

إستراتيجية العملية التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات

— دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -

د. أمين محفوظي amine_pto@hotmail.fr جامعة يحي فارس المدية

د. سعاد عباسي abassi.souad@yahoo.fr جامعة يحي فارس المدية

ملخص الدراسة:

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

Abstract

This study aims at finding the truth about the strategies of the Sunlagaz Foundation in developing its existing competencies by focusing on the training process, especially the ways and means by which the various current and future training needs are identified in order to maintain a certain level of competencies and develop them by providing them with various updates and knowledge In her field of specialization.

مقدمة:

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

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية . فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لمختلف أنشطتها ، من حيث الكم والنوع ، و لجميع المستويات الإدارية والتقنية والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزاً مناسباً و متميزاً بين المنظمات الأخرى. لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به في المنظمات . ويجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الرئيسة للمنظمة، فعملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركناً أساسياً و جوهرياً في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فاعلية.

وما زالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد ، والكفاءات الداخلية والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها ، ويعتبر نظام التسيير الاستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ، ودورها في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية ولا يمكن أن يتحقق ذلك من التركيز على دور وأهمية التكوين في الرفع من كفاءات الأفراد من خلال التحديد العلمي الدقيق لمختلف حاجاتها.

حيث يعد موضوع تكوين الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة ذلك أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة ، والتكوين عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل.

والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التكوين أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التكوين ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة .

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

الاشكالية:

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 والتثمين 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 تموقعها في مواجهة قوى المنافسة ، ذلك أن هذا الاتجاه يفسر أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية بصفة خاصة تعد أصولا إستراتيجية ، ومصدر الكفاءة ، والمعرفة ، والجودة المميزة التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها.

وبسبب اشتداد الصراع الدائم بين مختلف أنواع المنظمات وتسارع معدلات التنمية التكنولوجية الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أفضل وأنجع السبل

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

ومع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته ، وفي اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ، تقليل كلفة العمل ، رفع جودة الأداء أصبحت المنظمات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء كفاءاتها وسد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين بها ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ومن هنا تنبع 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 وهدرًا 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 ونوعاً 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. ونظراً لما قد يترتب على إهمال تحديد الحاجات التكوينية ، أو عدم تحديد تلك الحاجات بدقة ومهارة من فشل البرنامج التكويني في تحقيق أهدافه ، أو من آثار سلبية تحول دون الجدوى من هذه العملية يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- هل هناك هناك تأثير للإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسسة 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 ؟

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.

التعاريف الإجرائية:

الاستراتيجية:

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

التكوين:

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

الحاجات التكوينية:

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

الكفاءة:

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

التعريف بميدان البحث:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالبليدة 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 زبائنها.

مجتمع الدراسة:

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

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

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

الأدوات المستخدمة في جمع البيانات للبحث:

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

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

- ✓ تطبيق مباشر عن طريق الاتصال.
- ✓ حرة أو مقيدة.
- ✓ مسائل شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- ✓ تساعد على استخلاص معلومات كيفية.

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

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

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

وفي هذه الدراسة استعملت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات من ميدان البحث ، و ذلك لطبيعة هذا الموضوع الذي لا يمكن الاقتصار على الأدوات الأخرى للإحاطة به والوصول إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس والكشف عن مدى تحقق فرضيات الدراسة أو نفيها ، و في تشكيل هذه الأدوات تم تحديد العناصر الأساسية (المؤشرات) التي تشكل الموضوع وفقا للفرضيات الموضوعية ، و حتى يتماشى مع متطلبات الدراسة تم ترجمتها إلى أسئلة قابلة للإجابة من طرف المبحوثين. وقد قسم هذا الاستبيان إلى ستة محاور بعد ذلك المتعلق بالمعلومات الشخصية ويتضمن معلومات عن أفراد الدراسة وتمثل 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. والمحور 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:** وتم الاستعانة بها لجمع المعلومات التي يتعذر الحصول عليها باستعمال الأدوات الأخرى. و تستهدف هذه الأدوات المعلومات الموجودة داخل المصالح و الهيئات المتخصصة ، وتمثل عموما في استمارات التقييم ، جداول الإحصائيات المرتبطة بحركة العاملين ، بطاقات المناصب المختلفة ، وغيرها.

