جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري

دراسة حالة مديرية التوزيع وسط مدينة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

-حياة بورنان

-مسعودة سالمي

تحت إشراف الأستاذة:

-د/بن زرقة

لجنة المناقشة

د.موزاوي عائشة	جامعة المدية	رئيسا
د. بن زرقة ليلى	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. طهراوي حياة	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية: 2018 – 2019

الشكر

في بداية الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ؛

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة ليلى بن زرقة التي أفادتنا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها ولم تبخل بتقديم أدنى جهد لمساعدتنا ؛

نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على قبولهم مناقشة هذه المذكرة ؛

نتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين قاموا بمساعدتنا:

قبطان ،بولصنام ،آتشي ،طهراوي ،سايح ،العيداني ؛

نتوجه بالشكر إلى عمال المكتبة ونخص بالذكر الأخ نبيل ،والأخت كريمة؛

نتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة سونلغاز وعلى رأسهم مسؤول الموارد البشرية :أمين بطاش .

إهداء

إلى التي غمرتني بالعطف والحنان والتي لاطالما

رافقتني دعواتها لي بالتوفيق أمي الحبيبة أطال الله في

عمرها وحفظها بحفظه.

إلى فخري وسندي وملاذي بعد الله صاحب القلب

الكبير والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى إخوتي من الكبير إلى الصغير .

إلى صديقتي وزميلتي في إعداد المذكرة.

إلى جميع الأهل والأقارب .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

سالمي مسعودة

إهداء

بكل ولاء وإعتراف بالفضل والجميل أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

والديَ الكريمين ألبسهما الله لباس الصحة والعافية وجزاهما عني خير الجزاء .

إلى من أوحش إذا الزمان كانوا أنسي وإذا أظلم النهار كانوا شمسي إخوتي وأخواتي .

إلى كل من تربطني بهم صلة من قريب أو بعيد .

إلى زميلتي في البحث .

إلى زملائي في التخصص في الحاضر والمستقبل .

إلى كل من ساندني ودعمني وشجعني .

بورنان حياة

المحتويات	الصفحة
الشكر	
إهداء	
مستخلص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ...و
الفصل الأول :الاطار المفاهيمي للتدريب	
تمهيد	2
المبحث الأول :أساسيات حول التدريب	3
المطلب الأول :تعريف التدريب	3
المطلب الثاني :أهمية وأهداف التدريب	5
المطلب الثالث :مبادىء التدريب	8
المبحث الثاني :طبيعة عملية التدريب	10
المطلب الأول أنواع ومحددات التدريب	10
المطلب الثاني :أساليب ومكونات التدريب	15
المطلب الثالث :ممارسات ومسؤوليات التدريب	18
المبحث الثالث :مراحل العملية التدريبية	21
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	21
المطلب الثاني :تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي	22
المطلب الثالث :تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي	24
خلاصة	26
الفصل الثاني:الاطار المفاهيمي لتنمية كفاءات المورد البشري	
تمهيد	28
المبحث الأول :أساسيات حول كفاءات المورد البشري	29
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية	29
المطلب الثاني :أهمية الكفاءات البشرية	31

المطلب الثالث :أبعاد وأنواع الكفاءات البشرية	33
المبحث الثاني :إدارة الكفاءات البشرية	36
المطلب الأول :مفهوم إدارة الكفاءات	37
المطلب الثاني :مراحل وأهداف إدارة الكفاءات	38
المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات	40
المبحث الثالث :ماهية تنمية الكفاءات البشرية	42
المطلب الأول :تعريف تنمية الكفاءات	42
المطلب الثاني :أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية	43
المطلب الثالث : المجالات والشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات	45
خلاصة	49
الفصل الثالث :دراسة إستطلاعية لدور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري بمديرية التوزيع وسط مدينة المدية	
تمهيد	51
المبحث الأول :التعريف بمؤسسة سونلغاز	52
المطلب الأول : لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز	52
المطلب الثاني :ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط	57
المبحث الثاني :بيان وتحليل الدراسة الميدانية	60
المطلب الأول :الاطار المنهجي للدراسة	60
المطلب الثاني:عينةوأدوات الدراسة	61
المطلب الثالث : الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	62
المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	66
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية	66
المطلب الثاني: تحليل عبارات متغيرات الدراسة	70
المطلب الثالث: اختبار طلبيات الدراسة	73
خلاصة	78
الخاتمة	81
قائمة المراجع	85
الملاحق	92

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	62
2	معاملات الارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير التدريب	63
3	معاملات الارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغيرتنمية كفاءات المورد البشري	64
4	قيم معامل ثبات (ألفاكرونباخ) لكل المتغيرات وللاستبانة ككل	65
5	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
6	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	67
7	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	68
8	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	69
9	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرالحصول على عدد الدورات التدريبية	70
10	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحليل عبارات متغير التدريب في المؤسسة محل الدراسة	71/70
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات متغير تنمية كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة	72
12	نتائج تحليل التباين الثنائي (اختبار Fلفحص فرضيات الفروق)	74
13	نتائج تحليل التباين الثنائي (اختبار Fلفحص فرضيات الفروق)	75
14	ملخص نتائج تحليل الإنحدارالبسيط للإكتشاف أثر التد ريب في تنمية كفاءات المورد البشري	76

قائمةالأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الاهداف التدريبية حسب التقسيم الهرمي	8
2	أنواع التدريب	13
3	ابعاد الكفاءة البشرية	34
4	انواع الكفاءات البشرية	36
5	مجالات تنمية الكفاءات	47
6	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	66
7	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	67
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	68
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	69
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحصول على الدورات التدريبية	70

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري ، حيث إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف هذه الظاهرة محل الدراسة وقد تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة المدية ،ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا لجمع البيانات (المقابلة ،الإستبيان)وقد وزعت الاستبيانة على عينة عشوائية حجمها 76وكان عدد الإستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل 68 استبيانة وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التدريب له دور كبير وهام في التأثير على المعرفة والمهارات و السلوك التي تعتبر أبعاد للكفاءة ،بالإضافة لايمكن تحقيق الزيادة في كفاءة المورد البشري بدون تدريب.

الكلمات المفتاحية :التدريب ،الكفاءة ،المورد البشري ،مؤسسة سونلغاز.

Extract :

The aim of thisstudyis to try to find out the role of training in the development of humanresourcecompetencies. Weused the analytical descriptive method to describethisphenomenon. This studywascarried out at the level of the Sonalgaz Unit. On the sample size 76 and the number of questionnaires recovered and valid for the analysis of 68 questionnaires and we have reachedthrough the study to a set of results, mostnotablythat the training has a significantrole and important in influencing the knowledge, skills and behaviorthat are dimensions of efficiency, Human resourceefficiencywithout training.

Keywords: Training, Competence, Human Resource, SonlegazFoundation.

يحتل تدريب العاملين الصدارة في أولويات المؤسسات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة ألا وهي التي تساهم في رفع مستوى كفاءتهم ، وهو ما يعني قدرة المؤسسة للوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والوقت والجهد معا، على هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها، وأقر المسؤولون فيها على أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة الأداء والإنتاجية وبالتالي التأثير الإيجابي على نتائج المؤسسة ،ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته التي أصبحت تشكل جزءا رئيسيا من ميزانية المؤسسة.

فالواقع اليوم يثبت أن العديد من المؤسسات استطاعت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية هي التي قامت بإعطاء اهمية كبيرة للتدريب وأدركت بأنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي وإنما أصبح أداة جوهرية لتطوير كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة هذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة على المؤسسات.

ولهذا الأمر أصبحت المؤسسات تحاول استقطاب الكفاءات البشرية لتتميز وتتفوق بفضلها عن باقي المؤسسات الأخرى ،كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات وأيضا أغلب المؤسسات تسعى للتميز حين بدأت معظم المؤسسات بالتركيز على العمل الفكري بدلا من العمل الروتيني .

وفي هذا الإطار سوف نحاول معالجة التساؤل التالي :

***الإشكالية:**

-مامدى مساهمة التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري ؟وماهو واقع ذلك على مستوى مديرية التوزيع وسط مدينة المدية ؟

للإجابة على السؤال يتوجب علينا الإجابة على تساؤلات أخرى :

- ماهو مضمون كفاءات المورد البشري ؟

-كيف يتم تنمية كفاءات المورد البشري ؟

-كيف يساهم التدريب في تنمية كفاءات العنصر البشري على مستوى وحدة سونلغاز المدية ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية في المؤسسة والمؤهل العلمي)؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية كفاءات المورد البشري تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية في المؤسسة والمؤهل العلمي)؟

-هل يوجد أثر دال إحصائيا للتدريب على تنمية كفاءات المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بناءا على أراء أفراد عينة الدراسة؟

*فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يقصد بكفاءات المورد البشري الكفاءات المعرفية والكفاءات السلوكية تتم تنميتها من خلال اختيار السياسات الناجحة في العملية التدريبية .

- تسعى وحدة سونلغاز إلى تخصيص مبالغ مالية هامة في سبيل تدريب العنصر البشري .

-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التدريب تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية في المؤسسة ،المؤهل العلمي).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تنمية كفاءات المورد البشري تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس العمر ،الأقدمية في المؤسسة ،المؤهل العلمي).

-لايوجد أثر دال إحصائيا للتدريب على تنمية كفاءات المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بناءا على أراء أفراد عينة الدراسة .

*أهمية الدراسة :

أهمية الدراسة تكمن في:

- التعرف على مفهوم التدريب ومساهمته في تنمية كفاءة المورد البشري .

– التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استعماله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على أداء الموارد البشرية والمؤسسة معا .

– تحتوي هذه الدراسة على واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز ودوره في تنمية الكفاءات .

– التدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة يغير سلوك ويطور أساليب العمل .

***أهداف الدراسة :**

بناء على تحديد مشكلة الدراسة والإفتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لايخرج من كونه محاولة التعرف على الأهداف التالية :

–تحديد مفهوم التدريب .

– إبراز مفهوم تنمية المورد البشري .

– التعرف على أساليب النجاح وفشل البرامج التدريبية .

– معرفة المبادىء التي يقوم عليها التدريب .

– معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات ،معارف وكفاءات العاملين وأثره على أدائهم خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم .

– زيادة الوعي بأهمية التدريب سواء في البداية أو أثناء العمل بالنسبة للمورد البشري من خلال دراسة واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز وحدة المدية .

***الحدود المكانية والزمانية للدراسة:**

– الحدود الزمانية:اجرينا هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018.

–الحدود المكانية :تمت هذه الدراسة في جزئها الميداني في مديرية التوزيع وسط مدينة المدية.

***منهج وأدوات الدراسة :**

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها نتبع لذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري كونه يركز على جمع المعلومات من مراجع مختلفة وتحليلها بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده .

أما في الجانب التطبيقي نعتمد على المنهج التحليلي باستعمال برنامج sps من أجل اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام استبيان وتوزيعه على عمال مؤسسة سونلغاز بالمدية وتحليله باستخدام برنامج مجموعة الحزم الاحصائية في العلوم الإجتماعية.

يتعلق البحث ومصادر المعلومات فتتمثل فيما يلي :

الجانب النظري : تم الإعتماد على المسح الكتابي والدراسات السابقة .

الجانب الميداني: تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمدية وقد استخدمنا في هذه الدراسة الإستبيان والمقابلة .

***أسباب إختيار الدراسة:**

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

-تخصصنا في مجال إدارة الأعمال وميولنا الكبير إلى أهمية كفاءات المورد البشري وخاصة في المؤسسات الجزائرية.

- كون الموضوع يفيد الطلاب والباحثين والأكاديميين ومن أجل إثراء مكتبة الكلية بمواضيع في التخصص.

-كون التدريب موضوع جد مهم في أي مؤسسة لأن هذه الأخيرة لا تخلو من الموارد البشرية .

- السعي لمعرفة ما إذا كان العامل الجزائري يرغب في التدريب أو أنه يفرض جبرا عليه.

- معرفة العلاقة الوظيفية بين التدريب وتنمية كفاءات المورد البشري .

***صعوبات الدراسة:**

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر منها مايلي :

- عدم توفر المراجع التي تتعلق بتنمية الكفاءات ودور التدريب في ذلك خاصة باللغة الأجنبية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة .
- صعوبة الوصول إلى معلومات دقيقة عن طريق الإستبانة (سوء فهم العبارات).
- نقص المعلومات الخاصة بميزانية التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
- ضيق الوقت .

***الدراسات السابقة:**

– بن زرقة ليلى :**أثرالإستثمارالتعليمي في تطوير الكفاءات**،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر 2015هدفت هذه الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري مبني على حسن استقطاب كفاءات المورد البشري وتطويرها من خلال التأكيد على العنصر البشري ،أي معرفة الدور الذي يلعبه الإستثمار في تطوير الكفاءات .

–العماري نورة:**دورالتدريب في تطوير كفاءة المورد البشري** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة المدية 2016،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في تنمية الكفاءات البشرية.

–برشي موسى :**تنمية الموارد البشرية** كآ**ليةلتحسين أداء المؤسسة العمومية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال العمومية ،جامعة المدية 2017،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب ،التحفيز)على أداء المؤسسة العمومية وتعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة العمومية باعتبارها تركز على السياسات الفعالة لتنمية الموارد البشرية.

–بن جدو محمد الأمين :**دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة سطيف 2013،هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك وإبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق التميز.

– بالنسبة لدراسة إشكاليتنا تبين لنا أن الهدف الجوهري يكمن في :

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين ودرجة إهتمام المسؤولين بأولويات التدريب لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية ومعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ؛

ابراز اهمية البرامج التدريبية في تنمية القدرات والخبرات .

أهمية التدريب في تنمية السلوك والمعارف والمهارات

***هيكل الدراسة :**

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة سابقا نقوم بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم الخاتمة ،تتضمن مختلف النتائج والاقتراحات والتوصيات.

حيث نتناول في الفصل الأول والذي عنوانه الإطار المفاهيمي للتدريب ،مفهوم التدريب ،أهميته ،أهدافه وطبيعة العملية التدريبية...إلخ .

أما في الفصل الثاني والذي نعنونه بالإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات تناولنا مفهوم الكفاءات البشرية ،إدارة الكفاءات البشرية ....الخ.

الفصل الثالث نسقط فيه المفاهيم النظرية لكل من الكفاءات البشرية ومفهوم التدريب على مديرية التوزيع وسط مدينة المدية.

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين على وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات، ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة للمؤسسات ،حيث يسعى العامل من خلالها إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات،ويمثل العامل أهم عنصر من عناصر المؤسسة ،فهو القلب النابض والمحرك الرئيسي للقدرات والإمكانيات المادية بها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره إنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءات العاملين وتنميتها وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها ، وفي الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية ،هذا مايدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتنمية كفاءات العنصر البشري .

بناء عليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول**: أساسيات حول التدريب.
- **المبحث الثاني**: طبيعة عملية التدريب.
- **المبحث الثالث**: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

تحتاج المؤسسات أثناء أدائها لمهامها المسطرة إلى رفع كفاءة العاملين، وهذا عن طريق وضع برامج تدريبية تساعدهم على أداء مهامهم بأسلوب علمي والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل ولهذا يعتبر التدريب استثمار في الموارد البشرية يكون له عائد مريح يظهر في شكل زيادة إنتاجية كبيرة .

المطلب الأول: تعريف التدريب

لقد حظي مفهوم التدريب باهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والتنمية البشرية ،نظرا لدوره الفعال في العملية التنموية للمؤسسات والمجتمعات وبتعدد المهتمين واختلاف مقارباتهم برز تنوع في مفهومه ،مع اتفاق الجميع على هدف واحد له والمتمثل في تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء العمل .

ورغم ذلك يمكننا توضيح ذلك من خلال عرض بعض التعاريف فيما يلي:

أولا: تعريف التدريب لغة واصطلاحا.

-التدريب لغة : يقال تَدَرَبَ على الشيء بمعنى تعود عليه.[1]

-اصطلاحا: يعرف بأنه عمل منظم يقصد به تنمية عادات وقدرات ومهارات الفرد بهدف توجيه سلوكه لإحداث طراز معين من السلوك[2].

