوسين و 38.85% من الرؤساء يوافقون تماماً على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل تقارير الأداء الوظيفي للأفراد ، بينما يوافق 45.18% من المرؤوسين و 52.53% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.93% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 1.85% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 0.74% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

في هذا البند يتفق أفراد العينة على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل تقارير الأداء الوظيفي للأفراد، على اعتبار أن هذه الطريقة هي المعتمدة بشكل أساسي في تحديد الحاجات التكوينية من خلال دفاتر تقييم الأداء الموضوعه لذلك كم هو موضح في الملاحق، حيث يتم تقييم مختلف نواحي الأداء وتوابعه في هذه التقارير، وهذا الأمر يتوافق عليه فئتي العينة بدليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 8.6 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فالفئتين متوافقين على دور تقارير الأداء في تحديد الحاجات التكوينية.

وفيما يخص البند السادس فإن 9.63% من المرؤوسين و 14.65% من الرؤساء يوافقون تماماً على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الزيارات الميدانية

لملاحظة سلوك العاملين ، بينما يوافق 18.52% من المرؤوسين و 35.03% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 19.26% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 28.52% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 24.07% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال نتائج هذا البند تتباين إجابات أفراد العينة حول أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك العاملين، وهذه الطريقة ومن خلال النتائج المعروضة ليست شائعة الاستعمال في المؤسسة، أو بمعنى آخر ليست معتمدة بشكل واسع بل قليلة الاستعمال بالرغم من أهميتها، حيث أن هناك بعض مشكلات الأداء لا يمكن تحديد مداه إلا بالتواجد في مكانها من أجل تحديد كنهها ومعطياتها. ولذلك نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 100.67 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين قد ينكرون عدم قيامهم بهذه الزيارات الميدانية.

والبند السابع يشير إلى أن 33.7% من المرؤوسين و 52.53% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية استشارة الرؤساء في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد، بينما يوافق 32.2% من المرؤوسين و 38.85% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 24.8% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7.1% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 2.2% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير النتائج المعروضة إلى أن أغلبية أفراد العينة مع أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية استشارة الرؤساء في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد، وهذا الأمر قد يبدو طبيعي على اعتبار أن الرؤساء مكلفين بتقييم أداء مرؤوسيه من جهة وإعداد تقارير الأداء من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة لبرامج تكوينية. لذلك

نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 35.15 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يندرج هذا البند من بين مهاهم.

في حين نجد في البند الثامن أن 1.1% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية استشارة العاملين لمعرفة حاجاتهم التكوينية ، بينما يوافق 3.0% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.6% من المرؤوسين و 36.94% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 40.4% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 40.0% من المرؤوسين و 14.01% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وعلى عكس البند السابق نجد أغلبية أفراد العينة لا يرون أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية استشارة العاملين لمعرفة حاجاتهم التكوينية، ذلك أن هذا الأمر نادر الحدوث في المؤسسة، على اعتبار أن هذه الطريقة غير معتمدة بشكل كافي في تحديد الحاجات التكوينية، بالرغم من كونها قد تؤدي إلى نتائج إيجابية في تحديد الحاجات. وكذلك نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 66.57 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين قد ينكرون الأمر بعض الشيء.

بينما في البند التاسع نرى بأن 4.8% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية استخدام الاختبارات لتقدير الحاجات التكوينية للأفراد ، بينما يوافق 9.3% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 17.4% من المرؤوسين و 28.02% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 30.0% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 38.5% من المرؤوسين و 33.76% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند الأخير من هذا المحور نجد أن جل أفراد العينة لا يوافقون على أنه من الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية استخدام الاختبارات لتقدير الحاجات التكوينية للأفراد، فالاختبارات نادرا ما تكون الأساس الذي يتم اعتماده في تحديد الحاجات التكوينية في المؤسسة لعدة اعتبارات، لعل من أهمها عدم توفرها بالشكل الكافي، بالإضافة إلى عدم التحكم فيها أيضا. كذلك نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 10.19 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 .

ومن خلال نتائج هذا المحور يمكننا ترتيب الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية بحسب الطريقة الأكثر استعمالا استنادا إلى النتائج المحصل عليها

الطريقة الأولى	تحليل تقارير الأداء الوظيفي للأفراد
الطريقة الثانية	استشارة الرؤساء في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد
الطريقة الثالثة	يتم تحليل و تحديد المهارات التي يمتلكها الفرد ومقارنتها بمعايير الأداء المطلوبة
الطريقة الرابعة	يتم تحليل مشكلات الأداء القائمة في الجهة المستفيدة من التكوين
الطريقة الخامسة	يتم فحص وتحليل أهداف الجهات المستفيدة من البرامج التكوينية
الطريقة السادسة	الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك العاملين
الطريقة السابعة	يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات المطلوب أدائها
الطريقة الثامنة	استشارة العاملين لمعرفة حاجاتهم التكوينية
الطريقة التاسعة	استخدام الاختبارات لتقدير الحاجات التكوينية للأفراد

حيث نجد أن الطريقة الشائعة الاستعمال هي تقارير الأداء الوظيفي للأفراد عن طريق دفاتر التقييم المعتمدة في المؤسسة، وهي طريقة وإن كان لها إيجابياتها إلا أنها غير كافية ولا تتناسب مع كل أنواع الوظائف والتخصصات الموجودة في المؤسسة، كم قد يغلب عليها طابع الذاتية مما قد يؤثر على التقييم الموضوعي.

فالعاملون في أية منظمة يقومون بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكاتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم وعلى معاملتهم مع زملائهم ومروسيهم.

كما أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكات، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات ونظم تحديد الحاجات الفعلية للأفراد من أجل معالجتها من خلال برامج تكوينية تعمل على تغطية النقص المحدد من خلال تقييم الأداء والتي تصاغ على شكل تقارير تقدم إلى الإدارة العليا من أجل التكفل بها قدر الإمكان .

فمن الحقائق التي لا جدال فيها الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في حل كثير من المشاكل التي تواجه المؤسسات والعاملين فيها في مختلف مستوياتهم. ومما لا جدال فيه أيضا أن التكوين لا يلعب هذا الدور بفعالية واقتدار إلا إذا تم بصورة علمية مخططة ومدرسة. فتخطيط التكوين وتنظيمه يبدأ بتحديد الحاجات التكوينية وينتهي بالتقييم الذي يحدد وإلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات المحددة. وعليه يمكن القول بأن تحديد الحاجات هو الخطوة الأولى والرئيسية في العملية التكوينية، غير أن الطرق التي تستعمل في تحديد هذه الحاجات هي التي تضمن لنا التحديد الدقيق لمواطن النقص ونقاط الضعف لدى الأفراد التي يجب معالجتها، أو في إعداد برامج تتناسب مع الأهداف المسطرة للمرحلة القادمة وفق أهداف المؤسسة، لذلك فالاحتياجات التدريبية هي مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء أو لاعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور .

المحور الثالث: الأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية:

العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	مجم	متوسط	إنحراف	كا	
01 الاعتماد على الخبراء والمتخصصين في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الحاجات التكوينية	ت	5	10	59	104	92	0.41	5.33	01
	ن	1.9	3.7	21.9	38.5	34.1	0.35		
	رئيس	3	7	39	71	37	0.39		
	ن	1.91	4.46	24.84	45.22	23.57			
02 إجراء المقابلات بين خبير التكوين والمتخصص بشؤون العاملين والعاملين أنفسهم	ت	7	21	59	96	87	0.61	1.08	02
	ن	2.07	7.8	21.9	35.6	32.2	0.51		
	رئيس	4	15	39	52	47			
	ن	2.55	9.55	24.84	33.12	29.94			
03 تحليل دقاتر الأداء الوظيفي للعاملين	ت	133	134	3	0	0	2.48	0.24	03
	ن	49.26	49.63	1.1	0	0	2.48		
	رئيس	77	79	1	0	0			
	ن	49.04	50.32	0.64	0	0			
04 الحوار بين الرئيس والمرؤوسين حول حاجاتهم التكوينية	ت	13	29	100	78	50	0.73	10.38	04
	ن	4.8	10.7	37.0	28.9	18.5	0.80		
	رئيس	8	15	81	28	25			
	ن	5.09	9.55	51.59	17.83	15.92			
05 تحليل المهام التي تتكون منها الوظيفة	ت	13	43	118	55	41	0.90	13.55	05
	ن	4.8	15.9	43.7	20.4	15.2	1.19		
	رئيس	12	37	77	19	12			
	ن	7.64	23.57	49.04	12.10	7.64			
06 الزيارات الميدانية لملاحظة مشكلات الأداء للأفراد	ت	87	107	63	11	2	1.99	6.43	06
	ن	32.02	39.6	23.3	4.01	0.7	2.10		
	رئيس	54	73	22	7	1			
	ن	34.39	46.50	14.01	4.46	0.64			
07 المسابقات لتقدير	ت	3	10	46	116	95	0.27	6.59	07
	ن	1.1	3.70	17.04	42.96	35.18			

	0.33	0.22	157	46	86	17	6	2	ت	رئيس	الحاجات التكوينية	
			100	29.30	54.78	10.83	3.82	1.27	ن			
7.72	0.45	2.33	270	1	2	22	127	118	ت	مرؤو	تحليل التقارير الفنية لمختلف الإدارات	08
			100	0.37	0.74	8.15	47.04	43.70	ن			
	033	2.55	157	0	1	3	81	72	ت	رئيس		
			100	0	0.64	1.91	51.59	45.86	ن			
5.33	0.31	0.25	270	108	109	42	8	3	ت	مرؤو	الاستقصاءات التي يجريها الباحثون ورؤساء الأقسام	09
			100	40.0	40.4	15.6	3.0	1.1	ن			
	0.40	0.32	157	46	72	31	5	3	ت	رئيس		
			100	29.30	45.86	19.74	3.18	1.91	ن			
15.24	1.07	0.85	270	65	77	52	50	26	ت	مرؤو	قوائم الحاجات التكوينية للأفراد	10
			100	24.1	28.5	19.3	18.5	9.6	ن			
	1.00	1.05	157	32	25	52	31	17	ت	رئيس		
			100	20.38	15.92	33.12	19.74	10.83	ن			

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتضح لنا وعي وإدراك مختلف الأفراد مهما كان طبيعة منصبهم إلى أهمية عملية تحديد الحاجات التكوينية ودورها في إعداد البرامج التكوينية الكفيلة بتغطية النقص أو الحاجات الحقيقية للأفراد مما ينتج عنه نجاح العملية التكوينية وسيرورتها على الشكل المطلوب، بدليل اطلاعهم على مختلف الأساليب المستعملة وغير المستعملة في تحديد الحاجات، وهو ما يتجلى في النسب المعروضة في الجدول السابق.

ففي البند الأول نجد أن 1.9% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الاعتماد على الخبراء والمتخصصين في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الحاجات التكوينية ، بينما يوافق 3.7% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.9% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 38.5% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 34.1% من المرؤوسين و 23.57% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند تتفق الغالبية القصوى من أفراد العينة على أن الاعتماد على الخبراء والمتخصصين في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الحاجات التكوينية ليس من الأساليب الشائعة الإستعمال في المؤسسة، أو بالأحرى نادر الحصول، ذلك أن المؤسسة تعتمد على

إطاراتها أو المشرفين فيها للقيام بعملية تحديد الحاجات التكوينية واستعمال الأساليب التي يرونها مناسبة لذلك، وحت في تحديد الحاجات المستقبلية للتناسب مع الأهداف المسطرة تتم داخليا بين الإطارات المسيرة للمؤسسة، ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.33 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهو ما يعني توافق الفئتين على ذلك.

وفي البند الثاني نجد أن 2.07% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية إجراء المقابلات بين خبير التكوين والمتخصص بشؤون العاملين والعاملين أنفسهم ، بينما يوافق 7.8% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.9% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 35.6% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 32.2% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

كذلك في هذا البند تتفق الغالبية القصوى من أفراد العينة على أن إجراء المقابلات بين خبير التكوين والمتخصص بشؤون العاملين والعاملين أنفسهم في تحديد الحاجات التكوينية نادر الاستعمال، وقد يمس الإطارات العليا فقط، حيث أن المؤسسة تكتفي في الغالب بإطاراتها للقيام بعملية تحديد الحاجات وفق ما يرونه من أساليب ملائمة مع التركيز على تقييم الأداء، لذلك تبقى هذه العملية من تخصص الإطارات المشرفة في كل المستويات، وهو الأمر الذي لا يكاد يخفى على أحد بدليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 1.08 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهو ما يعني توافق الفئتين على ذلك.

أما البند الثالث فنرى أن 49.26% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل دفاتر الأداء الوظيفي للعاملين ، بينما يوافق 49.63% من المرؤوسين و 50.32% من الرؤساء على ذلك، في

حين أن 1.1% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 0% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتكملة للبندين السابقين يتفق كل أفراد العينة تقريبا على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل دفاتر الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يعد هذا الأسلوب الركيزة الأساسية المعتمدة في تحديد الحاجات التكوينية، حتى ان الإدارة وضعت نماذج ثابتة لتقييم الأداء بمختلف جوانبه وعلى الجميع الإلتزام به وثم القيام بتحليله من أجل إعداد قائمة بالحاجات الفعلية للأفراد التي تعالج من خلال العملية التكوينية. ولذلك لا توجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 0.24 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهو ما يعني توافق الفئتين على ذلك.

وفيما يخص البند الرابع، نجد أن 4.8% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الحوار بين الرئيس والمرؤوسين حول حاجاتهم التكوينية ، بينما يوافق 10.7% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 37.0% من المرؤوسين و 51.59% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 28.9% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 18.5% من المرؤوسين و 15.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند نجد أكبر نسبة غير متأكدة من أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الحوار بين الرئيس والمرؤوسين حول حاجاتهم التكوينية، ثم تأتي نسبة معتبرة لا ترى ذلك، وقد يرجع ذلك إلى أن هذا الأسلوب مرتبط بشخصية الرئيس أو المشرف، فمنهم من يستعمل هذا الأسلوب في تحديد الحاجات غالبا ومنهم من يستعمله أحيانا على حسب طبيعة الموقف، ومنهم من لا يعتمد عليه إطلاقا، وهو ما يفسر الاختلاف الموجود في

إجابات الأفراد، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 10.38 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء، كونهم هم المعنيين مباشرة باستعمال هذا الأسلوب من عدمه.

أما البند الخامس فنجد أن 4.8% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل المهام التي تتكون منها الوظيفة ، بينما يوافق 15.9% من المرؤوسين و 23.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 43.7% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 20.4% من المرؤوسين و 12.10% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 15.2% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال هذا البند نجد أنه يتشابه مع البند الذي قبله من حيث النتائج، حيث أن أكبر نسبة غير متأكدة من أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل المهام التي تتكون منها الوظيفة، ذلك أن الكثير من المشرفين ليس القدرة على تحليل المهام من أجل تحدي الحاجات التكوينية، وخاصة في التخصصات التقنية، حيث أن ذلك يتطلب مهارات معينة قد يفتقدها الكثير من هؤلاء المشرفين، أو حتى إذا تحكموا فيها قد لا يعطونها الأهمية اللازمة والكافية والتي يمكن من خلالها تحديد الحاجات التكوينية الفعلية للأفراد الذين هم تحت إشرافهم، لذلك نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 13.55 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين قد يعتقد البعض منهم أنه فعلا يحلل الوظائف من خلا تقارير الاداء التي يقوم بإعدادها دوريا.

وفيما يخص البند السادس فإن 32.02% من المرؤوسين و 34.39% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الزيارات الميدانية لملاحظة مشكلات الأداء للأفراد ، بينما يوافق 39.6% من المرؤوسين و 46.50% من

الرؤساء على ذلك، في حين أن 23.3% من المرؤوسين و 14.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.01% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.7% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ويتضح لنا من خلا هذا البند أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الزيارات الميدانية لملاحظة مشكلات الأداء الأفراد، وهذا الأمر يتوافق عليه الفئتين، وهو أمر يحصل يحصل بصفة متكررة خاصة في الورشات التقنية، حيث أنه كثيرا ما ينزل المشرفين من مكاتبهم إلى أماكن العمل في الورشات الداخلية أو المفتوحة حيث يتم إنجاز الأشغال المرتبطة بمهام المؤسسة، خاصة في حالة وجود مشاكل تقنية أو محاولة تعديل خط العمل أو تطويره. لذلك في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 6.43 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 نتيجة توافق إجابات فئتي العينة.

والبند السابع يشير إلى أن 1.1% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية المسابقات لتقدير الحاجات التكوينية، بينما يوافق 3.70% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 17.04% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 42.96% من المرؤوسين و 54.78% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 35.18% من المرؤوسين و 29.30% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتوضح نتائج هذا البند أن أغلب أفراد العينة لا يرون أن دراسة المسابقات من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية، حيث نجد أن المجال الوحيد الذي يتم فيه تطبيق المسابقات هي أثناء عملية الإنتقاء للتوظيف وإن كانت تشمل موضوعات محدودة ، ولذلك في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 6.59 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 نتيجة توافق إجابات فئتي العينة.

في حين نجد في البند الثامن أن 43.70% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل التقارير الفنية لمختلف الإدارات ، بينما يوافق 47.04% من المرؤوسين و 51.59% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 8.15% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 0.74% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.37% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير نتائج هذا البند إلى أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة مع أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية تحليل التقارير الفنية لمختلف الإدارات، ذلك أن هذا الأسلوب هو العنصر الأساسي المعتمد من طرف إدارة المؤسسة في تقدير الحاجات التكوينية، لذلك وضعت له أطر منظمة يتم من خلالها إعداد التقارير الخاصة بذلك من خلا دفاتر الأداء المرصودة لذلك والخاصة بكل المستويات، وهذا الأمر معتمد في كل أقسام ومديريات المؤسسة، لذلك في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 7.12 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 نتيجة توافق إجابات فئتي العينة.

