

قراءة لدور الكفاءات البشرية في التنمية والتطوير داخل المؤسسة**د. زرنوح أمحمد****جامعة : عمار ثليجي الأغواط****الملخص بالعربية:**

الغرض من هذه المقالة هو تعلم تنمية وإدارة المهارات البشرية وتأثيرها على تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث تهدف هذه الوظيفة إلى الحصول على المهارات البشرية واستخدامها على النحو الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداء المهارات وتأثيرها على أداء العاملين فيها، من خلال مجموعة من الخطوات هي:

- مفهوم وتطوير الكفاءة.

- أنواع و أبعاد ومؤشرات الكفاءة.

- معايير قياس الكفاءة وتعريف التدريب.

الكلمات المفتاحية: تنمية الكفاءات - معايير الكفاءة - التدريب والمقاربات.**Abstract:**

The purpose of this article is to learn how to develop and manage human skills and their impact on improving human resource performance at the organizational level, as this function aims to acquire and use human skills optimally to achieve the organization's goals, and to improve the performance of skills and their impact on the performance of its employees. Through a set of steps are:

-Concept and development of efficiency.

-Types, dimensions and indicators of effectiveness.

-Standards for measuring effectiveness and defining training.

key words: Competency Development - Competency norms - Training and Approaches.**مقدمة:**

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة على أن التنمية والتقدم لا تقتصر بتوفير الموارد الطبيعية، والتقنيات الحديث، أو حتى رؤوس الأموال، بل أصبحت تعتمد على الاستثمار في الرأس المال البشري المكونة والمؤهلة، فالعنصر البشري يعتبر الأهم والأقوى في صنع الفارق بين المؤسسات المتنافسة على المستوى المحلي والدولي ومصدر نجاحها. ومن المهم أن نرى هذه المؤسسات تسعى إلى تطوير كفاءاتها وتدريبهم، وتأهيلهم وفق أحدث الطرق العلمية والنظرية التي جاء بها كبار الباحثين والمفكرين، وهذا من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ في العمل. فتسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام بها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يأتي هذا إلا بفضل تصميم برنامج لتوجيه وتكوين الموارد البشرية والسعي إلى تطوير كفاءاتها فتعتبر كفاءات الأفراد وما تحوزه من معارف ومهارات مقوما أساسيا لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

كما تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح المؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة داخل المؤسسة، بهدف مسايرة التطورات، الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية، وشدة المنافسة... الخ، وهذا من

جهة ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية. وعلى ضوء ما ذكر سابقا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الكفاءات البشرية المكونة في تحسين جودة الإنتاج داخل المؤسسة ؟

1 / ماهية تنمية الكفاءات البشرية:

1.1. تعريف تنمية الكفاءات البشرية:

تعرف على أنها : " تحديد الحاجة من المهارات والمعرفة والإدارة الفعالة لعملية تعليم الأفراد واكتسابهم المهارات المطلوبة في الأجل الطويل وفقا لإستراتيجية المنظمة، فكثير من المنظمات تستثمر مبالغ هائلة في التدريب والتنمية ولكنها لم تحاول على الإطلاق التأكد من الكيفية التي يمكن لهذا التدريب أن يساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك لابد من ربط المهارات بالإستراتيجيات (راوية حسين، 2000/2001، ص253)

هنا يتضح لنا جليا أهمية المهارات والمعرفة المطلوبة للحصول عليها من خارج المنظمة، والتي يمكن الحصول عليها من خلال تنمية الافراد.

والتعريف الثاني الذي ذكره راوية حسين حول تنمية الكفاءات البشرية هو " تعتبر تنمية الكفاءات البشرية ركيزة ومدخل لإصلاح الاقتصادية هذا لانه يمكن أن نعتبر أن تطوير القوى البشرية تعتبر حجر الزاوية في عملية التنمية بصفة عامة ومحورها الأساسي المؤسسات. (راوية حسين/2000، ص254)

لأن المؤسسات هي التي تعمل على تطوير الكفاءات البشرية في التخصص ورأس مالها البشري، والتنمية تكون بعد الإلمام بالوضعية العامة للكفاءات البشرية، فهي عملية تحسين وتطوير الأداء الفردي عن طريق التدريب والتحفيز والتكوين وتعبئة الأفراد وهكذا تتم عملية التنمية البشرية لأي نوع من أنواع المؤسسة.

وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.

2.1. العوامل المساعدة لتطور مفهوم الكفاءة:

قبل التطرق لعوامل المساعدة في تنمية الكفاءات البشرية نعرض أولا على مفهوم تطور الكفاءة التي تختلف من نظرة إلى أخرى، فالكفاءة من وجهة نظر العمال هي القدرة التي يظهرها الفرد من خلال توظيف معارفه المكتسبة وهذا ما وضعه لنا خليل محمد محسن الشماع، وخضير كاظم حمود في كتابهما المعنون بـ: نظرية المنظمة حيث عرفا تطور الكفاءة بأنها "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بأشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل". (خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2000، ص331)

ومن مسببات انخفاض طاقات أي منظمة وخفض كفاءاتها في الاستفادة من الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل عقلاني راجع لعجز بعضها في خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الاطار المعنوي والتي تسعى فقط لاستثمار طاقاتها المادية.

أما عبد القادر حنفي في كتابه أساسيات إدارة منظمات الاعمال فعرف الكفاءة بالنسبة للفرد أو العامل هي: " أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع تحديد الواضح للاختصاصات

«وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب». (عبد القادر حنفي، 2006، ص224)

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة "فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام". وعرفها ثابت عبد الرحمان إدريس بأنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة... فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة". (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2002، ص145)

كما يعرف C.Sauret و Dithery إدارة الكفاءات على أنها "تصميم ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة". (الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، 2005)

من خلال التعريفين السابقين لمفهوم الكفاءة من وجهة نظر الإدارة اتضح لنا أن الإدارة المتميزة هي التي تملك مستوى عالي من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل المؤسسة.

3.1. العوامل والأهداف والأهمية المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية:

تخضع تنمية الكفاءات البشرية لأي مؤسسة إلى عدة عوامل حسب ظروف الداخلية والخارجية لكل مؤسسة نذكر بعض منها:

- 🚩 وضوح الرؤية للعامل ووحدة الهدف المسطر.
- 🚩 توفير الوسائل والإمكانات اللازمة للعمال.
- 🚩 وجود التزام مهني ورقابة من طرف كل عامل.
- 🚩 وجود حوافز مادية ومعنوية تحفز العمال للعطاء أكثر.
- 🚩 تحمل المسؤولية الفردية والجماعية أثناء تنظيم العمل.
- 🚩 تمكين العمال من وضع الخطط والأهداف بأنفسهم بعد إخضاعهم للتدريب المكثف.
- 🚩 إقرار الإدارة واعترافها بمجهودات عمالها.
- 🚩 التشاور المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين لجميع الأعمال المراد القيام بها.

أما في ما يخص الأهداف التي تساعد في تنمية الكفاءات البشرية، وذلك بعد تحديد الاحتياجات التنظيمية والفردية، لا بد من تحديد البرامج المسطرة والمصممة لذلك، ويجب أن تكون مكتوبة وقابلة للقياس ونصنفها كالآتي:

أ/ أهداف البرامج الشخصية:

وهي تخص المهارات والمفاهيم أو الاتجاهات التي يجب أن يتحقق من البرامج بعد تحديد الأهداف، فيمكن تحديد المحتوى وطرق الإرشاد والتوجيه.

ب/ الأهداف النموذجية والإرشادية:

هي أهداف لها علاقة بالمدراء، وحجم ساعات التدريب وما ينجم عنها من تكاليف مادية والوقت اللازم للتدريب قصد الوصول إلى المستوى المعياري للمعرفة، ولكي تتحقق الأهداف المرجوة يتعين على المؤسسة وضع المبادئ والحقائق والمفاهيم المراد تعلمها من خلال برامج تنمية الكفاءات.

ج/ الأهداف التنظيمية:

تهتم بالتأثير الذي يحدث على النمو الشخصي للفرد المشترك في البرنامج، أو التأثير الذي يحدثه البرنامج التدريبي على النواتج التنظيمية والإدارية مثل: الأمن ودوران العمل والغياب وعلى النواحي السلوكية واتجاهات الأفراد.