1-التدريب: عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ،معلوماتهم أدائهم ،مهاراتهم وسلوكياتهم3.

2- يعرف التدريب على أنه عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسن أداء الفرد4

---

[1] -جبران مسعود ،**معجم الرائد** ،دار العلم للملايين ،بيروت ،2003،ص234.

[2] -العيسوي عبد الرحمان ،**سيكولوجية الإدارة** ،الدار الجامعية للطبع والنشر،الإسكندرية 1998،ص18.

[3] -عطا الله محمد تيسير الشرعة،**إدارة العملية التدريبية** ،الطبعة 1 دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2014،ص21.

[4] عدلى علي أبوطاحون،**إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية**،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية2003،ص51.

3-يعرفه" فيلبو "فيذكر في كتابه مبادىء إدارة الموارد البشرية: بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. 1

4-هناك من يعرفه بأنه "عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة" 2

5-كذلك يعرف بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة،وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"3

6-كما تم تعريفه أيضا:بأنه مجموعةالأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية. 4

7-كذلك هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح 5

-من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا أن نعرف التدريب على أنه "عملية مخططة ومستمرة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ماهو مطلوب منهم وذلك بتزويد العاملين بالمعارف والخبرات والاتجاهات المطلوبة لمزاولة العمل من أجل تحقيق معدلات عالية في الأداء".

كما لايفوتنا أن نعرج على أهم المصطلحات المترادفة مع التدريب وهي:6

-التعليم والتطوير. حيث يعبر

التعليم على إصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير اتجاهاته وعاداته

1-محمد فالح صالح،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة 1،دار الحامد للنشر ،عمان الأردن ،2004،ص101.

2-مهدي حسن زويلف،**إدارة الأفراد**،الطبعة1،دار صفاء للنشر ،عمان 2003،ص 113.

3-محمود عبد الفتاح رضوان ،**إدارة الجودة الشاملة في التدريب** ،مركزالمهنية للادارة ،القاهرة 2014،ص39.

4-مروان أسعد رمضان وآخرون،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة1،مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر،بدون بلد،1973،ص37.

5-مدحت محمد أبو النصر ،**إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق**،الطبعة1،دار الفجر للنشر والتوزيع،2008بدون بلد ص57.

6-علي غربي وآخرون ،**تنمية الموارد البشرية** ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2007،ص98.

أما بالنسبة التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

بينما يشير التدريب وهو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب.

وعليه يتضح لنا جلياأن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد،أوبالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة

ثانيا :الخصائص.

*بناءا على ماجاء في مجموعة التعاريف المتعلقة بالتدريب نجد بأنه يختص بمجموعة من الخصائص نذكرها في الآتي:[1]

1- التدريب لايشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات وقادرا على المعالجة وإنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين باستيعاب الأفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات؛

2- التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته؛

3- التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرات النظرية وإنما يجب أن يقترن بالتدريب العملي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريبي؛

4- التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية؛

5- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى تدريب.

[1]-خضير كاظم حمود،**إدارة المواهب والكفاءات البشرية** ،الطبعة 1 ،زمزم،عمان ،الأردن،2013،ص312.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.

إن التدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع ،فهو المحرك الأساسي لشتى جوانبها كما أنه يمكننا من تحقيق الكفاءة المثلى لتعلم ووضع نظرياته موضع التطبيق السليم لتحقيق الأداء الأمثل وتحقيق الرخاء للمجتمع وتنمية العنصر البشري فالهدف الأساسي من التدريب تحسين الأداء وحل المشكلات .

أولا:أهمية التدريب.

تتمثل أهمية التدريب فيما يلي:

أ- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد وفي أقصر وقت؛

ب- يمكن التدريب من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، من نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها؛

ت- يقلل الحاجة إلى الإشراف؛

ث- يحسن خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها؛

ج- يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين؛[1]

ح- يساعد الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛[2]

خ- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة والاقتصاد في النفقات.[3]

---

[1]-محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص101 102.

[2]-متبر بن أحمد بن دريدي ،**استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الحوافز التدريب** ،الطبعة 1،دار الإبتكار للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2017؛ص118.

[3]-فايز الخاطر ،**استراتيجية التدريب الفعال** ،الطبعة1،دار أسامة للنشر ،عمان ،الأردن 2010،ص14.

ثانيا: أهداف التدريب.

يتمثل الهدف الرئيسي والنهائي للتدريب في زيادة فعالية وجودة مخرجات المؤسسة لأنه لو اعتبرنا التدريب نظام فمخرجاته هي السلع والخدمات،وبالتالي زيادة الأرباح ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه؛

ب- زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم؛

ت- المساعدة في تحفيز العاملين على استمراريتهم في عمليات التأقلم الوظيفي؛[1]

ث- تقليل الفاقد من الوقت والجهد والمال؛

ج- تعديل وتطوير الاتجاهات والسلوكيات أثناء أدائهم لمهامهم ؛

ح- إحداث التواصل المستمر والدائم فيما بين العاملين وبين الإدارة؛[2]

خ- خلق فرص عمل جديدة، وتنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة ؛

د- الاستفادة من تجارب الغير.[3]

وهناك من يقسم أهداف التدريب حسب التقسيم الهرمي إلى أهداف تدريبية عادية ،أهداف تدريبية لحل المشكلات ،أهداف تدريبية ابتكارية وهي:[4]

- أهداف تدريبية عادية: وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو ابداع من قبل مصمم البرامج

[1]-مدحت محمد أبو النصر ،**ادارة وتنمية الموارد البشرية** ،الطبعة1،مجموعة النيل العربية ،مصر، 2007،ص 248.

[2]-عقيل محمود رفاعي ،**إدارة التنمية المهنية** ،دارالجامعة الجديدة ،بدون طبعة وسنة النشر وبدون بلد،ص 44.

[3]-مبروكة عمر محيرف ،**أساسيات الموارد البشرية** ،الطبعة 1،دار السحاب للنشر والتوزيع ،القاهرة 2013،ص ص 32،33.

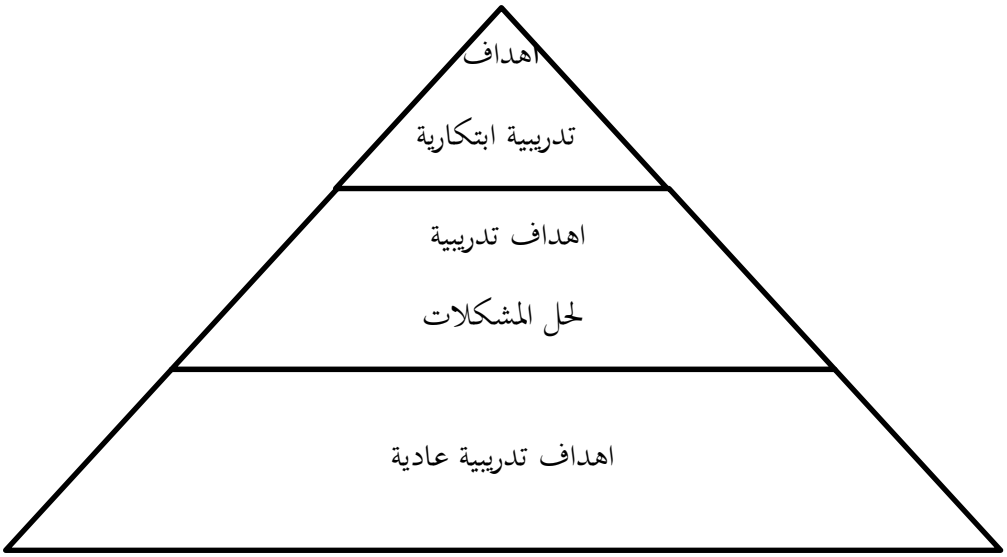
[4]-محمد الصيرفي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر الجامعي ،مصر،2007،ص ص 168،169.

وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم فتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة الهرم التي *يسعى التدريب إلى تحقيقها* .

– أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تهدف إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وعليه هذا النوع من الأهداف يعلو سابقة من حيث الأهمية.

– أهداف تدريبية ابتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة إلى تحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي وهي الأكثر أهمية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01):

الشكل رقم 01: الأهداف التدريبية حسب التقسيم الهرمي.



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ،مصر ،2007 ، ص 169

– يتضح لنا من الشكل رقم (01) أن الأهداف التدريبية مرتبة حسب درجة الأهمية، حيث أن الأهداف الأكثر أهمية تظهر في قمة الهرم والأهداف التدريبية المخصصة لحل المشكلات تتوسط الهرم بينما تبقى الأهداف العادية للتدريب هي من تتربع على قاعدة الهرم.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب.

لنجاح العملية التدريبة وتحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي وتتمثل فيمايلي :[1]

أ-التدريب نشاط مستمر وحاجة ضرورية وليس كماليا لفترة معينة:بمعنى أن التدريب ليس أمرا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها،ولكن التدريب نشاط ضروري وأساسي؛

ب- التدريب نشاط متغير ومتجدد:يقصد به أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المؤسسة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتسم بالتغيير والتجدد؛

ت- التدريب نشاط إداري فني: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضع الأهداف والسياسات ،إعداد الخطط والبرامج ،وتوافر الموارد المادية والبشرية ،وأخيرا توافر الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية؛

ث- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

1-وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة؛

2-توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل؛

3-توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية؛

ج-التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب أخر ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كمايلي:[2]

[1]-عمارين عيشي ،**إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**،الطبعة1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2012،ص ص 81،82.

1-عمار بن عيشي ،مرجع سابق ،ص 82.

1-التكامل في مدخلات التدريب: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب ألا وهي المدرب، المتدرب ، الحقيبة التدريبية؛

2-التكامل في الأنشطة التدريبية: وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية؛

3-التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج.

يضاف إلى مبادىء التدريب السالفة الذكر مجموعة أخرى من المبادئ أهمها:[1]

-الشرعية: أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها؛

-المنطقية: أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية؛

-الهادفية: أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان والكم والكيف والتكلفة؛

-الشمولية: أن يشمل التدريب على كافة أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات؛

-التدريجية: أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بالوصول إلى الموضوعات الأكثر تعقيدا؛

-الإستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويكون معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة؛

-المرونة: أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال.[2]

[1] عبد الرحمن بن عنتر،**ادارة الموارد البشرية** ؛الطبعة 1،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2010،ص ص 94،.

[2] -عبد الرحمن بن عنتر ، نفس مرجع ،ص95.

المبحث الثاني: طبيعة عملية التدريب.

تعتبر العملية التدريبية أساس ومحور تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ولهذا قد اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر الموارد البشرية العنصر الهام في العملية الإنتاجية في أي مؤسسة، وعلى ضوئها تتحدد باقي عناصر الإنتاج الأخرى.

المطلب الأول: أنواع ومحددات التدريب

التدريب يأتي عادة حيث ينتهي التعليم ،إلا أنهما عمليتان متكاملتان يكملان بعضها ولايفوتنا أن ننوه بأن المؤهل العلمي لايعتبر كافيا لشغل الوظيفة الإدارية إذ اقتصرت المعرفة على مايكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تهيؤه للقيام بمهام الوظيفة.

أولا: أنواع التدريب.

إن التدريب يتخذ أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة وفيما يلي أنواع التدريب حسب عدة معايير منها:

-التدريب حسب معيار التوظيف. — التدريب حسب معيار الوظائف. التدريب حسب معيار المكان.

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:

أ-التدريب حسب معيار التوظيف: وفقا لهذا المعبار ينقسم التدريب إلى:

1-توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد،تهيئة العاملين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل؛[1]

[1]-عمار بن عيشي ،مرجع سابق ،ص87.

2-التدريب أثناء العمل: يقوم التدريب على فكرة قديمة، والتي تعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل ومن رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ،والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل، وآداب السلوك الوظيفي؛[1]

3-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة؛

4-التدريب بغرض الترقية والنقل:تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو سينتقل إليها،وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب للتدريب؛ لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف؛

5-التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التعاقد يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل؛ أو طرق للاستمتاع بالحياة؛والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

ب –التدريب حسب معيار الوظائف:

1-التدريب المهني والفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة؛

2-التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل؛[2]

[1]-حسن أحمد الطاعني ،**التدريب الإداري المعاصر** ،الطبعة 1،دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007،ص 41.

[2]-عمار بن عيشي ،مرجع سابق ،ص ص 87،88.

3-التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع من معارف ومهارات إدارية وإشرافيه والتي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.[1]

ج- التدريب حسب معيار المكان:[2]

1-التدريب داخل المنظمة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها التدريبية داخل المؤسسة سواء بمدربين من الداخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها؛

2-التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كلا أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة،وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية، وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكنها لاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية على النحو الآتي:

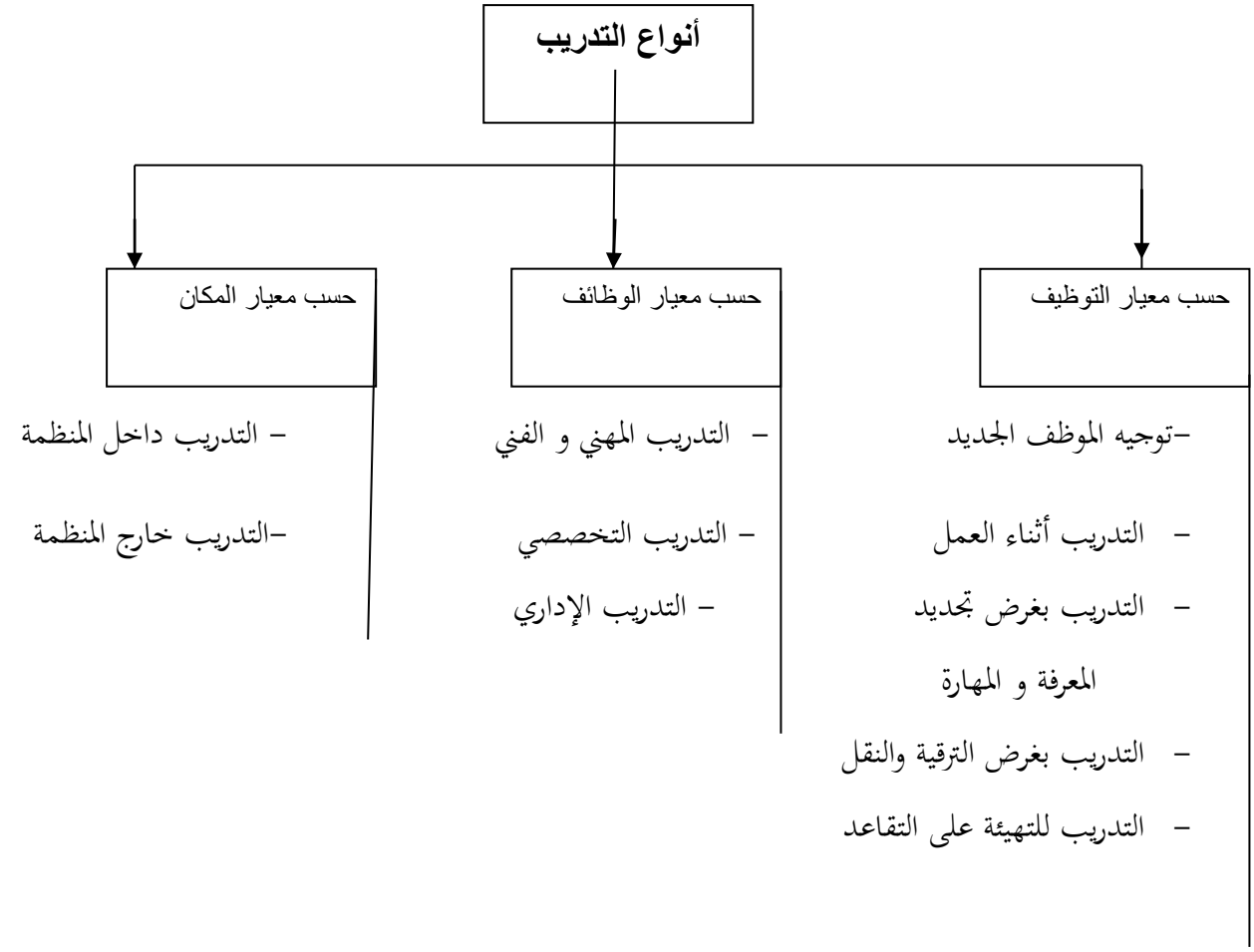
-مؤسسات التدريب الخاصة: على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن تطمأن على جدية التدريب فيها وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة؛

-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي في العادة برامج ترتكز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.وعليه يمكننا تلخيص أنواع التدريب في الشكل الآتي :

[1]-لؤي لطيف بطرس ،**دور التدريب في تقويم كفاءةالعاملين ضمن القطاع الفندقي** ،مجلة إدارية وإقتصادية ،العدد71،بغداد،العراق،ص 161.