بينما في البند التاسع نرى بأن 1.1% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية الاستقصاءات التي يجريها الباحثون ورؤساء الأقسام ، بينما يوافق 3.0% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.6% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 40.4% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 40.0% من المرؤوسين و 29.30% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفيما يتعلق بهذا البند نجد أن النسبة الكبرى من أفراد العينة يرون أن الاستقصاءات ليست من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية، كون هذا الأسلوب يبقى غير شائع

الاستعمال نظير عدم التحكم في إعداد الاستقصاءات من جهة كونها تختلف باختلاف التخصصات المهنية الموجودة في المؤسسة، وبالتالي فالمشرفين هم من سيقومون بإعداد هذه الاستقصاءات، وجلهم لا يتحكمون في ذلك خاصة المختصين في المجال التقني، ولذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.33 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 نتيجة توافق إجابات فئتي العينة.

والبند العاشر يفيد بأن 9.6% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية قوائم الحاجات التكوينية للأفراد ، بينما يوافق 18.5% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 19.3% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 28.5% من المرؤوسين و 15.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 24.1% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

والبند الأخير في هذا المحور يوضح أن إجابات أفراد العينة بفئتيها متباينة وموزعة على مختلف الإجابات، وهو ما يشير إلى أن قوائم الحاجات التكوينية للأفراد تعد نسبيا من الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية، حيث أنها قد نجدها تستعمل في بعض الأقسام أو المصالح والمديريات في بعض الأحيان، خاصة إذا كان المشرف على ذلك يملك خبرة كافية وسبق له التعامل مع العديد من الحالات التي تم تحديد حاجاتها التكوينية من طرفه، مما قد يسمح له بوضع قوائم للحاجات التكوينية للأفراد والتي من خلالها يتم تحديد حاجات الأفراد الفعلية للتكوين، ولذلك نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 15.24 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين هم بالأساس من يقوم بإعداد هذه القوائم المتعلقة بالحاجات التكوينية.

ومن خلال النتائج السالفة الذكر يمكننا ترتيب الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية حسب الأكثر استعمالاً.

الأسلوب الأول	تحليل دفاتر الأداء الوظيفي للعاملين
الأسلوب الثاني	تحليل التقارير الفنية لمختلف الإدارات
الأسلوب الثالث	الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك الأفراد
الأسلوب الرابع	تحليل المهام التي تتكون منها الوظيفة
الأسلوب الخامس	قوائم الحاجات التكوينية للأفراد
الأسلوب السادس	الحوار بين الرئيس والمرؤوسين حول حاجاتهم التكوينية
الأسلوب السابع	إجراء المقابلات بين خبير التكوين والمتخصص بشؤون العاملين والعاملين أنفسهم
الأسلوب الثامن	الاعتماد على الخبراء والمتخصصين في جمع المعلومات اللازمة لتقدير الحاجات التكوينية
الأسلوب التاسع	الاستقصاءات التي يجريها الباحثون ورؤساء الأقسام
الأسلوب العاشر	المسابقات لتقدير الحاجات التكوينية

ويمثل تحديد الحاجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكل في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية ، إن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العمال والموظفين بها .من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والموضوعي للحاجات التكوينية. وترجع عملية تحديد الحاجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين حيث توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنشأة والذي يسبق عادة تحليل الحاجات التكوينية وعلى هذا يصبح تحديد

الحاجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وإن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين وهو ما يطلق عليه القابلية للتكوين. غير أن المشكل الذي قد يبقى مطروح يتعلق أساسا بالأسلوب الذي يمكن الإعتماد عليه في تحديد الحاجات التكوينية، حيث أن من غير المعقول أن أسلوبا واحدا قد يصلح لكل الموقف والمعطيات أو الحالات، كما انه في بعض الحالات قد لا يكون أسلوبا واحدا كافيا لتقدير هذه الحاجات، حيث قد تكون هذه المعومات المستقاة من أسلوب واحد غير كافية ولا تحدد بدقة مواطن النقص والقصور الواجب معالجتها عن طريق التكوين، حيث يصبح من الضروري تنويع الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية من أجل ضبط هذه الحاجات بدقة تجنبنا هذر المال والجهد والوقت، وتجعل من العملية التكوينية فعالة وناجعة وحلا يتناسب مع الحاجات الفعلية للأفراد.

المحور الرابع: الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية:

العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	مج	متوسط	إنحراف	كا
01	مرؤوس	ت	16	29	128	63	34	270	73.40
		ن	5.9	10.7	47.4	23.3	12.6	100	
	رئيس	ت	3	11	22	63	58	157	
		ن	1.91	7.01	14.01	40.13	36.94	100	
02	مرؤوس	ت	18	24	95	78	55	270	155.80
		ن	6.7	8.9	35.2	28.2	20.4	100	
	رئيس	ت	49	65	37	4	2	157	
		ن	31.21	41.40	23.57	2.55	1.27	100	
03	مرؤوس	ت	87	102	65	12	4	270	45.45
		ن	32.2	37.8	24.1	4.4	1.5	100	
	رئيس	ت	26	39	53	27	12	157	
		ن	16.56	24.84	33.76	17.20	7.64	100	

16.43	0.98	1.42	270	21	26	114	57	52	ت	مرؤو س	عدم اهتمام المسؤولين بتحليل المشكلات التي تواجهها وترتيب أولويات حلها	04
			100	7.8	9.6	42.2	21.1	19.3	ن			
	0.64	1.15	157	10	19	92	23	13	ت	رئيس		
			100	6.37	12.10	58.60	14.65	8.28	ن			
1.10	0.19	0.17	270	125	104	37	3	1	ت	مرؤو س	عدم تحديد المسؤوليات والمهام بدقة ووضوح	05
			100	46.3	38.5	13.7	1.1	0.4	ن			
	0.13	0.13	157	74	63	19	1	0	ت	رئيس		
			100	47.13	40.13	12.10	0.64	0	ن			
3.75	0.96	1.56	270	15	28	87	86	54	ت	مرؤو س	الافتقار إلى المعلومات المتصلة بالمؤشرات الموضوعية لأداء الأفراد	06
			100	5.6	10.4	32.2	31.9	20.0	ن			
	0.80	1.56	157	6	11	62	51	27	ت	رئيس		
			100	3.82	7.01	39.49	32.48	17.20	ن			
2.91	0.96	1.14	270	39	41	107	49	34	ت	مرؤو س	عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للأفراد	07
			100	14.4	15.2	39.6	18.1	12.6	ن			
	0.82	1.15	157	16	23	72	30	16	ت	رئيس		
			100	10.19	14.65	45.86	19.11	10.19	ن			
5.45	1.18	1.69	270	22	24	76	64	84	ت	مرؤو س	عدم قناعة الرؤساء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد حاجاتهم التكوينية	08
			100	8.1	8.9	28.1	23.7	31.1	ن			
	1.02	1.92	157	7	8	42	41	59	ت	رئيس		
			100	4.46	5.09	26.75	26.11	37.58	ن			
5.54	0.99	2.01	270	14	11	57	78	110	ت	مرؤو س	الاعتماد على الرؤساء وحدهم في تحديد الحاجات التكوينية لأفراد	09
			100	5.2	4.1	21.1	28.9	40.7	ن			
	0.80	2.20	157	3	3	32	43	76	ت	رئيس		
			100	1.91	1.91	20.38	27.39	48.41	ن			
1.38	0.92	0.62	270	86	85	56	18	25	ت	مرؤو س	عدم وضوح سياسة التكوين الموجودة في المؤسسة	10
			100	31.9	31.5	20.7	6.7	9.3	ن			
	0.77	0.52	157	55	51	32	8	11	ت	رئيس		
			100	35.03	32.48	20.38	5.09	7.01	ن			

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتضح لنا الصعوبات التي قد تحول دون التحديد الدقيق للحاجات التكوينية والتي تعيق دورها في إعداد البرامج التكوينية الكفيلة بتغطية النقص أو الحاجات الحقيقية للأفراد مما ينتج عنه فشل العملية التكوينية وسيرورتها على الشكل المطلوب، وهو ما يتجلى في النسب المعروضة في الجدول السابق.

ففي البند الأول نجد أن 5.9% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم قناعة الرؤساء بأهمية تحديد الحاجات التكوينية ، بينما يوافق 3.7% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.9% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 38.5% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 34.1% من المرؤوسين و 23.57% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وهذه النتائج تظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة مقتنعة بأن الرؤساء لا يعتبرون من بين الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية من حيث عدم قناعتهم بأهمية تحديد الحاجات التكوينية، وهو مؤشر إيجابي على الأهمية التي يوليها الرؤساء لعملية تحديد الحاجات التكوينية، وبالرغم من ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 73.40 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء ذلك أنهم أكثر إقتناعا أن المشكل لا يطرح على مستواهم باعتبارهم رؤساء، من حيث انهم يولون أهمية لعملية تحديد الحاجات.

وفي البند الثاني نجد أن 2.07% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم توفر الوقت الكافي لدى مسؤولي التكوين لتحديد الحاجات التكوينية ، بينما يوافق 7.8% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.9% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 35.6% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 32.2% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال النتائج المعروضة في هذا البند يتبين لنا أن جليل أن جل أفراد العينة لا يرون أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم توفر الوقت الكافي لدى مسؤولي التكوين لتحديد الحاجات التكوينية، وهو ما يرجح ما وجدناه في البند السابق

من حيث إعطاء الرؤساء الأهمية اللازمة لتحديد الحاجات، وهو ما يعطي العملية التكوينية فعالية أكبر. كذلك في هذا البند نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 155.80 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يؤكدون أيضا على إعطائهم أهمية كبيرة لعملية تحديد الحاجات التكوينية.

أما البند الثالث فنرى أن 32.2% من المرؤوسين و 16.56% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية افتقار مسؤولي التكوين إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الحاجات التكوينية ، بينما يوافق 37.8% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 24.1% من المرؤوسين و 33.76% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.4% من المرؤوسين و 17.2% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.5% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير نتائج هذا البند إلى أن افتقار مسؤولي التكوين إلى الخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الحاجات التكوينية من بين الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، بالرغم من أن مسؤولي التكوين في المؤسسة يملكون خبرة كافية في إدارة مصالحهم منذ فترة طويلة، إلا أن تشعب التخصصات الموجودة وتطور الحاجات وتعقدها أحيانا صعب من مهمتهم ، لذلك نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 45.45 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح المرؤوسين الذين باتوا مقتنعين أكثر من غيرهم بمحدودية المسؤولين في مدى تفاعلهم مع مختلف الأساليب التي تستعمل في تحديد الحاجات التكوينية.

وفيما يخص البند الرابع، نجد أن 4.8% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء يوافقون تماماً على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم اهتمام المسؤولين بتحليل المشكلات التي تواجهها وترتيب أولويات حلها ، بينما يوافق 10.7% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 37.0% من المرؤوسين و 51.59% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 28.9% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 18.5% من المرؤوسين و 15.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

وفي هذا البند نجد تذبذب في إجابات أفراد العينة حيث أن أكبر نسبة غير متأكدة من أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم اهتمام المسؤولين بتحليل المشكلات التي تواجهها وترتيب أولويات حلها، ذلك أنه قد يود من المسؤولين من يهتمون بتحليل المشكلات التي تواجههم ويعملون على حلها ، بينما قد نجد العكس عند البعض الآخر الذين لا يهتمهم سوى استمرار العمل على نسق معين دون إعطاء اعتبار للمشاكل المطروحة، وهذا الأمر الذي يفسر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 16.43 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفروق كان لصالح المرؤوسين الذين يتعاملون مع مختلف الرؤساء.

أما البند الخامس فنجد أن 4.8% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء يوافقون تماماً على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم تحديد المسؤوليات والمهام بدقة ووضوح ، بينما يوافق 15.9% من المرؤوسين و 23.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 43.7% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 20.4% من المرؤوسين و 12.10% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 15.2% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

والنتائج المعروضة في هذا البند توضح لنا أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم تحديد المسؤوليات والمهام بدقة ووضوح، ذلك أن الأمر نسبي، بحيث قد نجد هذا الأمر في بعض المصالح وقد لا نجده في أخرى، وهذا يرجع لطبيعة المهام الممارسة، أو كيفية تحديدها من طرف الإدارة العليا والتي قد نجد فيها تتداخل في بعض المهام المتشابهة والتي التي تشترك فيها عدة مصالح، مما يجعل الأمر متشابك نوعا ما، غير أن هذا الأمر نسبي، ونجد في هذا البند توافق بين فئتي العينة وهو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 1.10 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 .

وفيما يخص البند السادس فإن 32.02% من المرؤوسين و 34.39% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية الافتقار إلى المعلومات المتصلة بالمؤشرات الموضوعية لأداء الأفراد ، بينما يوافق 39.6% من المرؤوسين و 46.50% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 23.3% من المرؤوسين و 14.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.01% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.7% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند يتفق أفراد العينة على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية الافتقار إلى المعلومات المتصلة بالمؤشرات الموضوعية لأداء الأفراد، ذلك أن الأمر في الغالب يخضع للمعايير الشخصية، فكل مسؤول نظرتة ومعاييرها الخاصة به في تحديد الأداء المطلوب أو الطريقة المثلى لتأدية مختلف المهام، ومن ثم لكل واحد منهم المؤشرات الخاصة به في تقييم الأداء بالرغم من وجود دفتر التقييم الذي يوضح الاطر العامة لعملية التقييم الخاصة بالأداء. لذلك في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 3.75 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 .

والبند السابع يشير إلى أن 1.1% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للأفراد، بينما يوافق 3.70% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 17.04% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 42.96% من المرؤوسين و 54.78% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 35.18% من المرؤوسين و 29.30% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

والنتائج المعروضة في هذا اللبند توضح لنا مدى توافق أفراد العينة من حيث أنه لا يعتبر عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للأفراد من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، ذلك أن الأهداف مسطرة ومحددة من طرف الإدارة العليا لكل مديرية وقسم ومصلحة، وكذا الأهداف المتعلقة بكل منصب عمل والمهام والأنشطة المرتبطة به من خلال بطاقة المنصب المحددة لذلك. ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 2.91 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، فأفراد العينة في عمومهم متفقون على ذلك.

في حين نجد في البند الثامن أن 43.70% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم قناعة الرؤساء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد حاجاتهم التكوينية ، بينما يوافق 47.04% من المرؤوسين و 51.59% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 8.15% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 0.74% من المرؤوسين و

0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.37% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفيما يتعلق بهذا البند فالأغلبية الساحقة من أفراد العينة متفقون على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم قناعة الرؤساء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد حاجاتهم التكوينية، ذلك أن المرؤوسين يرون زمقتعين بذلك في مختلف المصالح، بينما يرى الرؤساء أن تحديد الحاجات التكوينية من مهامهم ولا دخل للمرؤوسين في ذلك، كما يرون أنهم أكفأ من يقوم بذلك، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.45 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 ، فأفراد العينة متفقون على ذلك عموما.

بينما في البند التاسع نرى بأن 1.1% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية الاعتماد على الرؤساء وحدهم في تحديد الحاجات التكوينية الأفراد ، بينما يوافق 3.0% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.6% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 40.4% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 40.0% من المرؤوسين و 29.30% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال هذا البند يتضح لنا أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لا يرون أن الاعتماد على الرؤساء وحدهم في تحديد الحاجات التكوينية الأفراد من بين الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، ذلك أنه لا بد من مواقة الإدارة العليا ووكذا مصلحة الموارد البشرية بالإضافة إلى مسؤولي التكوين، مثلما هو موضح في دفاتر التقييم الموجودة في الملاحق حيث لا بد من توفر تأشيرات مختلف المصالح المذكورة. وهذا الأمر يتفق عليه أفراد

العينة ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.54 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 .

والبند العاشر يفيد بأن 9.6% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء يوافقون تماما على أنه من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية عدم وضوح سياسة التكوين الموجودة في المؤسسة ، بينما يوافق 18.5% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 19.3% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 28.5% من المرؤوسين و 15.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 24.1% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند الأخير نجد أعلى نسبة من أفراد العينة لا يرون أن عدم وضوح سياسة التكوين الموجودة في المؤسسة من الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، فيما أن نسبة أقل غير متأكدة من ذلك، ذلك أن التوجيه نحو البرامج التكوينية يتم من خلال توصيات الرؤساء المباشرين للعمال والموظفين، مع موافقة الإدارة العليا التي لها معطيات معينة تحدد على أساسها إمكانية توفير البرامج التكوينية المطلوبة، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 1.38 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك.

وعلى الرغم من أهمية تحديد الحاجات التكوينية في نجاح العملية التكوينية إلا أنها تعد أكثر جوانب العملية صعوبة لعدة أسباب من أهمها عدم وجود المصادر الجيدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك الحاجات، بالإضافة إلى عدم وضوحها وكثرة التداخلات بينها، هذا بالإضافة إلى خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباك والخلل الوظيفي الذي قد تحدثه عملية تقييم الحاجات التكوينية، وما يترتب عليها من وقت وتكاليف.

وتشير الدراسات إلى أن أصعب المهام والتحديات التي يواجهها الباحثين وخبراء التكوين تتمثل في عملية تحديد حاجات التكوين، لدرجة أن هناك من الباحثين من يراها من

أعقد المشكلات التي تدفع أحيانا إلى الاعتقاد باستحالتها، بسبب صعوبة الحصول على وسيلة فعالة لقياس حاجات التكوين ودورها في رفع كفاءة العاملين، وأن هذه الصعوبة تتمثل بصورة خاصة في تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، ومعرفة أي نوع من التكوين يحتاجونه.