وترجع أهمية الكفاءات البشرية من خلال سردنا لهذه النقاط الموجزة وهي:

- توجيه العمال للقيام بالعمل على أحسن وجه. والعمل على تحفيزهم من أجل إعطاء الكثير من المردودية المؤسسة.
- منح الفرص الكاملة للأفراد المتدربين قصد إبراز قدراتهم، وتوفير الأجور والظروف الملائمة للقيام بالعمل وإتقانه.
- اكتساب العمال مختلف المهارات والقدرات الفكرية والجسدية، من أجل رفع مستواه العلمي، من خلال اكتساب المؤسسة لأحدث التكنولوجيات التي تساعد في تطوير مهارته العملية.

2. أنواع ومؤشرات وأبعاد الخاصة بالكفاءات: تصنف الكفاءات داخل المؤسسات المختلفة إلى:

1.2. الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة:

إن تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة وفق الإستراتيجية المخطط لها يتطلب منها تحديد الكفاءات والمهارات والقدرات الفكرية والبدنية التي يتمتع بها العاملين لديها، والكفاءة الاستراتيجية تظهر من خلال القدرة على العمل بطريقة فعالة، وهي تقوم على آليات التعاون (التأثير المتبادل) أكثر من ارتباطها بالفرد العامل الذي تظهر كفاءته من خلال مجموعة من الصفات الفردية مثل: المهارة، الفطنة، السلوك، المعرفة.

ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع من الموارد حسب أطروحة دكتوراه الموسومة بـ: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لصاحبها سمالي وهي:

(سلامي يحضيه، 2004/2003، ص ص 129/128).

- الموارد المادية : وتشمل المعدات المختلفة، التكنولوجيا، المباني،... إلخ.
- الموارد البشرية : تتمثل في القدرات، المهارات، المعرفة... إلخ.
- الموارد التنظيمية : الهيكل، الرقابة، التخطيط،... إلخ.

2.2. الكفاءات التنظيمية: (سلامي يحضيه، 2004/2003، ص 127)

نقصد بالكفاءات التنظيمية للمؤسسة هي تلك المرونة التي تتميز بها في تسيير مواردها البشرية لإتاحة الفرصة لها لتفجير طاقاتها الإبداعية وهذا مع مراعاة الظروف المحيطة بها من متغيرات بيئية خاصة والميزة

التنافسية مع مؤسسات أخرى قد تسبب لها عدم الاستقرار، لأن المؤسسات التي تتميز بالمرونة غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

3.2. الكفاءة الفردية:

أن حساسية المنصب الذي يطمح إليه كل موظف أو عامل ما يتطلب كفاءة عالية منهم وهذا مهما كان مستوى الأشخاص داخل الهيكل التنظيمي، ولكي يتحصل الفرد على المنصب الذي يطمح له عليه أن تتوفر فيه بعض الكفاءات العديدة والتي نعرض بعضها باختصار:

🌟 التعامل الوثيق والإيجابي مع المرؤوسين.

🌟 توظيفا أحسن المواهب المكتشفة.

🌟 التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

🌟 المثابرة والقدرة على العطاء أثناء العمل.

🌟 التحكم في تقنيات التكنولوجيا المتطورة بسرعة.

ويمكن الاستعانة بمعايير أخرى تراها المؤسسة مناسبة لها أثناء التوظيف شريطة أن تكون موضوعية، مع إلزامية عملية التكوين تتماشى مع طبيعة الوظائف التي يشغلونها. كما يمكن أن تحت إدارة المؤسسة موظفيها على العمل الجماعي باعتباره عامل مهم ومتزايد لها من خلال زرع ثقافة التعاون والتآزر الكفاءات الفردية، عن طريق عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات، ومعالجة الصراعات.

4.2. أبعاد الكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمثل لكفاءات الفردية، إما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة، ومن خلال التعاريف المقدمة في المطلب السابق نلاحظ أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية هي:

1.4.2. المعرفة:

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمهيكلية في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة توجه نشاطها في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة. (طواهرية الشيخ، 2011، ص05)

2.4.2. المهارة:

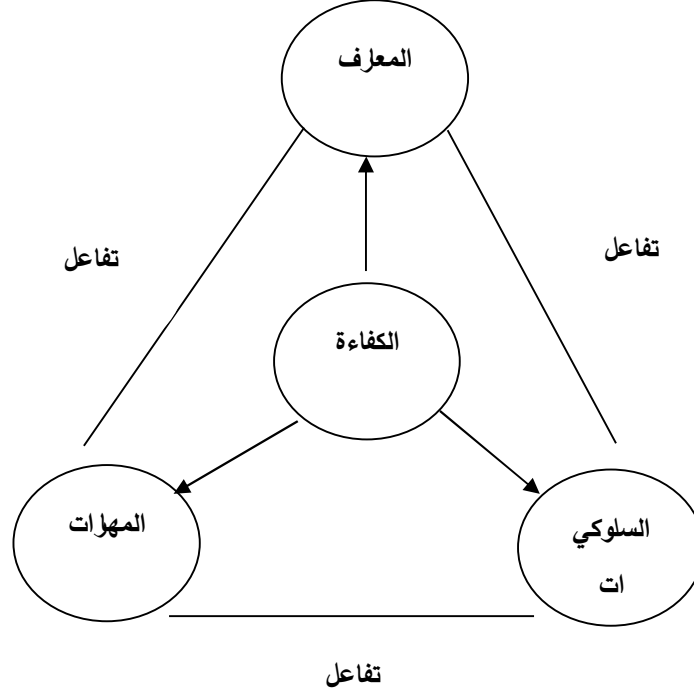
هي قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة، أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفهية، وقد يتضمن تلك المهارات قدرة شاغل الوظيفة على السيطرة البيانات أو الأفراد أو الأشياء، تختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارسها فيه. (مصنوعة أحمد، 2014)

3.4.2. السلوكيات:

وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة، روح المبادرة... الخ حيث يكتسي

هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في كيفية التي يتعامل زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.



الشكل رقم 1: يوضح أبعاد الكفاءة. (من إعداد

مما سبق ذكره حول أبعاد الكفاءة هناك تداخل بين مفاهيم كل من المهارات، والكفاءات، والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات التي تستخدمها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي محزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة، ولا متاحة للآخرين.

5.2. الكفاءات التفاضلية.

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

✚ إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات ، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل.

✚ صفات العبقريّة: وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة.

✚ الدوافع: الدوافع لها "دور كبير في انجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا،)

علي محمد منصور، 1999، ص 209)، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء ونظرا لاختلاف النفسي للأفراد ، ومهما كان الفرد في الإدارة

لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لانجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالاتها المختلفة.

3. معايير قياس الكفاءة للعاملين:

يتم تقييم كفاءة العاملين بأي مؤسسة أو شركة حسب أربعة معايير (قواعد) أساسية وإعطائهم التقدير الخاص بهم وعلي أساس هذه المعايير تتم حركة التنقلات والترقيات داخل الشركة وذلك من شأنه أن يساهم في تطوير وزيادة الانتاج ونستعرض هذه المعايير كالآتي.

1.3. معايير الانتاج: وتتمثل في كمية وجودة إنتاج المؤسسة.

2.3. معايير سلوك الأداء: وتتمثل في سلوك العاملين بالمؤسسة من خلال ما يلي:

- الانتظام في العمل والتعاون مع زملاء العمل واحترامهم.

- معالجة شكاوي العملاء.

- تقارير العمل وحضور اجتماعات الإدارات.

- الابتكار والتطوير في العمل.

3.3. السلوكيات الشخصية والتي يندرج تحتها:

- الدافع إلى العمل وزيادة الانتاج.

- السلوك الوظيفي أثناء العمل وحسن الخلق وغيره.

- القدرة على العمل دون رقابة وتقبل الانتقادات البناءة.

4.3. الالتزام في العمل:

- الالتزام بسياسات المؤسسة مادامت في الصالح العام، والالتزام بإجراءات وأساليب العمل

- الاخلاص في العمل للشركة والحفاظ على ممتلكاتها وإنتاجها.

ويتم تقييم كفاءة العاملين بأي مؤسسة حسب القواعد السابقة وإعطائهم التقدير الخاص بهم وعلي أساس المعايير السابقة تتم حركة التنقلات والترقيات داخل الشركة وذلك من شأنه أن يساهم في تطوير وزيادة الانتاج.

ويتضح لنا مما سبق ذكره أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة الداخلة و الخارجية (سلع،خدمات)،هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

4. ماهية التدريب:

يعتبر التدريب على وظيفة في المؤسسة في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لماله من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية،فالتدريب يركز على وظيفة الفرد الحالية،وهو يستهدف إلى تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشغل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.وسنحاول في هذا المقال التطرق باختصار إلى مفهوم التدريب،أهمية التدريب،شروط ومزايا التدريب،أنواع وخصائص التدريب.