-أدوات تحليل البيانات:

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

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

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

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

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 دفاتر تقييم الأداء الخاصة بالمؤسسة والتي تضم الجوانب التي يتم تقييمها من مستوى الأداء وطرق الإنجاز إلى المهارات والسلوكات المحددة وكذا العلاقات مع الرؤساء والزلاء، 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 بفئتيها 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 التدرب على التقنيات الجديدة التي قد تظهر وترتبط بتخصصهم، وكذلك تقوى لديهم روح المسؤولية وتساهم في مساعدتهم على إيجاد الحلول للوضعيات أو الصعوبات التي قد تعترضهم في أداءهم لمهامهم وهو ما أشارت إليه نتائج المحور الخامس.

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

وخاصة إذا تعلق الأمر بالكفاءات الموجودة في المؤسسة فيه نوع من الإجحاف لهذه الفئة على الرغم من أهمية عملية تحديد الحاجات ككل وخاصة لذوي الكفاءات.

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الحاجات التكوينية ، فإن ذلك لم يقابله — للأسف — القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الحاجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الحاجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التكوين والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التكوينية بدون تحديد للحاجات الفعلية.

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتكولين في تحديد حاجاتهم التكوينية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التكوينية وذلك لاتفاق حاجاتهم التكوينية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها. ويرى إدجار دال Dale أن تبني 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 الفعلية 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 هيئة تكوينية أو استشارية مستقلة متخصصة في التكوين وتحديد احتياجه.
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المتكون ، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- مراكز التكوين المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة ، و التي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التكوين.
- ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الحاجات التكوينية دون وجود الطرف المباشر وهو المتكون ، وإلا أصبح هدف البرنامج التكويني المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده ، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته ، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

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

للتكوين ، ولكن رغم ذلك فالتكوين سيزيد ولو بقدر قليل من معارفهم وإن كانوا ليسوا بحاجة ملحة لذلك وهو ما قد يفسر موافقتهم على أن البرامج التكوينية المبنية تحديد مسبق للحاجات ساهمت في زيادة كفاءات الأفراد.

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

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

وفيما يخص أساليب تحديد الحاجات التكوينية فإننا نرفض هذا الجزء من الفرضية ، حيث أن كل البنود لا نجد فيها فروق دالة إحصائية ما عدا البند 5 وذلك راجع إلى اقتصار جل الرؤساء على استعمال الطريقة المعتمدة من المؤسسة وهي تقييم الأداء ، فنادرا ما يستعمل الرؤساء المشرفين أساليب أخرى في تحديد الحاجات التكوينية ، وهو راجع إلى التزامهم بالوثائق المنصوص عليها في المؤسسة من جهة ، وإلى عدم تحكمهم في مختلف الأساليب الأخرى خاصة في الأقسام التقنية.

وبالنسبة للجزء الخاص بصعوبات تحديد الحاجات التكوينية فإننا نرفض بصفة جزئية هذا الجزء من الفرضية كون نصف بنود هذا المحور لا توجد فيها فروق دالة إحصائية بنما توجد فروق في البنود 1 – 2 – 3 – 4 . حيث أن جل أفراد العينة بفئتيها متفقة

على الصعوبات التي تعترض التحديد السليم للحاجات التكوينية ، وهذه الصعوبات قد تتمثل في:

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

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

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

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

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

خامساً: حدوث أخطاء في تحديد الحاجات التكوينية وأن الاحتياج التكويني يخالف ماهو موجود في الواقع، ويكون ذلك على عدم القدرة على فصل بين المشكلة التكوينية والمشكلات الأخرى فالمشكلات التكوينية تحل بالتكوين وهناك مشاكل تحل بغير التكوين وهنا قد يضرها التكوين أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه ؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

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

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

أما فيما يخص الترشيح للبرامج التكوينية فإننا نقبل هذا الجزء من الفرضية إلى حد ما كون أنه في كل بنود هذا المحور فروق دالة إحصائية ما عدا في البنود 2-5-7-9 حيث يتفق جل أفراد العينة بفئتيها على الكيفية التي يتم من خلالها الترشيح للبرامج التكوينية حيث تميل كل الاتجاهات نحو وثائق المؤسسة ، وهو ما يعني بشكل أو بآخر 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 إحصائية ما عدا البنود 10-12-14-15-17-18-19-20-21 ، وهذا ما يتوافق مع تحليلنا للفرضية الأولى حيث قبلناها عموماً ، ذلك أن الطريقة الأساسية المعتمدة تساهم إلى حد ما في تنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة ، إلا أن ذلك لا يكفي ، حيث أنه ليست نفس طريقة تحديد الحاجات التكوينية صالحة لكل الوضعيات والمهام والتخصصات ، فلكل منها مميزات وخصائص معينة تجعلها تختلف عن الأخرى وتتطلب التنوع من الطرق والأساليب المستخدمة في تحديد الحاجات التكوينية حتى تكون فعالة وناجعة وتحقق أهدافها من حيث تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة.

وأخيراً الفرضية الرابعة والتي مفادها أن توجد فروق بين متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية في رؤيتهم لأهمية العملية التكوينية وطرق وأساليب تحديد الحاجات التكوينية وصعوباتها وكيفية الترشيح إليها ومدى مساهمتها

في تنمية الكفاءات في مؤسسة 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 استراتيجية المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وتنمية الكفاءات الموجودة في المؤسسة إلى حد ما ، حيث أن الطريقة والتي تكاد تكون الوحيدة المعتمدة من طرف المؤسسة في تحديد الحاجات التكوينية وهي دفا تر تقييم الأداء ، تساهم إلى حد ما في تنمية كفاءات الأفراد وهو ما تشير إليه نتائج الدراسة. إلا أنه يبقى الإعتماد على هذه الطريقة وإن كانت لها أهميتها المعتبرة ، إلا أنها تبقى كافية وغير صالحة لكل المواقف والتخصصات ، هذا إلى جانب أنها تحمل في طياتها نسبة عالية من الذاتية والإعتبارات الشخصية التي قد تحيد عن التحديد الدقيق والفعال للحاجات التكوينية ومنه صعوبات الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية سواء بسد الفجوة بين الأداء المنشود والاداء الفعلي ، أو إكساب الأفراد مهارات تتناسب مع

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

لذلك بات من الضروري إعادة النظر في الطرق والأساليب المعتمدة في تحديد الحاجات في المؤسسة من خلال تنوع 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 الإرتقاء بمستوى الإنتاج في المؤسسة ، ومن جهة أخرى تنمية كفاءات الأفراد ما يجعلهم يؤدون عملهم بمهارة وتحكم أكبر مما يجعل نتائجهم تتناسب وأهداف المؤسسة.

خاتمة:

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

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

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية ، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة ، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد- إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ، ويتناسب وأهداف المؤسسة ، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير ، ومع زيادة حدة المنافسة في مختلف المجالات ، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

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

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

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

المراجع:

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرون ، دار الكتب ، القاهرة ،2000
- 2- أمين ساعاتي ، 1998 ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ،دار الفكر العربي ،القاهرة
- 3- أبويونس الأنصاري ، تنمية الكفاءات البشرية دار غريب للطباعة والنشر ، 2003 القاهرة
- 4- أحمد ماهر ، 1999 ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،القاهرة99
- 5- اكسون وزملاءه ،1988 ،نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة- ترجمة خالد زروق ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض
- 6- برود ونيوستروم ، 1995 ، تحويل التدريب ، استراتيجيات نقل التدريب إلى حيز التطبيق ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة
- 7- تريسي ، 2004 تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة سعد الجبالي ، ط3 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض
- 8- توماس وهلين ، دافيد هنجر ، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى ، زهير نعيم الصباغ ، الإدارة الاستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990
- 9- جمال الدين محمد المرسى ، التسيير الاستراتيجي ،دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة2003.
- 10- جل بروكس ، 2001 ، قدرات التدريب والتطوير ، دليل علمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض
- 11- حسن ، د.حسين عجلان ،استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمالدار النهضة العربية 1992 بيروت
- 12- حسن أحمد الطعاني ، 1992 ،التدريب، مفهومه و فعاليته، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة
- 13- راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، سنة 2002
- 14- د.سهيلة محمد عباس ، 1999 ، إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي،دار النهضة العربية ، بيروت
- 15- عائدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج ، مشاركة المخاطر ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط 2 ، 1990

- 16- علي غربي و آخرون ، 2002 ، تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع ،عين مليلة ، الجزائر
- 17- عمر وصفي عقيلي ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
- 18- فيليب نكنسون ،1993 التغيير الثقافي: " الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، ترجمة: عبد الفتاح السيد العناني ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة

- 19- Alain labruffe, mesure des compétence, édition afnor, saint-denis le plain 2003
- 20- André Boyer et autres , Panorama de la : gestion, marketing,production, finance, ressource humaines,strategie,les Editions Chihab ,Batna ,1997
- 21- A.Guittet,**Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation**, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995
- 22- Bélanger L. Et Al., **Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines**, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999
- 23- CelileDejoux, « Les compétiens au coeur de l'entreprise » éd, organisation, paris,2001
- 24- Claire Beyou, manager les compétence, éditions liaisons, paris 2003
- 25- Decoster .M et Ppichault .F, 1998, Traité de Sociologie du Travail, Préface D'alain Touraine de Bock Université, Paris, 2^{ème} Edition