المحور الخامس: مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية الكفاءات:

العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق تماما	مجم	متوسط	انحراف	كا
01 إثراء معرفتي بالعمل الذي أمارسه	مرفوس	ت	121	97	43	9	0	270	6.78
		ن	44.8	35.9	15.9	3.3	0	100	
	رئيس	ت	77	62	14	3	1	157	
		ن	49.0	39.4	8.92	1.91	0.64	100	
02 إتقاني للجوانب الفنية للعمل	مرفوس	ت	55	78	95	24	18	270	5.33
		ن	20.3	28.8	35.1	8.89	6.67	100	
	رئيس	ت	38	35	49	21	14	157	
		ن	24.2	22.2	31.2	13.3	8.92	100	
03 إتقاني للإجراءات النظامية للعمل	مرفوس	ت	88	122	43	5	2	270	8.6
		ن	32.5	45.1	15.9	1.85	0.74	100	
	رئيس	ت	61	82	11	2	1	157	
		ن	38.8	52.5	7.01	1.27	0.64	100	
04 مساعدتي في إعداد برامج العمل وأساليب تطبيقها	مرفوس	ت	5	10	59	104	92	270	5.33
		ن	1.9	3.7	21.9	38.5	34.1	100	
	رئيس	ت	3	7	39	71	37	157	
		ن	1.91	4.46	24.8	45.2	23.5	100	
05 زيادة كفاءتي الفنية في مجال تخصصي بعد انتهاء الدورة التكوينية	مرفوس	ت	133	134	3	0	0	270	0.24
		ن	49.2	49.6	1.1	0	0	100	
	رئيس	ت	77	79	1	0	0	157	

			100	0	0	0.64	50.3 2	49.0 4	ن		التي اتبعتها	
6.43	0.75	1.99	270	2	11	63	107	87	ت	مرؤوس	إجادتي لوضع وصياغة الأهداف بدقة	06
			100	0.7	4.01	23.3	39.6	32.0 2	ن			
	0.67	2.10	157	1	7	22	73	54	ت	رئيس		
			100	0.64	4.46	14.0 1	46.5 0	34.3 9	ن			
7.72	0.45	2.33	270	1	2	22	127	118	ت	مرؤوس	إلمامي بأحدث أساليب تخطيط العمل	07
			100	0.37	0.74	8.15	47.0 4	43.7 0	ن			
	033	2.55	157	0	1	3	81	72	ت	رئيس		
			100	0	0.64	1.91	51.5 9	45.8 6	ن			
5.45	1.18	1.69	270	22	24	76	64	84	ت	مرؤوس	تحكمي في كيفية تطبيق أساليب العمل الحديثة	08
			100	8.1	8.9	28.1	23.7	31.1	ن			
	1.02	1.92	157	7	8	42	41	59	ت	رئيس		
			100	4.46	5.09	26.7 5	26.1 1	37.5 8	ن			
51.41	0.69	0.63	270	67	80	89	20	14	ت	مرؤوس	دعم قدرتي على التنسيق الجيد لتحضير الجوانب الفنية في عملي	09
			100	24.8 1	29.6 3	32.9 6	7.41	5.18	ن			
	0.92	1.34	157	8	21	71	32	25	ت	رئيس		
			100	5.09	13.3 8	45.2 2	20.3 8	15.9 2	ن			
46.67	0.61	1.42	270	21	26	114	57	52	ت	مرؤوس	تطوير مهاراتي الإشرافية في العمل	10
			100	7.8	9.6	42.2	21.1	19.3	ن			
	0.96	2.08	157	5	9	28	47	68	ت	رئيس		
			100	3.18	5.73	17.8 3	29.9 4	43.3 1	ن			
3.75	0.96	1.56	270	15	28	87	86	54	ت	مرؤوس	منحي القدرة على التعامل بكفاءة مع المواقف والظروف الصعبة في العمل	11
			100	5.6	10.4	32.2	31.9	20.0	ن			
	0.80	1.56	157	6	11	62	51	27	ت	رئيس		
			100	3.82	7.01	39.4 9	32.4 8	17.2 0	ن			
155.80	0.77	0.73	270	55	78	95	24	18	ت	مرؤوس	إكسابي القدرة على تحفيز من يعملون معي	12
			100	20.4	28.2	35.2	8.9	6.7	ن			
	0.70	2.00	157	2	4	37	65	49	ت	رئيس		
			100	1.27	2.55	23.5	41.4	31.2	ن			

						7	0	1				
1.08	0.61	0.67	270	87	96	59	21	7	ت	مرؤوس	زيادة فرص حصولي على الترقيات	13
			100	32.2	35.6	21.9	7.8	2.7	ن			
	0.59	0.51	157	47	52	39	15	4	ت	رئيس		
			100	29.9 4	33.1 2	24.8 4	9.55	2.55	ن			
45.45	0.80	1.96	270	4	12	65	102	87	ت	مرؤوس	زيادة قدرتي على فهم نقاط القوة والضعف لدي والتغلب عليها	14
			100	1.5	4.4	24.1	37.8	32.2	ن			
	1.05	1.33	157	12	27	53	39	26	ت	رئيس		
			100	7.64	17.2 0	33.7 6	24.8 4	16.5 6	ن			
73.40	0.69	0.87	270	34	63	128	29	16	ت	مرؤوس	التقليل من أخطائي في العمل	15
			100	12.6	23.3	47.4	10.7	5.9	ن			
	0.48	0.34	157	58	63	22	11	3	ت	رئيس		
			100	36.9 4	40.1 3	14.0 1	7.01	1.91	ن			
5.54	0.99	2.01	270	14	11	57	78	110	ت	مرؤوس	زيادة اهتمامي بالعمل الذي أقوم به	16
			100	5.2	4.1	21.1	28.9	40.7	ن			
	0.80	2.20	157	3	3	32	43	76	ت	رئيس		
			100	1.91	1.91	20.3 8	27.3 9	48.4 1	ن			
18.69	0.91	1.98	270	10	15	50	100	95	ت	مرؤوس	رفع مستوى إلمامي بالمعلومات والمعارف	17
			100	3.70	5.55	18.5 2	37.0 4	35.1 8	ن			
	0.97	2.26	157	7	8	16	39	87	ت	رئيس		
			100	4.46	5.09	10.1 9	24.8 4	55.4 1	ن			
24.16	0.7	2.17	270	3	8	42	108	109	ت	مرؤوس	ساهم التكوين في ممارسة مهامي والأنشطة المتعلقة بها بمستوى عال	18
			100	1.11	2.96	15.5 5	40	40.3 7	ن			
	0.52	2.53	157	0	3	12	41	101	ت	رئيس		
			100	0	1.91	7.64	26.1 1	64.3 3	ن			
21.53	0.81	1.74	270	11	15	75	111	58	ت	مرؤوس	حسن التكوين من أسلوب أدائي وزاد من فاعليتي في العمل	19
			100	4.1	5.6	27.8	41.1	21.5	ن			
	0.95	2.05	157	6	8	28	48	66	ت	رئيس		
			100	3.82	5.1	17.8 3	30.5 7	42.0 4	ن			
14.26	0.94	2.00	270	11	13	54	89	103	ت	مرؤوس	نمى التكوين لدي روح المثابرة والطموح الاعتماد	20
			100	4.1	4.8	20.0	33.0	38.0 1	ن			

			157	7	8	17	38	87	ت	رئيس	على النفس	
	1.21	2.25	100	4.46	5.1	10.8 3	24.2	55.4 1	ن			
28.71	0.91	1.57	58	11	20	111	70	58	ت	مرووس	جعلني التكوين أكثر مرونة وقابلية للتقدم والتطور في مجال عملي	21
			21. 48	4.07	7.41	41.1 1	25.9 3	21.4 8	ن			
	1.08	1.16	23	20	31	53	30	23	ت	رئيس		
			14.	12.7	19.1	33.7	19.1	14.6	ن			
			65	4	4	6	1	5				

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتضح لنا مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد الصعوبات وذلك من خلال التحديد الدقيق للحاجات التكوينية والتي لها دورها في إعداد البرامج التكوينية الكفيلة بتغطية النقص أو الحاجات الحقيقية للأفراد مما ينتج عنه تنمية كفاءات الأفراد ، وهو ما يتجلى في النسب المعروضة في الجدول السابق.

ففي البند الأول نجد أن 44.8% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إثراء معرفتي بالعمل الذي أمارسه ، بينما يوافق 35.9% من المرؤوسين و 39.49% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.9% من المرؤوسين و 8.92% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 3.3% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

من خلال نتائج هذا البند نجد شبه إجماع من أفراد العينة على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إثراء معرفتهم بالعمل الذي يمارسونه، وهذا أمر إيجابي خاصة إذا ما اقترن بتحديد دقيق وعلمي وموضوعي للحاجات التكوينية من خلال الطرق والأساليب المناسبة لنوع العمل أو الأهداف المرجوة من العملية التكوينية ككل، ولذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 6.78 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك.

وفي البند الثاني نجد أن 20.37% من المرؤوسين و 24.20% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إتقاني للجوانب الفنية للعمل ، بينما يوافق 28.89% من المرؤوسين و 22.29% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 35.18% من المرؤوسين و 31.21% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 8.89% من المرؤوسين و 13.38% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 6.67% من المرؤوسين و 8.92% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ويظهر من خلال هذا البند أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إتقانهم للجوانب الفنية للعمل، وهو من بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها مختلف البرامج التكوينية، وذلك بغرض الرفع من القدرة الأدائية للأفراد، مما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة ككل من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تنمية قدرات الأفراد مما يجعلهم مرشحين لتولي مناصب أعلى إذا ما تمكنوا من المحافظة على نسق مقبول من المستوى الأدائي. ولذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.33 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك.

أما البند الثالث فنرى أن 32.59% من المرؤوسين و 38.85% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إتقاني للإجراءات النظامية للعمل ، بينما يوافق 45.18% من المرؤوسين و 52.53% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.93% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 1.85% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.74% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند يتضح لنا مما لا يدع مجالا للشك أن الأغلبية القصوى من أفراد العينة مع أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال

إتقانهم لإجراءات النظامية للعمل، حيث يجعلهم أكثر تنظيماً في العمل من خلال تحكمهم في الإجراءات العامة الواجب مراعاتها في تأدية المهام أو التعامل مع مختلف الزملاء أو الرؤساء أو حتى الزبائن غن كان ذلك من طبيعة مهامهم، كما أن العمل وفق الإجراءات التنظيمية يجعله أكثر إيمناً من خلال إتباع إجراءات السلامة الأمنية خاصة بالنسبة للأفراد الذين يمارسون مهامهم في المواقع الخارجية والتي تتسم أعمالهم بنوع من الخطورة. كذلك في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 8.6 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون إلى حد ما على ذلك.

وفيما يخص البند الرابع، نجد أن 1.9% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماماً على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال مساعدتي في إعداد برامج العمل وأساليب تطبيقها ، بينما يوافق 3.7% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.9% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 38.5% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 34.1% من المرؤوسين و 23.57% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

وعلى خلاف البنود السابقة أنجد أن الأغلبية الكبرى من أفراد العينة لا يرون أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال مساعدتهم في إعداد برامج العمل وأساليب تطبيقها، ذلك أن هذه المهمة في هذه المؤسسة من اختصاص الإدارة العليا التي تضع برنامجاً لذلك وفق احتياجاتها من جهة ووفق الطلبات الموجهة إليها عموماً، بالإضافة إلى الاستراتيجية العامة للدولة من حيث توسيع ونشر شبكات الكهرباء والغاز وتمديدتها إلى المزيد من المناطق. وأيضاً في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.33 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك.

أما البند الخامس فنجد أن 49.26% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة كفاءتي الفنية في مجال تخصصي بعد انتهاء الدورة التكوينية ، بينما يوافق 49.63% من المرؤوسين و 50.32% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 1.1% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 0% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند نجد شبه إجماع كلي من أفراد العينة على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة كفاءتهم الفنية في مجال تخصصهم بعد انتهاء الدورة التكوينية، وهذا من بين أهداف التكوين ككل، فهو من حيث أنه يسعى لسد الفجوة بين أداء مطلوب أداء فعلي يسعى من ذلك للرفع من كفاءات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة في مجال تخصصهم، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية ويظهر ذلك جليا في مخرجاتهم التي يمكن تقييمها فيما بعد. وهذا يتوافق عليه الفئتين لذلك لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 0.24 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك بشكل كبير.

وفيما يخص البند السادس فإن 32.02% من المرؤوسين و 34.39% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إجادتي لوضع وصياغة الأهداف بدقة ، بينما يوافق 39.6% من المرؤوسين و 46.5% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 23.3% من المرؤوسين و 14.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.01% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.7% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير نتائج هذا البند إلى أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إجادتهم لوضع وصياغة الأهداف بدقة، حيث يمكنهم ذلك من تنظيم أكبر لعملهم من خلال وضع خطة تتناسب مع ما كلفوا به من مهام من خلال تحديد الأولويات وتقسيم الوقت بين مختلف المهام وفق أهمية كل منها ومدى استعجالها. أيضا في هذا البند لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 6.43 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك.

والبند السابع يشير إلى أن 43.7% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إلمامي بأحدث أساليب تخطيط العمل ، بينما يوافق 47.04% من المرؤوسين و 51.59% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 8.15% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 0.74% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.37% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال نتائج هذا البند نجد هناك إجماع كبير على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إلمامهم بأحدث أساليب تخطيط العمل، حيث يتم تزويد الأفراد المتكونين بالطرق الحديثة في اداء العمل من خلال تخطيط مسبق يسمح باتباع وتيرة معينة في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في ذلك المنصب أو المصلحة، ذلك أن التخطيط المناسب للعمل يجعل من الفرد يتجه مباشرة نحو الهدف من غير تضييع الوقت في أمور ناتجة عن سوء التخطيط أو العشوائية في العمل، والبرامج التكوينية تسعى إلى وقف إهدار الوقت في أمور ليست لها علاقة بمحتوى العمل والنواتجة عن سوء التخطيط أو عدمه، فلا مجال للعشوائية. وكذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين

الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 7.72 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك بشكل كبير.

في حين نجد في البند الثامن أن 31.1% من المرؤوسين و 37.58% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال تحكمي في كيفية تطبيق أساليب العمل الحديثة ، بينما يوافق 23.7% من المرؤوسين و 26.11% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 28.1% من المرؤوسين و 26.75% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 8.9% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 8.1% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومثل البند السابق، الأغلبية المطلقة من أفراد العينة يرون أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال تحكمهم في كيفية تطبيق أساليب العمل الحديثة، فنجد من أنواع التكوين الرسكلة، بحيث يهدف لجعل الأفراد على مستوى التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات اللازمة لتخصصهم بما في ذلك أساليب العمل الحديثة التي قد تنتجها مختلف الدراسات الحديثة في المجال، وذلك بهدف الرقي بأداء الأفراد وتوفير المزيد من الجهد والوقت والمال من خلال اعتماد طرق وأساليب حديثة في العمل. وكذا في هذا البند لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.45 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك.

بينما في البند التاسع نرى بأن 5.18% من المرؤوسين و 15.92% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال دعم قدرتي على التنسيق الجيد لتحضير الجوانب الفنية في عملي ، بينما يوافق 7.41% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 32.96% من المرؤوسين و

45.22% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 29.63% من المرؤوسين و 13.38% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 24.81% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند تختلف الرؤى بين أفراد العينة فأكبر نسبة غير متأكدة من أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال دعم قدرتهم على التنسيق الجيد لتحضير الجوانب الفنية في عملهم، والأمر يتضح جليا خاصة عند المرؤوسين، ذلك أنهم قد يصطدمون برفض رؤسائهم استخدام طرق فنية معينة في العمل أو التنسيق مع مختلف الأفراد سواء من نفس المصلحة أو مع المصالح الأخرى بغية إعداد برنامج عمل متكامل، حيث تبقى سلطة اخذ القرار بيد الرؤساء، والذين تختلف طبيعتهم من شخص لآخر، فهناك من يعطي جانب من الحرية لمرؤوسيه من أجل التنسيق في العمل، ومنهم من يرى أن ذلك تعدي على صلاحياته، وهو ما يفسر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 51.41 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء الذي يبقى الأمر مقبولا لديهم كون أنه لهم صلاحيات التنسيق من مختلف المصالح والمديريات من اجل ضبط العمل وجعله أكثر فعالية.

والبند العاشر يفيد بأن 19.3% من المرؤوسين و 43.31% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال تطوير مهاراتي الإشرافية في العمل ، بينما يوافق 21.1% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 42.2% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 9.6% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 7.8% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير نتائج هذا البند إلى وجود اختلافات كبير بين فئتي العينة من حيث أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال تطوير مهاراتهم الإشرافية في العمل، حيث يرى أغلبية الرؤساء ذلك بينما أغلبية المرؤوسين غير متأكدين من ذلك، حيث أن الرؤساء سبق لهم أن تحصلوا على ترقيات بدليل أنهم رؤساء ومشرفين حالياً، والكثير منهم حصل على دورات تكوينية في الأساليب الإشرافية والتسيرية وكيفية التعامل مع المرؤوسين وتأطيرهم بغية تحقيق الأهداف، فهم مقتنعون بأن التكوين ساهم في ذلك بشكل كبير، بينما المرؤوسين مترددين في ذلك كونهم لم يمارسوا مهمة الإشراف من قبل، وبالتالي فهم لا يستطيعون الحكم نسبياً على ذلك وإن كان منهم من يرى ذلك إلا أنها فئة قليلة نوعاً ما وذلك نتيجة احتكاكها بالمرؤوسين أو اطلاعها على مختلف البرامج التكوينية التي وفرتها المؤسسة. ولذلك في هذا البند نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 46.67 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح الرؤساء الذين تعتبر مهمة الإشراف من بين اللمهام المكلفين بها.

أما البند الحادي عشر فيدل على أن 20% من المرؤوسين و 17.2% من الرؤساء يوافقون تماماً على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال منحي القدرة على التعامل بكفاءة مع المواقف والظروف الصعبة في العمل ، بينما يوافق 31.9% من المرؤوسين و 32.48% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 32.2% من المرؤوسين و 39.49% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 10.4% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 5.6% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

وفي هذا البند تتراوح إجابات أفراد العينة بين الموافقة وعد التأكد من أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال منحهم القدرة على التعامل بكفاءة مع المواقف والظروف الصعبة في العمل، وهذا الأمر قد يرجع لطبيعة المواقف التي يواجهونها،

فإذا كانت هذه المواقف والظروف الصعبة تتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم فإنهم سيتعاملون معها بكفاءة إذا توفرت الظروف والإمكانيات المناسبة لذلك، أما إذا كان الأمر يتجاوزهم بسبب قلة الإمكانيات مثلاً فإن ذلك من شأنه أن يعرقل السير الحسن لتدخلاتهم وتعاملهم مع هذه المواقف والظروف الصعبة في العمل، إلا أن هذا لا ينفي كون التكوين يساهم بشكل كبير في مساعدتهم على تجاوز الظروف والمواقف الصعبة شريطة توفر الإمكانيات لذلك. ومنه في هذا البند لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 3.75 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 فأفراد العينة متوافقون على ذلك إلى حد ما.

