

إستراتيجية تحديد الحاجات التكوينية وتأثيرها على تنمية الكفاءات

د. محفوظي أمين

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر.

ملخص

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

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية - الحاجات التكوينية - الكفاءة البشرية.

Abstract

The development of intellectual assets is important in the organization's vision and in their strategies have become, Fmstqublha depends on the holdings of the ideas reflect on its ability to creativity and innovation, which currently constitutes a basic pillar for the survival of the institution in the field of business, Vantqal society of the information age to the era of the knowledge required to give institutions renewed capital intellectual and learn how to turn it into profits or to a certain strategic position to achieve competitive advantage, and this means the need for institutions looking for intellectual wealth, skills and creative ideas and innovative potential in human efficiency unexploited so that it can invest in them, to extract higher than during the development and converted value to a sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategy, Skills needs, Human efficiency.

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

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

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

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته ، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز، تقليل كلفة العمل ، رفع جودة الأداء أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كفاءاتها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا

تتبع أهمية التكوين الذي يمثل الاستثمار طويل المدى على مستوى الموارد البشرية في المنظمات.

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

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

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

وعلى الرغم من أهمية تحديد الحاجات التكوينية في نجاح العملية التكوينية إلا أنها تعد أكثر جوانب العملية صعوبة لعدة أسباب من أهمها عدم وجود المصادر الجيدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد تلك الحاجات، بالإضافة إلى عدم وضوحها وكثرة التداخلات بينها، هذا بالإضافة إلى خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباك والخلل الوظيفي الذي قد تحدثه عملية تقييم الحاجات التدريبية، وما يترتب عليها من وقت وتكاليف.

لذلك فإن تحديد الحاجات التكوينية بأسلوب علمي هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب تزويد المتكويين به كما ونوعا من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث التغيير ورفع الكفاءة.

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

1- التساؤلات البحثية:

- هل هناك هناك تأثير للإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها؟

- هل تساهم البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات في زيادة كفاءات الأفراد في مؤسسة سونلغاز؟

- هل هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات؟

- هل هناك فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات؟

2- الفرضيات:

- هناك تأثير للإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها.

- تساهم البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات في زيادة كفاءات الأفراد في مؤسسة سونلغاز.

- هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز.

- هناك فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز.

3- التعريف بميدان البحث:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالبلدية وهي المديرية العامة الجهوية التي تضم مجموعة من الولايات الوسطى والجنوبية، ونشأتها من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم، سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ولقد لعبت على الدوام دورا هاما وراجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية إلى أعلى حد، وتكثيف شبكتها النافلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا.

4- مجتمع الدراسة:

تضم مؤسسة سونلغاز 7263 عامل حسب إحصائيات سنة 2014، وهم ينقسمون على الشكل الموضح في الجدول الآتي:

عدد الموظفين	طبيعة المنصب
1661	إطارات
3715	مهرة
1887	منفذين
7263	المجموع

5- عينة الدراسة:

في دراستنا هذه حاولنا التواصل مع مختلف إطارات المؤسسة على اعتبار أنها معنية بشكل ما بتحديد الحاجات التكوينية ونقصد هنا الإطارات المشرفة، والتي من مهامها تحديد مختلف الحاجات التكوينية للأفراد الذين يشرفون عليهم، وكذا الإطارات التي ليست لها مهمة الإشراف على اعتبار أنها معنية بالعملية التكوينية ولهم دراية بالطرق التي قد يتم من خلالها تحديد حاجاتهم التكوينية ومن ثم المشاركة في مختلف البرامج التكوينية بما أنها تمس كل الأفراد من دون استثناء، وقد كان العدد الإجمالي الذي شكل عينة دراستنا هو على الشكل التالي:

العدد	طبيعة المنصب
157	رؤساء
270	مرؤوسين
427	المجموع

6- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للبحث:

تتعدد الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية بتعدد دورها في توفير المعلومات، ومن بين هذه الأدوات المستعملة بكثرة في العلوم الإنسانية نجد الاستبيان، المقابلة، دراسة حالة... يؤكد الباحثين في مجال المنهجية على أنه بقدر ما يمكن للباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمنهج بقدر ما يتم التوصل إلى نتائج موضوعية و دقيقة، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي يتبعه، وتبعاً لذلك تفرض عليه نوع الأدوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من الميدان، فإنه في هذه الدراسة تصبح الأدوات الصالحة لتلبية حاجيات هذا الموضوع هي:

- المقابلة: وهي كأداة تعتبر من أهم التقنيات التي تستعمل لجمع البيانات والمعلومات في الميدان، والمقابلة في البحث الميداني تقنية مباشرة تستعمل لاستخلاص معلومات كيفية عن طريق معرفة اتجاهات الأشخاص المبحوثين وسلوكهم و مواقفهم في ظروف معينة، ومن خصائصها:

- ✓ تطبيق مباشر عن طريق الاتصال.
- ✓ حرة أو مقيدة.
- ✓ مسائلة شخص أو مجموعة من الأشخاص.

✓ تساعد على استخلاص معلومات كيفية.

وفي هذه الدراسة استعملت أسلوب المقابلة مع بعض المسؤولين والمشرفين على بعض مختلف المصالح والهيئات المتخصصة التي بحوزتها معلومات لها علاقة بموضوع الدراسة، كرؤساء المصالح والأقسام، والمدراء الفرعيين وبعض الإطارات في المؤسسة

- الاستبيان: باعتباره من الأدوات الأكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية، ويستعمله كثيرا الباحثون لسهولة وقصر مدة تطبيقه، كما أنه يعتبر أنسب الطرق لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث بشكل منظم، ويفرض على الباحثين التقيد بالموضوع وعدم الخروج عن إطاره ومضامينه و أهدافه.

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع ما تقدم لمجموعة من الأفراد المشكلون لعينة البحث قصد الإجابة عليها ويتم إعداد هذه الأسئلة بشكل واضح ويتم جمعها معا في شكل استبيان.

وفي هذه الدراسة استعملت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من ميدان البحث، وذلك لطبيعة هذا الموضوع الذي لا يمكن الاقتصار على الأدوات الأخرى للإحاطة به والوصول إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس والكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة أو نفيها، و في تشكيل هذه الأدوات تم تحديد العناصر الأساسية (المؤشرات) التي تشكل الموضوع وفقا للفرضيات الموضوعية، و حتى يتماشى مع متطلبات الدراسة تم ترجمتها إلى أسئلة قابلة للإجابة من طرف المبحوثين. وقد قسم هذا الاستبيان إلى ستة محاور بعد ذلك المتعلق بالمعلومات الشخصية ويتضمن معلومات عن أفراد الدراسة وتتمثل في السن، الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية في العمل. والمحور الأول يهدف إلى التأكد من مدى وعي أفراد العينة بأهمية وقيمة العملية التكوينية ككل ودورها في الرفع من مستوى الأداء والكفاءة اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بهم في مجال عملهم، والتأكد من مدى إدراكهم لهذه المعطيات. والمحور الثاني ركز على مدى أهمية تحديد الحاجات التكوينية وطرق تحديدها لدى مجتمع بحثنا. و المحور الثالث والذي نحاول من خلاله التعرف على الأساليب المستعملة في المؤسسة لتحديد الحاجات التكوينية. ثم المحور الرابع والذي يتضمن الصعوبات التي تحول دون فعالية تحديد الحاجات التكوينية، وبعدها المحور الخامس الذي يبحث في مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية الكفاءات، وأخيرا المحور السادس المتعلق بكيفية الترشيح للبرامج التكوينية.

- الوثائق والسجلات: و تم الاستعانة بها لجمع المعلومات التي يتعذر الحصول عليها باستعمال الأدوات الأخرى، وتستهدف هذه الأدوات المعلومات الموجودة داخل المصالح و الهيئات المتخصصة، وتتمثل عموماً في استمارات التقييم، جداول الإحصائيات المرتبطة بحركة العاملين، بطاقات المناصب المختلفة، وغيرها.

7- أدوات تحليل البيانات:

تتوقف نتائج كل دراسة على أدوات إحصائية حيث يقوم الباحث بتبويب وتحليل البيانات التي جمعها ليبرهن على الاحتفاظ أو نفي الفرضية، لهذا قمنا في بحثنا هذا باستعمال SPSS وهو عبارة عن برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية معترف به كأداة إحصائية واضحة وشاملة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق الظاهري لأداة البحث، وكذا معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

واعتمدنا كذلك على اختبار (كا2) الذي يعتبر من الاختبارات الإحصائية اللاابرامترية والذي يعتمد فيه على ما يسمى بال تكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة، وهذا من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نوعي التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.

وأخيراً استعملنا تحليل التباين (ف) لدراسة الفروق بين مختلف المجموعات التي تشكل منها عينة الدراسة

8- نتائج الدراسة

من خلال النتائج المحصل عليها من الدراسة يمكن القول بأن الإستراتيجية المعتمدة في تحديد الحاجات التكوينية لعمال مؤسسة سونلغاز تتعدد وتختلف وتتنوع، فليس هناك طريقة أو أسلوب واحد يقتصر عليها في تحديد الحاجات، وهذه الطرق والأساليب تختلف درجة استعمالها من طريقة أو أسلوب لآخر، كما أنه هناك بعض الاختلاف ترتيب الطرق والأساليب المستعملة بين فئة الرؤساء وفئة المرؤوسين الذين يشكلون فئة بحثنا.

وعليه فإننا نقبل فرضية البحث الأولى والتي تنص على أن هناك علاقة بين الإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز في تحديد الحاجات التكوينية وبين تنمية كفاءاتها، حيث أن المؤسسة تعتمد وبشكل قد يكون كلي على دفا تر تقييم الأداء الخاصة بالمؤسسة والتي تضم الجوانب التي يتم تقييمها من مستوى

الأداء وطرق الإنجاز إلى المهارات والسلوكات المحددة وكذا العلاقات مع الرؤساء والزملاء، وهو ما أشارت إليه نتائج المحور الثاني والثالث والسادس، حيث تم من خلالها تحديد أكثر الطرق والأساليب استعمالاً في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد وكذا كيفية الترشيح للبرامج التكوينية، حيث ترى الأغلبية الكبرى من العينة بفتنتها أن هذه الطريقة والأسلوب تساهمان في الرفع من كفاءاتهم ويعملان على تنميتها من خلال تحديد المهارات التي يجب تطويرها وتنميتها، وكذا تزويدهم بالمعلومات الحديثة التي تمكنها من البقاء على صلة بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم، وكذا التدريب على التقنيات الجديدة التي قد تظهر وترتبط بتخصصهم، وكذلك تقوى لديهم روح المسؤولية وتساهم في مساعدتهم على إيجاد الحلول للوضعيات أو الصعوبات التي قد تعترضهم في أداءهم لمهامهم وهو ما أشارت إليه نتائج المحور الخامس.

وما يمكن ملاحظته حول هذه النقطة هو انه من غير المعقول أن نتمكن من تحديد الحاجات التكوينية الفعلية وبشكل دقيق من خلال طريقة واحدة تشمل كل التخصصات الموجودة في المؤسسة، فلكل خصائصه وجوانبه الفنية التي تختلف عن الآخر، هذا من جهة بالإضافة أن إسناد عملية تحديد الحاجات التكوينية للرؤساء المباشرين فقط دون غيرهم (حيث يبقى رأي الإدارة العليا والأطراف الأخرى تقييمي فقط يمس بالدرجة الأولى جانب الميزانية المالية) أمر من الصعب أن يحقق أهدافه، فإذا سلمنا بأن الأفراد المشرفين على عملية تحديد الحاجات سيقومون بذلك بشكل موضوعي إلى أبعد حد، فإنه ليس كل الأفراد لديهم القدرة على القيام بذلك، فليسوا كلهم يملكون مهارات التقييم الفعال وتحديد مواطن النقص بدقة أو المهارات التي تسهم في الرفع من كفاءات الأفراد. وبالرغم من أن أفراد العينة يرون في طريقة دفاتر التقييم أنها تساهم في الرفع من كفاءاتهم، إلا أنه ليسوا كلهم على اطلاع بمختلف الطرق والأساليب التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التكوينية، ضف إلى ذلك أن إسناد عملية تحديد الحاجات لفرد واحد ودون مشاركة الأفراد المعنيين على الأقل وخاصة إذا تعلق الأمر بالكفاءات الموجودة في المؤسسة فيه نوع من الإجحاف لهذه الفئة على الرغم من أهمية عملية تحديد الحاجات ككل وخاصة لذوي الكفاءات.

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الحاجات التكوينية، فإن ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الحاجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الحاجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه

المتخصصين في مجال التكوين والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التكوينية بدون تحديد للحاجات الفعلية.

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتكولين في تحديد حاجاتهم التكوينية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التكوينية وذلك لاتفاق حاجاتهم التكوينية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها. ويرى إدجار دال Dale أن تبنى المتكولين لأهداف الدورات التكوينية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد حاجاتهم التكوينية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتكولين الذين يشاركون في تحديد حاجاتهم التكوينية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به.

ونظرا لكون عملية تحديد الحاجات التكوينية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الحاجات التكوينية للمتكولين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتكولين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

ولذلك فانه يمكن لأكثر من جهة واحدة من الجهات التالية الإسهام في تحديد الحاجات التكوينية:

- المتكون لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- الرئيس المباشر الذي يشرف على المتكون المراد تحديد حاجاته التكوينية.
- اختصاصي التكوين وهو الشخص المتفرغ لشؤون التكوين الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الحاجات التكوينية.
- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تكوينية أو استشارية مستقلة متخصصة في التكوين وتحديد احتياجاته.
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتكون، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.

- مراكز التكوين المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التكوين.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الحاجات التكوينية دون وجود الطرف المباشر وهو المتكون، وإلا أصبح هدف البرنامج التكويني المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

وفيما يخص الفرضية الثانية والتي تفيد بأنه تساهم البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات في زيادة كفاءات الأفراد في مؤسسة سونلغاز، فإننا نقل هذه الفرضية انطلاقا مما رأيناه في تحليل الفرضية الأولى، ضف إلى ذلك أن امتلاك المؤسسة لمركز تكوين خاصة بها ساهم بشكل كبير في تقديم برامج تكوينية مركزة على الحاجات الفعلية المحددة من خلال الطريقة المعتمدة في تحديد الحاجات وهي دفاتر تقييم الأداء، حيث يتم بناء برامج تكوينية موجهة لتخصص محدد وفي موضوعات محددة مسبقا بدقة بناء على ما تم تحديده من حاجات من خلال الطريقة المعتمدة في المؤسسة، لذلك ساهم هذا التكوين المبني على الحاجات المحددة مسبقا في الرفع من كفاءات الأفراد، كونه موجه خصيصا لهم وفي تخصصهم، لكن هذا لا يعني أن هذا الأمر دائما ما يكون صائبا، فقد يوجه بعض الأفراد للتكوين لاعتبارات شخصية كالعلاقات التي تربطهم بمسؤوليهم وليس لحاجتهم الفعلية للتكوين، ولكن رغم ذلك فالتكوين سيزيد ولو بقدر قليل من معارفهم وإن كانوا ليسوا بحاجة ملحة لذلك وهو ما قد يفسر موافقتهم على أن البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات ساهمت في زيادة كفاءات الأفراد.

ومن خلال نتائج هذا المحور يمكننا ترتيب الطرق المستعملة في تحديد الحاجات التكوينية بحسب الطريقة الأكثر استعمالا استنادا إلى النتائج المحصل عليها.

الطريقة الأولى	تحليل تقارير الأداء الوظيفي للأفراد
الطريقة الثانية	استشارة الرؤساء في تحديد الحاجات التكوينية للأفراد
الطريقة الثالثة	يتم تحليل و تحديد المهارات التي يمتلكها الفرد ومقارنتها بمعايير الأداء المطلوبة
الطريقة الرابعة	يتم تحليل مشكلات الأداء القائمة في الجهة المستفيدة من التكوين

الطريقة الخامسة	يتم فحص وتحليل أهداف الجهات المستفيدة من البرامج التكوينية
الطريقة السادسة	الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك العاملين
الطريقة السابعة	يتم تحليل الوظائف لتحديد المهارات المطلوب أدائها
الطريقة الثامنة	استشارة العاملين لمعرفة حاجاتهم التكوينية
الطريقة التاسعة	استخدام الاختبارات لتقدير الحاجات التكوينية للأفراد

وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي تنص على أن هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز، إننا نقبلها نسبياً، حيث أنه فيما يخص أهمية العملية التكوينية فإننا نجد فروق دالة إحصائية في كل البنود التي يضمها هذا المحور ماعدا في البند 12 - 24 وهو ما يعني أننا نقبل هذه الفرضية عموماً، وهذه الفروق والتي كانت في عمومها لصالح الرؤساء تشير إلى أن الرؤساء أكثر إدراكاً لأهمية العملية التكوينية كونهم تلقوا دورات تكوينية أكثر مقارنة بالمرؤوسين، كما أنهم على اطلاع أكثر بالبرامج التكوينية التي توفرها المؤسسة، كما أن الترقية التي نالوها كان من أسبابها الدورات التكوينية التي تلقونها والتي ساهمت في الرفع من كفاءاتهم.

أما عن طرق تحديد الحاجات التكوينية فنقبل هذا الجزء من الفرضية عموماً ذلك أن نتائج هذه المحور تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئتين ماعدا في البند 5، حيث أن الكل تقريبا متفق على أن الطريقة الأساسية المعتمدة وبشكل كبير جدا هي التقييم من خلال دفاتر الأداء وباقي الطرق يبقى تقدير استعمالها نسبياً ومختلف فيه بين أفراد فئتي العينة فلكل نظرته ورؤيته للطرق التي يستعملها أو يراها في مستعملة.

وفيما يخص أساليب تحديد الحاجات التكوينية فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية، حيث أن كل البنود لا نجد فيها فروق دالة إحصائية ما عدا البند 5 وذلك راجع إلى اقتصار جل الرؤساء على استعمال الطريقة المعتمدة من المؤسسة وهي تقييم الأداء، فنادراً ما يستعمل الرؤساء المشرفين أساليب أخرى في تحديد الحاجات التكوينية، وهو راجع إلى التزامهم بالوثائق المنصوص عليها

في المؤسسة من جهة، وإلى عدم تحكمهم في مختلف الأساليب الأخرى خاصة في الأقسام التقنية.

وبالنسبة للجزء الخاص بصعوبات تحديد الحاجات التكوينية فإننا نرفض بصفة جزئية هذا الجزء من الفرضية كون نصف بنود هذا المحور لا توجد فيها فروق دالة إحصائية بينما توجد فروق في البنود 1 - 2 - 3 - 4 . حيث أن جل أفراد العينة بفئتيها متفقة على الصعوبات التي تعترض التحديد السليم للحاجات التكوينية، وهذه الصعوبات قد تتمثل في:

أولاً: لا يتم تحديد الحاجات التكوينية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:

1. عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الحاجات التكوينية.
2. تعجل تنفيذ البرامج التكوينية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الحاجات الفعلية.
3. الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المكونين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
4. إسناد التكوين إلى أفراد غير مكونين وغير مهتمين.

ثانياً : عدم مقابلة التكوين للحاجات التكوينية الفعلية فعند التقييم نجد أن التكوين لم يف بالحاجات وذلك لأن للحاجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تكوينية محددة بزمان وكم، وتصميم برنامج محدد ومكونين وتنفيذ وتمويل وتقييم ناجح.

ثالثاً : تكرار نفس البرامج التكوينية بأكثر من الخطط التكوينية فتكرار الحاجات التكوينية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد وترفع آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.

رابعاً: هنالك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التكوين في المؤسسة ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التكوين بأهمية المعلومات لنجاح التكوين.

خامساً: حدوث أخطاء في تحديد الحاجات التكوينية وأن الاحتياج التكويني يخالف ما هو موجود في الواقع، ويكون ذلك على عدم القدرة على فصل بين المشكلة التكوينية والمشكلات الأخرى فالمشكلات التكوينية تحل بالتكوين وهناك

مشاكل تحل بغير التكوين وهنا قد يضرها التكوين أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

سادساً: ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف، وعلى ذلك نظراً بأن التكوين له مدخلات وعمليات ومخرجات وأن التكوين يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الحاجات فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من مكونين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها .

سابعاً: عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التكوينية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتكويين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ولم يتناقشوا في تحديد حاجاتهم التكوينية ولم يسمع لمقترحاتهم و آرائهم عن المهارت والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم.

أما فيما يخص الترشيح للبرامج التكوينية فإننا نقبل هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما كون أنه في كل بنود هذا المحور فروق دالة إحصائياً ما عدا في البنود 2 - 5 - 7 - 9 حيث يتفق جل أفراد العينة بفتيتها على الكيفية التي يتم من خلالها الترشيح للبرامج التكوينية حيث تميل كل الاتجاهات نحو وثائق المؤسسة، وهو ما يعني بشكل أو بآخر اعتماد نفس طريقة تحديد الحاجات التكوينية وهي من خلال عملية التقييم من خلال دفاتر تقييم الأداء.

وفي آخر جزء من هذه الفرضية فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما، ذلك أن أغلب بنود هذا المحور لا توجد فيها فروق دالة إحصائياً ما عدا البنود 10 - 12 - 14 - 15 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 ، وهذا ما يتوافق مع تحليلنا للفرضية الأولى حيث قبلناها عموماً، ذلك أن الطريقة الأساسية المعتمدة تساهم إلى حد ما في تنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة، إلا أن ذلك لا يكفي، حيث أنه ليست نفس طريقة تحديد الحاجات التكوينية صالحة لكل الوضعيات والمهام والتخصصات، فلكل منها مميزات وخصائص معينة تجعلها تختلف عن الأخرى وتتطلب التنوع من الطرق والأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية حتى تكون فعالة وناجعة وتحقق أهدافها من حيث تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة.

وأخيرا الفرضية الرابعة والتي مفادها أن توجد فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها في تنمية الكفاءات في مؤسسة سونلغاز فإننا نقبلها إلى حد ما، حيث في متغير السن فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت في محور مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد، ولم توجد فروق دالة إحصائيا في بقية محاور الدراسة وهو ما يشير إلى أن الفئات العمرية لأفراد العينة ككل متوافقين على جل محاور الدراسة وهو ما يجعلنا نرفض هذا الجزء من الفرضية.

وفيما يخص متغير المستوى التعليمي فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت في محاور طرق تحديد الحاجات التكوينية، ومحور أساليب تحديد الحاجات التكوينية، ومحور صعوبات تحديد الحاجات التكوينية، وأخير محور مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد، وهو ما يعني أننا نقبل هذا الجزء من الفرضية حيث أن المستويات العلمية في العينة ككل مختلف في جل محاور الدراسة.

أما من حيث متغير الخبرة فإن الفروق الدالة إحصائيا كانت في محاور طرق تحديد الحاجات التكوينية، ومحور أساليب تحديد الحاجات التكوينية، وأخيرا محور صعوبات تحديد الحاجات التكوينية، وهو ما يعني أننا نقبل هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما ذلك أن أغلب محاور الدراسة توجد فيها فروق وهو ما يعني أن هناك فروق بين سنوات الخبرة ورؤيتهم لمعظم محاور الدراسة.

وأخيرا في متغير الجنس فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية كون الجنسين متفقين تماما على كل محاور الدراسة.

وعلى العموم فإننا من خلال هذه الدراسة توصلنا لوجود علاقة بين إستراتيجية المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وتنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة إلى حد ما، حيث أن الطريقة والتي تكاد تكون الوحيدة المعتمدة من طرف المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وهي دفاثر تقييم الأداء، تساهم إلى حد ما في تنمية كفاءات الأفراد وهو ما تشير إليه نتائج الدراسة. إلا أنه يبقى الاعتماد على هذه الطريقة وإن كانت لها أهميتها المعتبرة، إلا أنها تبقى كافية وغير صالحة لكل المواقف والتخصصات، هذا إلى جانب أنها تحمل في طياتها نسبة عالية من الذاتية والاعتبارات الشخصية التي قد تحيد عن التحديد الدقيق والفعال للحاجات التكوينية ومنه صعوبات الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية سواء بسد الفجوة بين الأداء المنشود والأداء الفعلي، أو

إكساب الأفراد مهارات تتناسب مع وضعيات جديدة كوسائل عمل حديثة، أو تنمية كفاءات الأفراد من خلال تزويدهم بمختلف المعارف المستجدة في مجال تخصصهم.

لذلك بات من الضروري إعادة النظر في الطرق والأساليب المعتمدة في تحديد الحاجات في المؤسسة من خلال تنويع هذه الطرق والأساليب من جهة، وتكوين الأفراد على كيفية التعامل واستخدام هذه الطرق والأساليب من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين فقط في هذه العملية، فمن الضروري الاعتماد على المختصين في التكوين والإدارة العليا بالإضافة إلى الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية، وهذا كله بهدف جعل العملية التكوينية فعالة وتحقق أهدافها بشكل كبير من خلال تحقيق أهداف المؤسسة من جهة من حيث الارتقاء بمستوى الإنتاج في المؤسسة، ومن جهة أخرى تنمية كفاءات الأفراد ما يجعلهم يؤدون عملهم بمهارة وتحكم أكبر مما يجعل نتائجهم تتناسب وأهداف المؤسسة.

الخاتمة

إن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات الوقت الحالي إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخصوص الموارد البشرية من خلال العمل على التقدير والعناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتجديدها وتطويرها باستمرار مما سوف يدفعهم إلى الالتزام وتحسين السلوكات وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة وقيمتها التي وجدت من أجلها وتعظيم المكاسب والمنافع والاستغلال الجيد لهذا المورد الإستراتيجي مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة، حيث يسمح لها بخلق القيمة والتميز المستمر والمستديم، تمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، من خلال العمل على إشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتمثل المدى الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مدى قدرة وكفاءة الموارد البشرية في تلك المؤسسات والتي تسعى لتنميتها باستمرار.

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير

في المؤسسات أصبح يعتمد- إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة في مختلف المجالات، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات والكفاءات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

لذلك أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التكوين في المؤسسة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التكوين الذي يعمل على إعداد مقترحات حول سياسة التكوين، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التكوينية وهذا بمعونة جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها، وكل ذلك بهدف المحافظة على الكفاءات الموجودة في المؤسسة وتنميتها من أجل مواجهة التحديات المستقبلية.

المراجع

- 1- تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض 2004.
- 2- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 3- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.

- 4- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2002.
- 5- كولز وبروسو، الدراية الفنية في تدريب المدربين، ترجمة: حسين صلاح الدين، دار الرضا للنشر، دمشق 2001.
- 6- Alain Labruffe : Mesure des compétences, AFNOR Éditions, Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, 2003.
- 7- Allouch. J, Parriat. M, La Fonction Formation, 2 iem Ed, Dunod Paris, France 2000.
- 8- Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Paris, 2001.
- 9- Claire Beyou, Manager les connaissances, Editions Liaisons, Paris, 2003.
- 10- Guy Le Boterf, Comment investir en formation, les Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- 11-Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de Boeck, Belgique, 2006.