[2]-مبروكة عمر محيرف،مرجع سابق،ص ص 44،45.

الشكل رقم(02): أنواع التدريب .



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على :عمار بن عيشي ،اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2012،ص ص 82،81 .

ومن هنا تجدر بنا الإشارة إلى ذكر مستويات التدريب والمتمثلة فيما يلي:[1]

التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمؤسسة وكلها عبارة عن تدريب تعلمي:

1-التدريب أو التعلم الفردي: ينتج عن تفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد؛

2-التدريب أو التعلم الجماعي: ينتج عن تفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح في تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق على مستوى الجماعة (الكل يتعلم) أو بواسطة الآخرين؛

[1]-بوشيخي عائشة ،العمل الجماعي ،**لماذا؟وكيف؟ التدريب التعاوني**،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول **استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ،جامعة الطاهر مولاي سعيدة،الجزائر ،يومي 11/10نوفمبر ،ص 16.

3-التدريب أو التعلم التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المؤسسة.

ثانيا :محددات التدريب.

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من المحددات أهممها:

1-إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون المكون مؤهلا وقادرا على القيام بتدريب الأفراد؛

2-إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا الإعداد الجيد المكان المناسب للتدريب والوسائل المناسبة، وكذا ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب؛

3-إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التدريب فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التدريب، وإذاما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتدريب هي العرض العملي؛

4-المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التدريب فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد أن يتبع هذه المحددات.

المطلب الثاني: أساليب ومكونات التدريب.

يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها أساليب العرض ،العرض الإيضاحي ولعب الأدوار والعصف الذهني والمناقشات بالإضافة إلى خبرة المدربين التي تتمثل في مكونات التدريب التي تشمل المكون المعرفي والمكون المهاري والمكون الإتجاهي.

أولا: أساليب التدريب.

يقوم المدرب خلال إدارته باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد:[1]

[1]-محفوظ أحمد جودة ،**ادارة الموارد البشرية** ،الطبعة 1،دار وائل للنشر،عمان ،الأردن،2014، ص179،.

أ- أساليب العرض: من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية ويتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب، ومن بين هذه الأساليب:

1-المحاضرة: يتمثل هذا الأسلوب في إعطاء المعلومات وسيرها باتجاه واحد من المحاضر إلى الحاضرين والذين لا توجد لديهم مجالات واسعة للمناقشة فدور المتدرب هو الحضور والاستماع فقط بينما يكون المحاضر مسؤول عن تحضير المادة وإلقائها ،ومن أهم عيوب هذا الأسلوب أنه يتناول العموميات من المواضيع ولا تعطي فرصا كثيرة للمشاركة والمناقشة ؛

2-العرض الإيضاحي: هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة في ظروف حقيقية مماثلة للواقع في هذا الأسلوب تتاح الفرصة للمتدربين لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة ؛

ب-أساليب المشاركة: حيث تسمح بمشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم من عيوبها: أنها تتطلب الكثير من الوقت وضعف إمكانية تحكم المدرب في عملية تنفيذ الأنشطة ومن بين هذه الأساليب:[1]

1-المناقشات: هو أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تثري هذا الموضوع ويتم استخدام نوعين من الأسئلة في هذا الأسلوب: الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة؛

2-دراسة الحالة: فدراسة الحالة تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب وتضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية فهي نشاط يركز على المتدرب، وتستهلك دراسة الحالة الكثير من الوقت؛

3-لعب الأدوار: هو أسلوب تدريبي يقوم فيه المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ولايكون هناك حوار أو نص محدد بل يتم توليد ذلك في أثناء لعب الأدوار، وبعد نهاية العرض يقوم المشاركون معا بمناقشة الأمر المعروض في موضوع لعب الأدوار؛

4-العصف الذهني: يتميز هذا الأسلوب بمستوى عال من المشاركة وليس فيه تقييم أو مناقشة بل يقوم على الجو الابتكار التعاوني، كما يتطلب مهارات عالية من المدرب؛

1-محفوظ أحمد جودة ،مرجع سابق ،ص 179.

5-مجموعة المناقشات: تم تحوير هذا الأسلوب من أسلوب العصف الذهني حيث تضم مجموعات المناقشة عادة أشخاص، يركز النقاش فيها على الأهداف والأفكار وأسلوب ابتكاري ويعطي الأفراد فرصة لقول أشياء دون مواجهة كل المجموعة؛

6-الدراما الاجتماعية: هي إحدى الأساليب ذات الأهمية الكبيرة في التدريب في مجال الاتجاهات والسلوك ويتطلب هذا الأسلوب القيام بالآتي:

تحديد الهدف، إعداد النص المناسب لتحقيق الهدف، إجراء عروض تجريبية، إجراء العرض الدرامي بحيث يركز المتدربون على الجوانب المطلوبة، المناقشة بعد نهاية العرض؛

7-الألعاب والتمارين: فالألعاب والتمارين تساعد فيها المناقشة بعد خلق الواقعية والاهتمام من قبل المتدربين وتتميز بسهولة توصيل المفهوم أو المهارة فهي أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل ويصلح للتعامل مع كل الاتجاهات والبدائل؛

8-القصة غير الكاملة: هذا الأسلوب يتميز باستنتاج الحلول من قبل المتدرب وإمكانية اكتشاف القدرات، وتوضيح تعدد الأفكار والحصول على العديد من البدائل، ومن الشروط الواجب توفرها في هذا الأسلوب: أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة، أن تكون هادفة وواضحة؛[1]

ت - الأنشطة خارج قاعة التدريب.[2]

1-التكليفات: هي النموذج الأكثر شيوعا من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم التكاليف لتحقيق: تعزيز التعلم الفردي، ولإثراء وتمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب وقد تأخذ التكليفات أياً من الأشكال التالية: القراءة، الكتابة، التمارين؛

2-المشروع: وتتميز المشروعات بالتركيز على أداء المتدرب للعمل كما تطور إحساسه بالمسؤولية، والتخطيط والمبادرة فهي الأفضل في احتواء عملية التعلم الذاتي وتوسع مدى التدريب ليشمل مجالات اهتمام المتدرب وخبراته؛

[1]-محفوظ أحمد جودة ،مرجع سابق 180.

[2]-محمود عبد الفتاح رضوان ؛مرجع سابق ،ص 158.

3-الزيارات الميدانية: تمكن الزيارات التدريبية المتدربين من رؤية وتجربة بعض الأشياء التي تدربوا عليها في الدورات التدريبية[1]

ثانيا:مكونات التدريب

تتركز العملية التدريبية على مكونات أساسية يشترط توفرها كاملة لنجاح العملية وهي:

أ-المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها،وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي؛

ب- المكون المهاري : اكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة؛

ت-المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي تسعى إليها العملية التدريبية.[2]

المطلب الثالث: ممارسات ومسؤوليات التدريب.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقع على عاتقها مسؤولية عملية تدريب العاملين الجدد أو القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التنمية والتحسين والتي تقوم على معرفة الإحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة للعاملين والمتمثلة في تقارير وملاحظات وتوقعات وغيرها بالإضافة إلى معرفة أسلوب التدريب المناسب واختيار المدربين وتحديد معايير وتقنيات التقييم وتقرير القائمين به ومسؤولياتهم وصلاحياتهم.

أولا: ممارسات التدريب.

تتمثل الممارسات العملية التدريبية فيما يلي:

[1]-محمود عبد الفتاح رضوان ، نفس مرجع ،ص 162.

[2]-حسن ابراهيم بلوط ،**ادارة الموارد البشرية** ،من منظور استراتيجي ،الطبعة 1،لبنان ،2002،ص 259.

أ-التعرف على الاحتياجات التدريبية: يجب على المدربين التعرف على الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة للعاملين، لأنه يجب أن يتوافر لدى العاملين الحد الأدنى من القدرات والمهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال للمهام المطلوبة منهم ويمكن التعرف على هذه الاحتياجات من خلال بعض أو كل هذه المصادر:

1-مراجعة وتحليل تقارير الأداء للتعرف على جوانب الضعف التي تحتاج إلى تطوير وجوانب القوة التي تحتاج إلى تدعيم؛

2-تقارير الرؤساء وملاحظاتهم الشخصية عن سير العمل ومستويات أداء العاملين في المجالات المختلفة؛

3-مراجعة سجلات شؤون العاملين للتعرف على معدلات الغياب ،ومعدلات دوران العمل ومعدلات الحوادث ؛

4-أراء وتوقعات العاملين أنفسهم حول التدريب .

ب- تصميم برامج التصميم المناسب: وتتضمن مجموعة من الأنشطة والمهام الآتية

1-تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب؛

2-تحديد أسلوب التدريب؛

3-اختيار المدربين؛

4-توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.[1]

ت- تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم وتقرير القائمين به ومسؤولياتهم وصلاحياتهم،

فضلا عن تحديد توقيت التقييم قبل البدأ في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهائها.[2]

ثانيا: مسؤوليات التدريب.

يجدر بنا في هذا السياق إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بمايلي:

[1]-محمد اسماعيل بلال،**ادارة الموارد البشرية**،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ،القاهرة ،2004،ص ص 151،150.

[2]-علي السلمي ،**ادارة الموارد البشرية** ،منظور استراتيجي،الطبعة 1،دار غريب للطباعة والنشر ،القاهرة،2008،ص 289.

1-ادارة الموارد البشرية: هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حققت الأهداف ؛

2-مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الادارية العاملة في المؤسسة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ،لذا فإن المدراء غالبا مايقدمون الى ادارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق به وغيرها من التقارير الدورية التي تطلبها العمل وانجازه باستمرار؛

3-المشرفون: يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه،ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذي يتم تدريبهم تحت إشرافه.[1]

ولنجاح العملية التدريبية لابد من مقومات نذكر منها مايلي:[2]

*التعامل مع التدريب باعتباره استثمارطويل الأجل؛

*قبول المتدربين كما هم؛

*المدرب مساعد وليس مقيم؛

*تقبل الأخطاء الواردة في مراحل التدريب بشكل طبيعي؛

*تشجيع المتدربين للتعلم والتطور؛

*الإدراك بأن التدريب عملية جماعية ومشتركة ومستمرة؛

*النظرة الإيجابية لمن هم في موقف تعلم.

[1]-خضير كاضم،مرجع سابق ،ص 329.

[2]-محمد اسماعيل بلال ،مرجع سابق،ص 152.

ورغم كل ماذكر إلا أنه توجد معوقات تحول بين نجاح البرنامج التدريبي نذكر أهمها في الآتي [1]:

1-المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون؛

2-إهمال عنصر الزمن من نتيجة توقع الكثير في وقت قصير؛

3-عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير ملائم للتدريب؛

4-عدم الاهتمام بالفروق الفردية؛

5-عدم متابعة التدريب حيث أن التدريب لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرئيسي؛

6-الإفتراض بأن الأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون إلى تدريب؛

7-التركيز على توقعات المنظمة من الفرد ونسيان توقعات الفرد في المنظمة.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبة.

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه،وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية فالبعض من توسع في خطواتها أما البعض الأخر ضيق في عدد الخطوات، كما اختلفوا أيضا في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعد الإحتياجات التدريبية من العناصر المهمة ،لأن التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاط هادف وذو معنى للمؤسسة والعاملين ويجعله كذلك نشاط واقعي يوفر كثير من الجهود والنفقات ،يتضح من خلاله أن هناك نقص أو فجوة في جزء ما من المؤسسة ويكون هذا النقص في أداء المؤسسة بشكل عام حيث يسعى التدريب على القضاء على تلك الفجوة .

قد وردت تعاريف كثيرة للاحتياجات التدريبية نذكر منها:

[1]-محمد اسماعيل بلال،نفس مرجع ،ص153

-تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: تحديد أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للأفراد ودرجة كفاءته ،وهو ما لم يتم إلا عن طريق التدريب .[1]

-كما تعرف أيضا بأنها: الحاجة إلى اكتساب معلومات أومهارات إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب العاجل، وهذا احتياج توقعي (أو تنموي).[2]

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات التدريبية الخطوات التالية تتمثل في:[3]

أ-التحضير لعملية التقدير من حيث تحديد أعضاء المنظمة الذين سيتأثرون وستوجه إليهم الأسئلة والاستبيانات لضمان تعاونهم بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يعرف القائم على عملية نطاق التحديد وأهدافه،وآخر فترة لتسليم التقرير ؛

ب- جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية وكذلك المحيطة بالمنظمة؛

ت- تلخيص مؤشرات التدريب والتي تمثل نواحي القصور في الأداء ويتم تحديدها من خلال مايلي:

*تحليل مؤشرات التنظيم؛

*تحليل مؤشرات الوظيفة؛

*تحليل مؤشرات الموظف؛

*تحليل مؤشرات العمل الجماعي؛

ث- إقرار الأهمية النسبية لكل مجال من مجالات القصور في الأداء وتحديد أولويات التدريب وفقا للإمكانات المتاحة؛

ج-تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة من حيث عدد الأشخاص اللازم تدريبهم ونوع التدريب بالإضافة إلى تحديد فترات التدريب.

---

[1]-عزام علي،**ادارة الموارد البشرية وتنميتها**،ط1 ،دار البداية،عمان،الأردن ،2014،ص19.

[2]-توني نيوباي ،**التدريب الفعال وأثره على التكلفة** ،ط 1،مجموعة النيل العربية ،مصر،2003،ص25.

[3]-محفوظ أحمد جودة،مرجع سابق ،ص ص 196،195.

المطلب الثاني:تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تضم كل من تحديد الأهداف التدريبية والأساليب والمدربين ثم الشروع بتنفيذها والتي تقع مسؤوليتها على عاتق منسق كل برنامج من البرامج التدريبية فهو الذي يكون مسؤولا بشكل مباشر عن عملية التنفيذ .

أولا:تصميم البرنامج التدريبي.

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية لأنها تتضمن مايلي:

1-تحديد الأهداف التدريبية: هي النتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما،وترتبط هذه الأهداف بالاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقا؛

2-محتويات البرامج:تعد محتويات البرامج ذات أهمية قصوى في أي برنامج تدريبي، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية؛

3-تحديد أساليب التدريب: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية، ويعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب تدريب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات كماأن للمستوى الوظيفي دورا في تحديد أسلوب التدريب؛

4-عناوين البرامج التدريبية: بناءا على تقدير الإحتياجات التدريبية فإنه يمكن إعداد جدول بأسماء أو عناوين البرامج التدريبية التي ستعقد خلال العام القادم؛

5-تحديد مكان التدريب:فقد يكون مكان التدريب داخل المنظمة أو خارجها؛

6-تحديد وقت البرنامج التدريبي: فأوقات البرنامج التدريبي تختلف من برنامج لآخر على ضوء ضغوط العمل وطبيعة المنهاج التدريبي؛

7-موازنةالبرنامج:ويقصد بها المعايير الخاصة بالتكاليف؛[1]

8-إختيار المدربين:لاشك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي حيث أن توفير المدرب الكفء يعتبرإحدى العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي.