وبند الثاني عشر يوضح أن 6.7% من المرؤوسين و 31.21% من الرؤساء يوافقون تماماً على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إكسابي القدرة على تحفيز من يعملون معي ، بينما يوافق 8.9% من المرؤوسين و 41.4% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 35.2% من المرؤوسين و 23.57% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 28.2% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 20.4% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

وعكس البند السابق نجد في هذا البند اختلاف كبير بين فئتي العينة من كون العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال إكسابهم القدرة على تحفيز من يعملون معهم، حيث أن المرؤوسين ينفون ذلك بشكل كبير، ذلك أنهم غير مكلفون بتحفيز الآخرين أو حتى أنهم يرون أن رؤسائهم لا يسعون لتحفيزهم، ربما لعدم امتلاكهم المهارة في ذلك عند بعضهم، بينما يرى الرؤساء أن العملية التكوينية ساهمت بشكل كبير في إكسابهم الطرق المناسبة من أجل تحفيز الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم ويبقى الفرق في قدرة الأفراد على استعمال هذه الطرق على أرض الواقع. ولذلك نجد في هذا البند فروق

ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 155.80 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق لصالح الرؤساء الذين يرون أن تحفيز مرؤوسيهم بالخصوص من المهام الملزمين بها.

في حين يشير البند الثالث عشر إلى أن 2.7% من المرؤوسين و 2.75% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة فرص حصولي على الترقيات ، بينما يوافق 7.8% من المرؤوسين و 9.55% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.9% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 35.6% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 32.2% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند جل أفراد العينة لا ترى بأن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة فرص حصولهم على الترقيات، ذلك أن الترقية مرتبطة أساسا بشغور منصب أعلى من أجل الترقية إليه، كما أن المعايير المستعملة في عملية الترقية كثيرا ما تكون غير موضوعية وتخضع لأمر ذاتية تتنافى والمعايير العملية التي يرقى على أساسها الأفراد نحو مناصب أعلى نظير مجهودات مبدولة في المنصب المشغول من طرف العامل، وإظهار كفاءات عالية في تأدية المهام المكلف بها، والتكوين من شأنه أن يكسب الأفراد مهارات تنمي من كفاءاتهم مما يرشحهم للحصول على ترقيات، إلا أن ذلك يبقى مرتبط بالأمور المذكورة سابقا. وفي هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 1.08 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهو ما يعني توافق أفراد العينة على هذا الأمر.

أما البند الرابع عشر فيبين أن 32.2% من المرؤوسين و 16.56% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة

قدرتي على فهم نقاط القوة والضعف لدي والتغلب عليها ، بينما يوافق 37.8% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 24.1% من المرؤوسين و 33.76% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.4% من المرؤوسين و 17.2% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.5% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتختلف نظرة فئتي أفراد العينة من أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة قدرتهم على فهم نقاط القوة والضعف لديهم والتغلب عليها، فالمرؤوسين مقتنعين بذلك من خلال اكتسابهم مختلف المعارف والمهارات التي جعلتهم يتغلبون على نقاط الضعف لديهم وتغطية جانب القصور في الأداء عندهم وتجاوزها من خلال تنمية كفاءاتها بواسطة البرامج التكوينية التي استفادوا منها، حيث سمح لهم التكوين بالاطلاع على مختلف التقنيات الحديثة والأساليب العملية والتقنيات المتطورة في إنجاز مهامهم مما ساهم بشكل كبير في الرفع من كفاءاتهم، بينما الرؤساء قد يتحرج بعضهم في الإشارة إلى أنه كانت لديهم نقاط ضعف تم التغلب عليها من خلال العملية التكوينية كونهم تم اختيارهم لشغل هذا المنصب نظير كفاءاتهم العالية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 45.45 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح المرؤوسين الذين هم مقتنعين بذلك.

والبند الخامس عشر يوضح أن 5.9% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال التقليل من أخطائي في العمل ، بينما يوافق 10.7% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 47.4% من المرؤوسين و 14.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 23.3% من المرؤوسين و 40.13% من الرؤساء غير موافقين على

ذلك، وأخيرا 12.6% من المرؤوسين و 36.94% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتتباين في هذا البند إجابات فئتي العينة، فبينما نجد أكبر نسبة من المرؤوسين غير متأكدة من أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال التقليل من أخطائهم في العمل، نجد أن أغلب الرؤساء لا يرون ذلك، وقد يرجع الأمر إلى أن الرؤساء قد يرفضون الاعتراف بارتكابهم لبعض الأخطاء في العمل مع أن ذلك وارد جدا وغير مستبعد ذلك أن الخطأ من طبيعة البشر على أن لا تكون السمة الغالبة أو كثير الحدوث فنحن نتعلم من أخطاءنا، فالرؤساء يرون أنهم ذوو كفاءة عالية إلى درجة أنه قد تتعدم الأخطاء عندهم، بينما المرؤوسين منهم من يرى ذلك في بعض الأحيان وفي بعض المواقف المبهمة أو المعقدة التي يرتفع فيها مؤشر احتمال الخطأ. ولذلك نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 73.40 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 وهذا الفرق كان لصالح المرؤوسين.

أما البند السادس عشر فيشير إلى أن 40.7% من المرؤوسين و 48.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة اهتمامي بالعمل الذي أقوم به ، بينما يوافق 28.9% من المرؤوسين و 27.39% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.1% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.1% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 5.2% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتوضح نتائج هذا البند إلى أن الأغلبية المطلقة لأفراد العينة بفئتيها ترى بأن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال زيادة اهتمامهم بالعمل الذي يقومون به، ذلك أن التكوين يكسب الأفراد اتجاهات إيجابية لعملهم، حيث تزداد نسبة

وضوح أهمية ما يقومون به لديهم وكذا الدور الذين يمكن أن يلعبه منصبهم أو العمل الذين يقومون به في المؤسسة، ضف إلى ذلك أن تنمية معارفهم ومهارتهم يساعدهم على تقديم أداء أفضل وبكفاءة عالية تجعلهم مرتبطين بعملهم نتيجة التحكم الكبير فيه والرغبة في إنجازه على أكمل وجه، وهذا الأمر تتفق عليه فئتي العينة، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.54 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 مما يعني توافق أفراد العينة على ذلك.

ونجد في البند السابع عشر أن 35.18% من المرؤوسين و 55.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال رفع مستوى إلمامي بالمعلومات والمعارف ، بينما يوافق 37.04% من المرؤوسين و 24.84% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 18.52% من المرؤوسين و 10.19% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 5.55% من المرؤوسين و 5.09% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 3.7% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة متفقون إلى حد ما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال رفع مستوى إلمامهم بالمعلومات والمعارف، وهو من بين الأهداف الرئيسية للعملية التكوينية، حيث يسعى التكوين بشتى أنواعه لإكساب الأفراد أحدث المعارف والمعلومات المتعلقة بعملهم حتى يجعلهم يواكبون التقدم الحاصل في مجال تخصصهم. ونجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 18.69 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين هم أكثر اقتناعا بذلك كونهم أكثر من استفاد من الدورات التكوينية في المؤسسة.

أما البند الثامن عشر فنلاحظ أن 40.37% من المرؤوسين و 64.33% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال مساهمة التكوين في ممارسة مهامهم والأنشطة المتعلقة بها بمستوى عال ، بينما يوافق 40.0% من المرؤوسين و 26.11% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.55% من المرؤوسين و 7.64% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 2.96% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.11% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال نتائج هذا البند نجد بما لا يدع مجالا للشك اتفاق أفراد العينة على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال مساهمة التكوين في ممارسة مهامهم والأنشطة المتعلقة بها بمستوى عال، حيث أن التكوين يساهم بشكل كبير ومباشر في الرفع من مستوى أداء الأفراد من خلال تنمية كفاءاتهم الأدائية، فالأفراد الذين استفادوا من دورات تكوينية في مختلف التخصصات تمكنوا من الرفع من قدراتهم في إنجاز المهام المكلفين بها بطريقة تمتاز بكفاءة عالية. غير أنه نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 24.16 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين هم أكثر اقتناعا بذلك كونهم أكثر من استفاد من الدورات التكوينية في المؤسسة.

والبند التاسع عشر يبين أن 21.5% من المرؤوسين و 42.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال تحسين التكوين من أسلوب أدائهم وزيادة من فاعليتهم في العمل ، بينما يوافق 41.1% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 27.8% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 5.6% من المرؤوسين و 5.1% من

الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.1% من المرؤوسين و 3.82% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

كذلك في هذا البند ترى الأغلبية الكبرى من أفراد العينة أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد من خلال تحسين التكوين من أسلوب أدائهم وزيادة فاعليتهم في العمل، حيث أن التكوين ساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة لمنصب عملهم باستعمال طرق عمل حديثة تساهم بتوفير الجهد والوقت والمال مع الوصول إلى نتائج عمل تتناسب والمعايير التي وضعتها المؤسسة. كذلك في هذا البند نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 21.53 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين هم أكثر اقتناعا بذلك كونهم أكثر من استفاد من الدورات التكوينية في المؤسسة.

وفينا يخص البند العشرون فإن 38.01% من المرؤوسين و 55.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد خلال تنمية التكوين لدي روح المثابرة والطموح و الاعتماد على النفس ، بينما يوافق 33% من المرؤوسين و 24.2% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 20% من المرؤوسين و 10.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.8% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.1% من المرؤوسين و 4.46% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتشير نتائج هذا البند إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يرون أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد خلال تنمية التكوين لديهم روح المثابرة والطموح و الاعتماد على النفس، حيث أن التكوين ومن خلال رفعه لكفاءة الأفراد وتمكينهم من أداء المهام بمستوى عال، يخلق لديهم عزيمة ودافعية أكبر وينمي لديهم روح المثابرة والاعتماد على النفس ذلك أنهم أصبحوا أكثر تحكمهم في مهامهم لتوفر المعارف اللازمة لتأدية ذلك

بكفاءة عالية. كذلك في هذا البند نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 14.26 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين هم أكثر اقتناعاً بذلك كونهم أكثر من استفاد من الدورات التكوينية في المؤسسة.

أما البند الواحد والعشرين فنجد أن 21.48% من المرؤوسين و 14.65% من الرؤساء يوافقون تماماً على أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد حيث جعلني التكوين أكثر مرونة وقابلية للتقدم والتطور في مجال عملي ، بينما يوافق 25.93% من المرؤوسين و 19.11% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 41.11% من المرؤوسين و 33.76% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7.41% من المرؤوسين و 19.14% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيراً 4.07% من المرؤوسين و 12.74% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماماً.

وفي هذا البند الأخير تتباين آراء أفراد العينة من أن العملية التكوينية من شأنها أن تساهم في تنمية كفاءات الأفراد حيث جعلهم التكوين أكثر مرونة وقابلية للتقدم والتطور في مجال عملهم، حيث أن أكبر نسبة غير متأكدة من ذلك، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه في كثير من الأحيان لا يقابل الدورات التكوينية تقدم أو ترقيات في العمل، مما يجعل من العامل يشعر وكأنه يدور في حلقة مفرغة، وأنه لا توجد استجابة لطموحاته وإن كان التكوين في حد ذاته يساهم في الرفع من كفاءاته ومن رصيده المعرفي. وكذلك في هذا البند نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 28.71 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح المرؤوسين الذين لا يزال لديهم طموح في الحصول على ترقيات، بينما يزداد الأمر صعوبة على الرؤساء كونهم تلقوا ترقيات من قبل، وكلما صعدنا في السلم الهرمي الوظيفي كلما قلت فرص الترقية نتيجة النقص التدريجي للمناصب الأعلى.

وعموما يعتبر مفهوم الكفاءة من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول بأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفأة.

كما تعتبر الكفاءات بأنها تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات. وقد تكون تلك السلوكات في حالة الأداء اليومي أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءات من خلال الخصائص الفردية والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة. وبالتاليفإن الكفاءات مفهوم معقد يعبر عن إسهام فردي للموظف غير مستقل عن العمل ، وحالة فردية وجماعية في نفس الوقت.

ولذلك يبقى التكوين السبيل الأوحى من أجل تنمية هذه الكفاءات من خلا إعطائها فرصة البروز أولا ثم تتميتها وتطويرها من خلال التحديد الفعلي للحاجات التي تساهم في الرقي بها والمحافظة عليها.

إن مفهوم كفاءات الموارد البشرية أو الكفاءات الفردية يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة. أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، والقدرات،

والمهارات... إلخ)، ومن ثم فإن هذا العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة.

المحور السادس: كيفية الترشيح للبرامج التكوينية:

العبارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	موج	متوسط	إنحراف	كا
01	مرؤوس	ت	52	57	114	26	21	270
		ن	19.3	21.1	42.2	9.6	7.8	100
	رئيس	ت	68	47	28	9	5	157
		ن	43.3	29.9	17.8	5.73	3.18	100
02	مرؤوس	ت	1	3	37	104	125	270
		ن	0.4	1.1	13.7	38.5	46.3	100
	رئيس	ت	0	1	19	63	74	157
		ن	0	0.64	12.1	40.1	47.1	100
03	مرؤوس	ت	60	99	82	19	10	270
		ن	22.2	36.7	30.4	7.0	3.7	100
	رئيس	ت	79	46	19	8	5	157
		ن	50.3	29.3	12.1	5.1	3.18	100
04	مرؤوس	ت	86	85	56	25	18	270
		ن	31.8	31.4	20.7	9.26	6.66	100
	رئيس	ت	95	48	8	4	2	157
		ن	60.5	30.5	5.1	2.55	1.27	100
05	مرؤوس	ت	3	8	42	109	108	270
		ن	1.1	3.0	15.6	40.4	40.0	100
	رئيس	ت	3	5	31	72	46	157
		ن	1.91	3.18	19.7	45.8	29.3	100
06	مرؤوس	ت	48	89	110	12	11	270
		ن	17.7	32.9	40.7	4.44	4.07	100
	رئيس	ت	23	31	52	31	20	157

			100	12.7 4	19.7 4	33.1 2	19.7 4	14.6 5	ن			
7.72	0.45	2.33	270	1	2	22	127	118	ت	مرؤوس	مراجعة تقارير تقييم الأداء	07
			100	0.37	0.74	8.15	47.0 4	43.7 0	ن			
	033	2.55	157	0	1	3	81	72	ت	رئيس		
			100	0	0.64	1.91	51.5 9	45.8 6	ن			
23.71	1.67	1.03	270	2	11	63	107	87	ت	مرؤوس	مراجعة التطورات المقترحة في المستقبل(عند تغيير المعدات والتقنيات المستخدمة)	08
			100	0.74	4.07	23.3 3	39.6 3	32.2 2	ن			
	0.60	2.34	157	2	4	11	63	77	ت	رئيس		
			100	1.27	2.55	7.01	40.1 3	49.0 4	ن			
5.54	0.99	2.01	270	14	11	57	78	110	ت	مرؤوس	مقترحات الرؤساء والمرؤوسين	09
			100	5.2	4.1	21.1	28.9	40.7	ن			
	0.80	2.20	157	3	3	32	43	76	ت	رئيس		
			100	1.91	1.91	20.3 8	27.3 9	48.4 1	ن			
69.13	0.78	2.01	270	5	10	59	104	92	ت	مرؤوس	تحليل وظيفة المرشح للتكوين ومهامه	10
			100	1.85	3.70	21.8 5	38.5 2	34.0 7	ن			
	0.48	2.52	157	0	3	9	48	97	ت	رئيس		
			100	0	1.91	5.73	30.5 7	61.7 8	ن			
27.57	0.86	1.69	270	7	21	87	96	59	ت	مرؤوس	إدخال معدات وأجهزة حديثة تتطلب التكوين عليها	11
			100	2.59	7.77	32.2 2	35.5 5	21.8 5	ن			
	0.69	2.13	157	3	5	21	71	57	ت	رئيس		
			100	1.91	3.18	7.77	45.2 2	36.3 1	ن			

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتضح لنا كيفية الترشيح للبرامج التكوينية وذلك بعد تحديد الحاجات التكوينية والتي ، وهو ما يتجلى في النسب المعروضة في الجدول السابق.

ففي البند الأول نجد أن 19.3% من المرؤوسين و 43.31% من الرؤساء يوافقون تماما على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال استبيان يوزع على الرؤساء لاستطلاع آرائهم ، بينما يوافق 21.1% من المرؤوسين و 29.94% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 42.2% من المرؤوسين و 17.83% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 9.6% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 7.8% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

تشير نتائج هذا البند إلى أن أكبر نسبة من الرؤساء ترى بأن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال استبيان يوزع على الرؤساء لاستطلاع آرائهم، في حين أن أغلب المرؤوسين غير متأكدين من ذلك، وقد يرجع ذلك إلى أن الرؤساء يعتبرون أن دفاتر تقييم الأداء تعتبر نوعا ما كاستبيان يحدد فيه الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين، حيث يتم من خلال هذه الدفاتر تحديد أوجه القصور لدى الأفراد المشرفين عليهم ودرجتها ومدى استعجالها وتقديرها للإدارة العليا التي تقوم فيما بعد بتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين، ومدى إمكانية توفير البرامج التكوينية الملائمة، بينما المرؤوسين غير متأكدين من ذلك كون أن التعامل مع هذه الدفاتر ليس من مهامهم وإم كان الكثير منهم مطلع عليها، ولذلك نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 46.64 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يعتبر التعامل مع دفاتر تقييم الأداء الذي يعتبرونه بمثابة شكل من أشكال الإستبيان من مهامهم الأساسية.