1.4. مفهوم التدريب:

حسب صلاح الدين عبد الباقي " يعتبر التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل ". (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص208) أما السعيد مبروك في كتابه تدريب وتنمية إدارة الموارد البشرية في الصفحة 36، يقول فيليبو Filibo " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين ". (السعيد مبروك إبراهيم، 2006، ص 36)

من خلال هذين التعريفين نستنتج بأن التدريب هو عملية تعمل على تغيير دائم في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، فالغاية منه هو تحقيق تغير مفيد في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، ورفع القدرات لديهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية لعملية التنمية في المؤسسة، نظرا لأهميته وما يتيح من فرص للأفراد للانتقال إلى مستويات أفضل شريطة تمتعه بالقدرة والرغبة في التعلم وكسب المعارف الجديدة، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف المصلحة. وتتضح مزايا التدريب فيما يلي:

- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستمرار في العمل.
- يساهم تدريب الكفاءات البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، ويعمل على تأهيلهم أفضل تأهيل بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديث
- يساهم التدريب في تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
- يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة. (بن عزة فردوس، 2015/2016، ص4)
- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الانتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- أما في مجال الأعمال والخدمات تكمن أهمية التدريب فيما يلي: (عائد نعمان، 2008، ص.ص 17.18)
- تفعيل دور الإدارة الفعالة من خلال الرقابة والتخطيط والاعتماد على تطوير المهارات الخاصة بالموظفين والعمال قصد تهيئتهم للتعامل مع الوظائف في الوقت الحالي أو المستقبل.
- تأثير وتأثر التدريب بالتكنولوجيا وتقنيات الاتصال بصفته عملية مستمرة بالتطور.
- مساهمة التدريب في تطوير تعامل العمال مع الآلات بطرق أكثر أمانا، حيث توجد الأجهزة الخاصة بالسلامة في بيئة العمل، مما يقلل من تعرضهم للحوادث.
- تطوير الجودة وهي دور التدريب في تحفيز التحسين المستمر لجودة المنتجات من خلال تقديم التدريب المناسب للعمال.

نستخلص مما سبق أن التدريب يعمل على رفع قدرات الافراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، فهو نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في أي مؤسسة.

3.4. أنواع وخصائص التدريب:

للحصول على أحسن النتائج علينا التقيد ببعض الأنواع والخصائص الهامة أثناء عملية التدريب وهي:

1.3.4. أنواع التدريب: (www.hatok.com، 2020)

تتعدد أنواع التدريب التي يخضع لها الموظف والعامل داخل المؤسسة أو خارجها عدة أنواع ونذكر منها باختصار ما يلي:

- يجب أن تتضمن برامج التدريب المباشرة عنصر الإشراف (المدرّب) وهو نوع تقليدي.
- التدريب عن بعد والذي يعتمد على مقاطع الفيديو أو الدورات التدريبية والاختبارات عبر الانترنت في التخصصات والمجالات المختلفة من مجالات المعرفة.
- التدريب العملي ويكون ذلك مباشرة في الوظيفة بمساعدة موظف آخر ذو خبرة ليركز على الاحتياجات الفردية التي يحتاجها ويطور مهارته.
- التوجيه ويقع في المنتصف بين التدريب المباشر والتدريب العملي، وهو يركز على العلاقة بين الموظف والمهني ذو الخبرة، كما فرصة أكبر للموظف بطرح أسئلة.
- المحاضرة حيث يمكن تدريب عدد كبير باستخدام أسلوب المحاضرة.

2.3.4. خصائص التدريب:

- توجد خصائص مهمة للتدريب يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان أفضل النتائج هي:
- السماح بالعمل سويا وحل المشكلات ومشاركة مصادر مختلفة من المعلومات والخبرات.
- السماح بتنظيم المعلومات مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.
- السماح للموظفين بالتعاون مع الآخرين لتحسين خبرتهم.
- يجب أن تتضمن برامج التدريب تخصصات ومجالات مختلفة من مجالات المعرفة.

4.4. شروط ومبادئ ومزايا التدريب الجيد:

تخضع عملية التدريب إلى عدة شروط أو مبادئ وخصائص يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل

التدريب الناجع وهي: (عائد نعمان، ص 20)

- أن يكون التدريب الجيد هادفاً، بمعنى يعمل على تحقيق أهداف معينة ومتفق عليها مسبقاً.
- أن يلبي احتياجات مراحل تدرج أداء العمال.
- أن يكون متدرجاً طبقاً للقدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب، ومن العام للخاص.
- أن يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة، ويستعمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- أن يكون واقعياً وملبياً الاحتياجات الفعلية للمتدربين وستناسب مع مستوياتهم.

أما مزايا التدريب فتكمن فيما يلي:

- تحسين أداء العامل الحالي أي تدريب العمال القدماء والعمال الجدد لكسب كل المهارات المعرفية التي في النهاية تعمل على زيادة الإنتاج كما ونوعاً.

- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، الهدف منها تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، الشكاوى، الحوادث... إلخ.
- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستمرارية في العمل.

5. المقاربات الخاصة بالكفاءات:

لقد أخذت الأبحاث الخاصة بالتسيير وتحسين أداء الكفاءات، عند مختلف الباحثين باعتبارها من المواضيع التي تتصل بتنمية وتطوير المؤسسات، حيث أصبحت وظيفة تسيير الكفاءات ووظيفة ذات أبعاد إستراتيجية تعنى بتطوير القدرات والمهارات المختلفة قصد تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة وبالتالي تطوير المؤسسة ودخولها عالم المنافسة. وعليه سنحاول التطرق إلى أهم المقاربات الفكرية التي اهتمت بتسيير الكفاءات داخل المؤسسة.

1.5. المقاربة العلمية: L'approche opérationnelle

من منظور المقاربة العلمية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرونة التنظيمية والتكنولوجية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، بينها، فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية... (كمال منصوري، 2010، ص57)

2.5. المقاربة الاستراتيجية: L'approche stratégique

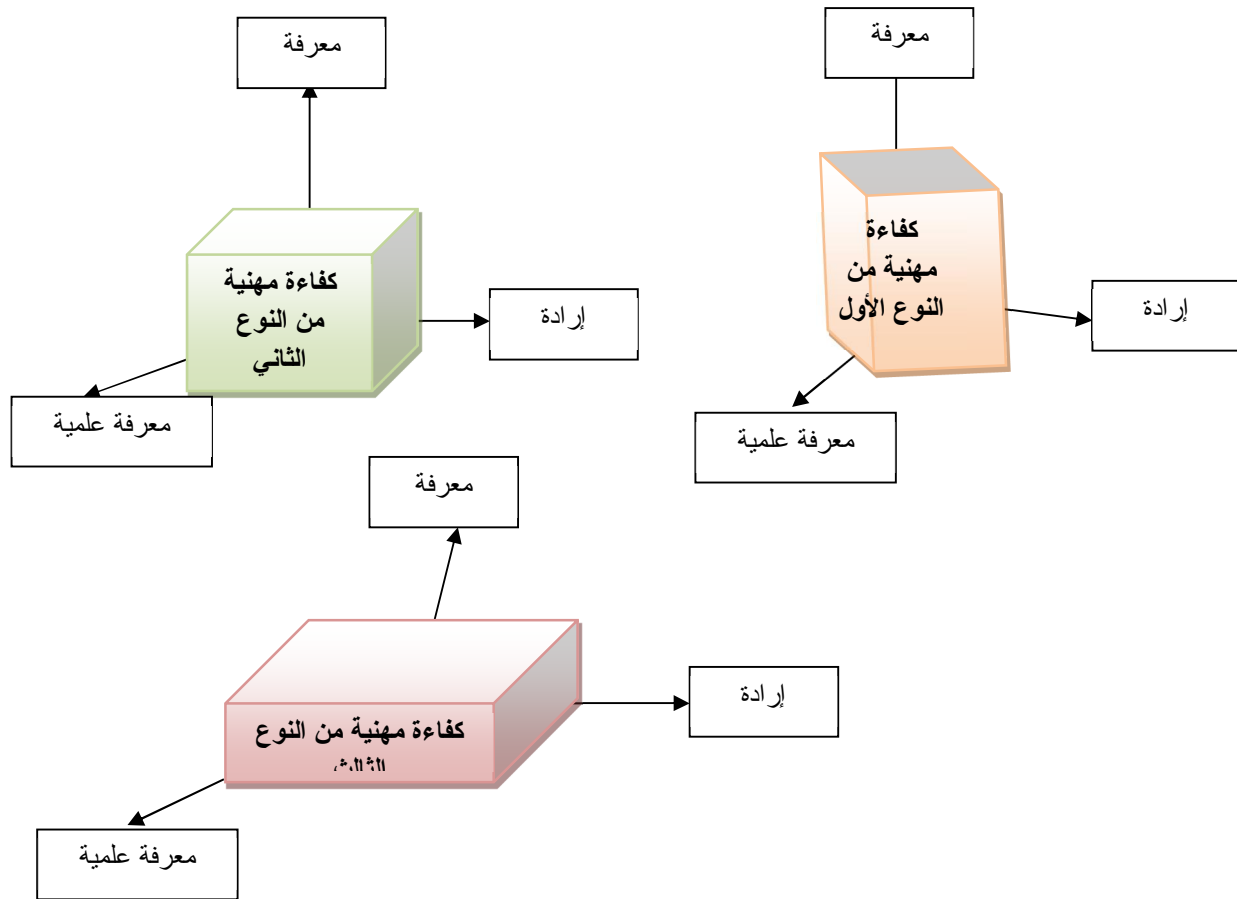
وتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المتنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي لتحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة، وعليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذلك ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساسا التفوق والتميز.

فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف الآخرين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو كفاءات أخرى.

3.5. المقاربة التسييرية للكفاءات: الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، ومدى القدرة في استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة... فالكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه... إن الكفاءات منظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التحفيزية.

4.5. المقاربة المعرفية: تبرز أهمية هذه المقاربة من خلال اعتمادها على إستراتيجية لحل كل عمل معين، وتقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، ومن خلالها يتم ضبط الكفاءات اللازمة لوظيفة معينة.

5.5. مقارنة الكفاءات المهنية: الكفاءات المهنية هي كل المكتسبات التي يتحصل عليها الفرد من معارف علمية وإدارية، وتحديد هذه الكفاءات من الأمور الصعبة، فهي تتطلب بطاقة مفسرة وموجزة وواضحة لمختلف الكفاءات المهنية المتوفرة للفرد من معرفة وإرادة ومعرفة علمية في المؤسسة، وتكمن أهميتها في الشكل التالي:



الشكل رقم 2 - من إعداد الباحث.

خاتمة:

من خلال عرضنا هذا والمتمثل معرفة ماهية الكفاءات وأنواعها والعوامل والأهداف المساعدة في تنميتها، وأهم المعايير التي يتم بها قياس الكفاءات، وكذلك دور التدريب في تحسين أدائها، وما أتى به المفكرين من مقاربات فإننا نقول: إن علاقة المؤسسة ونظرتها إلى العنصر البشري قد عرفت تطوراً وتحولاً رافق جملة التطورات التي عرفتتها المؤسسة عبر التاريخ، فمن مجرد يد عاملة تسعى المؤسسة لتقليل تكاليف التوظيف، إلى مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، إنه المورد البشري الإستراتيجي الذي يعني امتلاكه هو مصدر تميز وتفوق المؤسسة عن منافسيها، وذلك لأنه مصدر المعرفة، ولأنه السبب الرئيسي لتحسين أداء المؤسسة.

قائمة المراجع :

1. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الاقتصاد وعلوم التجارة وعلوم التسيير، 2015/2016.
 2. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
 3. خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
 4. راوية حسين، الخطط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2000/2001.
 5. سعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
 6. سلامي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2003/2004.
 7. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 208.
 8. طاهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاد الحديث، الشلف، 2011 .
 9. عائد نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2008.
 10. عبد القادر حنفي، أساسيات إدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
 11. علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم ، مجموعة النيل العربية، مصر ، 1999.
 12. كمال منصوري، سماح صويمح ،تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات دارية، جامعة بسكرة الكبرى أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة - الجزائر ، العدد السابع، جوان ، 2010، ص 57
 13. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجاري الدولي، جامعة حسيبة بن بو علي، 3 و 4 ديسمبر 2014.
 14. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر.
- الموقع الإلكتروني: www.hatok.com ، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، حياتك 6 أبريل 2020م.