وبشكل عام يوجد أربعة أنواع من المتدربين وهم:[2]

*المدرب المحاضر:ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ،ويكون هو المتحدث الأساسي فيها؛

*المدرب القائد:هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوى أو مناقشة؛

*المدرب التطبيقي:هو المدرب الذي تكون لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية؛

*المدرب النفسي:هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي[3]

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من ا لبرامج التدريبية، فهو الذي يكون مسؤولا بشكل مباشر عن عملية التنفيذ وتتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية:

1-ترتيبات المكان:يجري منسق البرامج الاتصالات اللازمة لحجز قاعة التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها مراعيا المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التدريب؛

2-توفير مساعدات الايضاح السمعية والبصرية:من الضروري التأكد من صلاحيتها للإستعمال إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل واضح؛

[1]-محفوظ أحمد جودة،مرجع سابق، ص 195،.

[2]-مصطفى نجيب شاويش،**ادارة الموارد البشرية** ،الطبعة 3،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2004،ص 246.

[3]-محفوظ أحمد جودة،نفس المرجع ،ص 196.

3-الإتصال بالمدربين:يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمدربين لإبلاغهم بوقت بدء البرنامج وانتهائه، ومواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج؛

4-الاتصال بالمتدربين:وذلك لضمان وصولهم في الوقت المحددلبدء البرنامج؛

5-مراقبة سير العملية التدريبية.

المطلب الثالث: تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.[1]

إن عملية متابعة وتقييم العمل التدريبي مسألة ضرورية بغض النظر عن وجود الخطة الموضوعية، فالتقييم لأي نشاط إداري أساسي ومهم،إذا أنه يعمل على التأكد من أن ماتحقق مطابق لماخطط له ،وهناك مجموعة من العوامل تلعب دورا هاما في نجاح برامج التدريب أهمها:

1-التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية؛

2-التأكد من استيعاب المتدربين لما تعلموه في البرنامج ؛

3-التركيز على التعليم التجريبي؛

4-التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه،وذلك على أرض الواقع؛

5-تبني مدخل التعلم المسرع أو المعجل الذي يسعى إلى توفير الجو والمناخ التعليمي المادي والمعنوي ليتسنى للمتدربين الاستفادة مما تعلموه في البرنامج بأقصى فعالية وسهولة وسرعة؛

ويمكن تحديد أربعة عناصر أو أسس لتقييم البرنامج التدريبي وهي:[2]

1-رد الفعل: ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على أراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم؛

---

[1]-عقيلي عمر وصفي،**ادارة الموارد البشريةالمعاصرة بعد استراتيجي**،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2009،ص ص 476،475.

[2]-جمال الدين محمد المرسي ،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الحادي والعشرين ،الدار الجامعية ،مصر 2003،ص 361،.

2-التعلم: وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ،الحقائق ،الأساليب ،المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم ؛

3-السلوك: ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغيير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو الزملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي؛

4-النتائج: ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي، وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أوالفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية والتحسن في الجودة أو خدمة العملاء.[1]

[1]-جمال الدين المرسي ،مرجع سابق ،ص362.

خلاصة:

مما سبق نستنتج أن التدريب عملية مستمرة، ومتكاملة وضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها ،بغرض القيام بالمهام والواجبات المؤهلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب ،وينظر اليوم إلى التدريب على أنه عبارة عن جهود ادارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات ادارية معينة في الأفراد يشمل السلوك ،المعارف ،المهارات ،الأفكار الاتجاهات والقدرات وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة، وهناك أنواع مختلفة للتدريب وله أهمية كبيرة ويحقق أهداف متنوعة كما تمر العملية التدريبية بعدة مراحل .

ووفقا لما تم ذكره في فصلنا هذا استخلصنا مايلي:

1-التدريب عملية مكملة للوظائف الأخرى لأن القيام بأي وظيفة يتطلب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم وخبراتهم كما أن التدريب ليس نشاطا عشوائيا كما أنه لا ينبع من فراغ ؛

2-مساعدة الأفراد على اكتساب معارف ومعلومات، وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل المواهب وتشجيعهم على بذل مجهودات أكثر من أجل زيادة أداء وانتاجية المؤسسة ؛

3-قبول المتدربين كما هم وذلك من خلال اعتبار المدرب مساعد وليس مقيم وتقبل الأخطاء الواردة في مراحل التدريب بشكل طبيعي ؛

4-متابعة وتقييم البرنامج التدريبي يشجع على تطوير وتنمية الكفاءات البشرية.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري جوهر نجاح المؤسسة،حيث تسعى هذه الأخيرة جاهدة إلى الإهتمام به والرفع من أدائه باستمرار، ولن يأتي هذا إلا بفضل تدريب المورد البشري، والسعي إلى تطوير كفاءته البشرية و ما تحوزه من معارف ومهارات محورا أساسيا لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة؛هذا من جهة ومن جهة أخرى تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح للمؤسسة،الأمر الذي يتحكم عليها العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين ،وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة داخل المؤسسة،بهدف مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية، كما تسعى المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها إلى زيادة الإنتاجية والرفع من الروح المعنوية وكذا التقليل من ضغوط وحوادث العمل .

وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول**: أساسيات حول كفاءات المورد البشري.

- **المبحث الثاني**: ماهية إدارة الكفاءات البشرية.

- **المبحث الثالث**: ماهية تنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول :أساسيات حول الكفاءات البشرية.

تشكل الكفاءات اليوم الميزة التنافسية الأكثر حسما بين المؤسسات ،فالكفاءة هي التي تصنع الفرق،إن تفعيل دور هذه الكفاءات يخضع لحد كبير لمستوى المنظومة في المؤسسة التي يقع على عاتقها صقل المهارات وتحديثها بشكل مستمر،حيث أنه يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها.

المطلب الأول:مفهوم الكفاءات البشرية.

يعتبر مفهوم الكفاءة البشرية من المفاهيم متعددة الأوجه ، من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة وقد شهد تطورا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.

أولا:تعريف الكفاءات البشرية.

جاء بخصوص تعريف كفاءات المورد البشري العديد من التعاريف اخترنا من بينها مجموعة نذكرها في الآتي:

-تعرف الكفاءة البشرية بأنها :القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح .[1]

-كما عرفها (لوك بايور) :بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط أوبشكل أوسع الكفاءات هي الإستعداد والتجميع ووضع الموارد في العمل [2]،يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الباحث ركز على مدى قابلية القياس.

-كما تعرف أيضا بأنها :الزيادة إلى أعلى حد ممكن للنتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات ،وكفاءة المؤسسة تعني الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة أوزيادة نسبة النتائج للمدخلات نفسها.[3]

---

[1]- العماري نورة ،نورة عبد اللاوي،**دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري**،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترفي علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية ،الجزائر ،2016،ص29.

[2]-منصوري كمال ،سماح موح ،**الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجلات الكبرى** مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية،العدد7 ،جامعة محمد خيضر بسكرةجوان2010،ص50.

[3]-منصوري فاطمة الزهراء ،عمور عتيقة،**دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمة**،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية ،الجزائر ،2015،ص45.

-هناك من يعرفها بأنها :استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة.[1]

عرفها(Boterf)بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في اطار عملية محددة بغرض بلوغ نتائج محددة ويكون معترف بها وقابلة للتقييم ؛[2]

-وتعرف كذلك على أنها:الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم لتعزيز رغبتهم واندفاعهم للعمل.[3]

يتبن لنا من خلال هذا التعريف أنه أولى أهمية كبيرة للمورد البشري وذلك من خلال رفع معنوياته وتحفيزه لبذل مجهود اكبر.

-من خلال التعاريف السابقة يمكن اعطاء القول بأن الكفاءات البشريةوهو: مجموعة من المعارف المكتسبة لدى المورد البشري والتي تمكنه على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بالشكل الصحيح،والوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وذلك بإشباع حاجات ورغبات العاملين ،وبمفهومها البسيط والمختصر هو انصهار لثلاثة عناصر أساسية في قالب واحد وهو المعرفة والمهارة والسلوك لتعمل معا من أجل صنع الفرق في الأداء.

ثانيا:خصائص الكفاءات البشرية.

تتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص نذكر منها:[4]

أ-ذات غاية:حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ،فالشخص يكون كفء إذا استطاع تأدية النشاطات بصفة كاملة ؛

ب-الصياغة تتم بطريقة ديناميكية ،حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات؛

---

[1]-Cécile DEJOUX **les compétences au cour de l éntreprise** éd d'organisation ,2001,p67.

[2] - Philippelorin **Méthodsetpratiquesde la Per formanse** Ed organisatio،Paris2000 P85.

[3]-خليل محمد محسن الشماع ،خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة** ،دار الميسرة،عمان ،الأردن،2000،ص331.

[4]- بوسعد زكية ،**أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم موارد بشرية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخظر،باتنة، الجزائر،2008،ص30.

ت-الكفاءات البشرية هي مفهوم مجرد ،فالكفاءة غير مرئية ،مالا يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة[1]

ث-هي مكتسبة فالفرد لايولد كفء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب من خلال تدريب موجه؛

ج-ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الإختراع ؛

خ-تتقادم الكفاءات عند استعمالها لأن مصدرها الأفراد ،فإن لم يسمح بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم ،فإن هذه الكفاءات والمهارات تضمحل.

المطلب الثاني:أهمية الكفاءات البشرية.

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة ،كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية إذ أصبحت تحتل عنصرا هاما على المستوى والجماعي والإداري على النحو التالي.

أولا-على المستوى الفردي :[2]

تتلخص أهمية كفاءات المورد البشري على المستوى الفردي في:

إعتبار عنصر الكفاءة الورقة الرابحة ،ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءات تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

أ-زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

ب-في إحالة الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

[1]-فورار العيدي حنان ،**كفاءة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية ، الجزائر،2015،ص60 .

[2]- جغبالة عبد الغني ،**تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إقتصاد وتسيير بترولي ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة ،الجزائر،2014،ص8.

ت-وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لايمكنهم تحسين وضعيتهم ،إلا بإمتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لايأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى .

ثانيا –على المستوى الجماعي:[1]

نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشكلات المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

تتجلى أهمية الكفاءات البشرية على الجماعات في النقاط التالية :

أ-تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير ،فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة هذه أهداف المؤسسة؛

ب-تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة،وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات.

ثالثا:على مستوى إدارة الموارد البشرية .[2]

تتلخص أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية فيمايلي:

أ-الإنتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ؛

ب-تغيير أنماط التوظيف ؛

ت-تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان على تحرير وتنظيم أعمالها مثل :الأجور ،العطل ،إعداد التقارير،الترقية المسار المهني ،كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة ،حتى التوظيف أصبح يتم عبر

[1]- حمدي أبو القاسم ،**تنمية كفاءات الأفراد ودرورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004،ص،ص48،47.

[2]- جغبالة عبد الغني ،مرجع سابق،ص9.

الأنترنيت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الإحتياج الدائم والمتزايد للعمل؛

ث-إحتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ترتكز في إدارتها على كفاءة العنصر البشري وليس على الفرد أو المنصب.

رابعا:على مستوى المنظمة.[1]

أ-تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة؛

ب-إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية على دعم الميزة التنافسية؛

ت-في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجة للمؤسسة؛

ث-تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها تحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية.

المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الكفاءات البشرية.

عند تحليل الكفاءة البشرية نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي ،حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية ،وقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل الكفاءة ونميزثلاث أنواع للكفاءات البشرية.

أولا:أبعاد الكفاءات البشرية.

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات رئيسية وهي:

[1]- جغبالة عبد الغني ،مرجع سابق،ص10.

أ-المعرفة :تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة ،ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة؛

ب-المهارة:القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا،وهذامايجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛[1]

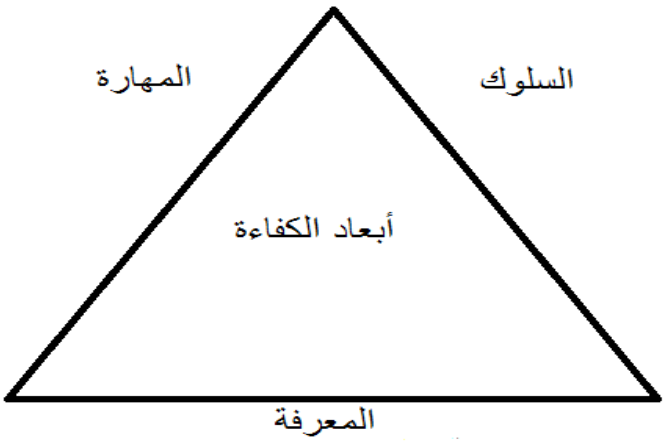
ت-السلوكات:تتمثل في مجموعة المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف عند ممارسة النشاط المعني ،فهي مجموعة الصفات الشخصية ،سواء كان سلوك انساني في علاقته بالمؤسسة ايجابيا أو سلبيا أو محايدا فهو يتميزبمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

-السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان؛

-السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛

-السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغيير الأهداف والظروف المحيطة.[2]

وهذا مايوضحه الشكل رقم (03):أبعاد الكفاءة .



المصدر من اعداد الطالبتين بالإعتماد على :أحمدالقطامين عطا الله ،التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ،دار مجدلاوي،عمان ،الأردن،1996

[1]-مقداد أصيلة ،بن طيب عائشة ،**دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة تلمسان ،الجزائر،2016،ص ص 15،16.

[2]-أحمدالقطامين عطا الله،**التخطيط الإستراتيجي والإدارةالإستراتيجية**،مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية،داربجدلاوي،عمان،الأردن،1996،ص39.

ثانيا:أنواع الكفاءات البشرية.

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي:

أ-الكفاءات الفردية :يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية كما عرفت على أنها تعبئة المعارف العملية والإستطاعات لممارسة نشاطات خاصة ،أي القدرة على التصرف؛[1]

فالبعض يقسم الكفاءات الفردية إلى:المعرفة ،المهارة،التحفيز ،القيم والقدرات أما البعض الأخر يقسمها :المعرفة والقدرة والإدارة؛[2]

ب- الكفاءات الجماعية:[3]

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة ،أو القدرات وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لاتحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف أيضا:على أنها تركيبة أومجموعة من المهارات الفائقة ،الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات طابع الخاص ،التكنولوجيا فائقة المستوى ،الروتينيات والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة للطاقات المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أونشاط معين والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة،ومن أجل الحصول على الكفاءات الجماعية لابد من توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة وتحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين الأفراد الهيكل التنظيمي؛

ب- اختيار التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات؛

---

[1]-بوقيدي محمد ،صحراوي كمال ،**دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة،2017،ص9 .

[2]-المرهون نسرين ،**إدارة المعارف وتسيير الكفاءات** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،الجزائر 2009،ص 130 .

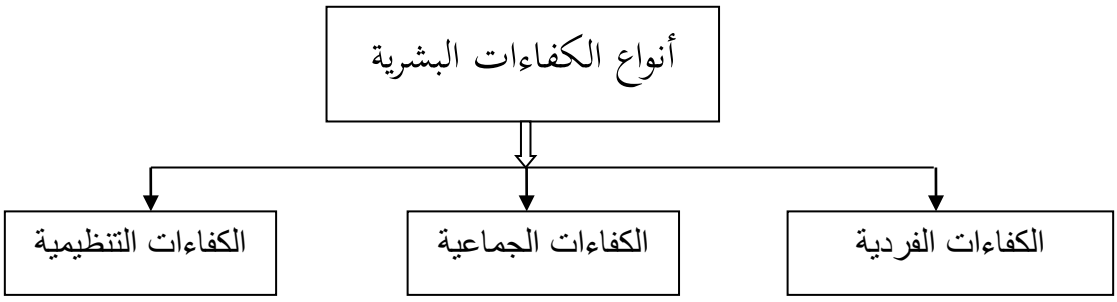
[3]-أوشيشي صافية ،**دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارةالأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة البويرة ،الجزائر،2015،ص 45.

ث-وضع مكانة كلائمة للادارة بغية تنشط جماعات العمل ،بالاضافة الى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين العمل الجماعي .

ثالثا:الكفاءات التنظيمية.[1]

وتسمى أيضا بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الإستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ،ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم عضوي يلائم المؤسسة التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ومتميز بالمرونة واللامركزية،والكفاءات التنظيمية تعتبر من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فالكفاءة لاتتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها وبعبارة أخرى الكفاءات التنظيمية تأتي من طريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

وهذا ما يبرزه الشكل رقم (04):أنواع الكفاءات البشرية .



المصدر :من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بوقيدي محمد ،دور الكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،2017، ص9.

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات البشرية.

إن تنافسية المنظمات أصبحت تعتمد بشكل محوري على طبيعة الكفاءات التي تساهم بشكل كبير في إدارة وإنتاج المعرفة ،فالخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل من أصول المؤسسة،حيث أن سر نجاح هذه الأخيرة يتمثل في قدرة أفرادها على تفجير تلك الطاقة الكامنة لديهم فإنها تحقق العديد من المزايا لذا ينبغي تجميعهم وتأهيلهم

[1]-بوقيدي محمد ،صحراوي كمال،مرجع سابق ،ص 13 .

وإدارتهم بطريقة جيدة لأنها تساهم في بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم جديدة ومستويات ذات جودة عالية.

المطلب الأول:مفهوم إدارة الكفاءات .

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الكفاءة حيث أن المؤسسة الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها.

أولا:تعريف إدارة الكفاءات.

هناك مجموعة من التعاريف نذكر من بينها مايلي:

-تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ،وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أوالمستقبلية نحو الأحسن ،حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ،التكوين ،التوظيف والإختيار وغيرها.[1]

-تعني أنها مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين يجعلها أكثر كفاءة في بعض الأحيان.[2]

-من التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الكفاءات البشرية هي عبارة عن تلك الجهود والأنشطة المتمثلة في التكوين والتوظيف والإختيار وتطويرها وتحسينها قدراتها لضمان تحقيق الأهداف المرغوبة.

ثانيا :خصائص إدارة الكفاءات.

هناك مجموعة من الخصائص نذكر من بينها مايلي:[3]

[1]-قاسمي يوسف ،بوخاري أحمد ،**إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسترفي علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال عمومية،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2016،ص28 .

[2]- مناصرية رشيد ،**دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية،تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004 ،ص 49.

[3]-نورة العماري ،نورة عبد اللاوي ،مرجع سابق ،ص ص 36 ،37.

أ-الزيادة في القيمة :وذلك بإنتاج سلع وخدمات تعتمد على القدرات والمهارات الفردية والجماعية إذ أن كل عامل كفء يستخدم قدراته ومهراته المهنية أجل تحقيق نجاح المؤسسة من خلال عرض سلع وخدمات ذات جودة عالية،مما يسمح برفع قيمة نشاط المؤسسة لدى الزبون ؛

ب-التميز :تسعى المؤسسة دوما إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة التي تحقق لها ميزة تنافسية مختلفة عن المنافسين ولايتم ذلك إلا من خلال اختبار الموظف وضبط مجالات توظيفه وكذا تحليل قدراته وكفاءته ومدى مهارته في حل المشاكل التي تعترض أدائه والمؤسسة ككل.

أيضا يمكن القول أن إدارة كفاءات المورد البشري تؤدي إلى تحقيق أداء متميز للعاملين من خلال:

-يتطلب الأداء المتميز وجود الكفاءة اللازمة ،كما أن الكفاءة التي لاتؤدي لتحقيق أداء متميز للعاملين لاتعتبر كفاءة ،لهذا تظهر أهمية إدارة المورد البشري لاكتشاف هذه الكفاءات وتسييرها وتطويرها وممارستها في مجال العمل؛

-باعتبار أن الكفاءة هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين ،والأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة،فإن تنمية وتطوير المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع من قبل إدارة الموارد البشرية يؤدي بها للوصول إلى سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية عالية ،التي تمثل الأداء المتميز للعاملين ؛

-تهدف إدارة كفاءة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بصفة مستمرة،بتنمية الكفاءات الأساسية والتركيز على الكفاءات التفاضلية ؛

-إدارة كفاءة الموارد البشرية من خلال أنشطتها تركز على خصائص الفرد كأهم العوامل المؤثرة في تحقيق أداء متميز للعاملين.

المطلب الثاني:مراحل وأهداف إدارة الكفاءات .

يتطلب تحقيق الأهداف المرغوبة من إدارة كفاءات الموارد البشرية تخطيط وتنظيم وتقييم العنصر البشري و بالتالي لابد من اتباع مراحل أساسية بالتسلسل للوصول إلى الأهداف المسطرة .

أولا:مراحل إدارة الكفاءات.

تتمثل مراحل إدارة الكفاءات فيما يلي:

أ-تخطيط الكفاءات :يكون بتقدير الإحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة نتيجة وجود فجوة في الكفاءات التي تحاول المؤسسة سدها ؛

الكفاءات الموجودة بالمؤسسة أو شراء خدمات استشارية من خلال التعاون مع مؤسسة أخرى ،الأهم في اكتساب الكفاءات هو المحافظة عليها،ففي كثير من الأحيان المؤسسة تفقد الكفاءات الموجودة لديها مما يجعلها تسعى جاهدة المحافظة على الكوادر الجيدة بالإضافة للكفاءات المتوقع فقدانها والواجب الانتباه عليها وهي:

1-الكفاءات السابقة ؛

2-الكفاءات المرهقة ؛

3-الكفاءات الباحثة عن النقل؛

4-الكفاءات غير المحفزة؛

5-الكفاءات الشابة.

ب-تنمية الكفاءات :تركز التنمية البشرية على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل حيث تقوم بتجميع رأس المال البشري وإستثماره بصورة فعالة فإن تنمية الكفاءات البشرية تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ومن ثم تغيير أحد أو أكثرمن الأبعاد التالية للكفاءات وهي المهارات والإتجاهات والمعرفة.

ت-استخدام وتقييم الكفاءات:تستخدم وتوظف في هذه المرحلة الكفاءات المحصل عليها ،يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب مهارات التعلم ،كما تفيد في الإجابة ،عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات ،وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.[1]

[1]-بن زرقة ليلى ،**أثر الإستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات** ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ،جامعة الجزائر03 ،2015 ،ص ص 145،146 .

ثانيا :الأهداف.

تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

أ-تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

ب-تحكم أفضل في نتائج التكنولوجية والإقتصادية ؛

ت-الجمع بين عوامل الكفاءة المنظمة "المؤهلة"وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

ث-تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات؛

ج-اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

وهناك من قال أن أهداف ادارة الكفاءات تتجلى فيما يلي:[2]

-تحقيق الفعالية :يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة ،لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة،على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية ،وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلا ،مدربا ،محفزا ولديه ولاء وإنتماء للمؤسسة ،التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها؛

-تحقيق الفاعلية :إن الفعالية وحدها لاتكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة،فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفء للموارد،يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ،وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة ،أي أن تلبي الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

مما سبق يتبين أن الفعالية والفاعلية هدفان يكملان بعضهما البعض ،فبواسطتهما تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها وتحقيق أهدافها هي الأخرى.

المطلب الثالث:مقاربات إدارة الكفاءات.

[1]-بوخمخم عبد الفتاح،**تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،جامعة بسكرة ،13/12نوفمبر2015،ص117.

[2]-بن فرحات مولاي لحسن ،**إدارة الكفاءات ودورها في عصرنةالوظيفة العمومية في الجزائر**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستيرفي العلوم القانونية ،تخصص قانون إداري وإدارة عامة ،كلية الحقوق والعلوم الإنسانية ،جامعة باتنة،الجزائر،2012،ص73.

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط ،أي قدرة الموارد البشرية على الإستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف ،بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوء مكانة محورية ضمن نظام الإدارة.

إن فهم الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الإنتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى ادارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:[1]

1-المقاربة التسييرية: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هده المقارنة في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن و على قدرة استغلال هذه المعارف و الخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العلمية وحسن التصرف وفق هذه المقاربة لابد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والإستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة،وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ،ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل .

أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.

2-المقاربة العملية:من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي السيرورة التنظيمية ،وكذلك التكنولوجيا ،فالكفاءات بهذا المنظور لايمكن الحصول عليها أوتقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أومؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.

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 السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفاعلية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء علمي وليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

[1]-بن جدو محمد الأمين ،**دور إدارةالكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص الإدارة الإستراتيجية،كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2013،ص ص16،15.

3-المقاربة الإستراتيجية:وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجة فالكفاءات لهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية التي:

-يصعب تقليدها من طرف المنافسين ؛

-يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛

-يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أوكفاءات أخرى مشابهة.[1]

نلاحظ من هذه المقاربات الثلاثة للكفاءة أنه يوجد لها تدرج وتكامل بحيث لايمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لايمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المبحث الثالث: ماهية تنمية الكفاءات.

اجمع الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمحور في الجزء غير المنظور والذي يعبر عن كفاءات الأفراد ،حيث أصبحت كفاءات الأفراد عبارة عن حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري ،لذلك يجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والتطور.

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية.

من خلال تسميتها (تنمية الكفاءات البشرية)يمكن لأي كان أن يقول عنها أنها تطوير الكفاءات وغيرها من التسميات التي جلها إن لم نقل كلها صحيحة .

وهناك عدة تعاريف لتنمية الكفاءات البشرية نذكرمن بينها مايلي:

-هي مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ،التكوين ،التوظيف ،التحفيز وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.[1]

[1]-بن جدو محمد الأمين ،مرجع سابق ،ص 16.

-تعرف كذلك أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تركز على التعليم والتدريب وتسهيل التعلم الفردي والجماعي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية عبر تطبيق إدارة المعرفة لتعظيم الإستفادة من تلك الموارد البشرية بما يضمن الإرتقاء بمستويات الأداء من أجل البقاء والحفاظ على القدرة التنافسية؛[2]

-تعرف أيضا أنها وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية ،وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ،وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه؛[3]

-يقصد بها زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ،يتم إنتقاؤها واختيارها لزيادة كفاءتها وقدراتها الإنتاجية حيث يقع تحت مظلة تنمية كفاءة الموارد البشرية فهو في حد ذاته تطوير القوى من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تحقيق الهدف المنشود لتلك في أقصى وقت ممكن وأقل تكلفة.[4]

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن تنمية الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة الممارسات والإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة من أجل رفع كفاءة أفرادها والإستفادة من تلك الكفاءات لضمان البقاء و الإستمرارية.

المطلب الثاني:أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية .

إن موضوع تنمية الكفاءات أصبح أوسع من التسيير والإدارة إذ يقف نجاح هذه الأخيرة على مدى إستعمالها وتأديتها من طرف أشخاص كفوئين فمن أجل تحقيق الأهداف يجب دفع عجلة التنمية والتطوير لهذه الكفاءات والعمل على مسايرتها مع التكنولوجيا المتطورة والمتجددة يوما بعد يوم.

---

[1]-مصنوعة أحمد ،**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني** ،مداخلة في الملتقى،جامعةشلف ،الجزائر،يومي 4/3ديسمبر2012،ص07.

[2]-عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود ،**إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية**،الطبعة 1،دار الكتب والوثائق القومية ،بدون بلد،2017،ص24.

[3]- بوكفوس هشام ،**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا،تخصص تنمية الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية،جامعة قسنطينة ،الجزائر،2006،ص52 .

[4]-بوخزاني عبد الحليم ،**دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال عمومية ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية ،الجزائر2017،ص12 .

أولا:أهمية تنمية الكفاءات البشرية.

باعتبار أن عملية تنمية الكفاءات البشرية تندرج تحت أنشطة إدارة الموارد البشرية فإن هذه الأخيرة تلقي بضلالها على تنمية الكفاءات لأنها:

-تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم ؛

-تعتبر هذه العملية بمثابة أداءة لرفع الشعور بالإنتماء وتدعيم الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم ممايتنتج عنه:

*انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات ؛

*تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك؛

-تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا؛[1]

-في سياق يتسم بالتضخم المعلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل ،يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛[2]

-مواجهة تحديات الإقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها،وتوفير فرص التزويد الدائم والمحدد بالكفاءات والمعلومات.[3]

ثانيا :أهداف تنمية الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فإن هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة من أهداف نذكر منها:

[1]- عالية محمد أمين ،هشام محمد ،**أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص ادرة وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،الجزائر،2016،ص17.

[2]-منصوري فاطمة الزهراء ،عمور عتيقة ،مرجع سابق ،ص56 .

[3]-علي السلمي ،**خواطر في الإدارة المعاصرة** ،دار غريب للنشر ،القاهرة 2001،ص355 .

-زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛

-تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛

-إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛

-هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع ؛

-اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود ؛

-تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية ،التكنولوجيا)، وهومايصطلح عليه بالكفاءات المتعددة؛

- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف ؛

-تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة؛

-التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات)؛

-في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الإستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق ايجاد نوع من التعاون؛[1]

-تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية؛[2]

-تعليم الأفراد ،خاصة المدراء كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والدقيقة.[3]

المطلب الثالث:المجالات والشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات البشرية.

لنجاح عملية تنمية الكفاءات لابد من شروط يجب إتباعها والعمل بها وهذا لايأتي إلا باتباع المجالات التالية في تحديد مواصفات الكفاءات وتطويرها وتحفيزها.

[1]-أوشيشي صافية ،مرجع السابق ،ص52

[2]-عيسى ابراهيم بلوط ،**إدارةالموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،الطبعة1،دار النهضة العربية ،لبنان 2002،ص 237.

[3]- براق محمد ،رابح بن شايب ،**تسيير الكفاءات وتطويرها** ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة ،الجزائر،10/9مارس 2004، ص246

أولا:مجالات تنمية الكفاءات البشرية.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة ،فإن المورد الاستراتيجي بحاجة الى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية ،كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات :[1]

أ-إعداد مواصفات الكفاءات :توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان ،المقابلات الفردية والجماعية ،استمارات الكفاءات ،بطاقات الكفاءة .

ب-تقييم الكفاءات :يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ،ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد:مقابلة النشاط السنوية ،المرافقة الميدانية،مرجعية الكفاءات .

ت-تطوير الكفاءات :تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية ،ذلك أنه دون شك تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ،ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد:التكوين المرتكز على الكفاءات.

ث-تحفيز الكفاءات:توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين ،حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ماتمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات لتحقيق أفضل إشباع لها ،حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات 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.

[1]-نورة العماري ،نورة عبد اللاوي ، ،مرجع سابق ،ص ص43،44

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05): مجالات تنمية الكفاءات



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نورة العماري،نورة عبد اللاوي ،دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية الجزائر ،2016.

ثانيا :الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات البشرية.

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية:[1]

أ-يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن ؛

ب-تحسين الممارسات الوظيفية من استخدام السلوكات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل ؛

ت-تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها ،وإثبات ماتعلمته من سلوكات على أرض الواقع ؛

ث- تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة ،وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛

ج- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات ،وتعريف الموارد البشرية بمراحلها ؛

-حمودي حيمر ،**أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات** ،المركز الجامعي عبد الحفيظ ،الجزائر 2017،ص167.

ح- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها؛

خ-التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات ؛

د- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها ؛

ذ- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية ؛

ر-تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها ،من خلال إقناعها بعدم كفاية ماتعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.[1]

خلاصة:

تمثل الكفاءات البشرية الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الإقتصادية والتكنولوجية المعاصرة ومصدرا للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها ،لكنها تبقى مبهمة في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها بشكل دقيق ،مما يجعل قلة من المؤسسات التي تستطيع الاستفادة منها وتطويرها.

[1]-حمودي حيمر ،مرجع سابق،ص 167.

وقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الكفاءات البشرية والخصائص التي تتميز بها وأهميتها ،كما تطرقنا إلى إدارة الكفاءات وأهدافها وصولا إلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية والشروط الضرورية لتحقيقها،وهذا الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة المحافظة على مكانتها ،علما أن هذا لايتحقق لها إلا عبر الإهتمام والتطوير الدائم لكفاءاتها البشرية ،التي تعتبر رأسمال فكري وبشري فاقت أهميته الرأسمال المادي بأشواط عديدة.

ووفقا لما تم ذكره في فصلنا استخلصنا مايلي :

الكفاءات البشرية هي مجموعة من المعارف المكتسبة لدى المورد البشري والتي تمكنه من تحقيق أفضل النتائج وهي التي تصنع الفرق بين المؤسسات حيث تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص منها (التقادم ،مفهوم مجرد ليست أصولا بالمعنى المحاسبي)حيث تساهم هذه الكفاءات في حل الصراعات والمشاكل فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع روح التعاون والتعاضد ،مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد الإحتياج الدائم والمتزايد للعمل ،حيث تشمل الكفاءات (الفردية ،الجماعية ،التنظيمية).

-تهدف ادارة الكفاءات إلى التحكم الأفضل في النتائج والتقليل من المخاطر وتحقيق الفعالية والفاعلية وغيرها.

تمهيد :

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة "دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري "قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية ووقع الإختيار على مديرية التوزيع وسط مدينة المدية كونها تحظى بمكانة هامة وفي ظل التغيرات صار لزاما على المؤسسة تدريب عمالها لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة لتنمية كفاءاتهم وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة .

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

-المبحث الأول :بطاقة تعريفية لمؤسسة سونلغاز .

-المبحث الثاني :بيان وتحليل الدراسة الميدانية .

-المبحث الثالث :عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمديرية التوزيع.

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء و الغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (شركة قابضة). تحت المسمى (مجمع سونلغاز)، و مدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للدولة و المواطن على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمديرية التوزيع .

بغية الإجابة على إشكالية موضوع الدراسة اخترنا مؤسسة سونلغاز وحدة المدية كميدان لإجراء دراستنا[1]

أولا: النشأة و التطور التاريخي.[2]

- بداية القرن العشرين ، اشتركت 16 شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر ، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز) ، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (SAEF) في الوسط والغرب ، Compagnie du Bourbonnaisإلى الشرق ومصانع Lévy في قسنطينة.
- 1947، تم نقل الشركات الامتياز 16 إلى شركة تحت المسمي شركة كهرباء و الغاز الجزائريةُEGA، كلفت بإنتاج، نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز.
- 1962: الاحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA ، و ذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر ب1962/12/31.

1-انظر الملحق رقم (01).

2-الموقع الإلكتروني للشركة القابضة .http//www sonalgaz .dz

- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (EGA) و إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تحت المسمى " SONELGAZ" ، و ذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر ب 1969/07/26، مع إبقاء نفس المهام.
- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (KAHRIF، KAHRAMA، KANAGHAZ، INERGA'ETTARKIBK)، بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.
- 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (SONELGAZ EPIC) و ذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/457 الصادر ب 1962/12/14.
- 1995 التمتع بشخصية قانونية و الاستقلال المالي' ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).
- 2002 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA ، بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ 02/05 /2002.
- 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة و برنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل و التوزيع و تغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية و كذا أصبحت Sonelgaz شركة قابض،تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة[1]

[1] -الموقع الالكتروني للشركة القابضة ،مرجع سابق .

- ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.(SPE)
- ✓ الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء.(GRTE)
- ✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية.(GRTG)

- 2006 توسيع و تطوير مهام المجمع و إنشاء فروع للتوزيع جديدة و دمج شركات الأشغال و الخدمات الى المجمع، من أهمها :
  - ✓ مشغل النظام الكهربائي (OS) ، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج / نقل الكهرباء.
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر.(SDA)
  - ✓ المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط.(SDC)
  - ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق.(SDE)
  - ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب (SDO)
- 2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة: ليصبح المجمع يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:
  - ✓ الشركات المهنية و التجارية « Sociétés Métiers » :تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء SPE ، شركة نقل الكهرباءGRTE، شركة نقل الغازGRTG، 04 شركات التوزيعSDA-C-E-O ، شركة مسير المنظومة الكهربائية OS.
  - ✓ شركات الإنتاج: و هي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية و تضم 04 شركات و هي شركة انتاج الكهرباء ترقة SKT، كودية الدراوش SKD، برواقية SKB، سكيكدة

✓ شركات الأشغال : يضم 06 شركات KAHRIF, KAHRAKIB, ETTARKIB, INERGA,CEEG,KANAGHAZ [1]

✓ شركات المساعدة: هي شركات تقدم خدمات حسب الاختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، و تضم 15 شركة.

✓ شركات مشاركة مع سونلغاز: و هي شركات مختلطة مع شركات أخرى ولها حصص في رأس المال وتضم 06 شركات.

- 2011 – تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز ، الذي اعتمد في عام 2002 ، واعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين2 مايو 2011 وتصبح بالتالي ، Sonelgaz.Spa "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ اسم Sonelgaz. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى "Groupe Sonelgaz". في اللوائح المعدلة ، تحتفظ Sonelgaz بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- 2017:إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة و تقسم أنواع الشركات كما يلي:

✓ الشركات الخاضعة: يكون رأسمالها 100% من المجمع، و تضم 13 شركة (06 شركات مهنية و 07 شركات أشغال).

✓ الشركات المختلطة: يكون رأسمالها 51% من المجمع، و تضم 07 شركات (شركات الإنتاج المختلطة + 03 شركات جديدة).

[1] -الموقع الالكتروني للشركة القابضة ،مرجع سابق .

✓ شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز: و هي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 و تضم 20 شركة[1]

✓ شركات مشاركة مع شركات أخرى : و هي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة 2009 وتضم 05 شركات.

و من أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز و التي ضمت « SDC,SDE,SDO » مع إضافة SDA كفرع.

ثانيا: مهام المجمع

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي:

- ضمان إنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب و صيانة و إعادة تجديد مراكز الإنتاج و النقل و التوزيع للطاقة.
- تخطيط و ضع برامج استراتيجة لضمان توفير الطاقة و تقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق و تنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية و التعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق و كذلك بأجهزة الحساب و القياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية و الغازية بما يتماشي متطلبات السوق
- عصرنه قطاع الطاقة و المساهمة في تحديث آليات العمل.

ثالثا: أهداف المجمع تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز فيما يلي:[2]

[1] -الموقع الالكتروني للشركة القابضة ،مرجع سابق.

[2] -مقابلة شخصية مع مسؤول ادارة الموارد البشرية :أمين بطاش ،مؤسسة سونلغاز وحدة المدية الجزائر ،17أفريل 2019

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة و الحصول على موارد.
- توسيع النشاط و فتح باب المنافسة لجميع القطاعات للمجمع حسب إستراتيجيات التنموية.
- إستقلالية التسيير و مسايرة قوانين التجارة العالمية
- الوصول لاستقلالية مالية في تمويل الاستثمارات و المساهمة في خلق فرص العمل .
- الرفع من الأداء الاجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن .

المطلب الثاني: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوسط .

أولا تعريف الشركة:[1]

- أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى . حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني .
- تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ،متوسط ومنخفض وضغط عالي ،متوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول .

[1] -الموقع الالكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز .http//www.sde.dz

- اعتمدت شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها و موقعها بالنسبة للشركة القابضة و بالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

ثانيا: مهام الشركة: وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة ، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف .
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.
- التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.
- توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عبر القنوات و ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن.
- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة و استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز من أجل ربط الزبائن الجدد و كذا ضمان أمن و فعالية الشبكات
- ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاقة و تسويق الكهرباء و الغاز

ثالثا : الشركة في أرقام:[1]

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط تضمن و تطور مجموعة من النشاطات التجارية و كذا الاستغلال و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

- عدد الزبائن (الكهرباء والغاز): تحصي الشركة 8312810 زبون في الكهرباء و 4911959 زبون في الغاز.
- تطور الشبكات الكهربائية و الغازية : تحصي الشركة بتسيير 1333316 كلم للشبكة الكهربائية و92108 كلم لشبكة الغاز.
- عدد العمال: تسير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق 30600 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني منها **مديرية المدية لتوزيع للكهرباء والغاز**

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز (مديرية تابعة ل SDC).

أولا تعريف المديرية: أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى أقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الاجتماعي بالمدية وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها

8-الموقع الالكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ،مرجع سابق .

ثانيا: التغطية الإقليمية:[1]

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية،ب شارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولون بالكهرباء : 219 156زبون ،عدد الزبائن الموصولون بالغاز : 899 67 زبون ، موزعة على (المدية 1 و 2 ، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان ، عين بوسيف، تابلاط ، الشهبونية)

و 6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم ، و 05 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم

ثالثا: أهداف المديرية [2]

- السهر على تقديم و تطوير و تحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية و تفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الاستثمارية في أجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل تعمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها و تحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال

[1] -الموقع الالكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز،مرجع سابق

[2] -الموقع الالكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ،مرجع سابق .

المبحث الثاني:بيان وتحليل الدراسة الميدانية.

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي و الموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث ،إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا إستعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الإستبيان ،وهذا الأخير هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ،ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول الموضوع .[1]

المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة

أولا – فرضيات الدراسة :تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها أن للتدريب دور في تنمية كفاءة المورد البشري وتتلخص فيما يلي:

-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التدريب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية في المؤسسة ،المؤهل العلمي).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تنمية كفاءات المورد البشري تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس العمر ،الأقدمية في المؤسسة ،المؤهل العلمي).

-لايوجد أثر دال إحصائيا للتدريب على تنمية كفاءات المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بناءا على أراء أفراد العينة .

ثانيا– مجال الدراسة :تناولت هذه الدراسة استقصاء اتجاهات عينة من عمال مؤسسة سونلغاز حول دور التدريب في تنمية كفاءة المورد البشري وذلك من خلال الموضوع في محورين :

-دور الذي يلعبه التدريب .

[1] -أنظر الملحق رقم (02).

-الكفاءات البشرية في المؤسسة .

المطلب الثاني :عينة وأدوات الدراسة .

أولا– عينة الدراسة .

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه ،ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي .

ثانيا–أدوات الدراسة .

-بناء الإستبيان :يمثل الإستبيان الأداة الرئيسية والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ،وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث أجزاء رئيسية وهي:

*الجزء الأول :البيانات الشخصية :تعتبر المتغيرات الوظيفية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة وتتمثل هذه البيانات فيمايلي"الجنس ،العمر الأقدمية في المؤسسة المؤهل العلمي "

*الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الإستبيان والمتمثلة في التدريب يضم تسعة عبارات .

*الجزء الثالث :تنمية كفاءات المورد البشري ويشمل خمسة عشر عبارة .

حيث اشتمل الاستبيان على خمس نقاط بمقياس ليكارت

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولا: صدق المحكمين:للتحقيق من صدق الاستبانة تم عرضها على الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية الظاهرة أسماؤهم في الملحق رقم (**3**)والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى اتساقهم مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا بجميع الملاحظات بعين الإعتبار وتم تعديل وصياغة العبارات

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (01): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان

متغيرات الدراسة	اختبار كلمجروف– سمنروف		
	قيمة الاختبار	حجم العينة	مستوى المعنوية
التدريب	0.187	68	0.0870
تنمية كفاءات المورد البشري	0,238	68	0,073
الدرجة الكلية للأستبيان	0,130	38	0,106

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتاج الجدول(01):أن مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من (α= 0,05) ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

1–اتساق العبارات مع متغير التدريب.

الجدول رقم(02):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير التدريب

رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع متغير: التدريب	
		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
A1	سياسة التدريب بالمؤسسة ملائمة مع احتياجاتكم التدريبية	0,487*	0,010
A2	توضع خطة التدريب وفقا للنقائص التي تشكو منها مؤسستكم	0,751**	0,000
A3	يتم تدريبك باعتماد على أساليب وطرق حديثة	0,696**	0,000
A4	تعتقد أن برامج التدريب المستمر للعاملين مهم لمتابعة تطور كفاءاتهم	0,764**	0,000
A5	التدريب ضروري بالنسبة لأداء المهام المنسوبة	0,804**	0,000

	إليك		
A6	تسعى مؤسستكم إلى الحرص الدائم في التخطيط للدورات التدريبية	0,761**	0,000
A7	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية وفقا لطلب موظفيها	0,651**	0,000
A8	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد البرامج التدريبية	0,434*	0,018
A9	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية على العاملين	0,493**	0,008

المصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

(**): مستوى المعنوية عند (0.01) (*): مستوى المعنوية عند (0.05)

يتضح من الجدول رقم (02): أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات ومحور التدريب التي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية(0.05)حيث تراوحت بين (0.804) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (A5)، و (0.434) أمام العبارة رقم (A8) وهذا ما يستدعي قبول العبارات ولانقوم بحذف أي عبارة لانها تتمتع باتساق داخلي .

2-اتساق العبارات مع متغير تنمية كفاءات المورد البشري.

الجدول رقم(03):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير تنمية كفاءات المورد البشري

رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع متغير: تنمية كفاءات المورد البشري	
		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
B1	رفع التدريب من خبرتك العلمية	0,789**	0,000
B2	رفع التدريب من خبرتك العملية (التطبيقية)	0,563**	0,000
B3	زاد التدريب من رفع خبراتك	0,869**	0,000
B4	قام التدريب بمساعدتك في إستقطاب واستخراج كل معارفك العملية	0,687**	0,000
B5	ساهم التدريب في زيادة تَخَصُصكَ في العمل	0,777**	0,000

B6	ساهم التدريب في اكتشافك لمختلف المخاطر المحتمل التعرض لها	0,923**	0,000
B7	وفر عليك التدريب الجهد والوقت من خلال اكسابك مهارات تساعدك في أداء العمل	0,745**	0,000
B8	أكسبك التدريب مهارات استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال	0,652**	0,000
B9	ساعدك التدريب في حل الكثير من المشكلات	0,807**	0,000
B10	غير التدريب الذي حصلت عليه من سلوكياتك إلى الأحسن	0,574**	0,000
B11	زاد التدريب من إنضباطك في العمل	0,874**	0,000
B12	ساهم التدريب بإلتزامك لإرتداء اللباس الواقي الخاص بكم	0,496**	0,007
B13	رفع التدريب من مستوى معنوياتك وثقتك بنفسك	0,896**	0,000
B14	زاد التدريب من حماسك ومبادرتك في العمل	0,764**	0,000
B15	خفض التدريب من نسبة توترك وقلقك أثناء أدائك للعمل	0,505**	0,001

المصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

(**): مستوى المعنوية عند (0.01)

(*): مستوى المعنوية عند (0.05)

يتضح من الجدول رقم (03): أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات ومتغير تنمية كفاءات المورد البشري التي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05) حيث تراوحت المعاملات بين (0.923) في حدها الأعلى للعبارة (B6)، و (0.496) أمام العبارة (B12) وهذا ما يستدعي قبول العبارات وبالتالي لا نقوم بحذف أي عبارة لأنها تتمتع باتساق داخلي .

رابعا: ثبات الاستبانة

جدول رقم(04): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل المتغيرات و للأستبانة ككل

رمز المتغير	عنوان المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
A1_9	التدريب	9	0,735
B1_15	تنمية كفاءة المورد البشري	15	0,608
A1_B15	الدرجة الكلية للأستبيان	24	0,796

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (04): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه ما بين[0.735-0.608]، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.796) وهي قيم محققة لمستوى (0.600) ، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مقبول، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

اولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (05):التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

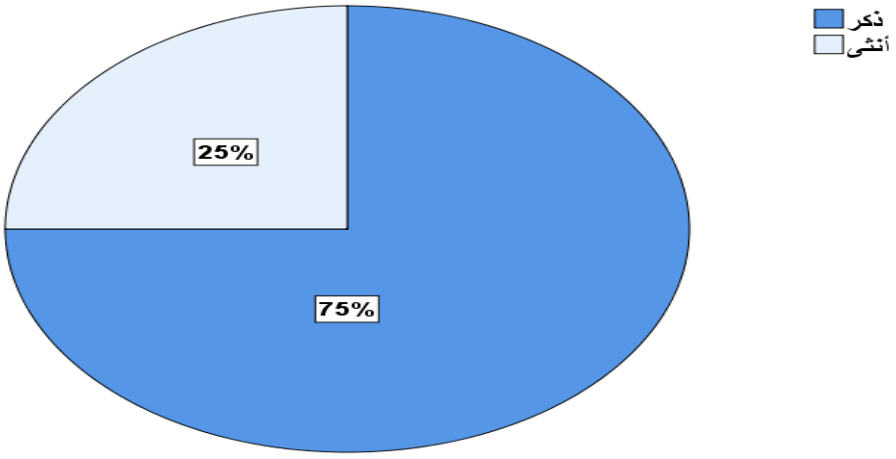
البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	%75
	انثى	17	%25
	المجموع	68	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُبين الجدول رقم(05) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس اغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (75%) من إجمالي عينة الدراسة، في مقابل نسبة (25%) فقط للإناث وهذا يعكس طبيعة العمل حيث يقبل

على التوظيف من قبل الذكور اكثر من الاناث حيث تستدعي طبيعة العمل التعرض للخطر ،وقدرات جسدية كبيرة ،التنقل خارج المؤسسة وغيرها مما يتعذر على الاناث اللواتي يفضلن الجلوس خلف المكاتب والاشراف والتنظيم وغيرها .

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس



المصدر: بناءا على الجدول السابق .

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

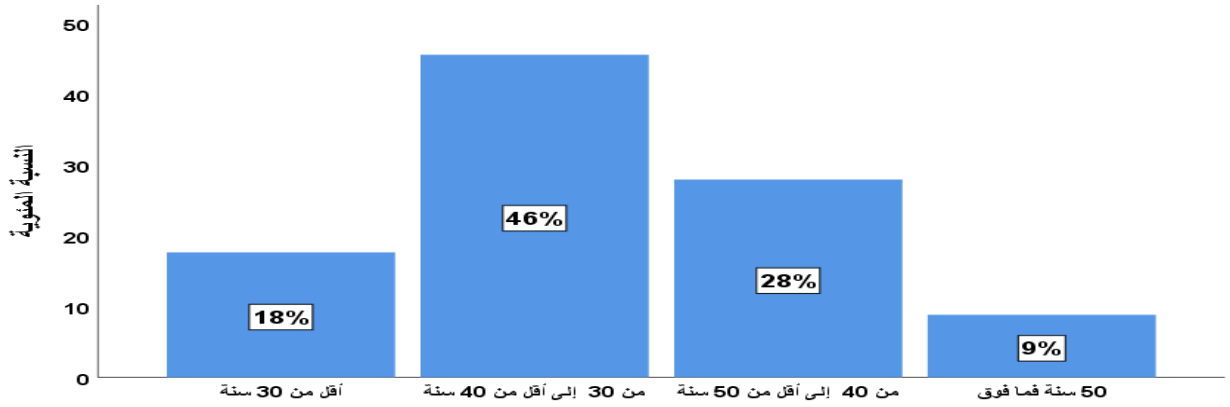
البينات		التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من30 سنة	12	18%
	من 30 الى أقل 40 سنة	31	46%
	من 40 الى أقل 50 سنة	19	%28
	50 سنة فما فوق	06	09%
	المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن توزيع أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز حسب متغير العمر جاء على النحو الآتي، حقق الفئة العمرية [من 30 الى أقل 40 سنة] أعلى نسبة (46%) ، تليها الفئة العمرية [من 40 الى أقل 50 سنة] بنسبة (28%)، ثم الفئة العمرية [أقل من30 سنة] بنسبة (18%)،أما الفئة العمرية [50 سنة فما فوق] فحصلت على أدنى نسبة (09%)، والشكل التالي يوضح التوزيع النسبي لمتغير العمر يغلب على

المؤسسة الموارد البشرية من متوسط العمر وهذا يشير إلى أن افراد عينة الدراسة يعد مجتمع شبانيا في أوج العطاء ويتمتعون بنشاط وحيوية وطموح .

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بالاعتماد على جدول السابق

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(07):التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

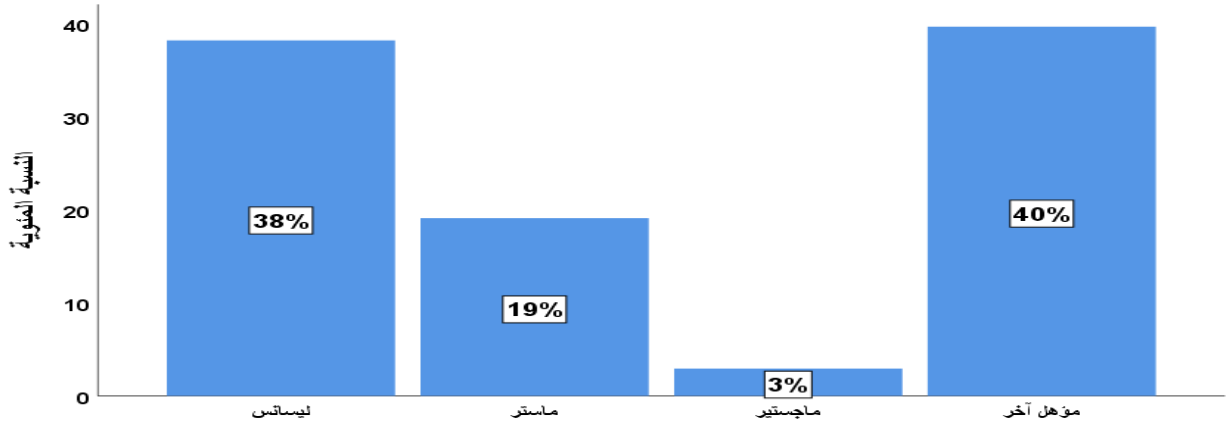
البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ليسانس	26	38%
	ماستر	13	19%
	ماجستير	02	03%
	دكتوراه	-	-
	مؤهل آخر	27	40%
	المجموع	68	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أن نسبة الأكبر (40%) من أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز لديهم مؤهل آخر، تليها نسبة (38%) للأفراد الحاملين لشهادة الماستر، ثم نسبة

(19%) من أفراد عينة الدراسة الحاملين لشهادة الماستر، أما أدنى نسبة (03%) من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ماجستير وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لهم مؤهلات أخرى تسمح لهم بالعمل داخل المؤسسة مثل التكوين المهني .

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: بناءا على الجدول السابق

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

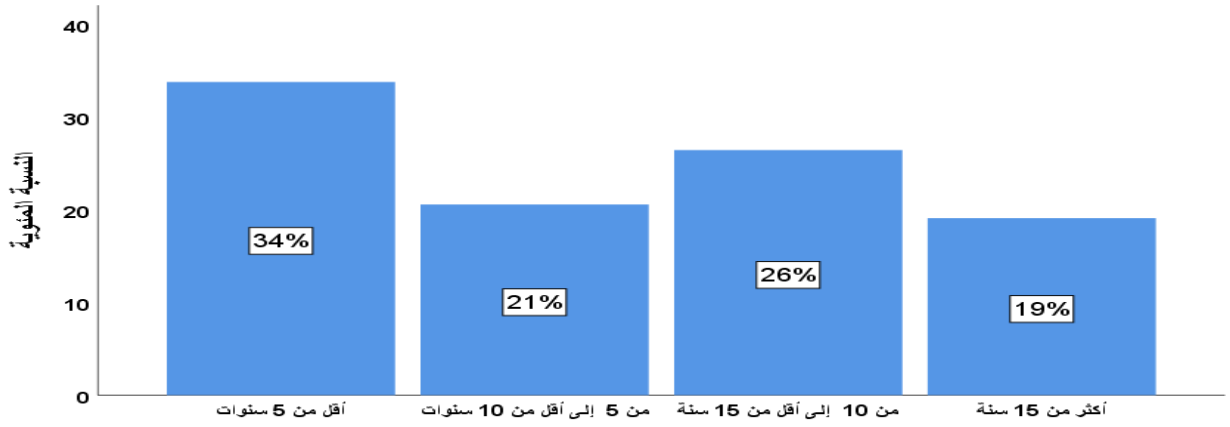
البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	34%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	21%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	26%
	أكثر من 15 سنة	13	19%
	المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (08) يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة هم من من فئة [أقل من 5 سنوات] بنسبة (34 %) من إجمالي حجم العينة، تليها فئة [من 10 إلى أقل من 15 سنة] بنسبة

(26 %)، ثم فئة [من 5 إلى أقل من 10 سنوات] بنسبة (21%)، أما أدنى نسبة (19%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة [أكثر من 15 سنة]. والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة



المصدر: بناءا على الجدول السابق

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحصول على عدد دورات التدريبية

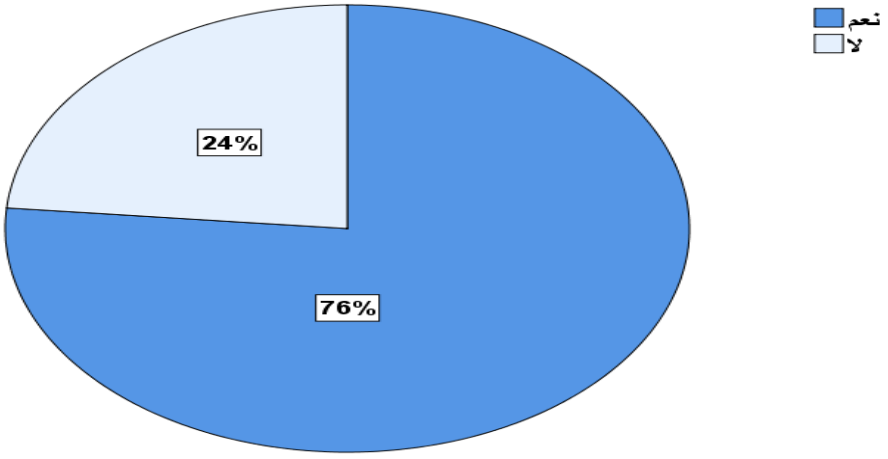
الجدول رقم (09): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الحصول على عدد دورات التدريبية

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
هل حصلت على دورة تدريبية	نعم	52	76%
	لا	16	24%
	المجموع	38	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (09) يتبين أن النسبة الأكبر (76%) أفراد عينة الدراسة قد حصلوا على دورة تدريبية من طرف مؤسستهم (مؤسسة سونلغاز)، في مقابل (24%) من أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية من طرف مؤسستهم، والشكل التالي يوضح ذلك وهذا يدل على إهتمام مؤسسة سونلغاز وحدة المدية بأولويات التدريب ،مما يدل على أن التدريب في المؤسسة لا يكون للجميع.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحصول على عدد دورات التدريبية



المصدر: بناءا على الجدول السابق

المطلب الثاني: تحليل عبارات متغيرات الدراسة

أولا: : تحليل عبارات متغير التدريب

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات متغير التدريب في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	سياسة التدريب بالمؤسسة ملائمة مع إحتياجاتكم التدريبية	3,221	0,895	أحيانا
A2	توضع خطة التدريب وفقا للنقائص التي تشكو منها مؤسستكم	3,309	0,935	أحيانا
A3	يتم تدريبك باعتماد أساليب وطرق حديثة	3,632	0,913	غالبا
A4	تعتقد أن برامج التدريب المستمر للعاملين مهم لمتابعة تطور كفاءاتهم	3,471	1,000	غالبا
A5	التدريب ضروري بالنسبة لأداء المهام المنسوبة إليك	4,382	0,779	دائما

A6	تسعى مؤسستكم إلى الحرص الدائم في التخطيط للدورات التدريبية	3,588	0,996	غالبا
A7	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية وفقا لطلب من موظفيها	2,468	0,845	نادرا
A8	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحديد البرامج التدريبية	3,235	0,979	أحيانا
A9	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية على العاملين	3,387	1,053	أحيانا
A1-10	المتوسط العام لمتغير التدريب	3,345	0,641	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن متغير التدريب تحصل على متوسط حسابي قدره (3.345) وانحراف معياري مقداره (0.641) وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [2.60-3.39]، وهي الفئة التي تشير الى درجة أحيانا حسب تقسيمات مقياس ليكارت الخماسي ، هذا وقد حققت العبارة رقم (A5) التي تنص على" **التدريب ضروري بالنسبة لأداء المهام المنسوبة إليك**" على أعلى متوسط حسابي قدره (4.382) وبانحراف معياري بلغ (0.779) ما يعني أن العبارة في مجال اتجاه دائما وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ويمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة لهم إتجاه إيجابي على مضمون هذه العبارة، وفي المقابل حصلت العبارة (A7) على أدنى متوسط حسابي (2.468) بانحراف معياري مقداره (0.845) أي أنه نادرا ما تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج تدريبية وفقا لطلب موظفيها من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، هذا وقد حصلت العبارات الأخرى على الموافقة من قبل افراد عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل عبارات متغير تنمية كفاءة المورد البشري

الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات متغير تنمية كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

رمز العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
B1	رفع التدريب من خبرتك العلمية	3,353	1,188	موافق
B2	رفع التدريب من خبرتك العملية (التطبيقية)	3,365	1,024	موافق
B3	زاد التدريب في الرفع التابعة من مستوى خبراتك	3,824	8,836	محايد
B4	قام التدريب بمساعدتك في استقطاب واستخراج كل معارفك العملية	3,924	0,961	محايد
B5	ساهم التدريب من زيادة تخصصك في العمل	3,618	0,754	موافق
B6	ساهم التدريب في إكتشافك لمختلف المخاطر المحتمل التعرض لها	3,676	0,953	موافق
B7	وفر عليك التدريب الجهد والوقت من خلال اكسابك مهارات تساعدك في أداء العمل	3,529	0,762	موافق
B8	أكسبك التدريب مهارات استخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال	3,294	1,052	موافق
B9	ساعدك التدريب في حل الكثير من المشاكلات	3,309	1,055	موافق
B10	غير التدريب الذي حصلت عليه من سلوكياتك إلى الأحسن	3,641	1,070	موافق
B11	زاد التدريب من انضباطك في أداء العمل	3,538	9,945	موافق
B12	ساهم التدريب بالتزامك لإرتداء اللباس الواقي الخاص بكم	2,221	0,895	موافق

B13	رفع التدريب من مستوى معنوياتك وثقتك بنفسك	3,324	0,905	موافق
B14	زاد التدريب من حماسك ومبادرتك في العمل	3,868	1,105	موافق
B15	خفض التدريب من نسبة توترك وقلقك أثناء أداء ك للعمل	3,824	1,021	موافق
B1_15	المتوسط العام لمتغير تنمية كفاءات المورد البشري	3,600	0,499	موافق

المصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على مخرجات Spss

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن متغير تنمية كفاءات المورد البشري حاز على متوسط حسابي قدره (3.600) وانحراف معياري مقداره (0.499) وهذا ما يدل على وجود تشتت قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [3.40-4.20]، وهي الفئة التي تشير الى غالبا على المحور من قبل أفراد عينة الدراسة، هذا وقد ساهمت العبارة (B4) في اثراء هذا المتغير بحيث حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (3.924) وبانحراف معياري بلغ (0.961) ما يعني أن افراد عينة الدراسة غالبا ما ترى في التدريب انه يساعد في استقطاب واستخراج كل المعارف العلمية وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت المنخفض تعني تجمع إجابات افراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبار، وفي المقابل بينت النتائج أن العبارة (B12) تحصلت على أدنى متوسط حسابي (2.221) بانحراف معياري مقداره (0.895) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة نادرا ما تنظر إلى التدريب انه يساهم في تعزيز الالتزام اثناء إرتداء اللباس الواقي، وحسب قيمة الإنحراف المعياري التي بلغت (0.895) فإنه لايوجد اختلاف في أراء أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضية الثالثة

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التدريب تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية في المؤسسة، المؤهل العلمي).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الثنائي (اختبار F لفحص فرضيات الفروق)

مصدر التباين	التدريب				
	قيمة F	الفئات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى المعنوية
الجنس	0,853	ذكر	0,365	0,365	0,359
		أنثى			
العمر	0,671	أقل من 30 سنة	0,861	0,287	0,574
		من 30 إلى أقل من 40 سنة			
		من 30 إلى أقل من 40 سنة			
		50 سنة فأكثر			
الأقدمية في المؤسسة	0,731	أقل من 5 سنوات	0,938	0,313	0,538
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات			
		من 40 إلى أقل من 15 سنة			
		15 سنة فأكثر			
المؤهل العلمي	1,174	ليسانس	1,507	0,502	0,328
		ماستر			
		ماجستير			
		دكتوراه			
		مؤهل آخر			
الخطأ	-	57	24.394	0.428	-
المجموع	-	68	788.284	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التدريب تعود للمتغيرات الشخصية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التدريب تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية في المؤسسة، المؤهل العلمي)**.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة

– لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تنمية كفاءات المورد البشري تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية في المؤسسة، المؤهل العلمي).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الثنائي (اختبار F لفحص فرضيات الفروق)

مصدر التباين	التدريب				
	قيمة F	الفئات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى المعنوية
الجنس	1,038	ذكر	0,233	0,233	0,313
		أنثى			
العمر	1,732	أقل من 30 سنة	1,165	0,388	0,171
		من 30 إلى أقل من 40 سنة			
		من 30 إلى أقل من 40 سنة			
		50 سنة فأكثر			
الأقدمية في المؤسسة	3,034	أقل من 5 سنوات	2,135	0,725	0,051
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات			
		من 40 إلى أقل من 15 سنة			
		15 سنة فأكثر			
المؤهل العلمي	0,573	ليسانس	0,385	0,128	0,635
		ماستر			
		ماجستير			
		دكتوراه			
		مؤهل آخر			
الخطأ	-	57	12.778	0.428	-
المجموع	-	68	897.862	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تنمية كفاءات المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية،

وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تنمية كفاءات المورد البشري تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية في المؤسسة، المؤهل العلمي).**

ثالثا: إختبار الفرضية الخامسة

لا يوجد أثر دال إحصائيا للتدريب على تنمية كفاءات المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بناءا على آراء افراد عينة الدراسة.

الجدول رقم: الجدول رقم (14): ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للإكتشاف أثر التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري.

النموذج	المتغير التابع			
	(تنمية كفاءات المورد البشري)Y			
المتغير المستقل	الرمز	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
(التدريب) **X**	A	0,230	0,092	0,015
الثابت	iy	2.832	0.312	0.000
R^2a= 0,394 T=2.507 $F(1,66)$= 06,28, P=0,015				

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

تبين النتائج الواردة في الجدول (14) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط، حيث يلاحظ ان المتغير المستقل (التدريب) يمكن أن يستخدم للتنبؤ بتنمية كفاءات المورد البشري، إذ كانت قيمة ($F_{(1,66)=}$ 06.28,p<0.005) وهذا ما يدل على صلاحية النموذج، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2a= 0,394 ما يعني أن التدريب يفسر (39.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المتَنَبئ به تنمية كفاءات المورد البشري، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

التدريب= تنمية كفاءات المورد البشري*(0.230) + (2.832)

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من الجدول رقم (14) نجد أن درجة التنبؤ للمتغير المستقل (التدريب) بالمتغير التابع (تنمية كفاءات المورد البشري) كانت ذو دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة $B=0.230, p<0.005$ ، وعليه نستنتج أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب داخل مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى المساهمة في تنمية كفاءة المورد البشري بنسبة (23%). وعليه نرفض فرضية العدم القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب على تنمية كفاءة المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بناءا على آراء أفراد عينة الدراسة.**

خلاصة :

إن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تولي اهتمام كبير لعملية التدريب ، و يتم التحضير له على عدة مستويات، من المديرية العامة إلى مختلف الأقسام و المصالح بالمديريات الفرعية، و هذا بإصدار تعليمات و أوامر وإجراءات لتنظيم مهام كل المصالح المعنية، و يشرف عليها قسم الموارد البشرية و هذا لأهميته الكبيرة في تنمية المورد البشري ،واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الإستبيان وقد صممناها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي ،وقمنا أولا باختيار صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من عمال الموارد البشرية ،حيث إسترجعنا منها مايعادل 89بالمئة وبعد فحصها وجدناها صالحة للتحليل .

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوظيفي الذي شمل (منهج الدراسة والمؤسسة محل الدراسة ،وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة)وباستخدام الادوات والمعالجات الإحصائية تم التطرق لها في الاطار التحليلي إلى إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن الزيادة في التدريب تؤدي إلى المساهمة في تنمية كفاءات المورد البشري.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى أن التدريب أصبح من أهم المواضيع في الفترة الحالية لما له من أثر إيجابي بالغ الأهمية في تطوير وتنمية كفاءات المورد البشري لذلك وجب على المؤسسات مراعاة الإحتياجات التدريبية لعمالها ومتطلبات وظائفهم من جهة ،والتغيرات الحاصلة على مستوى المجال العلمي والتكنولوجي من جهة أخرى كما أن استخدام المؤسسة للتدريب يتيح المجال أمام المتدرب للقيام بعمله على أكمل وجه ،وهذا مايدفع بالمؤسسة نحو الريادة والبقاء والنمو والإستمرارية ،كما يجب على المؤسسة وضع برامج تدريبية مناسبة تتصف بالموضوعية والقابلية للتطبيق،فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابل احتياجات عملائها ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات وقدرات العاملين وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق واحتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية ،كما تعتبر هذه الأخيرة فضاء للتعلم وتحسين وصقل المهارات والقدرات وتنميتها ،واكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة العمال في أداء المهام المنسوبة إليهم.

وللإجابة على اشكالية الدراسة "دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري "

يرفع التدريب من الإنتاجية والأداء ويقلل من المخاطر المحتمل التعرض لها ،ينمي ويطور الكفاءات البشرية ،رفع في الخبرات العلمية والعملية وزاد من ثقة العاملين .

***نتائج الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة والتي تم إجراء الجانب العملي منها على مؤسسة سونلغاز –وحدة المدية– ،وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة ،تم التوصل إلى الإستنتاجات الآتية:

–تتمثل أبعاد كفاءات المورد البشري في ثلاث عناصر وهي:(المعرفة ،السلوك ،المهارة)

من خلال النتيجة نرفض صحة الفرضية الأولى

–تسعى المؤسسة لتنمية كفاءة عمالها إلى اختيار سياسات ناجحة في العملية التدريبية .

–تقوم مؤسسة سونلغاز بصرف مبالغ باهضة لتدريب عمالها .

ومن خلال النتيجتين **يمكن إثبات صحة الفرضيتين الثانية والثالثة**

-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التدريب تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية في المؤسسة المؤهل العلمي).

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تنمية كفاءات المورد البشري تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية في المؤسسة ،المؤهل العلمي).

ومن خلال النتيجتين **نثبت صحة الفرضيتين الرابعة والخامسة**

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لتدريب على تنمية كفاءة المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بناءا على أراء أفراد عينة الدراسة .

من خلال هذه النتيجة **نرفض صحة الفرضية السادسة** .

-التدريب ضروري بالنسبة للعاملين .

-نشر الثقافة والوعي بإرتداء اللباس الواقي

***إقتراحات** :

من خلال ماسبق يمكن طرح عدة اقتراحات وتوصيات :

-تحسين المستوى المهني بما يواكب التطور التقني والتكنولوجي وهذا بالعمل الدؤوب برفع مستوى معارف العامل وقدراته؛

-يجب على المؤسسة أن تدرك أهمية ماتملكه من أصول فكرية ومحاولة العمل على تطويرها ؛

-إشراك الأفراد العاملين في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها لأنهم ادرى باحتياجاتهم وماينقص لإتمام العمل بكفاءة ؛

-ضرورة توفير مناخ تنظيمي مبني على روح الفريق والعمل الجماعي يدعم مستويات التنافس لتطوير الكفاءات لدى مختلف المستويات في المؤسسة؛

-الإهتمام الكبير بالكفاءات البشرية والمحافظة عليها من التقادم والزوال والنضوب ؛

– يجب على مؤسسة سونلغاز أن تشجع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل ؛

***أفاق الدراسة :**

لقد حاولنا في دراستنا معالجة جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة ،ولقد استوقفتنا بعض المحاور والتي من الممكن أن تشكل مواضيع دراسات مستقبلية ونذكر على سبيل المثال:

–دور التحفيز في تنمية كفاءات المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سونلغاز "المدية"؟

– طرق وآليات المحافظة على كفاءات المورد البشري في الدول النامية ؟

–كفاءة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات العمومية ؟

–تقييم كفاءات المورد البشري ودورها في خلق التميز ؟

وفي الأخير يمكن القول أن الإجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج إلى التصويب والتصحيح

فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا .

قائمة المراجع

أولا : الكتب

باللغة العربية .

1. أحمد القطامين عبد الله، **التخطيط الاستراتيجي والادراة الاستراتيجية**، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية،دار مجدلاوي، مصر ، 1996
2. توني نيوباي ،**التدريب الفعال وأثره على التكلفة** ،الطبعة1 ،مجموعة النيل العربية،مصر،2003.
3. جبران مسعود،**معجم الرائد**،دار العلم للملايين ،بيروت،2003.
4. جمال الدين المرسي،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة الحادي والعشرين،الدار الجامعية،مصر،2003.
5. حسن إبراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية** ،من منظور استراتيجي ،الطبعة 1،لبنان 2002.
6. حمودي حيمر ،**أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات** ،المركز الجامعي عبد الحفيظ ،ميلة الجزائر2017.
7. خليل محمد محسن الشماع،خيضركاظم حمود،**نظرية المنظمة**،دار المسيرة ،عمان،الأردن،2000.
8. خضير كاظم حمود،**إدارة المواهب والكفاءات البشرية** ،الطبعة 1،زمزم، عمان،الأردن،2013.
9. عبد الرحمان العيسوي ،**سيكولوجية الإدارة**،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية،1998.
10. عدلي علي ابو طاحون،**إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية**،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،2003.
11. عزام علي ،**إدارة الموارد البشرية وتنميتها**،الطبعة 1،دار البداية ،عمان ،الأردن،2014.
12. عطا الله محمد تيسير الشرعة،**إدارة العملية التدريبية**،الطبعة1، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ،2014.
13. عقيل محمود رفاعي ،**إدارة التنمية المهنية**،دار الجامعية الجديدة ،بدون طبعة وسنة النشر.
14. عقيلي عمر وصفي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2009.

15. علي السلمي ،**خواطر في الادارة المعاصرة** ،دار غريب للنشر ،القاهرة 2001.

16. علي السلمي،**إدارة الموارد البشرية**،منظور إستراتيجي،الطبعة1،دارغريب للطباعة والنشر،القاهرة،2008.

17. علي غربي وأخرون،**تنمية الموارد البشرية**،دارالفجر للنشر والتوزيع،بدون بلد،2007.

18. عمار بن عيشي،**إتجاهات التدريب وتقييم أداء العاملين**،الطبعة1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2012.

19. عيسى ابراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،الطبعة 1،دار النهضة العربية ،لبنان 2002.

20. مبروكة عمر ميحرف،**أساسيات الموارد البشرية**،الطبعة 1،دارالسحاب للنشر والتوزيع ،القاهرة 2013

21. محفوظ أحمد جودة ،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة 1،دار الوائل للنشر ،عمان،الأردن 2014.

22. محمد إسماعيل بلال،**إدارة الموارد البشرية**،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية،2004

23. محمد فالح صالح ،**إدارةالموارد البشرية**،الطبعة 1،دار الحامد للنشر ،عمان،الأردن،2004.

24. محمدالصيرفي،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر الجامعي،مصر ،2007.

25. محمود عبد الفتاح رضوان،**إدارة الجودة الشاملة في التدريب**،مركز المهنية للإدارة،القاهرة،2014.

26. مدحت أبو النصر،**إدارة وتنمية الموارد البشرية**،الطبعة 1،مجموعة النيل العربية،مصر،2007.

27. مدحت محمد أبو النصر،**إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق**،الطبعة 1،دار الفجر للنشر والتوزيع،2008.

28. مروان أسعد رمضان وأخرون،**إدارة الموارد البشرية**،الطبعة1،مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر،1973.

29. مصطفى نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية**،الطبعة3،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان الاردن،2004.

30.متبر بن أحمد بن دريدي،**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، الحوافز التدريب،الطبعة1،دار الإبتكار للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2017.

31.مهدي حسن زويلف،**إدارة الأفراد**،الطبعة1،دار الصفاء للنشر،عمان،الأردن،2003.

32.عماد الدين أحمدعبد المقصود ،**إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية** ،الطبعة 1،دار الكتب والوثائق والقومية،بدون بلد نشر2017.

33.عبد الرحمان بن عنتر ،**إدارة الموارد البشرية** ،الطبعة 1،دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع الأردن،2010.

34.عقيلي عمر وصفي ،إدارة المارد البشرية المعاصرة،بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن،2009

35.حسن أحمد الطاعني ،**التدريب الإداري المعاصر**،الطبعة1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن2000.

باللغة الأجنبية :

36-Philippelorin métho dset prati ques de laperformanse Ed organisa

Tion ,paris 2000.

.37-cecile dejoux les compétenes au cour de léntreprise éddorgnisation 2001

ثانيا: الرسائل العلمية

38.أشيشي صافية،**دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ،جامعة البويرة،2015.

39.بن جدو محمدالأمين،**دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة سطيف،2013.

40.بن زرقة ليلى ،**أثر الإستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر،2015.

41.بن فرحات مولاي لحسن،**إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية الحقوق والعلوم الإنسانية ، قسم الحقوق،تخصص قانون إداري وإدارة عامة،جامعة باتنة ،2012.

42.بوخزاني عبد الحليم ،**دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،جامعة المدية ،2017.

43.بوسعد زكية ،**أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،تخصص تنظيم موارد بشرية ،جامعة باتنة،2008.

44.بوقيدي محمد،صحراوي كمال،**دورالكفاءات البشرية في تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،تخصص إدارة وتسييرالمؤسسة،جامعة 2017.

45.بوكفوس هشام ،**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ،قسم علم الإجتماع والديموغرافيا،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة قسنطينة،2006.

46.جغبالة عبد الغني،**تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،تخصص إقتصاد وتسيير بترولي ،جامعة ورقلة،2014.

47.حميدي أبو القاسم،**تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال،حامعة الجزائر،2004.

48.عالية محمد أمين ،هشام محمد،**أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة المدية ،2016.

49.العماري نورة ،نورةعبد اللاوي ،**دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة المدية ،2016.

50.فورار العيدي حنان،**كفاءة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة المدية ،2015.

51.قاسمي يوسف ،بوخاري أحمد،**إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال عمومية ،جامعة المدية،2016.

52.المرهون نسرين،**إدارة المعارف وتسيير الكفاءات** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية ،وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال ،الجزائر،2009.

53.مقداد أصيلة ،بن طيب عائشة ،**دور تسيير الكفاءات البشريةفي تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة تلمسان،2016.

54.مناصرية رشيد،**دور إدارة المواردالبشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير ،2004.

55.منصوري فاطمة الزهراء ،عمور عتيقة،**دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة المدية،2015.

ثالثا :المجلات

56.كمال منصوري ،سهام مولح،**الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**،مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية ، العدد 7،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،جوان،2010.

57.لؤي لطيف بطرس،**دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقي**،مجلة إدارية إقتصادية ،العدد 71،العراق ،بغداد.

رابعا:الملتقيات

58.براق أحمد ،بن شايب رابح،**تسيير الكفاءات وتطويرها** ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة،يومي 10/9مارس 2004.

59.بوشيخي عائشة ،**العمل الجماعي لماذا وكيف؟التدريب التعاوني**،مداخلة ضمن ملتقى حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،جامعة الطاهر مولاي سعيدة،يومي 11/10نوفمبر.

60.عبد الفتاح بوخمخم،**تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،جامعة بسكرة ،يومي 13/12نوفمبر 2015

61.مصنوعة أحمد،**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني** ،مداخلة في الملتقى ،جامعة شلف ،يومي 3و4 ديسمبر 2012.

خامسا : المواقع الالكترونية.

62.الموقع الالكتروني للشركة القابضة ،http//www sonalgaz .dz

63.الموقع الالكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز .http//www.sde.de