وفي البند الثاني نجد أن 0.4% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال استبيان يوزع على الأفراد لاستطلاع آرائهم ، بينما يوافق 1.1% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 13.7% من المرؤوسين و 12.1% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 38.5% من المرؤوسين و 40.13% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 46.3% من المرؤوسين و 47.13% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند هناك شبه إجماع من طرف أفراد العينة أن الترشيح للبرامج التكوينية لا يكون من خلال استبيان يوزع على الأفراد لاستطلاع آرائهم، حيث أنه تكاد تنعدم هذه الطريقة في تحديد الأفراد المرشحين للدورات التكوينية، ذلك أن ترشيح الأفراد للبرامج التكوينية تبقى من مهام الرؤساء والإدارة العليا في المؤسسة التي تراعي الحاجات التكوينية من جهة وكذا إمكانية الإستجابة لذلك بحسب الميزانية المالية المتوفرة ومدى تغطيتها لهذه الحاجات وكذا مدى توفر مثل هذه البرامج التكوينية في مركز التكوين الخاص بالمؤسسة بالدرجة الأولى أو في مختلف مراكز التكوين. ولذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 1.10 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 حيث يتوافق أفراد اللعينة على ذلك.

أما البند الثالث فنرى أن 22.2% من المرؤوسين و 50.32% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال وثائق خطط التكوين الخاصة بالمؤسسة ، بينما يوافق 36.7% من المرؤوسين و 29.3% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 40.3% من المرؤوسين و 12.1% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 3.7% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن خلال نتائج هذا البند نجد أن الأغلبية المطلقة من الرؤساء يرون أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال وثائق خطط التكوين الخاصة بالمؤسسة، بينما أكبر نسبة من المرؤوسين غير متأكدة من ذلك، وإن كان نسبة معتبرة موافقة على ذلك، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرؤساء يتعاملون بشكل دوري مع الوثائق المتعلقة بالتكوين وعلى رأسها دفاتر التقييم التي تستعمل في تحديد حاجات التكوين والتي على أساسها يرشح الأفراد للتكوين ، بينما الكثير من المرؤوسين ليسوا على اطلاع على ذلك، وهو ما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 40.33 أكبر من

ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يعتبرون ذلك من مهامهم من خلال الوثائق الموضوعة من طرف الإدارة.

وفيما يخص البند الرابع، نجد أن 31.85% من المرؤوسين و 60.51% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال أخذ رأي الإدارة العليا بشكل عام ، بينما يوافق 31.48% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 20.7% من المرؤوسين و 5.1% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 9.26% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 6.66% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

في هذا البند هناك شبه إجماع كلي خاصة من طرف الرؤساء على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال أخذ رأي الإدارة العليا بشكل عام، حيث أن التقارير التي يعدها المسؤولين والتي يحدد من خلالها أوجه القصور أو الحاجات التكوينية للأفراد الذين يشرفون عليهم، توجه إلى الإدارة العليا التي لها وحدها سلطة القرار في تحديد الأفراد المرشحين للتكوين وكذا البرامج التكوين التي بالإمكان توفيرها من خلال الميزانية المحددة لذلك. ورغم ذلك نجد هنا فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 33.11 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين يتعاملون بشكل مباشر ودوري مع الإدارة العليا وعلى اطلاع بطرق اتخاذ قرار الترشيح للبرامج التكوينية.

أما البند الخامس فنجد أن 1.1% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال إعلان في لوحة الإعلانات عن البرامج المتاحة ، بينما يوافق 3% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 15.6% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و

40.4% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 40% من المرؤوسين و 29.3% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتوضح نتائج هذا البند أن الغالبية القصوى من أفراد العينة بفتئها لا ترى بأن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال إعلان في لوحة الإعلانات عن البرامج المتاحة، حيث أنه من النادر جدا، بل يكاد ينعدم أي إعلان عن البرامج المتاحة داخل المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على طرق أخرى في ترشيح الأفراد حيث ترى أن الإعلان داخل المؤسسة لا يمكنه تحديد الأفراد الذين هم بحاجة فعلا لبرامج تكوينية وإنما يتم ذلك من خلال تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها الرؤساء المباشرين للعمال والموظفين وتقديمها للإدارة العليا التي تتخذ قرار الترشيح للتكوين. ولذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.33 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 لتوافق أفراد العينة على ذلك.

وفيما يخص البند السادس فإن 17.78% من المرؤوسين و 14.5% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال ترشيح الزملاء ، بينما يوافق 32.96% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 40.74% من المرؤوسين و 33.12% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.44% من المرؤوسين و 19.74% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 4.07% من المرؤوسين و 12.74% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

ومن نتائج هذا البند نجد أن أغلبية أفراد العينة غير متأكدين من أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال ترشيح الزملاء، حيث يبقى رأي الزملاء استشاري أو مجرد اقتراح وغير ملزم، لذلك فأفراد العينة غير متأكدين من ذلك وخاصة فئة المرؤوسين، حيث انه في الغالب لا يأخذ برأي الزملاء في اتخاذ القرار، فإذا كان الرؤساء أنفسهم يقومون بإعداد تقارير تقييم الأداء والتي على أساسها يتم تحديد الأفراد المرشحين للبرامج التكوينية رأيهم

غير ملزم كون القرار الأخير يرجع للإدارة العليا. ورغم ذلك نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 41.61 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح المرؤوسين الذين هم أكثر اقتناعا بكون رأي الزملاء لا يأخذ به في الغالب.

والبند السابع يشير إلى أن 43.7% من المرؤوسين و 45.86% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال مراجعة تقارير تقييم الأداء ، بينما يوافق 47.04% من المرؤوسين و 51.59% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 8.15% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 0.74% من المرؤوسين و 0.64% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.37% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وتبين نتائج هذا البند وبإجماع كبير على أن أفراد العينة متوافقين على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال مراجعة تقارير تقييم الأداء، وهذا الأمر يكاد يأخذ الصبغة الرسمية كونه متعامل به بشكل مباشر من طرف الإدارة العليا للمؤسسة التي وضعت دفاتر للتقييم مخصصة لذلك وتراجع بشكل دوري من أجل تحديد الأفراد المرشحين للدورات التكوينية التي توفرها المؤسسة لصالح عمالها وموظفيها، حيث يحدد في هذه الدفاتر جملة من الخصائص والميزات الواجب توفرها في الأفراد والتي على أساسها تتم عملية التقييم والتي تتم من طرف المسؤول المباشر الذي يشرف على العمال، بالإضافة إلى تأشيرات الجهات العليا والمتخصصة في المؤسسة، ولذلك في هذا البند لا نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 7.72 أصغر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 لتوافق أفراد العينة على هذا البند.

في حين نجد في البند الثامن أن 32.22% من المرؤوسين و 49.04% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال مراجعة التطورات

المقترحة في المستقبل(عند تغيير المعدات والتقنيات المستخدمة) ، بينما يوافق 39.63% من المرؤوسين و 40.13% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 23.33% من المرؤوسين و 7.01% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.07% من المرؤوسين و 2.55% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 0.74% من المرؤوسين و 1.27% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

كذلك في هذا البند ترى الغالبية المطلقة من أفراد العينة أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال مراجعة التطورات المقترحة في المستقبل(عند تغيير المعدات والتقنيات المستخدمة)، حيث أنه توجد بعض البرامج التكوينية التي تعد من أجل التعامل مع التطورات المحتملة خاصة في الجانب التقني كتغيير معدات العمل أو التقنيات المستعملة، وهذا الأمر يستوجب تكوين العمال الذين سيتعاملون مباشرة مع المعدات الجديدة أو استخدام التقنيات الجديدة فهم أحوج الأفراد لذلك، ولا يعقل تكوين أفراد في مجال غير مجالهم وإلا كان إهدار للجهد والوقت والمال. وبالرغم من ذلك نجد في هذا البند نجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 23.71 أكبر من ك2 الجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء اللذين أكثر دراية بمثل هذه المسائل في المؤسسة.

بينما في البند التاسع نرى بأن 40.7% من المرؤوسين و 48.41% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال مقترحات الرؤساء والمرؤوسين ، بينما يوافق 28.9% من المرؤوسين و 27.39% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.1% من المرؤوسين و 20.38% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 4.1% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 5.2% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

تشير نتائج هذا البند إلى أن الأغلبية الكبيرة من أفراد العينة مع أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال مقترحات الرؤساء والمرؤوسين، فالرؤساء يعتبر ذلك من مهامهم كونهم

مطالبين بإعداد تقارير الأداء وتقييم الأفراد بصفة دورية، ويتم من خلال ذلك تحديد الأفراد الذين هم بحاجة لدورات تكوينية من أجل معالجة جوانب النقص التي تم تحديدها، بينما المرؤوسين قد يقدموا طلب إلى الرؤساء من أجل الاستفادة من دورات تكوينية إن رؤوا الحاجة إلى ذلك، ولكن الأمر يرجع إلى الرؤساء الذين يبدون رأيهم في ذلك، وكذا الإدارة العليا التي تتخذ القرار في ذلك ومدى إمكانية الاستجابة لطلبهم. ولذلك لا نجد في هذا البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 5.54 أصغر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 لتوافق أفراد العينة على ذلك.

والبند العاشر يفيد بأن 34.07% من المرؤوسين و 61.78% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال تحليل وظيفة المرشح للتكوين ومهامه ، بينما يوافق 38.52% من المرؤوسين و 30.57% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 21.85% من المرؤوسين و 5.73% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 3.7% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 1.85% من المرؤوسين و 0% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

تشير نتائج هذا البند بأن نسبة كبيرة جد وخاصة من فئة الرؤساء ترى بأن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال تحليل وظيفة المرشح للتكوين ومهامه، ذلك أن تقييم الأفراد من أجل تحديد حاجاتهم التكوينية يتطلب تحليلا لوظيفتهم من خلال تحديد النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب عملهم ومن ثمن مقارنة ما هو مطلوب وموضوع بشكل رسمي مع ما هو موجود على أرض الواقع وما هي الأهداف الحالية والمستقبلية المحددة لهذا المنصب، وذلك باستعمال مختلف التقنيات المتاحة والملائمة للمنصب، وقد يقوم بهذا الأمر إما الرئيس المباشر للعامل أي المشرف عليه، أو المختص في التكوين، وكل ذلك يتم بمساعدة العامل نفسه. ونجد في البند فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة

ب 69.13 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين كثيرا ما يقومون بتحليل وظيفة المترشح ومهامه.

أما البند الحادي عشر فيدل على أن 21.85% من المرؤوسين و 36.31% من الرؤساء يوافقون تماما على أن على أن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال إدخال معدات وأجهزة حديثة تتطلب التكوين عليها ، بينما يوافق 35.55% من المرؤوسين و 45.22% من الرؤساء على ذلك، في حين أن 32.22% من المرؤوسين و 7.77% من الرؤساء غير متأكدين من ذلك، و 7.77% من المرؤوسين و 3.18% من الرؤساء غير موافقين على ذلك، وأخيرا 2.59% من المرؤوسين و 1.91% من الرؤساء غير موافقين على ذلك تماما.

وفي هذا البند الأخير تأكد النتائج على أن أغلب أفراد العينة وخاصة الرؤساء يرون بأن الترشيح للبرامج التكوينية يكون من خلال إدخال معدات وأجهزة حديثة تتطلب التكوين عليها، حيث أن العمل على أجهزة جديدة يتطلب التحكم في تقنياتها وكيفية التعامل معها حتى نتجنب الوقوع في الأخطاء والحوادث المهنية أو إتلاف هذه المعدات نتيجة سوء الاستخدام، أو أقه عدم تحقيق الأهداف المطلوبة أو بالصورة المطلوبة، لذلك كان التكوين جد ضروري لمثل هذه الحالات من أجل ضمان تكيف الأفراد مع هذه المعطيات الجديدة، غير أن عملية إدخال معدات وأجهزة حديثة قليلة نوعا ما في المؤسسة وهو ما يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين حيث أن ك2 المحسوبة والمقدرة ب 27.57 أكبر من ك2 المجدولة والمقدرة ب 9.48 والفرق كان لصالح الرؤساء الذين تعاملوا مع هذه المعطيات من قبل نتيجة خبرتهم في المؤسسة واطلاعهم على بعض الحثيات التي قد تغيب عن المرؤوسين.

وعموما في هذا المحور تتباين الآراء حول طرق الترشيح للبرامج التكوينية بين فئتي العينة، حيث يتفقون في بنود معينة ويختلفون في أخرى، ولكن رغم ذلك يعتبر الاستثمار في التكوين أحد مكونات الاستثمارات الكلية. فالتكوين إذا هو أحد هذه المتغيرات المرتبطة بمسألة الأداء التي يجب على المؤسسة مراعاته و العمل على تحسين فعاليته، فالتكوين انتقل من التكوين كنشاط إلى تكوين بالنتائج،

فالهدف من التكوين تحسين أداء المشاركين الذين يتم ترشيحهم وفق معطيات مختلفة من أطراف متعددة عموماً والذي يهدف للرفع من أداء المؤسسة بصفة شاملة.

قد يؤدي استثمار المؤسسة في مجال ما، إلى استثمار مواز له في التكوين، فهو يرافقها أحياناً، ويحضر لها أحياناً أخرى، فعادة ما يتبع انطلاق مشروع استثماري في المؤسسة أو يرافقه تنظيم دورات تكوينية اكتساب معلومات، مهارات أو اتجاهات تخدم هذا المشروع والذي على أساسه قد يتم ترشيح الأفراد للعملية التكوينية

تحليل نتائج الفروق بين المتغيرات الشخصية مع محاور الدراسة: وذلك عن طريق تحليل التباين لمعرفة إن كان هناك فروق دالة إحصائية من عدمه.

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمختلف محاور الإستبيان باختلاف متغير السن:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
أهمية العملية التكوينية	بين المجموعات	4.90	6	0.82	1.87	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	214.39	221	0.97			
طرق تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	0.73	6	0.12	1.26	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	122.78	221	0.56			
الأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	1.07	6	0.18	1.38	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	184.99	221	0.84			
الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	2.31	6	0.39	1.41	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95.00	221	0.43			
مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الافراد	بين المجموعات	9.72	6	1.62	4.15	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	156.60	221	0.71			
الترشيح للبرامج التكوينية	بين المجموعات	3.81	6	0.63	1.56	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	98.21	221	0.44			

يوضح الجدول من أنه في المحور الأول أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرووسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات

مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو إيجابيات البرامج التكوينية الحالية مهما اختلفت أعمارهم ، وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين لإيجابيات البرامج التكوينية الحالية.

كذلك في المحور الثاني فإن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلفت أعمارهم، وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

و في المحور الثالث نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم للأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلفت أعمارهم، وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

وفي المحور الرابع نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلفت أعمارهم، وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

وفي المحور الخامس نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين

أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف فئات العمر.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف فئات العمر عند مستوى الدلالة 0.05

المحور	فئات العمر		المتوسط الحسابي	فئات العمر						
				1	2	3	4	5	6	7
للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية	1	أقل من 30 سنة	3.40							
	2	من 30 سنة إلى 35 سنة	3.56							
	3	من 36 سنة إلى 40 سنة	3.63							
	4	من 41 سنة إلى 45 سنة	3.72							
	5	من 46 سنة إلى 50 سنة	3.77							
	6	من 51 سنة إلى 55 سنة	3.95						*	
	7	من 55 سنة فما فوق	3.84							

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف فئات العمر، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين تبلغ أعمارهم من 51 سنة إلى 55 سنة حيث بلغ متوسطهم 3.95 وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات العمرية الأكبر أكثر إدراكاً ووعياً لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، لأن العمر يكسبهم خبرات تسهم في زيادة قدرتهم على قيمة البرامج التكوينية ودورها في تنمية كفاءة الأفراد .

وفي المحور السادس نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومروّسين في رؤيتهم لكيفية الترشيح للبرامج التكوينية، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الطرق المستعملة في ترشيح الأفراد للبرامج التكوينية مهما اختلفت أعمارهم،

وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمختلف محاور الاستبيان باختلاف متغير المستوى التعليمي:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
أهمية العملية التكوينية	بين المجموعات	2.41	3	0.80	1.56	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	216.88	223	0.51			
طرق تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	10.81	3	3.60	13.52	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	112.71	223	0.27			
الأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	18.29	3	6.10	15.37	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	167.77	223	0.40			
الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	18.09	3	6.03	17.02	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	148.22	223	0.35			
مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد	بين المجموعات	9.91	3	3.30	15.99	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	87.40	223	0.21			
الترشيح للبرامج التكوينية	بين المجموعات	2.72	3	0.91	1.42	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	87.33	223	0.39			

يوضح الجدول من أنه في المحور الأول أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو إيجابيات البرامج التكوينية الحالية مهما اختلف مستواهم التعليمي ، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين لإيجابيات البرامج التكوينية الحالية.

وفي المحور الثاني نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية ، أي

أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لهذه الطرق، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

فئات العمر				المتوسط الحسابي	فئات العمر		المحور
4	3	2	1				
				4.07	1	تقني سامي	طرق تحديد الحاجات التكوينية
				4.15	2	ليسانس	
				4.21	3	مهندس	
*				4.50	4	ماجستير فأكثر	

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة لطرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم مستوى ماجستير فأكثر حيث بلغ متوسطهم 4.50 وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات التعليمية الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً لطرق تحديد الحاجات التكوينية ، ذلك أن المستوى التعليمي يكسبهم معلومات ومعارف تسهم في زيادة قدرتهم على تحديد طرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي.

وفي المحور الثالث نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم للأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لهذه الأساليب، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe

لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة في رؤيتهم لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

فئات العمر				المتوسط الحسابي	فئات العمر		المحور
4	3	2	1				
				3.91	تقني سامي	1	أساليب تحديد الحاجات التكوينية
				4.04	ليسانس	2	
				4.28	مهندس	3	
*				4.55	ماجستير فأكثر	4	

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم مستوى ماجستير فأكثر حيث بلغ متوسطهم 4.55 وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات التعليمية الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً لأساليب تحديد الحاجات التكوينية ، ذلك أن المستوى التعليمي يكسبهم معلومات ومعارف تسهم في زيادة قدرتهم على تحديد أساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي.

وفي المحور الرابع نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لهذه الصعوبات، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار

Scheffe لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة في رؤيتهم للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

فئات العمر				المتوسط الحسابي	فئات العمر		المحور
4	3	2	1				
				3.55	1	تقني سامي	صعوبات تحديد الحاجات التكوينية
				3.61	2	ليسانس	
				3.72	3	مهندس	
*				4.05	4	ماجستير فأكثر	

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية باختلاف المستوى التعليمي، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم مستوى ماجستير فأكثر حيث بلغ متوسطهم 4.05 وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات التعليمية الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، ذلك أن المستوى التعليمي يكسبهم معلومات ومعارف تمكنهم من التفريق بين الصعوبات من غيرها التي تحول دون تحديد الحاجات التكوينية بطريقة فعالة.

وفي المحور الخامس نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين

أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف المستوى التعليمي.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05

فئات العمر				المتوسط الحسابي	فئات العمر		المحور
4	3	2	1				
				4.03	تقني سامي	1	مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد
				4.09	ليسانس	2	
				4.23	مهندس	3	
*				4.39	ماجستير فأكثر	4	

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف المستوى التعليمي، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم مستوى ماجستير فأكثر حيث بلغ متوسطهم 4.39 وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات التعليمية الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد، ذلك أن المستوى التعليمي يكسبهم معلومات ومعارف تمكنهم من تقييم قيمة البرامج التكوينية في الرفع من كفاءة الأفراد.

وفي المحور السادس نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومروّسين في رؤيتهم لكيفية الترشيح للبرامج التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو طرق الترشيح للبرامج التكوينية مهما اختلفت أعمارهم، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمروّسين حول هذا المحور.

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمختلف محاور الاستبيان باختلاف متغير سنوات الخبرة:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
أهمية العملية التكوينية	بين المجموعات	0.99	6	0.17	1.13	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	122.53	421	0.29			
طرق تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	19.99	6	3.33	7.09	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	199.92	421	0.47			
الأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	3.79	6	0.63	2.41	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	182.26	421	0.43			
الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	6.75	6	1.13	7.97	0.05	توجد فروق
	داخل المجموعات	159.56	421	0.38			
مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد	بين المجموعات	1.68	6	0.28	1.71	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	95.64	421	0.23			
الترشيح للبرامج التكوينية	بين المجموعات	1.72	6	0.29	1.71	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	94.69	421	0.22			

يوضح الجدول من أنه في المحور الأول أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو إيجابيات البرامج التكوينية الحالية مهما اختلفت سنوات خبراتهم ، وهذا مؤشر على أن الخبرة لا تؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين لإيجابيات البرامج التكوينية الحالية.

وفي المحور الثاني نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لهذه الطرق، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe لتحديد مصادر الفروق

الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

المحور	فئات العمر		المتوسط الحسابي	فئات العمر						
				1	2	3	4	5	6	7
طرق تحديد الحاجات التكوينية	1	أقل من 5 سنوات	3.62							
	2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3.67							
	3	من 11 سنة إلى 15 سنة	3.71							
	4	من 16 سنة إلى 20 سنة	3.79							
	5	من 21 سنة إلى 25 سنة	3.82							
	6	من 26 سنة إلى 30 سنة	3.95						*	
	7	من 31 سنة فما فوق	3.87							

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة لطرق تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم خبرة من 26 إلى 30 سنة فأكثر حيث بلغ متوسطهم 3.95 وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات الخبيرة الكبيرة أكثر إدراكاً ووعياً لطرق تحديد الحاجات التكوينية ، ذلك أن خبرتهم تكسبهم معلومات وخبرات تسهم في زيادة قدرتهم على تحديد طرق تحديد الحاجات التكوينية.

وفي المحور الثالث نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم للأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لهذه الأساليب، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe

لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة في رؤيتهم لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

المحور	فئات العمر		المتوسط الحسابي	فئات العمر						
				1	2	3	4	5	6	7
أساليب تحديد الحاجات التكوينية	1	أقل من 5 سنوات	3.71							
	2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3.77							
	3	من 11 سنة إلى 15 سنة	3.82							
	4	من 16 سنة إلى 20 سنة	3.94							
	5	من 21 سنة إلى 25 سنة	3.96							
	6	من 26 سنة إلى 30 سنة	4.04						*	
	7	من 31 سنة فما فوق	3.98							

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم خبرة من 26 إلى 30 سنة حيث بلغ متوسطهم 4.04 وهذا مؤشر على أن أصحاب مستويات الخبرة الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً لأساليب تحديد الحاجات التكوينية ، ذلك أن مستوى الخبرة يكسبهم معلومات ومعارف تسهم في زيادة قدرتهم على تحديد أساليب تحديد الحاجات التكوينية وكذا لاستفادتهم من عدة برامج تكوينية.

وفي المحور الرابع نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم للأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة لهذه الأساليب، ولإيجاد

تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة في رؤيتهم لأساليب تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

المحور	فئات العمر		المتوسط الحسابي	فئات العمر						
				1	2	3	4	5	6	7
الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية	1	أقل من 5 سنوات	3.55							
	2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3.61							
	3	من 11 سنة إلى 15 سنة	3.75							
	4	من 16 سنة إلى 20 سنة	3.72							
	5	من 21 سنة إلى 25 سنة	3.92							
	6	من 26 سنة إلى 30 سنة	4.05						*	
	7	من 31 سنة فما فوق	3.99							

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية باختلاف سنوات خبرتهم، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم خبرة من 26 سنة إلى 30 سنة حيث بلغ متوسطهم 4.05 وهذا مؤشر على أن أصحاب الخبرة الكبيرة الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، ذلك أن خبرتهم أكسبتهم معلومات ومعارف تمكنهم من التفريق بين الصعوبات من غيرها التي تحول دون تحديد الحاجات التكوينية بطريقة فعالة.

وفي المحور الخامس نجد أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، أي أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة رؤيتهم لمدى مساهمة

البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، ولإيجاد تلك الفروق تم استخدام اختبار Scheff . ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار Scheffe لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في رؤية أفراد العينة لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05

المحور	فئات العمر		المتوسط الحسابي	فئات العمر						
				1	2	3	4	5	6	7
طرق تحديد الحاجات التكوينية	1	أقل من 5 سنوات	3.82							
	2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	3.97							
	3	من 11 سنة إلى 15 سنة	4.03							
	4	من 16 سنة إلى 20 سنة	4.05							
	5	من 21 سنة إلى 25 سنة	4.23						*	
	6	من 26 سنة إلى 30 سنة	4.17							
	7	من 31 سنة فما فوق	4.09							

يتضح من الجدول أن الفروق دالة إحصائياً في تحديد رؤية أفراد العينة لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد باختلاف المستوى التعليمي، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين لهم خبرة من 21 سنة إلى 25 سنة حيث بلغ متوسطهم 4.23 وهذا مؤشر على أن أصحاب الخبرة العالية أكثر إدراكاً ووعياً لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد، ذلك أن الخبرة تكسبهم معلومات ومعارف تمكنهم من تقييم قيمة البرامج التكوينية في الرفع من كفاءة الأفراد.

وفي المحور السادس نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومروّسين في

رؤيتهم لكيفية الترشيح للبرامج التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو طرق الترشيح للبرامج التكوينية مهما اختلفت أعمارهم، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور .

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمختلف محاور الإستبيان باختلاف متغير الجنس:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	الفروق
أهمية العملية التكوينية	بين المجموعات	1.79	1	1.79	0.26	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	152.51	425	0.36			
طرق تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	1.98	1	1.98	1.82	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	98.08	425	0.23			
الأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	1.78	1	1.78	1.72	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	121.64	425	0.29			
الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية	بين المجموعات	1.23	1	1.23	0.69	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	101.08	425	0.24			
مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد	بين المجموعات	0.91	1	0.91	0.23	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	96.40	425	0.19			
الترشيح للبرامج التكوينية	بين المجموعات	1.26	1	1.26	0.77	0.05	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	103.25	425	0.24			

يوضح الجدول من أنه في المحور الأول أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو إيجابيات البرامج التكوينية الحالية مهما اختلف جنسهم، وهذا مؤشر على أن الجنس لا تؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين لإيجابيات البرامج التكوينية الحالية.

كذلك في المحور الثاني فإن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم لطرق تحديد الحاجات التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلف جنسهم، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

و في المحور الثالث نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم للأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الأساليب المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلف جنسهم، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

وفي المحور الرابع نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم للصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلف جنسهم ، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

وفي المحور الرابع نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في رؤيتهم لمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءة الأفراد ، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية مهما اختلف جنسهم ، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

وفي المحور السادس نجد قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء ومرؤوسين في

رؤيتهم لكيفية الترشيح للبرامج التكوينية، وهذا يعني أن لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الطرق المستعملة في ترشيح الأفراد للبرامج التكوينية مهما اختلف جنسهم، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية مفردات مجتمع الدراسة من الرؤساء والمرؤوسين حول هذا المحور.

الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المحصل عليها من الدراسة يمكن القول بأن الإستراتيجية المعتمدة في تحديد الحاجات التكوينية لعمال مؤسسة سونلغاز تتعدد وتختلف وتتنوع، فليس هناك طريقة أو أسلوب واحد يقتصر عليها في تحديد الحاجات، وهذه الطرق والأساليب تختلف درجة استعمالها من طريقة أو أسلوب لآخر، كما أنه هناك بعض الاختلاف ترتيب الطرق والأساليب المستعملة بين فئة الرؤساء وفئة المرؤوسين الذين يشكلون فئة بحثنا.

وعليه فإننا نقبل فرضية البحث الأولى والتي تنص على أن هناك علاقة بين الإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها، حيث أن المؤسسة تعتمد وبشكل قد يكون كلي على دفا تر تقييم الأداء الخاصة بالمؤسسة والتي تضم الجوانب التي يتم تقييمها من مستوى الأداء وطرق الإنجاز إلى المهارات والسلوكات المحددة وكذا العلاقات مع الرؤساء والزملاء، وهو ما أشارت إليه نتائج المحور الثاني والثالث والسادس، حيث تم من خلالها تحديد أكثر الطرق والأساليب استعمالا في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد وكذا كيفية الترشيح للبرامج التكوينية، حيث ترى الأغلبية الكبرى من العينة بفئتيها أن هذه الطريقة والأسلوب تساهمان في الرفع من كفاءاتهم ويعملان على تتميتها من خلال تحديد المهارات التي يجب تطويرها وتتميتها، وكذا تزويدهم بالمعلومات الحديثة التي تمكنها من البقاء على صلة بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم، وكذا التدريب على التقنيات الجديدة التي قد تظهر وترتبط بتخصصهم، وكذلك تقوى لديهم روح المسؤولية وتساهم في مساعدتهم على إيجاد الحلول للوضعيات أو الصعوبات التي قد تعترضهم في أداءهم لمهامهم وهو ما أشارت إليه نتائج المحور الخامس.

وما يمكن ملاحظته حول هذه النقطة هو أنه من غير المعقول أن نتمكن من تحديد الحاجات التكوينية الفعلية وبشكل دقيق من خلال طريقة واحدة تشمل كل التخصصات الموجودة في المؤسسة، فلكل خصائصه وجوانبه الفنية التي تختلف عن الآخر، هذا من جهة بالإضافة أن إسناد عملية تحديد الحاجات التكوينية للرؤساء المباشرين فقط دون غيرهم (حيث يبقى رأي الإدارة العليا والأطراف الأخرى تقييمي فقط يمس بالدرجة الأولى جانب الميزانية المالية) أمر من الصعب أن يحقق أهدافه، فإذا سلمنا بأن الأفراد المشرفين على

عملية تحديد الحاجات سيقومون بذلك بشكل موضوعي إلى أبعد حد، فإنه ليس كل الأفراد لديهم القدرة على القيام بذلك، فليسوا كلهم يملكون مهارات التقييم الفعال وتحديد مواطن النقص بدقة أو المهارات التي تسهم في الرفع من كفاءات الأفراد. وبالرغم من أن أفراد العينة يرون في طريقة دفاتر التقييم أنها تساهم في الرفع من كفاءاتهم، إلا أنه ليسوا كلهم على اطلاع بمختلف الطرق والأساليب التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التكوينية، ضف إلى ذلك أن إسناد عملية تحديد الحاجات لفرد واحد ودون مشاركة الأفراد المعنيين على الأقل وخاصة إذا تعلق الأمر بالكفاءات الموجودة في المؤسسة فيه نوع من الإجحاف لهذه الفئة على الرغم من أهمية عملية تحديد الحاجات ككل وخاصة لذوي الكفاءات.

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الحاجات التكوينية، فإن ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الحاجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الحاجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التكوين والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التكوينية بدون تحديد للحاجات الفعلية.

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتكولين في تحديد حاجاتهم التكوينية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التكوينية وذلك لاتفاق حاجاتهم التكوينية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها. ويرى إدجار دال Dale أن تبنى المتكولين لأهداف الدورات التكوينية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد حاجاتهم التكوينية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتكولين الذين يشاركون في تحديد حاجاتهم التكوينية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به.

ونظرا لكون عملية تحديد الحاجات التكوينية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلا، ويكون هذا

الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الحاجات التكوينية للمتكونين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتكونين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه. ولذلك فانه يمكن لأكثر منجهة واحدة من الجهات التالية الإسهام في تحديد الحاجات التكوينية:

- المتكون لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتكون المراد تحديد حاجاته التكوينية.
- اختصاصي التكوين وهو الشخص المتفرغ لشؤون التكوين الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الحاجات التكوينية.
- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تكوينية أو استشارية مستقلة متخصصة في التكوين وتحديد احتياجاته.
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتكون، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- مراكز التكوين المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التكوين.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الحاجات التكوينية دون وجود الطرف المباشر وهو المتكون، وإلا أصبح هدف البرنامج التكويني المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

وفيما يخص الفرضية الثانية والتي تفيد بأنه تساهم البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات في زيادة كفاءات الأفراد في مؤسسة سونلغاز، فإننا نقبل هذه الفرضية إنطلاقا مما رأيناه في تحليل الفرضية الأولى، ضف إلى ذلك أن امتلاك المؤسسة لمركز تكوين خاصة بها ساهم بشكل كبير في تقديم برامج تكوينية مركزة على الحاجات الفعلية المحددة من خلال

الطريقة المعتمدة في تحديد الحاجات وهي دفاتر تقييم الأداء، حيث يتم بناء برامج تكوينية موجهة لتخصص محدد وفي موضوعات محددة مسبقا بدقة بناء على ما تم تحديده من حاجات من خلال الطريقة المعتمدة في المؤسسة، لذلك ساهم هذا التكوين المبني على الحاجات المحددة مسبقا في الرفع من كفاءات الأفراد، كونه موجه خصيصا لهم وفي تخصصهم، لكن هذا لا يعني أن هذا الأمر دائما ما يكون صائبا، فقد يوجه بعض الأفراد للتكوين لاعتبارات شخصية كالعلاقات التي تربطهم بمسؤوليهم وليس لحاجتهم الفعلية للتكوين، ولكن رغم ذلك فالتكوين سيزيد ولو بقدر قليل من معارفهم وإن كانوا ليسوا بحاجة ملحة لذلك وهو ما قد يفسر موافقتهم على أن البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات ساهمت في زيادة كفاءات الأفراد.

وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي تنص على أن هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز، إننا نقبلها نسبيا، حيث أنه فيما يخص أهمية العمالية التكوينية فإننا نجد فروق دالة إحصائية في كل البنود التي يضمها هذا المحور ماعدا في البند 12 - 24 وهو ما يعني أننا نقبل هذه الفرضية عموما، وهذه الفروق والتي كانت في عمومها لصالح الرؤساء تشير إلى أن الرؤساء أكثر إدراكا لأهمية العملية التكوينية كونهم تلقوا دورات تكوينية أكثر مقارنة بالمرؤوسين، كما أنهم على اطلاع أكثر بالبرامج التكوينية التي توفرها المؤسسة، كما أن الترقية التي نالوها كان من أسبابها الدورات التكوينية التي تلقونها والتي ساهمت في الرفع من كفاءاتهم.

أما عن طرق تحديد الحاجات التكوينية نقبل هذا الجزء من الفرضية عموما ذلك أن نتائج هذه المحور تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئتين ماعدا في البند 5 ، حيث أن الكل تقريبا متفق على أن الطريقة الأساسية المعتمدة وبشكل كبير جدا هي التقييم من خلال دفاتر الأداء وباقي الطرق يبقى تقدير استعمالها نسبيا ومختلف فيه بين أفراد فئتي العينة فلكل نظرته ورؤيته للطرق التي يستعملها أو يراها في مستعملة .

وفيما يخص أساليب تحديد الحاجات التكوينية فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية ، حيث أن كل البنود لا نجد فيها فروق دالة إحصائية ما عدا البند 5 وذلك راجع إلى اقتصار جل الرؤساء على استعمال الطريقة المعتمدة من المؤسسة وهي تقييم الأداء، فنادرا ما يستعمل

الرؤساء المشرفين أساليب أخرى في تحديد الحاجات التكوينية، وهو راجع إلى التزامهم بالوثائق المنصوص عليها في المؤسسة من جهة، وإلى عدم تحكمهم في مختلف الأساليب الأخرى خاصة في الأقسام التقنية.

وبالنسبة للجزء الخاص بصعوبات تحديد الحاجات التكوينية فإننا نرفض بصفة جزئية هذا الجزء من الفرضية كون نصف بنود هذا المحور لا توجد فيها فروق دالة إحصائية بنما توجد فروق في البنود 1 - 2 - 3 - 4 . حيث أن جل أفراد العينة بفئتيها متفقة على الصعوبات التي تعترض التحديد السليم للحاجات التكوينية، وهذه الصعوبات قد تتمثل في:

أولاً: لا يتم تحديد الحاجات التكوينية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:

1. عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الحاجات التكوينية.
2. تعجل تنفيذ البرامج التكوينية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الحاجات الفعلية.
3. الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المكونين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.

4. إسناد التكوين إلى أفراد غير مكونين وغير مهتمين.

ثانياً : عدم مقابلة التكوين للحاجات التكوينية الفعلية فعند التقويم نجد أن التكوين لم يف بالحاجات وذلك لأن للحاجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تكوينية محددة بزمان وكم، وتصميم برنامج محدد ومكونين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح.

ثالثاً : تكرار نفس البرامج التكوينية بأكثر من الخطط التكوينية فتكرار الحاجات التكوينية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد وترفع آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.

رابعاً : هنالك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التكوين في المؤسسة ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التكوين بأهمية المعلومات لنجاح التكوين.

خامساً : حدوث أخطاء في تحديد الحاجات التكوينية وأن الاحتياج التكويني يخالف ما هو موجود في الواقع، ويكون ذلك على عدم القدرة على فصل بين المشكلة التكوينية والمشكلات الأخرى فالمشكلات التكوينية تحل بالتكوين وهناك مشاكل تحل بغير التكوين وهنا قد يضرها

التكوين أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

سادساً: ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف، وعلى ذلك نظراً بأن التكوين له مدخلات وعمليات ومخرجات وأن التكوين يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الحاجات فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من مكونين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها .

سابعاً: عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التكوينية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم ، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتكونين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ولم يتناقشوا في تحديد حاجاتهم التكوينية ولم يسمع لمقترحاتهم و آرائهم عن المهارت والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم.

أما فيما يخص الترشيح للبرامج التكوينية فإننا نقبل هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما كون أنه في كل بنود هذا المحور فروق دالة إحصائية ما عدا في البنود 2 - 5 - 7 - 9 حيث يتفق جل أفراد العينة بفئتيها على الكيفية التي يتم من خلالها الترشيح للبرامج التكوينية حيث تميل كل الاتجاهات نحو وثائق المؤسسة، وهو ما يعني بشكل أو بآخر إعتقاد نفس طريقة تحديد الحاجات التكوينية وهي من خلال عملية التقييم من خلال دفاتر تقييم الأداء.

وفي آخر جزء من هذه الفرضية فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما، ذلك أن أغلب بنود هذا المحور لا توجد فيها فروق دالة إحصائية ما عدا البنود 10 - 12 - 14 - 15 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 ، وهذا ما يتوافق مع تحليلنا للفرضية الأولى حيث قبلناها عموماً، ذلك أن الطريقة الأساسية المعتمدة تساهم إلى حد ما في تنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة، إلا أن ذلك لا يكفي، حيث أنه ليست نفس طريقة تحديد الحاجات التكوينية صالحة لكل الوضعيات والمهام والتخصصات، فلكل منها مميزات وخصائص معينة تجعلها تختلف عن الأخرى وتتطلب التنوع من الطرق والأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية حتى تكون فعالة وناجعة وتحقق أهدافها من حيث تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة.

وأخيراً الفرضية الرابعة والتي مفادها أن توجد فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات

التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونغاز فإننا نقبلها إلى حد ما، حيث في متغير السن فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت في محور مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد، ولم توجد فروق دالة إحصائيا في بقية محاور الدراسة وهو ما يشير إلى أن الفئات العمرية لأفراد العينة ككل متوافقين على جل محاور الدراسة وهو ما يجعلنا نرفض هذا الجزء من الفرضية.

وفيما يخص متغير المستوى التعليمي فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت في محاور طرق تحديد الحاجات التكوينية، ومحور أساليب تحديد الحاجات التكوينية، ومحور صعوبات تحديد الحاجات التكوينية، وأخير محور مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد، وهو ما يعني أننا نقبل هذا الجزء من الفرضية حيث أن المستويات العلمية في العينة ككل مختلف في جل محاور الدراسة.

أما من حيث متغير الخبرة فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت في محاور طرق تحديد الحاجات التكوينية، ومحور أساليب تحديد الحاجات التكوينية، وأخيرا محور صعوبات تحديد الحاجات التكوينية، وهو ما يعني أننا نقبل هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما ذلك أن أغلب محاور الدراسة توجد فيها فروق وهو ما يعني أن هناك فروق بين سنوات الخبرة ورؤيتهم لمعظم محاور الدراسة.

وأخيرا في متغير الجنس فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية كون الجنسين متفقين تماما على كل محاور الدراسة.

وعلى العموم فإننا من خلال هذه الدراسة توصلنا لوجود علاقة بين استراتيجية المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وتنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة إلى حد ما، حيث أن الطريقة والتي تكاد تكون الوحيدة المعتمدة من طرف المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وهي دفاتر تقييم الأداء، تساهم إلى حد ما في تنمية كفاءات الأفراد وهو ما تشير إليه نتائج الدراسة. إلا أنه يبقى الإعتماد على هذه الطريقة وإن كانت لها أهميتها المعتبرة، إلا أنها تبقى كافية وغير صالحة لكل المواقف والتخصصات، هذا إلى جانب أنها تحمل في طياتها نسبة عالية من الذاتية والإعتبارات الشخصية التي قد تحيد عن التحديد الدقيق والفعال للحاجات التكوينية ومنه صعوبات الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية سواء بسد الفجوة بين الأداء المنشود والاداء الفعلي، أو إكساب الأفراد مهارات

تتناسب مع وضعيات جديدة كوسائل عمل حديثة، أو تنمية كفاءات الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف المستجدة في مجال تخصصهم.

لذلك بات من الضروري إعادة النظر في الطرق والأساليب المعتمدة في تحديد الحاجات في المؤسسة من خلال تنويع هذه الطرق والأساليب من جهة، وتكوين الأفراد على كيفية التعامل واستخدام هذه الطرق والأساليب من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى عدم الإعتماد على الرؤساء المباشرين فقط في هذه العملية، فمن الضروري الإعتماد على المختصين في التكوين والإدارة العليا بالإضافة إلى الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية، وهذا كله بهدف جعل العملية التكوينية فعالة وتحقق أهدافها بشكل كبير من خلال تحقيق أهداف المؤسسة من جهة من حيث الإرتقاء بمستوى الإنتاج في المؤسسة، ومن جهة أخرى تنمية كفاءات الأفراد ما يجعلهم يؤدون عملهم بمهارة وتحكم أكبر مما يجعل نتائجهم تتناسب وأهداف المؤسسة.

خاتمة:

إن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات الوقت الحالي إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على التقدير والعناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتجديدها وتطويرها باستمرار مما سوف يدفعهم إلى الالتزام وتحسين السلوكات وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة وقيمها التي وجدت من أجلها وتعظيم المكاسب والمنافع والاستغلال الجيد لهذا المورد الإستراتيجي مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة، حيث يسمح لها بخلق القيمة والتميز المستمر والمستديم، تمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، من خلال العمل على إشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتمثل المدى الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مدى قدرة وكفاءة الموارد البشرية في تلك المؤسسات والتي تسعى لتنميتها باستمرار.

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة - على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة في مختلف المجالات، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات والكفاءات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

لذلك أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التكوين في المؤسسة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التكوين الذي يعمل على إعداد مقترحات حول سياسة التكوين، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التكوينية وهذا بمعية جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها، وكل ذلك بهدف المحافظة على الكفاءات الموجودة في المؤسسة وتنميتها من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.

اقتراحات و توصيات:

بناءا على النتائج التي توصلنا اليها ضمن هذه الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن الإستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج الى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

1- من الضروري على المؤسسة الإقتصادية اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب امكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والتميزة، والإحتفاظ بها. وإدراك المؤسسة الإقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.

2- إعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال إعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تكوين، وتحفيز، وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

3- اعتماد طرق وأساليب علمية في تحديد حاجات الأفراد للتكوين والتتويج في هذه الطرق والأساليب بما يتناسب وطبيعة العمل والمهام الممارسة في ذلك المنصب، وعدم الإكتفاء بواحدة منها فقط، وكذلك عدم الاكتصار على رأي المسؤول المباشر للفرد المعني بالتكوين، بل لابد من مشاركة أطراف أخرى كأخصائي التكوين والإدارة العليا حتى تتجه العملية أكثر نحو الموضوعية.

4- ضرورة اهتمام المؤسسات الإقتصادية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، والإبتكارية التي تمكن المؤسسة من انتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الافراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

المراجع

المراجع:

- 1- ابن منظور جمال الدين محمد ابن كرم، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان 1959
- 2- أبو يونس الأنصاري، تنمية الكفاءات البشرية دار غريب للطباعة والنشر، 2003 القاهرة
- 3- أحمد ، بدر ، الحاجات التدريبية، دار النهضة العربية، بيروت، 1996.
- 4- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دارمجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000
- 6- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار الكتب، مصر، 2002، ص256
- 7- أحمد ماهر ، 1999، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة 99
- 8- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 1993
- 9- اكسون وزملاءه، 1988، نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة- ترجمة خالد زروق، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض

10- أمين ساعاتي، 1998، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة

11- برود ونيوستروم، 1995، تحويل التدريب، استراتيجية نقل التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة

12- بوفر، اندريا، مدخل إلى الاستراتيجية، ترجمة هيئة المعلومات، جمهورية مصر العربية، القاهرة، السنة: بلا

13- تريجو، بنجامين، زيمرمان، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجية القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988

14- تريسي، 2004 تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض

15- توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990

16- جل بروكس، 2001، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، معهد الإدارة العامة، الرياض

17- جمال الدين محمد المرسى، التسيير الاستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2003.

18- جوزيف ووايت 1985، موسوعة برنامج تطوير المشرفين، ترجمة: سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة الرياض،

19- حسن أحمد الطعاني، 1992، التدريب، مفهومه و فعاليته، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة

- 20- حسن، د. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال دار النهضة العربية 1992 بيروت
- 21- حسن الساعاتي، 1982، تصميم البحوث الاجتماعية نسق منهجي جديد، بيروت : دار النهضة العربي، 1982
- 22- الخزرجي، د. ثامر كامل، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الازمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005
- 23- دي دير لوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000
- 24- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003
- 25- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002
- 26- سعد الغنزي، الفكر الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع 2005، عمان، الأردن
- 27- سمية أمين علي، التسيير الاستراتيجي دار النهضة العربية 2004 بيروت
- 28- د. سهيلة محمد عباس، 1999، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت
- 29- د. السيد عليوة، ، تحديد الإحتياجات التدريبية، دار النهضة العربية، 1997 بيروت
- 30- طلاس، العماد مصطفى، الاستراتيجية السياسية العسكرية، دار النهضة العربية، بيروت 2001

- 31- طلال، د. خالد محمد، و ادريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،
الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002
- 32- عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة،
الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990
- 33- عاشور، د. أحمد صقر، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، دار النهضة العربية،
بيروت، 1979
- 34- العاني، د. مزهر شعبان، و جواد، أ.د شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا
المعلومات، دار النهضة العربية 2001 بيروت
- 35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الفكر الاستراتيجي دار النهضة العربية 2001
- 36- عبدالسلام أبوقحف ،أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع
للطباعة والنشر والتوزيع، ط2 1997 ،
- 37- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع،
بدون تاريخ
- 38- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة،
1980
- 39- عبد الكريم غريب، بدagogيات الكفاءات، دار النهضة العربية، بيروت
- 40- د. عمار بوحوش، د.محمد محمود الدينبات، 1989، مناهج البحث العلمي أسس
وأساليب، الأردن: مكتبة المنار للطباعة والنشر، الطبعة الأولى

- 41- عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 42- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002،
- 43- علي غربي و آخرون، 2002، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع، عين مليلة، الجزائر
- 44- غالي، د. بطرس، الاستراتيجية والسياسة الدولية، القاهرة، المكتبة الأنجلومصرية، 1967
- 45- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، ظافر للطباعة الزقاويق، 1998،
- 46- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص 54. و أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية.
- 47- فهمي، أ. د. عبدالقادر محمد، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، 1993 القاهرة.
- 48- فيليب تكنسون، 1993 التغيير الثقافي: "الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة: عبد الفتاح السيد العناني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب.ت
- 49- قاسم جميل، 1989، التدريب والتطوير الإداري، دار الكتاب الجامعي، العين، قطر
- 50- كرسلي، ، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة: محمد حامد حسين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987 عمان
- 51- كولز وبروسو، 2001، الدراية الفنية في تدريب المدربين، ترجمة: حسين صلاح الدين، دار الرضا للنشر، دمشق

- 52- اللامي، أ. د. غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، محمد، د. خالد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000
- 53- مايرز و هاديسون، 1996 التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي، استراتيجيات الموارد البشرية، ترجمة: امين حافظ، دار النهضة العربية، بيروت
- 54- محب الدين الواسطي الزبيدي: شرح القاموس المسمي تاج العروس(من جواهر القاموس)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965
- 55- د.محمد عبد الفتاح، ياغي، دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الإداري، 1989، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 56- محمد مرسى جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 57- محمد مندورة ود.محمد جمال درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، دار النهضة العربية 2003 بيروت
- 58- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية :المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2004
- 59- هاموند، جون، وكيني، رالف، ورايفا، هوارد، في اتخاذ القرارات الذكية، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، القاهرة 2000
- 60- هشام طالب: دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني، 1995
- 61- وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990

المراجع باللغة الأجنبية:

- 62- A.Guittet,Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995
- 63- Alain labruffe, mesure des compétence, édition afnor, saint-denis le plain 2003
- 64- Alain megnant, Ressources Humaines: Déployer La Stratégie,éditions liaison, 2000
- 65- Alain MEIGNANT et al, Tous DRH, Editions d'organisation, Paris, 2001
- 66- Allouch. J, Parriat. M, 2000, La Fonction Formation, 2 iem Ed, Dunod Paris, France,
- 67- Anderson, R.H.: Training and Learning, in managing Human Resources, EdsG.J.B.mailer, 1990
- 68- André Boyer et autres , Panorama de la : gestion, marketing,production, finance, ressource humaines,strategie,les Editions Chihab ,Batna ,1997
- 69- Andrews, Kenneth(The Concept of Corporate Strategy)2 nd Ed, Dow-Jones Irwin, 1980
- 70- Armstrong. M, 1977, a Handbook of Personnel Management Practice, London, Kogan
- 71- Avenue .M.J, 1988, Le Pilotage Stratégique Dans L'entreprise, Edition du CNRS, Paris
- 72- Barnabé. C, 1981, La Gestion des Ressources Humaines en Education, Montréal, Agence D'arc
- 73- Barzucketti .S et Claud .J.F, 1995, Evaluation de la Formation et Performence de L'entreprise, Edition Liaison, Paris
- 74- Bean Williamc.," Strategic Planning That Makes Things Happy", Human Resources Development Press, Inc,1993

- 75- Bélanger L. Et Al., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999
- 76- Belcourt .M et Wright .P.C, managing performance through training and development, nelson canada, toronto, 1996
- 77- Bergeron. J.L, et All, 1979, Les Aspects Humains de Ll'organisation, Chicoutimi, Gaetan Morin Editeur
- 78- Bernard .G, 1973 , Améliorer la Formation Professionnelle par L'étude du Travail,les Editions D'organisation, Paris
- 79- Bernard .P, 1996 et Licard, la Formation Continue, Paris, PUF
- 80- B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999
- 81- B. H. L. Hart,(Strategy, The Indirect Approach) London, Faber,1966
- 82- Billy J.Hodge& Herbert J. Johson:Management and OrgnizationalBehavior.New York 'Johan Wiley ans Sons 'Inc.1990
- 83- Campo, Filemon" Business Policy and Strategy", Change, N. Y, GoodYear Publishing, 1980
- 84- Cascio .W, 1995, Management Human Resources " Me- Graw Hill Inc – United States of America
- 85- Carrel&Kuzmits, 1986,Personnel, Human Resources Management, Merrill Publishing Co New York
- 86- Celile Dejoux, « Les compétens au coeur de l'entreprise » éd, organisation, paris,2001
- 87- C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines éd, organisation, paris,2003
- 88- Cherrington .D.J, 1995, The Management of Humane Resources " , New Jersey : Englewood Cliffs, 4th Ed
- 89- Claire Beyou, manager les compétence, éditions laisons, paris 2003
- 90- Cyrille BOUREAU, André METRA, H de DRH, édition Vuibert, paris, 1997
- 91- David, F. "concepts of strategic Management", Columbus Merrill

publishingcompany, 1987

92- Decoster .M et Ppichault .F, 1998, Traité de Sociologie du Travail, Préface D'alain Touraine de Bock Université, Paris, 2^{ème} Edition

93- De Joux C. Les compétences au coeur de l'entreprise, Paris,Ed. d'organisation, 2001

94- Derck Torrington and john chapman, Personnel Management Peentice Hall International, London, G. B. 1979

95- Devellay M. Peut-on Former les Enseignants 3iem ED ESF Paris1996

96- Dvenport,T.H.,&Prusak,L.,WorkingKnowlodge:How organizations manage what they know,BusinessQuartertly: 1997,

97- Fanny barbier, André Brunetière, manifeste pour lr lien social, édition liaison, paris 1997

98- Ferreol .G, Deubel .F, 1993, Methodologies des Sciences Sociales,Armand Colin , Editeur Paris

99- Ferry .G, Le Trajet De La Formation De L'enseignant Entre La Théorie et la Pratique, Dunod Paris, France, 1996

100- G. A. Cole, Management Theory and Practice, Educational Low-Priced Books Scheme Funded by British Government, London-1990

101- Galambert, Clés Pour La Compétitivité : Motivation Et Esprit D'entreprise, Paris, Éditions d'Organisation, 1987

102- G.LeBoterf , Comment investir en formation,les Editions d'Organisation, Paris , 1991

103- G.Leboterf, De la competence. Essai sur un attracteur étrange" édition d'organisation, paris, 1994

104- Glueck, w. "Business policy and strategic management " , New York, Mc Graw- Hill, 1980

105- Guy boterf, De la compétence,ed : Les Editions D'Organisation.Paris, 1994

106- Guy Boterf, de la compétence, édition organisation, Paris 1995

- 107- Goetsh .D and Stanley D, 1994, Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness, USA, Macmillan College Publishing Co
- 108- Hudson. N, 1989, Gérer Ressources Humains Dans L'entreprise, Ed D'organisation, Paris
- 109- HamblinA.C., 1974, Evaluation and Control of Training, London, McGraw, Hil Book Company (UK) ltd
- 110- Hamel, Grary&Heene, Airne; Competence-Based Competition, John Wiley & Sons, Inc.U.S.A. 1994
- 111- Hamel G., PrahaladC.K.,La Conquête Du Futur, Paris Dunod (2e éd.) 1999
- 112- Heneman, H.G et All, 1980 Personnel Human Resources Managemant, Homewood, Illinois, Irwin, USA.
- 113- Hussy, David," Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982
- 114- Invancevich J.M, 1992, Human Resource Management : Foundations of Personnel, 5th ED, homewood, illinois, irwin
- 115- Jean-marieperetti, dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris 1999
- 116- JEAN – MARIE PERETTI ; Gestion des Ressources Humaines, 7 eme Editions, Paris , Ed. Vuibert , 1998
- 117- James C. Miller, “Guides for on-the-Job Traning”, In Leadership In The Office, (N.y; American Management Association,1993
- 118- James H. Merrison “Determining Training Need” . In. Robert L. Graighed Training & Development Handbook” McGraw Hill Book Co., 1976
- 119- JEAN- MARIE PERETTI , Dictionnaire Des Ressources Humaines , Paris , Ed . Vuibert , 2001
- 120- Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cats pratiques, édition Masson, paris, 1994
- 121- J. Brabet Dir , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris,1993

- 122- James W, Walker, 1992, Human Resource Strategy, Singapore, Mcgraw-HillInc
- 123- Jauch, L. R; W. F. Glueck. Strategic Management and Business Policy, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.1988
- 124- Jones Harry, " Preparing Company Plans: A Work Book for Effective Co-operate Planning", N. Y, Wily, 1974
- 125- JOEL STRIEF , plan et besoin de formation , paris , Ed, Eska , 1993
- 126- Le Boterf G, L'ingénierie des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 2ème édition, 2000
- 127- Lou Van Beirendonk « Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise » , éd, de boeck, Belgique, 2006
- 128- Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 1996
- 129- Levey-leboyer, la gestion des compétences, édition organisation, 2 eme édition, paris 1997
- 130- Leslie Rae, Job Training Needs, Gower Handbook of Training and Development, Gower pub. Limited, England – 1991
- 131- Lakhdar SEKIOU, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Québec, 3^{ème} édition 1990
- 132- Longman Dictionary of Contemporary English , 3 ème Edition , Britain , Longman Corpus Net Work , Sans Date
- 133- Massé. D et Larouche. J, 1975, La Gestion des Besoins de Formation et de Perfectionnement, Administration Hospitalière et Sociale, édition, paris 1999
- 124- Moser, c.a, suwey methods in social investigation, heinemann, london, 1967
- 125- Marcel Coté, Marie-Claive Malo « L'gestion stratégique » éd, gaeteamorin , canada, 2002
- 126- Minet, F., M. Parlier Et S. De Witte, La Compétence : Mythe, Construction Et Réalité,Paris, L'harmattan, 1994

- 127- Morin E.M., A. Savoie Et G. Beaudin, L'efficacité De L'organisation: Théories, Représentations Et Mesures, Montréal, Gaétan Morin, 1994
- 128- Mario, p.,: The lexicon webstrr dictionary, vol.11, (New york: the DelairPublising Company. inc., 1983
- 129- Marshall,J.C& Caldwell, S.: How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs. NASSAP Pulletin, no.15.,1984
- 130- Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses.Paris,1999
- 131- Megnant .A, 1995, Menager la Formation, Edition Liaison, Paris, 3^{ème} Edition
- 132- Maindive J.P, 1976, le Droit des Travailleurs à la Formation Contenue, les EdionsOuvrières, Paris
- 133- Meignant .A, 1995, Menager la Formation, Edition Liaison, Paris, 3^{ème} Edition
- 134- Margaret, B. Staff Training:AlibraZians Handbook, London, New Castel: AAL Publishing
- 135- Mintzberg, Henry(The Rise and Fall of Strategic Planning) Prentic- Hall Europe, 1987
- 136- Mondy&Noe, 1987 Personnel The Management of Human Resources, Allyn and Bacon INC, Boston
- 137- Meigant. A. Manager la Formation, Paris, Liaison, 1991
- 138- Nash A.N, et All, 1971 The Role and ParcticalEffectivenss of Programmed Instruction, Personnel Psychology (Autumn, 1971
- 139- O'Dlome .G, 1970, Training By Objectives, London, Macmillan Company
- 140- Lorino .P, 1996 Comptes et Récits de la Performance, Essai sur Le Pilotage de L'entreprise, Edition de L'organisation
- 141- Pfeffer, Intellectual capital as unique source of sustained competitive advantage, Forbes, 1996

- 142- PhillipeZarifian, le modèle de compétence, éditions laiisons, paris 2001
- 143- Philippe lorino, méthode et pratiques des performance, édition d'organisation 3eme édition paris 2003
- 144- Perretti . J.M, 1994, Ressources Humaines Gestion Du Personnel, Vuibert, Paris
- 145- Pierre Caspar et Christine Afriat,L'investissement intellectuel :essai sur l'économie de l'immatériel,Economica, Paris , 1988
- 146- Pespasc .M et Pelisier .J, 1974, la Gestion du Personnel,AspectJuridique,EditionCujas,Paris
- 147- Porter M.,(Competitive Advantage) N. Y Free Press, 1996
- 148- Peretti .J.P, 2002, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, Laibrairie Vuibert, 4^{ème} Edition,
- 149- Peretti J.M, 1991, Gestion du Personnel, Librairie Vuibert,Paris
- 150- Raymond .V, 1984, Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes, Entreprise Moderne D'édition
- 151- Robert Stammers, John Patrick,"The Psychology off Traning", (London: Methuen,1975
- 152- Steiner G., and Miner J,(Management Policy and Strategy)2 nd Ed Macmillanpub, 1980
- 153- Steiner, G.," Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", N.Y, The Free Press, 1979
- 154- Sekiou .L et autres, 1993, Gestion des Ressources Humaines Deboeck Université, Bibliothèque du Québec, Canada
- 155- Saint Sauveur A, et Lama J.P, 1984, Fonction Formation Dans L'entreprise , le Manuel du Responsable de Formation,Edition Garnier, Paris
- 156- Saint Sauveur .A et Hama H.P, 1984, Fonction Formation dans L'entreprise, le Manuel du Responsable de Formation, Edition Garnier,Paris
- 157- Sekiou et Autres, 1993, Gestion des Ressources Humaines, les Editions 41,INC,Montréal

- 158- Sekiou .L, 1986 Gestion du Personnel, Les Editions D'organisation, Paris
- 159- Spitezki, H., La Stratégie D'entreprise:Compétitivité Et Mobilité,Économica,1995
- 160- Scheffman, D., & Thompson, W.R., Intellectual capital in your company, Education Learning Technologies Groups, 1998
- 161- S ewart, T.A., Intellectual capital: the New Wealth of Organizations, Double Day- Currency, New York, 1999
- 162- The International Encyclopedid of Social Science, New York, 1968
- 163-Tasafak. G, 2001 Comprend Les Sciences de L'éducation, L'harmattan Paris, France
- 164- Tenner &Detoro, Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement Massachusetts Addison Wesley Publishing Company
- 165- Thompson, L. and Stickland, M. (2001) The Strategic Management Process.
- 166- Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada, mc graw-hill,1985
- 167- Weiss .D et Colaborateurs, 1993, La Fonction Ressources Humains, Les Edition D'organisation, Paris
- 168- Wills T.,Le Louarn J.Y, Guerin G.,Planification Stratégique Des Ressources Humaines Presses Universitaires De Montréal, 1991

المجلات والأطروحات باللغة العربية:

- 169- إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤشر العلمي الثاني و العشرون للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع القاهرة، 2000

170- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004

171- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، -10 مارس 2004

172- حمدي عبد العزيز الصباغ: برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994

173- خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003

174- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004

175- راوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995

176- رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995

177- رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 16، العدد 01، 2000

178- زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990

179- سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمة، التنمية البشرية و النمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة البحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، 2001

180- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002

181- شومان، أحمد صبري، 1996، التنمية البشرية والتدريب في الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 4

182- صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2001

183- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004

184- عبدالرزاق، طه، مدخل العام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، العدد 57، سلطنة عمان، 1994

185- عبد السلام السيد سليم، ، الاحتياجات التدريبية بين الواقع والمستهدف، مجلة الاداري 2003

186- عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22، العدد 80، مارس 2000

187- عبد المجيد قدي، سملاي ييحييه، نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،

188- الغالبي، طاهر محسن، سلم علاوي السعد، فلسفة التخطيط في استمرارية التصور وتجدد الأساليب، مجلة العلوم الاقتصادي، العدد 10، القاهرة، 1995

189- قاسم محمد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002

190- القاضي فؤاد، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، القاهرة، 24-26 أكتوبر 1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة

191- كمال منصوري، سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى "مجلة أبحاث اقتصادية .إدارية، العدد 07، جوان 2010

192- محمد حربي حسن وآخرون: المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990

193- الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،-10 مارس 2004

194- يونس ناصر: الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسؤولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 أكتوبر 1995، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995

المجلات والأطروحات باللغة الأجنبية

195- Abramovitz, Moses. " The Search for the Sources of Growth : Areas of Ignorance, Old and new "Journal of Economic History, vol53, no2 June 1993

196- Berger. L.A, 1978 A Dew Line for Training and Development, the Need Analysis Survery, the Personnel Administrator, vol 23, N° 11

197- Bernard Martory, les cahiers français, n°234,jan-fev,1988

198- Berry, Albert."Education,Income,Productivity, and Urban Poverty " In timothy King (Ed)Education and Income.WorldBank STAFF Working Papar No402, Washington, D.C The World Bank, 1980

199- Bowen Charles .P, 1973, Let's put Relism Into Management Development, Harvard Business Review, August-july

200- Bruno HERNIET ,Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative , Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985

201- bureau international de travail«la formation clé de l'emploi » In : problèmes économiques N° 2. 631 ; le 15- 12 -1999

202- Chandler, A,(Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise) Cambridge; Mit Press, 1963

- 203- Dale, E. :Education or traninig, Programmed learning &educatinaltecnology, vol. 22, no. 1., feb.,1985
- 204- Doz, Y., Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés, Revue Française de Gestion, 1994
- 205- Freeman .G, 1974, Human Resources Planing, Training Needs Analysis, vol 39 N° 5
- 206- Gary, Hamel (1996) Strategy as revolution. Harvard Business Review, V74,
Graham et All, 1988, Further Education Stalf Training Center : theCase Studies Programined Learning and Educational Technology, May 1988
- 207- Grisé, J. Ébauche D'un Modèle Visant A Mesurer Les Avantages Concurrentiels Attribuables A La Qualité Des Ressources Humaines, A Leur Mobilisation Et A L'efficacité Des Pratiques De Gestion, Document De Travail Du Laboratoire De Recherche En Sciences De L'administration(Lrsa) No. 97-12, Québec, Fsa, 1997
- 208- Hamtick, D.C. (2002) Putting Top Managers Back into the Picture," Strategic Management Journal Special Issue, Vol. 55 ,No.2
- 209- Harvard business review, le knowledege management, éditionorganisation, Paris 2000
- 210- Hervé Hamon, Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance,Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1,Jun 1993
- 211- Huselid, M.,The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, Academy Of Management Journal, No38, 1995
- 212- International Labour Office: Labour Dictionary,Geneva ,194
- 213- Jacques Grisé,Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997
- 214- J.l castro, F guérin, j.lauriol, le modèle des 3C en question, revue française de gestion .mars - avril,1998

- 215- Larbi El Hamani , La formation : outil de gestion des ressources humaines,Revue Formation/Entreprise, Casablanca,N°20, 30 Mars 1993
- 216- Larouche. V, 1977, Les Développement des Ressources Humaines, Fonction Négligée par L'entreprise, Relations Industrielles, Vol 32, N°4
- 217- Macduffie, J., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, Industrial and Labor Relations Review, No48, 1995
- 218- Mack M, L'organisation apprenante comme système detransformationde la connaissance en valeur, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995
- 219- Michel Ferrary Et Georges Trepo, Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques, In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie13,14,et 15, Mai 1999
- 220- Milam Jubr and Joseph Prokopenko “ , Diagnosing MangementTraning and DevelopmentNeeds: Concepts and Techniques (Geneva: International LabourOffic, 1989
- 221- Monier. P, 1975, Formation, Perfectionnement et Développement Organisationnel, Quelques Aspects Conceptuels, Administration Hospitalière et Sociale, Juin-Juillet
- 222- Mumford .A, 1987, Helping Managers To Learn, Journal Of Management Developent, Vol 6, N°5
- 223- NicolineFr.lich and Antje Klitkou (2006) Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugano 15th to 17th of November 2006.
- 224- Paul, Brown (2003) Seeking success through strategic management development. Journal of European Industrial Training, (2003) Vol. 27, NO. 6,
- 225- Petit, A.M bengue, Stratégie et gestion des ressources humaines,revue française de gestion fev2001
- 226- PH.lorin,J-C. Tarondeau ,de la stratégie au processus stratégique, Revue française de gestion, n 117, janvier-février 1998

227- Revue Française De Gestion, N65,1987

228- Sarah Kaplan., Eric D (2003) Beinhocker, "The real value of strategic planning", MIT Sloan Management Review, Vol. 44, Issue

229- Swedne, H, 1968, Interviewing, Paper AreseachSulmitted to the 2ndUnesco Seminar on Social Research Methlogy Held in Copenhagen

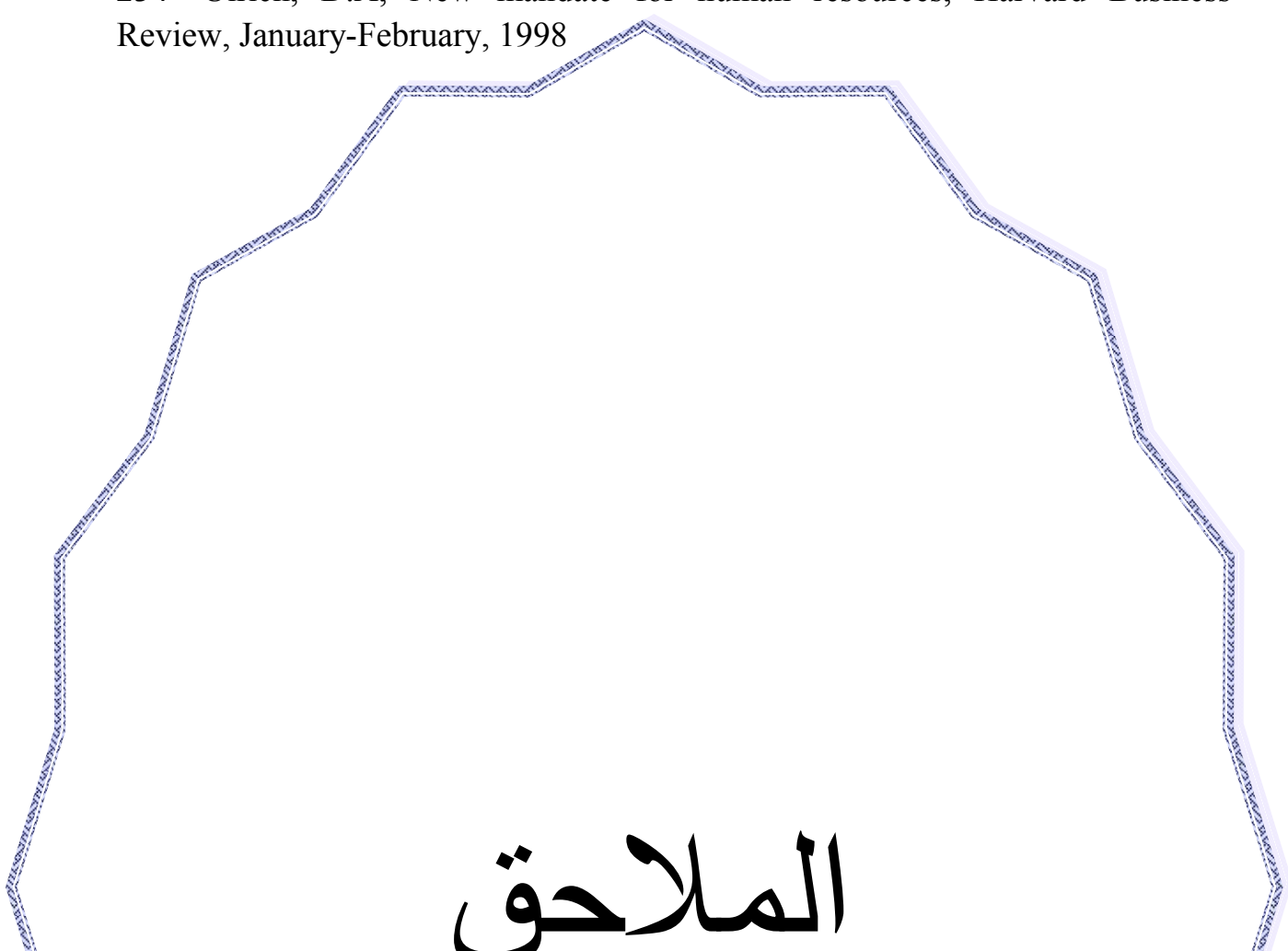
230- Synthèse des Résultats de L'enquête National, (Encadrement Pédagogique), Objectif Formation (Revue de Formation Professionnelle) Editée par L'INFP-N° 15 Décembre

231- Thayer. P, etMcgehee. W, 1977, On the Effectiveness of Not Holding a Formal Training Course, Personnel Psychology, vol 30

232- The International Development Strategy, First Over eail Review and Appraisal of Liss Use Policies, Report of The Secretary, United Nations, New York,1973

233- Tremblay, M., Et Al., L'influence Des Pratiques Innovatrices En Milieu De Travail Sur La Mobilisation Des Cols Bleus, Montréal, Direction De La Recherche Des HEC, Cahier De Recherche No 96-30, 1996

234- Ulrich, D.A, New mandate for human resources, Harvard Business Review, January-February, 1998



الملاحق

الملاحق

أسماء المحكمين:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
خواجة عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
العايب سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة
علوطي عاشور	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
بوطبل ساعد	أستاذ محاضر أ	جامعة عين الدفلى
لعلاوي نبيل	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
لرقم عزالدين	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
بولهواش عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة
أتشي عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
ولاد حيمودة جمعة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
لعريط بشير	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة