

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة سونطراك "نشاط النقل عبر الأنابيب" -

من طرف

مرزوقي عبد المؤمن

أعضاء لجنة المناقشة:

ناصر مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعد دحلب بالبليدة	رئيسا
شنوفي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	مدرسة الدراسات العليا التجارية	مشرفا ومقررا
عدمان مريزق	أستاذ محاضر (أ)	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
يدو محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعد دحلب بالبليدة	عضوا مناقشا

البليدة، جوان 2013

ملخص

أصبحت تنمية الكفاءات الإدارية وتأهيل المديرين موضوعا محوريا للمؤسسات التي تسعى دائما للتقدم وتطوير أفرادها. ولا يمكن الحصول على هذا التأهيل إلا عن طريق التكوين، والذي يحتل مكانة مركزية لمواجهة تحديات العولمة، وبروز مجتمع المعرفة والتقدم السريع للتكنولوجيا، وتطور الأسواق المالية والاستراتيجيات التجارية الحديثة، وغيرها.

أصبح التكوين اليوم الوسيلة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات التي تسعى لإعداد مديريها لمواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، لتكييفهم مع ظروف العمل الجديدة وتنمية معارفهم وكفاءاتهم الإدارية من أجل فعالية أكبر للمؤسسة ككل.

ولهذا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية على مستوى مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب.

وقد أجريت هذه الدراسة على مديري مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة غير عشوائية تتكون من 42 مديرا، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- عدم فعالية عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب، عكس ما كنا نتوقع، وبالرغم من المركز الذي تحتله المؤسسة في الداخل والخارج.
- عدم توفر مديري سونطراك للنقل عبر الأنابيب على كفاءات إدارية عالية، عكس ما فرضناه.
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التكوين والكفاءات الإدارية، أي كلما زادت فعالية التكوين زادت فعالية الكفاءات الإدارية والعكس صحيح.

الكلمات الدالة: التكوين، الكفاءات الإدارية، المديرين، تنمية الكفاءات الإدارية، المؤسسة.

شكر

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل " شنوفي نور الدين" على ما قدمه من نصائح وإرشادات طيلة مدة إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى السيد " غمراسي إبراهيم" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ومساعدته لنا على مستوى المؤسسة،

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

الفهرس

الملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

7	المقدمة
15	1. مفاهيم حول التكوين في المؤسسة ومراحله
16	1.1. مفاهيم أساسية حول التكوين
16	1.1.1. تعريف التكوين
19	2.1.1. مبادئ التكوين
21	3.1.1. أهمية وأهداف التكوين
24	4.1.1. أنواع التكوين
27	2.1. مراحل عملية التكوين
28	1.2.1. تحديد الاحتياجات التكوينية
39	2.2.1. تصميم البرنامج التكويني
51	3.2.1. تنفيذ البرنامج التكويني
53	4.2.1. تقييم البرنامج التكويني
63	2. الكفاءات الإدارية ودور التكوين في تنميتها
64	1.2. الإطار النظري للكفاءات
64	1.1.2. مفهوم الكفاءات، خصائصها وأبعادها
70	2.1.2. أنواع الكفاءات
78	3.1.2. أهمية الكفاءات

80	2.2. إدارة الكفاءات ومجالاتها
80	1.2.2. مفهوم إدارة الكفاءات
83	2.2.2. مراحل إدارة الكفاءات
90	3.2.2. التسيير التوقعي للكفاءات وتعويضاتها
98	3.2. تنمية الكفاءات الإدارية ونصيب التكوين منها
98	1.3.2. المدير
104	2.3.2. الكفاءات الإدارية وسبل تنميتها
111	3.3.2. التكوين كوسيلة لتنمية الكفاءات الإدارية
119	3. واقع التكوين و تنمية الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب
120	1.3.1. تقديم مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب وسياسة التكوين وتنمية الكفاءات فيها
120	1.1.3. التعريف بمجمع سوناطراك
125	2.1.3. تقديم نشاط النقل عبر الأنابيب
131	3.1.3. سياسة التكوين وتنمية الكفاءات في سوناطراك
138	2.3. منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات
138	1.2.3. منهجية البحث الميداني
143	2.2.3. تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
148	3.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة واختبار الفرضيات الخاصة بها
148	1.3.3. تحليل البيانات الخاصة بتقييم فعالية عملية التكوين واختبار الفرضية الأولى
154	2.3.3. تحليل البيانات الخاصة بقياس مستوى الكفاءات الإدارية واختبار الفرضية الثانية
162	3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة
165	الخاتمة
171	قائمة المراجع
179	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	أوجه الاختلاف بين التكوين والتعليم	1
35	نموذج تحليل مهام عمل لوظيفة كبير مشرفي مبيعات.	2
57	التقييم (متى، لماذا، بمن)	3
67	الكفاءات، السلوكات والخصائص الشخصية	4
75	مختلف أشكال الكفاءات الجماعية	5
98	العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع التعويضات	6
108	الكفاءات التي يحتاج إليها المدير	7
138	عينة الدراسة	8
140	مقياس ليكرت الخماسي	9
142	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)	10
143	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
144	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
145	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	13
146	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة وفي المنصب	14
148	فعالية عملية التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنايب	15
154	نتائج إختبار One sample T-test لإختبار الفرضية الأولى	16
155	مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري سوناطراك TRC	17
162	نتائج إختبار One sample T-test لإختبار الفرضية الثانية	18
163	حساب معامل الارتباط بين فعالية التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية	19

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الأهداف الرئيسية للتكوين	23
2	خطوات التكوين	27
3	التكوين في الأجلين القصير والطويل	29
4	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	37
5	العوامل المحددة للاحتياجات التكوينية	39
6	نموذج الجدول الزمني لبرنامج التكوين	46
7	أشكال القاعات	48
8	خطوات حساب العائد من الاستثمار من التكوين ROI	60
9	الكفاءات، القدرات والموارد	67
10	أنواع الاتجاهات.	70
11	نموذج السلوك الفردي	72
12	كيفية تشكل وتحول الكفاءات في المؤسسة	78
13	أهمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية	80
14	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	81
15	محوري إدارة الكفاءة	83
16	محتوى إدارة الكفاءات	84
17	إعداد نموذج مرجعي للكفاءات	89
18	سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	93
19	عناصر التعويضات الإجمالية	95
20	المستويات الإدارية	100
21	وظائف الإدارة وأهميتها النسبية في المستويات الإدارية	104
22	الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع سوناطراك	124
23	هيكل إدارة الموارد البشرية	130
24	المدرج التكراري لمتغير الجنس	143
25	المدرج التكراري لمتغير السن	144
26	المدرج التكراري لمتغير المستوى الدراسي	145
27	المدرج التكراري لسنوات (الخبرة في المؤسسة وفي المنصب)	147

المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، وفي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات حيث أصبح البقاء للأقوى والريادة للأفضل، في ظل إقتصاد المعرفة وانعكاساته وما له من إفرازات وأثرها البالغ على الصعيد الاقتصادي، وكذا الأصدعة السياسية والاجتماعية والثقافية...، ونظرا لأن العالم أصبح قرية صغيرة ولأن البلدان أصبحت منفتحة اقتصاديا على بعضها البعض، توجب على المؤسسة أن تتكيف لما حولها، وأن تتماشى مع التغيرات وتساير التطورات الحاصلة في بيئتها.

ومن أجل أن تكون المؤسسة مسايرة للتطورات متيقظة لما حولها من فرص ومخاطر توجب عليها أن تراهن على تنمية مديريها وتأهيلهم باعتبارهم محرك التنمية في المؤسسة، وذلك بتنمية كفاءاتهم الإدارية لتفعيل العملية الإدارية، بتطوير قدراتهم على الاتصال والقيادة والتنظيم والتحفيز والتحليل والتقييم والتفويض والتفكير الاستراتيجي وغيرها من الكفاءات التي تدفع بعجلة التنمية الإدارية نحو الأمام.

تعاني المؤسسات الجزائرية بنوعها الخاص والعمومي من سوء التسيير، والذي يتمثل في سوء التخطيط وسوء الاتصال وسوء التحفيز والتوجيه وسوء التقييم وانعدام الرؤية الإستراتيجية...، أي بعبارة أشمل انعدام الكفاءات الإدارية أو تدنيها، لذا فالمؤسسة مطالبة برفع مستوى كفاءاتها، والبحث عن الوسيلة أو الإستراتيجية المثلى لتطويرها.

إذا كانت أهمية تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة بارزة وواضحة ولا مناص منها، فأهمية الوسيلة المستعملة لتحقيقها لا تقل أهمية عنها، لذا تلجأ أغلب المؤسسات إلى إنتهاج التكوين كإستراتيجية لتنمية كفاءاتها، وشرط نجاح هذه الوسيلة أو العملية لتحقيق أهداف المؤسسة هو إدارتها بفعالية، وذلك بإدارة مراحلها بفعالية وبأسس تسييرية وبرؤية إستراتيجية، عن طريق تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية بطرق علمية مدروسة ومنهجية.

وتتجلى أهمية التكوين في اعتماده من أغلبية المؤسسات وفي جميع الهياكل التنظيمية، حيث لا تخلو أي مؤسسة من مصلحة أو قسم للتكوين، وتعددت المؤسسات المتخصصة في التكوين، حتى أصبح التكوين استثمارا تسعى من خلاله المؤسسات لتحقيق الأرباح، وأصبح التكوين مرادفا للتنمية، وتتنوعت مصادره وأنواعه وطرقه وفلسفاته، وتعددت المؤلفات والأبحاث في حقله. وتأتي هذه الدراسة التي نحن بصدد إنجازها لتساهم ولو بشكل بسيط في إثراء هذا الموضوع.

إشكالية الدراسة:

تخصصنا في هذا البحث لدراسة حالة مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب نظرا لمكانتها في السوق الوطنية والدولية ونظرا لاستثمارها في برامج تكوينية عديدة لمختلف فئات عمالها خاصة منها فئة المديرين، والتي نحاول من خلالها التعرف على مدى مساهمة البرامج التكوينية الموجهة لمديريها في تنمية كفاءاتهم الإدارية، وعليه نطرح إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة سياسة التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر

الأنابيب ؟

الأسئلة الفرعية:

إن الإشكالية المطروحة تتضمن جملة من الأسئلة الفرعية، والتي تبين متغيرات الدراسة المتمثلة في سياسة التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية والعلاقة بينهما، لهذا يتوجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مدى فعالية عملية التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب؟
- ما مدى توفر مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب على الكفاءات الإدارية؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب؟

الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر عملية التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب عملية منهجية، مدروسة وفعالة، وذلك بتحقيق فعالية كل من تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.

- يتوفر المديرون في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنايبب على كفاءات إدارية عالية، فيما يخص تسيير الوظائف، الاتصال، القيادة، تسيير الفرق والتسيير الاستراتيجي.
- هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين فعالية التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية، فإن كان التكوين فعالا فهذا يؤدي بالضرورة إلى تنمية الكفاءات الإدارية والعكس صحيح.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد ماهية التكوين، ومختلف المراحل التي يمر بها في المؤسسة.
- تحديد ماهية الكفاءات وكيفية إدارتها في المؤسسة.
- تحديد ماهية الكفاءات الإدارية وسبل تنميتها ونصيب التكوين منها.
- تقييم فعالية عملية التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنايبب.
- تقييم مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنايبب ودور التكوين في تنميتها.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة للتعرف على مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومؤسسة سوناطراك خصوصا لاعتبارها أهم مصدر للثروة الجزائرية وأول مؤسسة إفريقية و الثاني عشر عالميا في مجال البترول.
- تعتبر تنمية المديرين أمرا ضروريا لتطور المؤسسة لذلك قمنا في هذه الدراسة بقياس مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مؤسسة سوناطراك.
- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية على المستوى العلمي، لكونها تمثل استمرارا لما يبذله الباحثون لتأكيد أهمية التكوين والدور الذي يلعبه في دفع عجلة التنمية داخل المؤسسة. وتزود الباحثين المهتمين بمجال الموارد البشرية عموما والتكوين خاصة بمختلف المعلومات.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في قلة الدراسات التي تناولت موضوع تنمية الكفاءات الإدارية خاصة باللغة العربية، وعلى الصعيد المحلي، وهذا حسب علمنا.

أسباب إختيار موضوع الدراسة:

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة في:

- كون موضوع التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية يدخل في صلب تخصص إدارة الأعمال.
- الرغبة في التعرف على مستوى الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك، ومدى فعالية التكوين فيها.
- نقص الدراسات السابقة لموضوع الكفاءات الإدارية.
- الأهمية البالغة للموضوع وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها، للوصول إلى إعطاء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

الأدوات المستعملة في الدراسة:

اعتمدنا في جمع بيانات الدراسة على نوعين من المصادر وهما:

المصادر الأولية:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

المصادر الثانوية:

اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على مصادر أخرى منشورة وغير منشورة باللغة العربية والفرنسية والانجليزية، والمتمثلة في: الكتب، المقالات والملتقيات العلمية، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، الدراسات السابقة المتمثلة في الرسائل الجامعية وبعض المواقع الالكترونية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق دراستنا هذه في الجزائر، وتم إسقاطها على المؤسسة الاقتصادية: سونطراك للنقل عبر الأنابيب TRC والتي مقرها في براقى بالجزائر العاصمة، والتي تنشط في مجال المحروقات.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية من 15 مارس 2013 إلى غاية 05 ماي من نفس السنة. الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع مديري الإدارة العامة لمؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب بمختلف مستوياتهم الإدارية.

الدراسات السابقة:

يعتبر هذا الموضوع بمثابة نظرة جديدة لدور التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، حيث لم يربط التكوين بتنمية الكفاءات الإدارية في الدراسات السابقة، ومن بين الدراسات التي تناولت بعض الجوانب المتعلقة بالتكوين ودوره في تنمية الكفاءات أو الموارد البشرية في المؤسسة والقريبة من دراستنا نجد:

- دراسة بعنوان: "دراسة حول مساهمة التكوين في تنمية كفاءات إطارات المؤسسة، دراسة حالة كوسيدار قنوات" « Etude Sur La Contribution De La Formation Sur Le Développement Des Compétences Des Cadres De L'entreprise, Etude De Cas Cosider Canalisations ».

قدمها الباحث طارق سعادي ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في مدرسة الدراسات العليا التجارية "المعهد الوطني للتجارة سابقا"، للسنة الجامعية 2012/2011 بالجزائر.

تم التطرق من خلالها إلى فصل نظري حول إدارة الموارد البشرية من خلال تطورها التاريخي، ومفهومها وأهدافها ومهامها وكذا أهم نشاطاتها، وتم أيضا التطرق إلى مفهوم الإدارة التوقعية للموارد البشرية. ثم تطرق إلى التكوين من خلال تطوره التاريخي، ومفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه، ثم تعرض إلى عملية التكوين من خلال مراحلها المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد مخطط التكوين وتقييمه. ثم تناول الكفاءة، مفهومها وأنواعها ومختلف مقارباتها، ومختلف التقنيات المستعملة في تنمية كفاءات الإطارات المتمثلة في التكوين والحركية والتحفيز...، وفي نهاية دراسته النظرية بين دور التكوين في تنمية كفاءات الإطارات.

وتناولت دراسته التطبيقية مؤسسة كوسيدار للأنابيب، حيث قام بتقديم مؤسسة كوسيدار من خلال تعريفها، نشأتها وهيكلها التنظيمي، ثم تقديم فرع كوسيدار أنابيب وسياسة التكوين فيه وأهم غاياتها وفعاليتها، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها أن التكوين وسيلة فعالة في تنمية الكفاءات، وأنه ليس الوسيلة الوحيدة بل هناك وسائل أخرى.

■ دراسة بعنوان: "فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية. دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البليدة".

قدمها الباحث محمد لمين مراكشي ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة سعد دحلب بالبليدة، لسنة 2005.

تم التطرق من خلالها إلى فصل نظري حول إدارة الموارد البشرية من خلال مفهومها وأهم وظائفها، وتم أيضا التطرق إلى ماهية تنمية الموارد البشرية ومجالاتها المتمثلة في تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء والتطوير التنظيمي، ثم تطرق إلى التكوين من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه أنواعه ومبادئه ومراحله بالتفصيل.

ثم انتقل إلى الجانب التطبيقي ليعرف بمؤسسة نفضال ومهامها، وتقديم وحدة البليدة ومكانة التدريب فيها، وكذا كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية فيها، وأثر التكوين على مبيعاتها، ومن أهم النتائج التي تحصل عليها الباحث هي أن عدم التقدير الدقيق للاحتياجات التكوينية، والضعف المالي الذي تعانيه النفقات التكوينية واللامبالاة من طرف المسيرين للتكوين قد أدوا إلى تواجد ضعف في مردودية الوحدة.

■ دراسة بعنوان: "أثر التكوين في تنمية الكفاءات البشرية السلوكية وإحداث التغيير. مساهمة لدراسة مؤسسات قطاع المحروقات".

قدمها الباحث مداغ محمد الشريف ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال في مدرسة الدراسات العليا التجارية "المعهد الوطني للتجارة سابقا" للسنة الجامعية 2012/2011.

تم التطرق من خلالها إلى فصل نظري حول إدارة الموارد البشرية من خلال تطورها التاريخي ومفهومها التقليدي والحديث وأبعادها وأهدافها ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة وأهم وظائفها، وتطرق إلى مفهوم الكفاءة البشرية وخصائصها وأهمية الكشف عنها. ثم تطرق إلى الكفاءات السلوكية من خلال التعمق في مفهوم السلوك الإنساني، خصائصه، عناصره وأنواعه ومحدداته، ثم انتقل الباحث ليتعمق في مفهوم التكوين أكثر فأكثر، حيث أعطى عدة مفاهيم للتكوين

ومن زوايا مختلفة، ووضح الأهمية الإستراتيجية للتكوين وكذا أهدافه الإستراتيجية والتنظيمية والسلوكية، ثم تطرق إلى هندسة التكوين من خلال مراحل المعروفة.

وانتقل فيما بعد إلى الأهمية الإستراتيجية للتغيير ودور التكوين في إحداثه، وختم الفصل النظري بالتعرض إلى اقتصاد المعرفة وثورة المعلومات وأثرها على التكوين.

أما في الفصل التطبيقي فقد قام بتقديم مؤسستي نفضال وسوناطراك اللتان تعتبران حالة الدراسة، وتشخيص واقع التكوين فيهما، ودراسة علاقة التكوين بالتغيير من خلال الاستبيان، وتحليل وتشخيص واقع تكوين إطارات القطاع من خلال تحليل محتوى الخطاب الرسمي.

وكان أهم استنتاج له في كون المؤسسات موضوع الدراسة تعرف عجزا ذو أهمية بالغة في ميدان تسيير التكوين، وهذا ما يفسر أساسا غياب الرؤية الإستراتيجية الشاملة والهادفة لإحداث التغيير في هذا المجال.

تتفق الدراسات السابقة التي تم عرضها مع موضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت هذه الدراسات دور التكوين في تنمية الكفاءات من خلال إستقضاء الأفراد لتقييم فعالية التكوين ومدى مساهمته في تنمية كفاءاتهم.

إلا أن الدراسة الحالية تحاول أن تتعرف على ماهية الكفاءات الإدارية وكيفية تنميتها في المؤسسة، وماهي البرامج التكوينية التي تساعد على ذلك؟ وكذا قياس مدى فعالية العملية التكوينية ومستوى الكفاءات الإدارية على مستوى مؤسسة سوناطراك والعلاقة بينهما.

صعوبة الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذه الدراسة في قلة المراجع باللغة العربية التي تهتم بموضوع الكفاءات، أما فيما يخص موضوع الكفاءات الإدارية فحتى المراجع الفرنسية والانجليزية قليلة جدا، وواجهتنا صعوبات كبيرة في عملية الترجمة فيما يخص المراجع باللغة الفرنسية.

فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، فتمثلت الصعوبة في الحصول على الوثائق، وكذا صعوبة الوصول إلى العينة خاصة وأنا استهدفنا فئة المديرين.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة، وهي كما يلي:

جاء الفصل الأول بعنوان "مفاهيم حول التكوين في المؤسسة ومراحله" وتعرض في محوره الأول إلى مفهوم التكوين، مبادئه، أهميته، أهدافه وأنواعه، أما المحور الثاني فهو يتضمن مراحل عملية التكوين المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ وتقييم التكوين بالشرح المفصل.

الفصل الثاني بعنوان "الكفاءات الإدارية ودور التكوين في تنميتها"، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة محاور أساسية، يتضمن المحور الأول ماهية الكفاءات من خلال تعريفها، خصائصها، أبعادها، أنواعها وأهميتها، بينما يتناول المحور الثاني إدارة الكفاءات من خلال التطرق لمفهومها ومراحلها وتعويضاتها، والتعرض لمفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، أما المحور الثالث فيمكن في دراسة العلاقة بين التكوين والكفاءات الإدارية، من خلال التطرق لمفهوم المدير ومختلف أدواره ووظائفه، والتطرق إلى ماهية الكفاءات الإدارية وسبل تنميتها، وفي الأخير سنشرح دور التكوين في تنميتها وكذا الأساليب التكوينية المساعدة على ذلك.

الفصل الثالث والذي يمثل دراسة حالة تطبيقية بعنوان " واقع التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب"، وهو مقسم إلى ثلاثة محاور، سنقوم في المحور الأول بتقديم مجمع سوناطراك، وكذا نشاط النقل عبر الأنابيب، وكذا أهم الجوانب لسياسة التكوين في المؤسسة، أما المحور الثاني فسوف نخصصه لاستعراض منهجية البحث الميداني من خلال التعريف بعينة وأداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، أما المحور الثالث فيتناول تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة واختبار الفرضيات.

الفصل 1

مفاهيم حول التكوين في المؤسسة ومراحله

يعتبر التكوين الأداة الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل مواكبة التطورات ومسايرة التغيرات، في زمن -القرن 21- أصبح فيه المورد البشري مفتاحاً للنجاح ووسيلة للتنافسية في محيط يتسم بعدم التأكد والتغير المستمر، وتسابق المؤسسات نحو تقديم الأفضل، في زمن كثر فيه العارضون مما جعل من الطالبين ملوكاً لهم كل الحرية في الاختيار، في زمن أصبح التكوين مفتاحاً لحل لغز تنمية الموارد البشرية وبذلك تذليل كل العقبات ومجابهة كل الأزمات وإدارة كل التغيرات.

لذلك فالمؤسسة أمام حتمية الاستثمار في التكوين، وأن تخصص له ميزانية مناسبة وتعبئ له مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تنمية معارف ومهارات واتجاهات عاملها لتحسين أدائها وأدائها وتحقيق أهدافهم وأهدافها.

من أجل التعمق أكثر في مجال التكوين سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، في الأول سنقوم بدراسة المفاهيم الأساسية للتكوين وكذا أهميته وأهدافه وأنواعه، في المبحث الثاني سنقوم بدراسة عملية التكوين ومراحلها ابتداءً من تحديد الاحتياجات التكوينية، مروراً بتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، إنتهاءً بتقييم العملية التكوينية.

1.1. مفاهيم أساسية حول التكوين:

1.1.1. تعريف التكوين:

تعددت تعاريف التكوين بتعدد المؤلفات واختلاف وجهات نظر الكتاب، سنقوم فيما يلي باستعراض أهم هذه التعاريف:

"التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير مآلديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " [1] ص55.

كما يعرف التكوين بأنه "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير " [2] ص20-21.

وفي تعريف قدمته الجمعية الأمريكية للتكوين والتنمية أن "التكوين والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية أي المعارف والمهارات والاتجاهات " [2] ص 21.

كما يعرف التكوين أيضا بأنه "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب" [3] ص 310.

"التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، والتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم" [4] ص 183.

كما يعرف LAKHDAR SEKIOU التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمّال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، إتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ الشخصية والاجتماعية، مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية" [5] ص 293.

وعرفه JAQUES SOYER أنه "هو الوسيلة التي تستطيع أن تخدم أهداف جد متنوعة، كل نوع من هذه الأهداف يتعلق بتكوين خاص يتميز بقواعد تسيير خاصة" [6] ص 13.

وأشار DIMITRI WEISS أن "التكوين يجب أن يسمح للفرد بإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضه في ظروف العمل وإحداث التغيير الذي يراه مناسباً" [7] ص 437.

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج ما يلي :

- التكوين وسيلة وليس هدفاً في حد ذاته تلجأ إليه المؤسسة من أجل تغطية احتياجاتها ومواجهة المشاكل التي تعترضها .
- التكوين عملية منظمة و مستمرة تهتم بالفرد وتنمية مهاراته و قدراته.
- عن طريق التكوين يكتسب الفرد معارف أي معلومات نظرية، ومهارات أي تحكمه في تطبيقه لهذه المعارف المكتسبة و تجسيدها على أرض الواقع بكفاءة، واتجاهات و تغيير سلوكيات وبالتالي تحسين أدائه وأداء المؤسسة ككل.
- للمؤسسة أهداف حالية ومستقبلية يتم تحقيقها عن طريق التكوين .
- أهداف المؤسسة متنوعة، ولكل نوع من هذه الأهداف تكوين يميّزها.
- التكوين يساعد على تفعيل عملية التغيير في المؤسسة ويسهل تقدم العملية.
- التكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تسمح بإحداث تغييرات على مستوى الفرد مما يجعله أكثر قابلية لأداء عمله بكفاءة.
- وجوب الاهتمام بتخطيط التكوين، فالتكوين استثمار له تكلفة وينتظر منه عائداً، لذا فعلى المؤسسة أن تضمن تحقيق التكوين لأهدافها وأهداف الجماعة والفرد.

بعد ذكر كل التعاريف السابقة، والإشارة إلى النقاط الأساسية في هذه التعاريف، سنقوم في ما يلي باقتراح تعريف شامل يضم جميع النقاط السالفة الذكر:

التكوين هو وسيلة وعملية تلجأ إليها المؤسسة من أجل تلبية حاجاتها وتحقيق أهدافها المختلفة عن طريق إكساب الأفراد معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات جديدة، من أجل تحسين الأداء وإحداث تغييرات تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

1.1.1.1. علاقة التعليم بالتكوين:

- التعليم: "يعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة" [4] ص 183.

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين التكوين والتعليم [8] ص 10:

التعليم	التكوين	بيان
- دراسة عامة	- دراسة متخصصة	المعنى اللفظي
- عملية تزويد حصيلة معنية من العلم والمعرفة	- عملية تزويد بالمعرفة و المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	التعريف
- الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية	- زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الهدف
- موضوع التعلم	- الفرد نفسه	محور الاهتمام
- تعليم الفرد التفاعل مع الموضوع	- تفاعل المتدرب	الأسلوب
- دور العلم	- مراكز التدريب	المسؤولية
- إدارة المدرسة أو الجامعة	- إدارة التدريب	الجهة المتخصصة
- معلومات أوسع، استعداد أكثر	- أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقة عمل أفضل	النتائج

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن التكوين والتعليم يختلفان في أمور عدة، من حيث الإطار المكاني والزمني، نجد أن التعليم يأخذ فترة أطول من التكوين فهو يبدأ من المعارف الأولى التي تقدم إلى الفرد في بداية تعلمه أي من الأطوار الابتدائية، ويستمر التعليم إلى فترات أطول ويشمل مختلف دور العلم، بينما يقتصر التكوين على برامج التكوين في مكان العمل وحسب تخصص الفرد في عمله.

ويختلفان أيضا من حيث أن التعليم يقتصر على تزويد الفرد بمختلف المعارف وزيادة في مخزون الثقافة العامة وتنمية قدراته الذهنية، بينما يتعدى التكوين ذلك فهو يمدّ الفرد بالمعرفة والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات لما يمكنه من تأدية عمله على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية.

وينصب الاهتمام في التكوين على الفرد في حد ذاته، بتزويده بمختلف الخبرات والمعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوكيات حسب الحاجة، بينما ينصب الاهتمام في عملية التعليم على موضوع التعلم أي التركيز على جودة المادة العلمية أو المقرر الدراسي.

وبالرغم من هذا الاختلاف يبقى التكوين والتعليم نشاطين مكملين لبعضهما البعض، فالتكوين يتحقق عن طريق تعليم الفرد مختلف المعارف والقيم والمبادئ الجديدة للتأثير في اتجاهاته وسلوكياته.

2.1.1. مبادئ التكوين:

1.2.1.1. التكوين عملية مستمرة: تواجه المؤسسات تغيرات مستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعل من التكوين نشاطا ضروريا. ويعتبر التكوين نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة للفرد على مناسبات متعددة.

إذن فالحاجة إلى التكوين لا تظهر فقط في الحالات التي تواجه فيها المؤسسة لمشاكل، بل لأسباب متعددة ومستمرة .

إن خاصية الاستمرارية للتكوين تستمد من الأسباب التالية [9] ص 292 :

- تلافى اثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء أو كفاءة العمل.
- الاستجابة لحاجة المؤسسة إلى تعديل نظم العمل الداخلية، لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية.
- التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة والذي يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف للعاملين داخل المؤسسة، أو ظهور الحاجة إلى تنمية النواحي السلوكية للعاملين.

2.2.1.1. التكوين نظام متكامل: حيث يعتبر التكوين كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتكوين لتوضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية النشطة المحيطة به وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني. [10] ص 12

3.2.1.1. التكوين نشاط متجدد ومتغير: يقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة من الداخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير

والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته، و الوظائف التي يشغلها المتكئون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التكويني. [11]

ص 59

4.2.1.1. التكوين عملية إدارية: حيث يتوفر في التكوين مقومات العمل الإداري، فالتكوين نشاط مخطط أي وجود خطة تقوم عليها العملية التكوينية، فالتكوين يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة .

التكوين أيضا نشاط منظم فهو يحتاج إلى التنسيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، يستوجب أيضا وجود نظام فعال لقياس الأداء من أجل الترجمة الدقيقة والموضوعية للاحتياجات التكوينية، ومن أجل إنجاز العملية التكوينية يتطلب وجود نظام حوافز فعال لإثارة دافعية المتكئين للتعلم وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم.

5.2.1.1. التكوين عملية شاملة: فهو يشمل جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة، ويمس كل الطبقات في الهرم التنظيمي، فهو يصاحب الفرد منذ التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن التقاعد.

6.2.1.1. مبدأ التدرج: وهنا نعني التدرج في حل المشكلات، ففي بداية الأمر يوجه التكوين إلى معالجة الحالات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.

فعلى سبيل المثال أن المؤسسة تواجه مشكلة تغطية الطلب على منتجاتها في الوقت المناسب، نظرا لعدم تحكم عمالها في الآلات الإنتاجية المستعملة، وعدم إحترامهم للوقت مما يؤدي إلى تدهور الإنتاجية.

فالمؤسسة أمام مشكلة والحل يكمن في عقد دورة تكوينية لتكوين عمالها على الاستعمال الأمثل لهذه الآلات، وعقد دورة تكوينية أخرى لتحسيسهم بمدى أهمية إحترامهم للوقت والآثار المنجزة عنه.

وبهذا تستطيع المؤسسة حل مشكلتها وتوفير الكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب .

7.2.1.1. الواقعية: يكون التكوين واقعيًا إذا أقيم في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل، وأن يكون معبرًا عن احتياجات تكوينية حقيقية للعاملين، وقد يؤدي عدم واقعية التكوين إلى إصابة العاملين

بدرجة عالية من الإحباط، وذلك لعدم قدرتهم على نقل التكوين لواقعهم العملي، أما إذا كان التكوين واقعيا فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التكوين إلى مكان العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التكوين. [9] ص 296

3.1.1. أهمية وأهداف التكوين

1.3.1.1. أهمية التكوين:

التقدم التكنولوجي، كبر حجم المؤسسات، إحتدام المنافسة وعولمة اليد العاملة، كلها أسباب تجعل من التكوين وسيلة جد هامة في يد المؤسسة، فعن طريقه تحقق المؤسسة تنمية إقتصادية وإجتماعية بتنمية مواردها البشرية، وتحقيق أرباح باستثمارها في مجال التكوين.

● التكوين كوسيلة للتنمية : نظرا للتطور السريع للتكنولوجيا يرى المختصون أن مستقبل المؤسسة يكمن في التكوين لعمالها، فالمؤسسة تخصص فضاء كبيرا لتحسين حجم ونوعية العمل، تقليل تكاليف الإنتاج، رفع معنويات وتحفيز عمالها. فهي تسمح لهم بالدخول في وظائف جد مهمة، وتجعلهم جاهزين لاستعمال كفاءاتهم. إذن التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والتأمين على فقدان الوظائف وعدم تأقلم الفرد بعمله. [12] ص 293

● التكوين كنشاط مربح : يعتبر التكوين استثمارا تنتظر منه المؤسسة عائدا، فالمؤسسة تضع ميزانية للتكوين تشمل مختلف التكاليف ولهذا فهي تصرف من اجل أن تربح، بغض النظر عن إمكانية قياس هذا الربح. فالتكوين أثار قد تتمكن المؤسسة من قياسها، كزيادة كمية المبيعات عن طريق تكوين العمال على التحكم الأمثل بالألات والمعدات المستعملة في العملية الإنتاجية، أو تحقيق إيرادات مالية إضافية عن طريق تكوين البائعين على كيفية التعامل مع الزبائن وجذب عملاء آخرين.... الخ

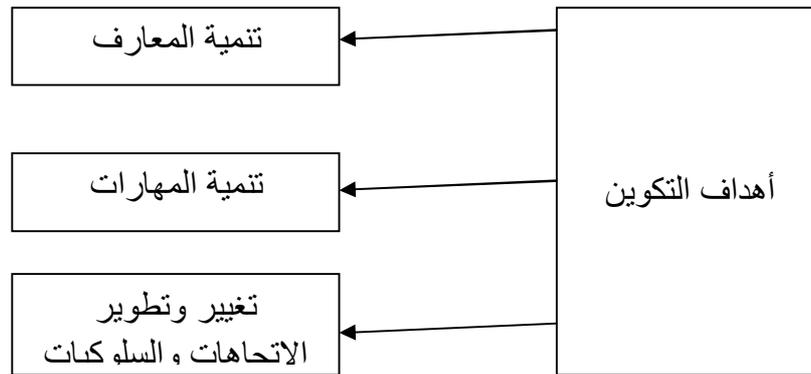
وهناك آثار أخرى يصعب قياسها نظرا لتداخلها مع أنشطة ومتغيرات أخرى.

2.3.1.1. أهداف التكوين:

" هدف التكوين هو ضمان أن كل العاملين يملكون الكفاءة المطلوبة لأداء أدوارهم في العمل" [13] ص 328، من هذا المنطلق نستنتج أن الأهداف الرئيسية للتكوين هي تنمية الكفاءة المطلوبة لأداء جيد، ولتنمية كفاءات الأفراد يجب تزويدهم بالمعارف وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم.

- تنمية المعارف: حيث يهدف التكوين إلى تزويد الأفراد بمعارف جديدة أو تنشيط معارفهم وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم، أو تحديث وتطوير ما لديهم من معارف ليسايروا أحدث ما توصل إليه العلم، وتشتمل برامج تنمية المعارف على المعلومات في كافة المجالات المختلفة، أو تخصص في مجالات محددة والتي تفيد الفرد في أداء عمله بنجاح.
- تنمية مهارات الأفراد: قد يحتاج المتكئون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليًا، أو إلى حل مشاكله، أو لتطويره. وتركز برامج التكوين التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله، وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الإستخدم بالتفصيل. [14] ص 337
- تعديل وتطوير الاتجاهات: تتبع الاتجاهات لدى البشر من معتقداتهم وقيمهم، وإن كانت هذه الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعديلها إلا على المدى البعيد، فليس من طريق إلا محاولة تعديل الاتجاهات التي تمثل ميولا لدى الأفراد بالإيجابية أو السلبية، ويعد هدف تعديل الاتجاهات من أصعب أهداف التكوين عموما لأنه يعتمد إلى التأثير على مكونات الشخصية وليس سلوكها الظاهر فقط. [15] ص 156-157

وفيما يلي شكل يلخص أهداف التكوين:



الشكل رقم (1): الأهداف الرئيسية للتكوين

- وقد أشار LAKHDARSEKIOU إلى أهداف التكوين في عناصر عدّة وهي: [12] ص 292
- ضمان الملاءمة بين قدرات ومعارف العمّال.
 - تكييف العمال لمهام محددة وللتغييرات في الوظائف.
 - المحافظة على درجة كفاءة ضرورية في تطوير المؤسسة.

- تحسين هيكله العمالة عبر الترقية في المؤسسة.
- الوصول إلى فعالية كل الموظفين الجدد عن طريق الاستعمال الأفضل للوسائل والمعدات والتقليص من حوادث العمل.
- المساهمة في برامج وسياسات جذب الموارد البشرية.
- تحقيق أفضل تعامل في العمل وتشجيع التصرفات الايجابية التي تسمح بتقليص التكاليف وخسائر الإنتاج، وكذا تحسين نوعية وكمية المنتجات.
- تنمية روح تقدير الذات لدى كل عامل.
- المساعدة في تنمية مبدأ الحيطة وحماية العمال.
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في منظمات جديدة.
- تشجيع العاملين على الإفصاح وإبعاد الضغط والخوف.
- التكيف مع متطلبات المحيط الذي يتميز بالتغير.
- تنمية قدرات التحكيم والتميز لدى المتكولين.

علاوة على كل الأهداف السالفة الذكر يمكننا إضافة عنصرين مهمين للغاية، الأول هو أن التكوين وسيلة تحفيزية، أي يتم عن طريقه تحفيز العمال مما يحسن من أدائهم ويزيد من إبداعهم. والثاني أن المؤسسات تلجأ إليه من أجل الحد من التسرب الوظيفي، خاصة وأن المؤسسات تشهد منافسة حادة حول إستقطاب الكفاءات، فالتكوين يعزز من ولائهم ويحد من تسربهم.

4.1.1. أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى عدة أنواع وذلك حسب معايير مختلفة، حسب مرحلة التوظيف، حسب نوع الوظائف وحسب مكان التكوين وهناك أيضا أنواع التكوين حسب المدة الزمنية وعدد المتكولين.

1.4.1.1. حسب مرحلة التوظيف:

1.1.4.1.1. توجيه الموظف الجديد: تقوم المؤسسة بتزويد الفرد الملتحق بوظيفة الجديدة بمختلف المعلومات حول المؤسسة وطريقة عملها، وكذا مختلف المعارف والمهارات لأداء عمله على أكمل وجه.

إذن فهي فترة إدماج الموظفين الجدد في المؤسسة عن طريق إستقبالهم وتعريفهم بوظائفهم و حقوقهم وواجباتهم ومسئولياتهم، وكذا طرق ووسائل الاتصال المستخدمة..... الخ

ويؤثر كل ما يحصل عليه الموظف في هذه الفترة على أدائه واتجاهاته وسلوكياته في السنوات القادمة، فلهذا يتوجب على المؤسسة أن توليه إهتماما كبيرا وأن تراعي مدى فعالية الأساليب التكوينية المتبعة، ومن بين الأساليب المتبعة من طرف المؤسسات تقديم محاضرات أو كتيبات أو تكلف الإدارة بعض الأفراد القدامى أو المشرفين للقيام بعملية إدماج هؤلاء الموظفين الجدد في عملهم.

ومن المعلومات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها الجدد معلومات تتعلق بالمؤسسة نفسها، كتاريخ نشأتها وأعمالها، التنظيم الإداري فيها، شركائها، زبائنها ومنتجاتها.... الخ

ومعلومات تتعلق بالعمل، كالحجم الساعي ونظام الحضور والانصراف، الأجور والمكافآت، ملابس العمل وقواعد الوقاية والأمن الصناعي... الخ

2.1.4.1.1. التكوين أثناء العمل: يشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، ويتم هذا التكوين بالإعتماد على عامل ذو خبرة أو المشرف على التكوين، ففي المستويات الدنيا قد يكتسب المتكئون خبرات تشغيل الآلة عن طريق ملاحظة المشرف ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضا، ويعتمد أيضا على التناوب الوظيفي والذي ينتقل فيه الموظف من طريقة إلى أخرى ليكتسب الفرد خبرات في مجالات معنية لحل المشاكل. وتتميز هذه الطريقة بأنها غير مكلفة وتسهل عملية التعليم من خلال الممارسة الفعلية. [10] ص 23

3.1.4.1.1. التكوين لغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تقوم المؤسسة باستحداث أساليب عمل وأنظمة جديدة، وعندما تقوم بتطوير تكنولوجيا إتصال أو إنتاج كإقتناء آلات حديثة، أو تسويقية كاعتماد قنوات تسويق حديثة كالبيع عبر النت. فهذه كلها تغيرات يتوجب على المؤسسة أن تصحبها بتغييرات على مستوى الفرد، بتزويده بمختلف المعارف والمهارات الجديدة اللازمة لأداء وظيفته.

4.1.4.1.1. التكوين بغرض الترقية والنقل: يعتمد هذا التكوين لسد الفجوة بين ما هو موجود من معارف ومهارات لدى الفرد وما هو مطلوب من معارف ومهارات في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. فيمكن أن يرقى الموظف من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى منه وذلك حسب الخبرة والمؤهل العلمي والمسار الوظيفي، فهذا النوع من التكوين يعتبر كمحفز للموظفين لأنه ينتهي بالفرد إلى درجة أعلى وإلى صلاحيات أكبر.

ويمكن أن ينقل الفرد من منصب لآخر في نفس المستوى الوظيفي لعدة مرات، من أجل أن تكون لديه معرفة شاملة واطلاع أكبر على ذلك المستوى قبل الترقية إلى مستوى أعلى وهو ما يسمى بالتدوير الوظيفي.

5.1.4.1.1. التكوين للتهيئة على التقاعد: يقام هذا التكوين للعاملين كبار السن من أجل تهيئتهم

للتقاعد، وهذا من أجل التسهيل لهم بالاندماج في مرحلة ما بعد الوظيفة، أي تكوينهم على إيجاد طرق ومجالات أخرى لاستمتاعهم بالحياة غير الوظيفة، أو حتى تكوينهم على كيفية إيجاد طرق أخرى للعمل كل على حسب رغبته.

2.4.1.1. التكوين حسب نوع الوظيفة:

1.2.4.1.1. التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية كأعمال

الكهرباء، النجارة، الميكانيك، الصيانة، اللحام والسمكرة وغيرها. وهنا نجد الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى لمدة معينة ومقابل أجر زهيد من أجل معرفة فنون المهنة وهذا ما يسمى بالتمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف والأعمال التي تتطلب مهارات يدوية وحركية.

2.2.4.1.1. التكوين التخصصي: ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة

لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، و يهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشكل العمل. [11] ص 63

3.2.4.1.1. التكوين الإداري: ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية

اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة و اتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال. [14] ص 327

لا يقف التكوين الإداري في الواقع عند حد أو مستوى إداري معين، فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تكوينية متخصصة في مجالات العمل الإدارية أو الفنية، كذلك نرى الحاجة ربما تكون أكبر أحيانا في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والندوات والمؤتمرات وورش العمل تمشيا مع تطلعات و أهداف المؤسسة و العاملين فيها، و التي تجعلهم يتمكنون من أداء و ممارسة مهامهم في الإشراف و الإدارة و القيادة بشكل أفضل.

3.4.1.1. أنواع التكوين حسب المكان:

1.3.4.1.1. التكوين داخل المؤسسة: تقوم به المؤسسة داخل حيزها التنظيمي، عن طريق

تصميمها لبرامج تكوين داخلية، حيث تستعين المؤسسة بمكونيها و عمالها للإشراف على هذه البرامج كتكليف أحد عمالها القدامى.

أو القيام بما يسمى بالتكوين في مواقع العمل أي قيام الرؤساء بتزويد مرؤوسيههم بمختلف المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه [14] ص 328، أو الاستعانة بمكونين و مختصين خارجين.

2.3.4.1.1. التكوين خارج المؤسسة: تلجأ إليه المؤسسة نظرا لمحدودية إمكانياتها التكوينية، أو

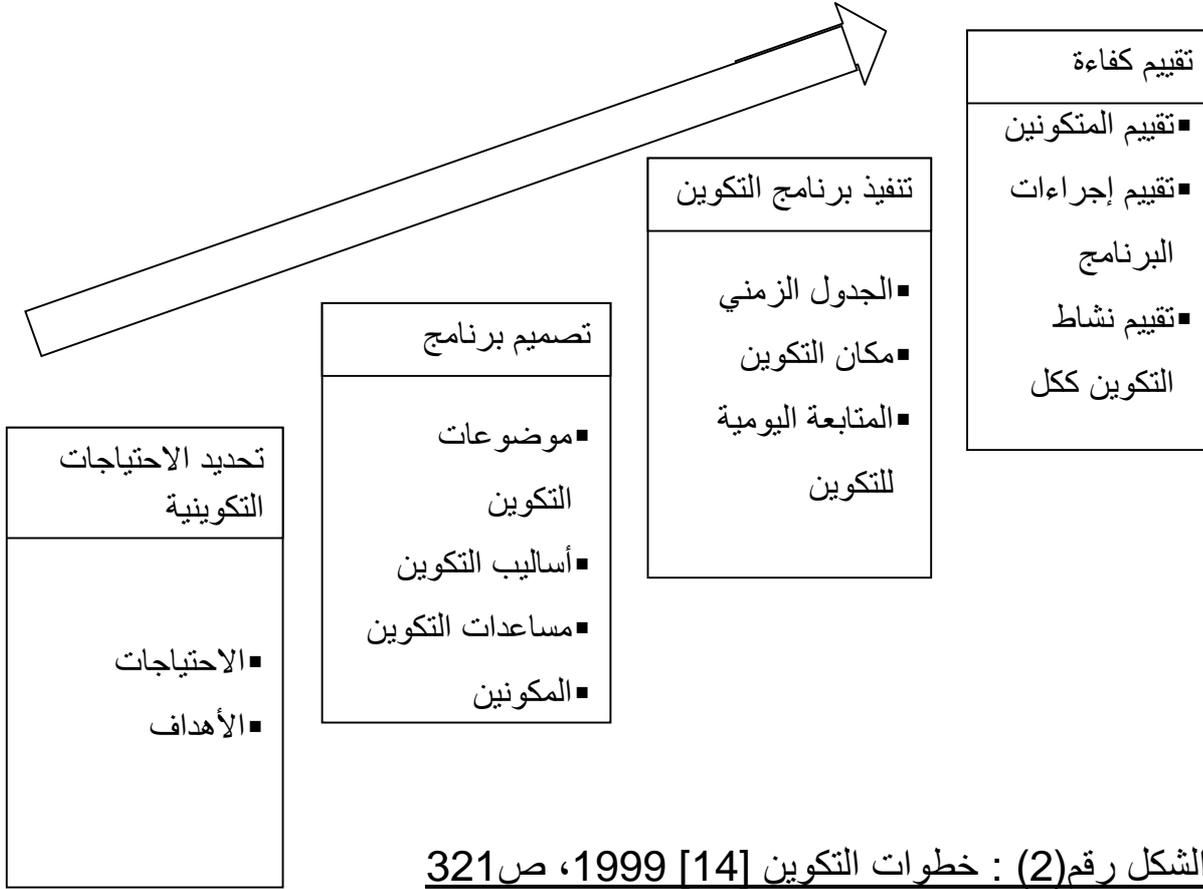
تفضيلها للبرامج التكوينية الخارجية لتميزها و جودتها، و تقوم المؤسسة بنقل نشاطها التكويني خارج حيزها التنظيمي، حيث تقوم بالاستعانة بشركات خاصة أو توجيهه إلى البرامج الحكومية.

■ مؤسسات تكوين خاصة: على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيه، و أن تفحص سوق التكوين، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

■ برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، و ذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة. [10] ص 25

2.1. مراحل عملية التكوين:

تمر العملية التكوينية عموماً بأربعة مراحل أساسية ، كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم (2) : خطوات التكوين [14] 1999، ص 321

1.2.1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

1.1.2.1. مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يعرف الاحتياج التكويني بأنه "ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات" [2] ص 125، والحاجة إلى التكوين قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها:

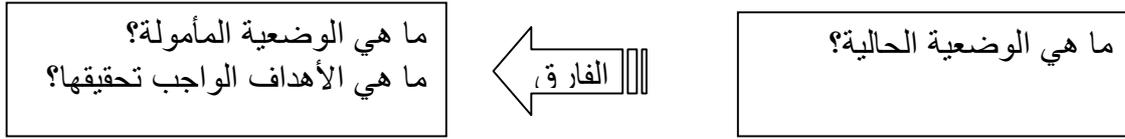
- إدخال تكنولوجيا حديثة،
- نتائج تقييم برامج التكوين السابق تنفيذها،
- تنقلات و ترقيات العاملين،
- تعيين عمالة جديدة،

– تغيير في تبعية المؤسسة،

– إضافة وحدات تنظيمية جديدة [2] ص 125.

كما تعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرفل تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة". [9] ص 297

ويمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية على الشكل التالي [16] ص 87:

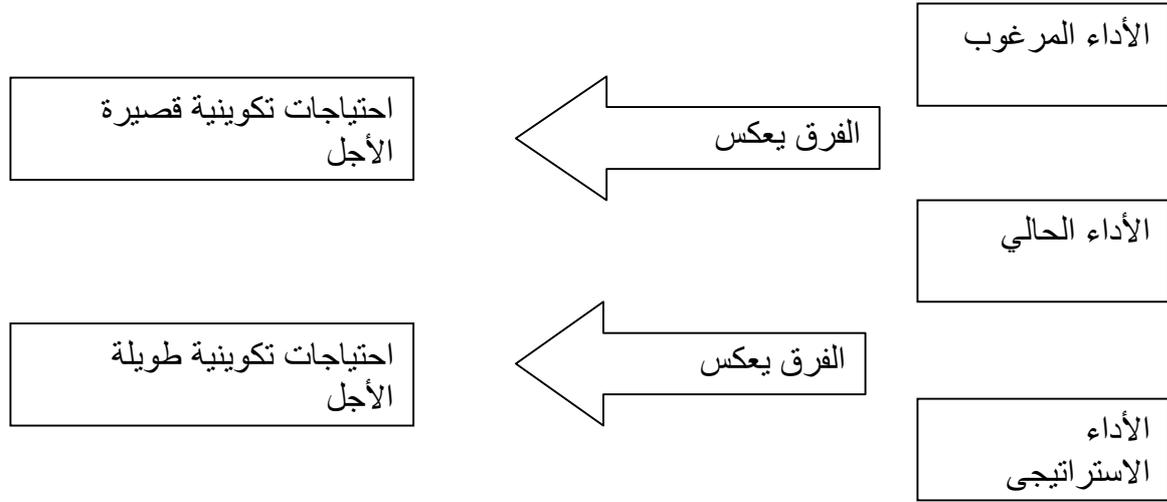


إذن فالاحتياجات التكوينية هي الفجوة أو الفارق ما بين الوضعية الحالية والوضعية

المأمولة، واللتين نعبر عنهما بالأسئلة التالية: [9] ص 87

<u>الوضعية الحالية:</u>	<u>الوضعية المأمولة:</u>
• ماهو عائد العاملين؟	• ماهي التحسينات والتغييرات
• ماهي العراقيل التي ووجهت أثناء العمل؟	• المستقبلية؟
• مع أي أنظمة أو نظم خبيرة يجد العامل صعوبات؟	• ماهي النتائج المأمولة؟
	• ماهي الكفاءات الواجب توفرها عند هؤلاء العاملين؟

الاحتياجات التكوينية هي عبارة عن عجز يواجه المؤسسة والذي بإمكان التكوين تغطيته، ويمكن لهذه الاحتياجات أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل حسب المشكلة التي تواجه المؤسسة أو الهدف المراد تحقيقه، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم(3): التكوين في الأجلين القصير والطويل. [9] ص 295

2.1.2.1. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تكتسب عملية تحديد الاحتياجات التكوينية أهمية كبيرة وذلك لأسباب عديدة نذكر منها: [17]

ص 187-188

- توفير معلومات أساسية لوضع خطط التكوين.
- التحديد الدقيق لأهداف التكوين.
- تصميم برامج تكوين موجهة للنتائج.
- تحسين كفاءة وفعالية التكوين.
- تحديد المستهدفين من التكوين.
- تحديد نوعية التكوين.
- توفير معلومات عن الأفراد العاملين المتكونين من حيث: العدد، العمر، الاهتمامات، المستوى العلمي، المستوى المهني، الوظائف، المستويات، الاتجاهات.
- تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون في المؤسسة.
- يساعد المكونين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتكون بدقة.

- تجنب الأخطاء الشائعة في التكوين مثل: الوقت، التخصص،....الخ.

كلما كان تحديد الاحتياجات التكوينية على أسس تدبيرية وبطريقة شفافة ودقة ومصداقية، كلما حققت البرامج التكوينية نجاحا أكبر. لأنّ هذا يعطي للمتكونين أكثر دافعية وتحفيزا ممّا يسهل تعلمهم ويحسن أداءهم.

3.1.2.1. وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التكوينية:

■ توجيهات الإدارة العليا: من الوسائل شائعة الإستخدام لتحديد الاحتياجات التكوينية هي توجيهات الإدارة العليا، وغالبا ما تعبر تلك التوجيهات عن النظرة الإستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات القادمة، ويمكن التوصل إلى تلك التوجيهات من خلال تقارير مجالس الإدارة والنشرات التي تصدرها الإدارة العليا أو توصياتها. [9] ص 305

■ الإطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة: إنّ كل من يعمل في المؤسسات وبعد تعيينه بفترة زمنية، يكون بإمكانه معرفة وتحديد إمكاناته التي على أساسها يرسم له مسارا يوضح الوظائف التي يمكن أن يشغلها مستقبلا خلال حياته الوظيفية سواء عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، وبالطبع أنّ لكل وظيفة تقع على هذا المسار متطلبات قد لا تكون متوفرة لديه، لذلك تحدد هذه المتطلبات ويبدأ بتوفيرها عن طريق التكوين لتأهيله بشكل جيد لشغل هذه الوظائف مستقبلا.

■ تقييم الأداء: يمثل تقييم الأداء مصدرا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية لأنه يزود المؤسسة بمعلومات واضحة ودقيقة حول أداء العاملين، وما إذا كانت مطابقة للمؤشرات والمقاييس الموضوعية.

لهذا فهو يبين الفجوة بين الأداء الحالي للعاملين وما هو مطلوب منهم في المستقبل، وما إذا كان التكوين هو الوسيلة اللازمة لسد هذه الفجوة.

■ بطاقات وصف الوظائف: تعتبر هذه البطاقات من المصادر الهامة لتحديد الاحتياجات التكوينية، وغالبا ما تمثل تلك البطاقات مستوى الأداء الوظيفي الأمثل الذي يجب على شاغل الوظيفة تحقيقه في ظروف الأداء المثلي، غير أن التغيير السريع في ظروف العمل يستدعي منا الحذر نظرا لأنّ طبيعة الوظائف تتغير بمعدلات كبيرة وسريعة في الأيام الحالية ، مما يؤدي إلى سرعة تقادم بطاقات وصف الوظائف. [9] ص 306

■ الملاحظة والاستماع إلى العاملين: يتوجب على المسير أن يعرف مسؤوليات العاملين ويقوم بملاحظتهم أثناء عملهم، ويستمع إلى تعليقاتهم وآرائهم وأساليب العمل، هذه الوسيلة تسمح بأن تكون له نظرة شاملة حول الوضع، ومعرفة الجوانب الواجب تحسينها. [16] ص 87

■ مدى رضا العملاء: يعتبر رضا العملاء مؤشرا هاما يبين للمؤسسة ما إذا كان أداء مواردها البشرية جيدا أو العكس. فإذا كان رضا العملاء قد وصل إلى أحسن الدرجات فنقول أنّ المؤسسة حققت نجاحا كبيرا في أعمالها، وإذا كان رضاهم متدهورا أو منعدما، فهذا راجع إلى وجود ثغرة مابين أداء الموارد البشرية الفعلي وما هو متوقع ومطلوب من طرف العملاء. فيتوجب على المؤسسة أن تتخذ قرارا حاسما فيما يتعلق بالوسيلة التي ستساعد بها بالانتقال بمواردها البشرية من الأداء الحالي إلى الأداء المطلوب، وهنا يتحدد إن كانت الحاجة للتكوين أو لغيره.

■ الإختبارات: يلجأ المسيرون ومسؤولي التكوين إلى القيام باختبارات شفوية أو كتابية للعاملين من أجل تحديد احتياجاتهم التكوينية، وتتميز هذه الطريقة بانخفاض التكاليف وسرعة الحصول على النتائج، وسهولة المقارنة بينها وتحويلها إلى برامج التكوين.

■ المقابلات: تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التكوين والمتكويين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التكوينية، وعند إجراء المقابلة لابدّ من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتكويين المحتملين ولا يذهب إلى إستنتاج الإجابات.

من مزايا المقابلة أنها تعطي المتكويين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات أما من عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتا طويلا، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتكويين المحتملين بالحرَج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

[11] ص 80

■ قوائم الإستقصاء: يتم من خلالها الأخذ برأي العاملين عن طريق سؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنها بحاجة إلى تكوين فيها، فقوائم الإستقصاء التكوينية توفر قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية، ولكن يبقى مدى نجاحها وفعاليتها مرتبطا بمدى اهتمام المديرين وخبراء التكوين بها.

■ تقييم نتائج التكوين السابق: تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها التكوينية من خلال الرجوع إلى نتائج التكوين السابق وتقييمها، واستخراج عيوبها ومواطن العجز فيها، والأسباب المؤدية لها، لتجسيدها في الأخير على شكل إحتياجات تكوينية، ثم تقوم باختيار التكوين الملائم لإشباع هذه الإحتياجات.

4.1.2.1. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية إلى ثلاثة طرق رئيسية ومتكاملة وهي:

– تحليل التنظيم أو المؤسسة.

– تحليل العمل أو الوظيفة.

– تحليل الفرد.

1.4.1.2.1. تحليل التنظيم: تقوم هذه الطريقة على دراسة المؤسسة وتحليل مختلف الجوانب

التنظيمية فيها، وتشتمل هذه الطريقة على ما يلي:

■ تحليل أهداف المؤسسة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وجود واستمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد الأهداف واستيعابها، وفهمها من قبل العاملين ليساعدوا على تحقيقها من خلال ربطها بأهدافهم الخاصة. [18] ص 25

■ دراسة التغير والتطور في نشاط المؤسسة: ويراد بهذه الخطوة سير الأنشطة بالمؤسسة من حيث الزيادة والنقص والتنوع، وكذلك التعرف على المجالات الجديدة التي تدخلها المؤسسة أو تنوي دخولها، والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي المؤسسة إجراؤها، وبحث أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً، أو الأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير. [8] ص 112

■ تحليل الهيكل التنظيمي: ويتضمن تحليل الهيكل التنظيمي بالإستناد إلى عدد من المؤشرات، نذكر منها: [2] ص 130

– استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.

– تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها.

– استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.

– تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.

– مركزة بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها.

– استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.

– إختلال الهيكل الوظيفي إمّا بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.

– عدم فاعلية اللّجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.

– إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.

– قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.

– نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة.

■ تحليل القوى العاملة بالمؤسسة: وهنا يقوم المخطط بفحص الموارد البشرية بالمؤسسة، من حيث العدد والجنس والعمر والتعليم والتكوين والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها، وكذلك من حيث إستقرار العمالة أو تقلبها وأسباب ذلك، والعمالة المتوفرة في سوق العمل، وذلك حتى يتحدد مدى ملاءمة العاملين للمؤسسة، وحتى يتقرر نوع التكوين المطلوب وما إذا كان هذا التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أدائهم، أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم. [8] ص 111

■ تحليل مؤشرات الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أنّ المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بدّ وأن تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

ومن أجل تحليل وقياس الكفاءة هناك نوعين من المؤشرات:

✓ المؤشرات أو المعايير المباشرة: وتتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات(السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة (المبيعات المتحققة قياسها بعدد العاملين في قسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

✓ المقاييس أو المؤشرات غير المباشرة: تعتبر القياسات غير المباشرة الأفضل في قياس كفاءة الأداء في بعض المجالات، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات

رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية. هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة. [19] ص 331-332

■ تحليل المناخ التنظيمي: يتم تحليل المناخ التنظيمي وفقا لعدة مؤشرات، وأهم هذه المؤشرات: [2] ص 130

- ارتفاع شكاوي العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العاملين.
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل.
- ارتفاع معدل شكاوي العملاء.
- انخفاض المعنويات كما تظهرها إستقصاءات اتجاهات العاملين.

2.4.1.2.1. تحليل العمل (الوظيفة): إنّ تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها، كما يهدف في النهاية إلى تحقيق المواءمة مابين الفرد والوظيفة كما أنّ وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن تعتمد على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية ، والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكولين بها، لذا تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية لذلك يجب أن تستهدف الجهود التكوينية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

إنّ إهمال دراسة المكونات الرئيسية للوظيفة وطريقة أدائها يمكن أن يؤدي إلى تقديم برامج لا تمثل ما يحتاج إليه الموظف (عدم واقعية التكوين). ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالأعمال التالية:

- تحديد معايير الأداء الوظيفي.
- تحديد الواجبات التي تكون الوظيفة.
- تحديد طريقة أداء الواجبات المكونة للوظيفة.
- التعرف على المهارات والسلوك الأساسي لأداء الوظيفة. [9] ص 303

وفي ما يلي سنعرض مثال لتحليل مهام لوظيفة كبير مشرفي مبيعات بالمكاتب الأمامية بإحدى المؤسسات للوصول إلى القدرات اللازمة ومستواها كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(2): نموذج تحليل مهام عمل لوظيفة كبير مشرفي مبيعات. [20] ص

104-103

مستوى القدرات المطلوبة					السلوك المهني المطلوب لتحقيق النجاح في الأداء	القدرات
5	4	3	2	1		
					<ul style="list-style-type: none"> المعرفة بالبناء التنظيمي و الوظيفي بالمؤسسة و إدارتها و إظهار ذلك خلال عمليات التنسيق و الاتصال مع فرق العمل و الإدارات الأخرى. تفهم رؤية و مهمة و أهداف المؤسسة و بلورة ذلك خلال مراحل إيجاد رؤية و أهداف فريق العمل. المعرفة بالخطط الإستراتيجية و مناقشتها مع العاملين بفريق البيع عند وضع خطة العمل البيعية للفريق. 	المعرفة بالمؤسسة
					<ul style="list-style-type: none"> الإلمام التام بالمنتجات التي تقوم المؤسسة ببيعها خاصة ما يتصل بالمواصفات و المنافع و الأسعار و خدمات ما بعد البيع و الإجراءات ذات صلة بها و ذلك عند التعامل مع كل من العملاء الخارجيين و الداخليين. توجيه و تدريب موظفي البيع و تعريفهم بمواصفات و منافع المنتجات العالية لمساعدتهم على تقديم الحلول. تحويل الأهداف البيعية إلى خطط للبيع بمشاركة الفريق. 	المعرفة بالمنتجات و الخدمات

				<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف البيعية للعاملين و مناقشتها و الاتفاق على آليات المتابعة و التقييم. • وضع أولويات للأهداف و مهام العمل وفقا لمتطلبات خطط العمل و ترقيتها • ممارسة أساليب التخطيط ذات الصلة بإدارة المشروعات. 	التخطيط و التنظيم البيعي
				<ul style="list-style-type: none"> • تحديد احتياجات و توقعات العملاء و التعامل معها. • تأسيس علاقات فعالة دائمة مع العملاء لتحقيق ولائهم. • إظهار قيم و ثقافة المؤسسة عند التعامل مع العملاء. 	خدمة العملاء
				<ul style="list-style-type: none"> • بلورة رؤية و أهداف مشتركة و واضحة للفريق • ترجمة رؤية و أهداف و قيم الفريق إلى سلوك عملي عند التعامل داخليا و خارجيا ليكون نموذجا أمام الآخرين. • تفهم دوافع و رغبات العاملين و تحفيزهم لتفجير طاقاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية و الفردية. 	القيادة و بناء الفريق

3.4.1.2.1. تحليل الفرد: يهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات

والإتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التكوين بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد، كمؤهلاته وخبراته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، كاتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وكذا حاجاته التي يطمح لإشباعها ومن ثم يقوم بتحديد نواحي القصور لتغطيتها، ويساعده في ذلك المصادر التالية: [2]

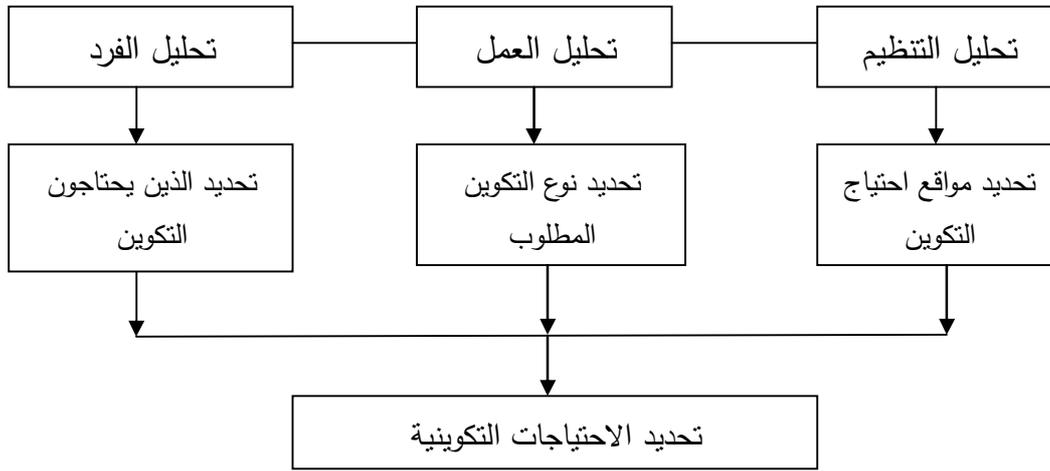
ص131

- نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمؤسسة (تقييم رسمي).
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهـم (تقييم غير رسمي).

■ نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجراؤها من أن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتكوين.

■ أيضا فإنّ تخطيط المسار الوظيفي وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدرا هاما لتحديد الإحتياجات التكوينية.

على ضوء ما سبق نقول أنّ التحديد الدقيق للإحتياجات التكوينية يتم عن طريق التحليل الدقيق لهذه العناصر الثلاثة المتكاملة والمترابطة فيما بينها – التنظيم، العمل، الفرد- فتحليل التنظيم يساعد المؤسسة في تحديد المواقع أي الإدارات والأقسام والمصالح الواجب تكوين أفرادها، وتحليل العمل(الوظيفة) يساعد المؤسسة في تحديد محتوى التكوين من أفكار ومعلومات ومهارات واتجاهات وكذلك نوع التكوين، أمّا تحليل الفرد يأتي تكملة لتحليل التنظيم والوظيفة ليحدد الأفراد الواجب تكوينهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (4): طرق تحديد الإحتياجات التكوينية [8] ص120

5.1.2.1. العوامل المحددة للإحتياجات التكوينية:

تحدد الحاجة للتكوين عن طريق عدة عوامل والتي بدورها تتأني من عدة مصادر وهي

كالتالي: [21] ص137

■ البيئة الخارجية: حيث تتوفر البيئة الخارجية على فرص يتوجب على المؤسسة إقتناصها وتهديدات يتوجب عليها تفاديها أو التصدي لها، وتحدد الحاجة للتكوين من خلال العوامل التالية:

– متطلبات العملاء.

– التقنيات الحديثة أو الأساليب الجديدة الظاهرة في السوق.

– إستراتيجيات المنافسين.

■ البيئة الداخلية: حيث تتوفر البيئة الداخلية على نقاط قوة يتوجب على المؤسسة استغلالها ونقاط ضعف يتوجب عليها التخلص منها، وتتحدد الحاجة للتكوين عن طريق معرفة نقاط الضعف داخل المؤسسة وكيفية معالجتها.

■ إستراتيجية المؤسسة: يجب أن تشمل إستراتيجية المؤسسة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أي يجب أن تجمع بين الفرص ونقاط القوة، وتبعد كلاً من التهديدات ونقاط الضعف،

على سبيل المثال: إذا كانت المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالتصدير فيتوجب عليها توفير طاقم من الموظفين المتحكمين في اللغات الأجنبية.

■ المشاريع المترجمة لإستراتيجية المؤسسة: حيث تتمثل هذه المشاريع في إنتاج منتج جديد أو دخول أسواق جديدة، أو تبني تنظيم جديد، البحث عن الربح والإنتاجية. كلها عوامل تجعل المؤسسة أمام حتمية رفع كفاءة موظفيها من أجل إنجاح هذه المشاريع ، وقد يكون التكوين هو الحل الأمثل.

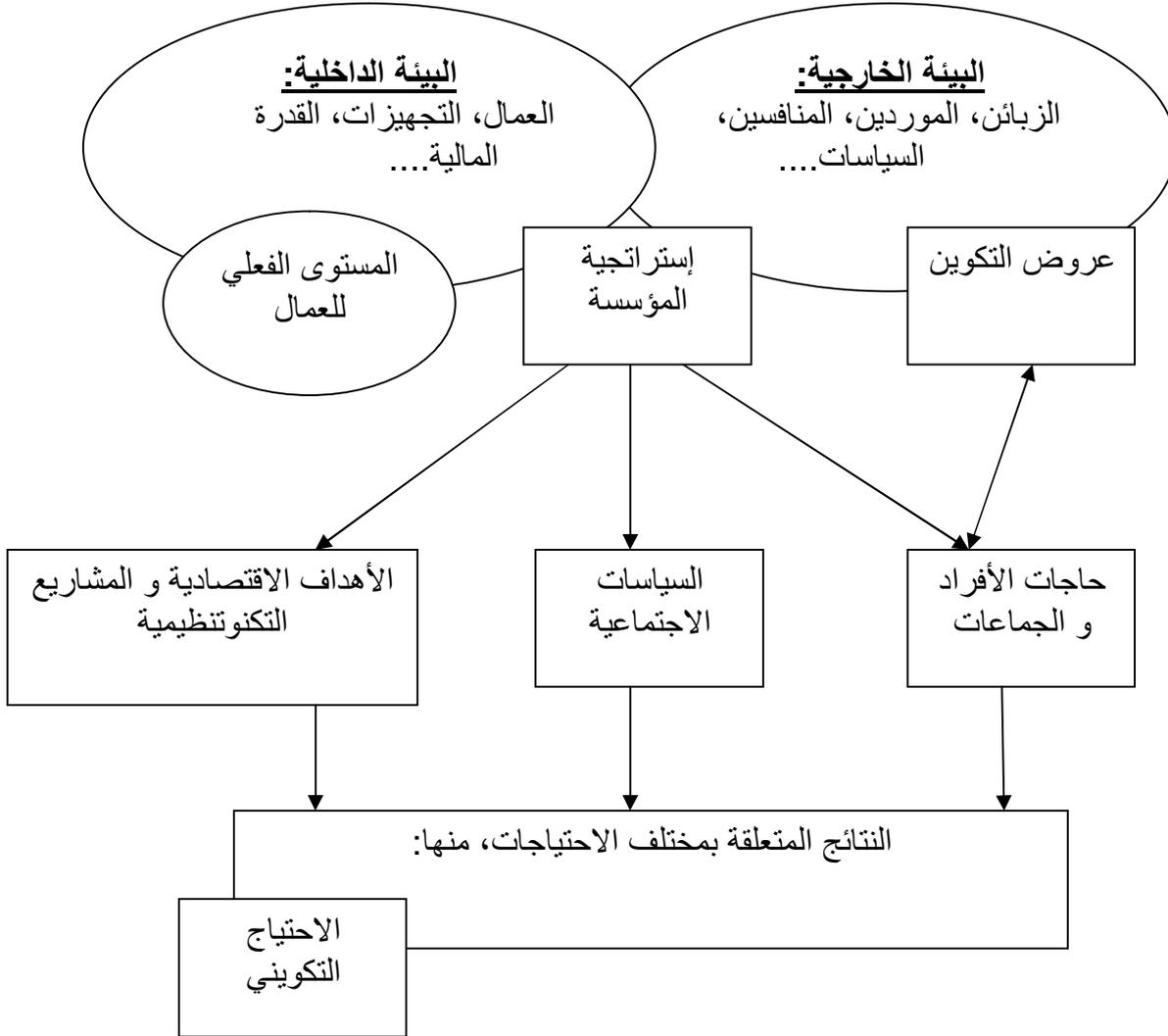
■ السياسة الإجتماعية للمؤسسة: تكون السياسة الاجتماعية ملائمة وجيدة إذا كانت لها القدرة على مساعدة المؤسسة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية .

وبالمقابل تتطلب السياسة الاجتماعية الجديدة أشخاص أكفاء ومحفرين لإنجاح العمل.

■ الإفصاح عن حاجات الأفراد والجماعات: يود العمال لو يتألقون في نشاطهم المهني، وغالبا ما يكون التكوين السبيل الأمثل لبلوغ أهدافهم، لذا يفصح الأفراد وكذا الجماعات عن حاجتهم للتكوين.

■ عروض التكوين: حيث أصبح التكوين سوقا في حد ذاته، بظهور المراكز والمؤسسات التكوينية وكثرتها، فكل مؤسسة تعرض منتجاتها التكوينية وتلجأ إلى تبني إستراتيجيات تسويقية لتسويق منتجاتها، وتعطي هذه العروض شكل إحتياج.

وبالإمكان تمثيل العوامل المحددة للإحتياجات التكوينية في الشكل التالي:



الشكل رقم (5) : العوامل المحددة للاحتياجات التكوينية [21] ص 137

2.2.1. تصميم البرنامج التكويني:

تعتبر العملية التكوينية عملية متكاملة و مترابطة فيما بينها، فبعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني، تلي هذه المرحلة مباشرة مرحلة تصميم البرنامج التكويني وإعداد الخطة التكوينية.

ويرتبط تصميم البرنامج التكويني بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التكوينية، وأساليبها، ومساعداتها، والشروط الواجب توافرها في المتكويين، واختيار المكونين المناسبين، واختيار المكان المناسب، وأيضا الزمان الملائم، وأخيرا تصوير الموازنة التقديرية. [3] ص 320 وفيما يلي عرض لمختلف النقاط الواجب على مصمم البرنامج التكويني أخذها بعين الإعتبار:

1.2.2.1. تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني:

1.1.2.2.1. تحديد أهداف البرنامج التكويني: أول شرط قبل وضع البرنامج التكويني أن

تتوفر الرؤية الواضحة بخصوص النتائج المطلوب الوصول إليها، فإن لم تكن تعرف الوجهة التي تتجه إليها، فكيف ستعرف أنك قد وصلت؟ أو كيف ستحدد الطريق الذي سوف تسلكه للوصول إلى تلك الوجهة؟ وينطبق ذلك بالتأكيد على أية دورة تكوينية حيث أنه ينبغي دائماً أن تبدأ مثل هذه الدورات بتحديد الأهداف أولاً، وفي الغالب الأعم سوف يتم تحديد هذه الأهداف من حيث ما هو متوقع أن يكون الشخص العامل قادر على القيام به بعد عودته من الدورة التكوينية إلى مكان العمل.

[22] ص 125-126

ومن هنا يمكن أن نتصور عدداً من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالأهداف الآتية:

■ تنمية معلومات المتكون بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

■ إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

■ تطوير سلوكيات المتكون واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

■ إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

■ تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية. [23] ص 236

وعموماً فإن الهدف التكويني الجيد يجب أن تتوافر له ثلاثة مكونات هي:

● تحديد مالذي يجب على الموظف عمله : الأداء.

● تحديد جودة أو مستوى الأداء المتوقع أو المقبول: المعيار.

● تحديد الظروف المتوقع أن يمارس الموظف الأداء المرغوب في ظلها: الظروف. [24]

ص 350

وعلاوة على هذا يجب أن تتوافر هذه الأهداف على عدة صفات وخصائص وهي كالاتي:

– أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

– أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات.

– أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

– أن تتسجم مع سياسات المؤسسة. [25] ص 57-58

2.1.2.2.1. محتوى البرنامج التكويني: بعد تحديد الأهداف التكوينية يتم تحديد موضوعات

ومحتويات البرنامج، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتكون. [23] ص 236-237

قد يتم إعداد محتوى برامج التكوين من طرف إدارة التكوين في المؤسسة ، ومن الممكن الإستعانة ببعض الخبراء الخارجيين لتصميم محتويات برامج التكوين، فالمهم أن تكون أهداف برامج التكوين واضحة حتى يمكن الحكم على مدى جودة محتوى برامج التكوين. [9] ص 311-312

2.2.2.1. إختيار الطرق والأساليب التكوينية:

أمام المؤسسة العديد من أساليب التكوين منها ما هو فردي وما هو جماعي، لذا يتوجب عليها إختيار الأسلوب التكويني المناسب والمؤثر على المتكونين حتى يكون أكثر فاعلية في التأثير من خلال تحديد المستوى الإداري المراد تكوينه، وهل الجماعات المراد تكوينهم صغيرة أم كبيرة، وهل التكوين فني أو إداري، داخلي أم خارجي. [17] ص 192

وفيما يلي نعرض عددا من أساليب التكوين الأكثر شيوعا في الإستعمال وهي:

1.2.2.2.1. التدريب العملي: يناسب هذا الأسلوب الأعمال اليدوية والإنتاجية أين يقوم المكون

بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتكون ويشجعه على الأداء، ويمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم. [26] ص 163

2.2.2.2.1. تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص

الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس، بمعنى أن لا تعطي

للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله. [27] ص 172

يتيح هذا الأسلوب للمتكونين الفرصة في التنفيس عن مشاعرهم عندما يؤديون أدوارهم أمام الآخرين بحرية، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء ما يسمى بين الجماعة بالخبرة المشتركة التي تظهر بعد الإنتهاء من التمثيل في ضوء حدوث التفاعل بين أفراد الجماعة، ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من التكوين على مهارة المكون عند التطبيق وتوجيهه للملاحظات. [28] ص 116

3.2.2.2.1. المباريات الإدارية: بحيث يقسم المتكونين إلى جماعات صغيرة، كل جماعة

تمثل إدارة منفصلة، تعطي المجموعات معلومات وبيانات عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها ويطلب من كل مجموعة إتخاذ قرار. [29] ص 96

ويشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب تمثيل الأدوار إلا أنّ نقطة الإختلاف تكمن في: [28]

ص 118

"أنّ هذا الأخير يهتم بالمشاعر بين الأفراد، بينما المباراة تهتم بالمشكلات الإدارية. إذن إن لم يكن على سبيل المصادفة أن تمثل المباراة الإدارية توازنا مرغوبا بين المشكلات الإنفعالية والتنظيمية بوصفها أسلوبا يغطي شريحة أوسع مما تفعله طريقة تمثيل الأدوار".

4.2.2.2.1. المحاضرات: تعتبر وسيلة توصيل المعلومات أو نقلها من المحاضر إلى الدارسين

وترتكز فعالية هذا الأسلوب على قدرة المحاضر وكفاءته في نقل المعلومات والأفكار إلى الدارسين بسهولة ووضوح.

وتمتاز المحاضرات بقلة التكاليف، حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا للمحاضرة في وقت واحد، وكذلك يفضل استخدامها في الحالات التي يكون فيها عامل الوقت مهما، حيث يتم توجيه الحقائق والمبادئ والمعلومات والمفاهيم للمتدربين بشكل سريع ومباشر. [8] ص

146

إلاّ أنه يعاب على أسلوب المحاضرة أنها: [24] ص 357 عبارة عن اتصال من جانب واحد فالمتكونين يكونون قد أهملوا مبدأ أساسي من مبادئ التكوين، وهو الممارسة العملية لموضوع التكوين. لعدم تواجد معلومات مرتدة من الحاضرين، كذلك ضرورة تناسب موضوع المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتكونين الحاضرين. زيادة على ذلك صعوبة تحقيق نوع من الإنصات التام أثناء المحاضرة بين المتكونين.

5.2.2.2.1. دراسة الحالات: تتبنى إدارة التكوين هذا الأسلوب من أجل إبراز الواقع في عملية التكوين، عن طريق تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، حيث يدرسونها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المتاحة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين. كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها، ولهذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية بل بصورة مكتملة فقط. [26] ص 164

6.2.2.2.1. تدريب الحساسة: "أستعملت هذه الطريقة لأول مرة سنة 1946 في شركة ليلاندبرا فورد بين مجموعة من المديرين، تحت إشراف مركز البحوث الخاص بديناميكيات الجماعة في معهد ماساتشوستن". [8] ص 149

"يتميز هذا الأسلوب بأنه يؤكد على تغذية روح الاستقلالية و النمو الشخصي و الاعتماد على الذات في ضوء الاستبصار بالمشكلات الذاتية و المحيطة بالجماعة. و تمثل الجماعات في تدريب الحساسة جزءا حيويا من شرط نجاحه، و من هذه الجماعات جماعة التكوين و التي تتكون من 10 إلى 15 فردا و لا يعين فيها قائدا، و لا يحدد فيها مشكلة للطرح. إنما يطلب من هذه الجماعات أن يتحدثوا على راحتهم في محاولة لفهم مشاعرهم و مشاكلهم و اختيار الحلول البديلة لتلك المشاكل في ضوء أوضاع الجماعة حتى يمكن النهوض بها. و تكمن الاستفادة الحقيقية من أسلوب الحساسة عند الرغبة في نشر روح التعاون و الإخاء داخل المؤسسة أو الوحدة". [28] ص 118

7.2.2.2.1. المؤتمرات و الندوات: تعتبر من أساليب النقاش الجماعية التي تسمح بدرجة اعلى من المشاركة من جانب المتكويين.

و الغرض من إستخدام المؤتمرات و الندوات كأسلوب تكويني يمكن في : [10] ص45

- تنمية حلول إبتكارية للمشكلات.
- إثارة الاهتمام و التفكير و ضمان المشاركة في موقف قد يبقى المتكون فيه سلبيا إذا لم تستخدم طريقة المؤتمر.
- التأكيد على النقاط التكوينية الأساسية.
- دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية.

– تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم و المبادئ و تحديد ما إذا كان المتكون على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدماً.

– إعداد المتكونين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة.

– توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات

– تجهيز المتكونين لتكوين لاحق.

– تحديد مدى تقدم المتكونين و فاعلية التكوين السابق.

8.2.2.2.1. العصف الذهني(تهيج الأفكار): في طريقة تهيج الأفكار يعطى لمجموعة

صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو في مشكلة، ثم يطلب من أحد أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضايف الحرّ بين أفكار أفراد المجموعة. وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

تستخدم هذه الطريقة لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات وتنمية القدرة على الابتكار و دفع

المتكونين على المشاركة.[10] ص51

9.2.2.2.1. الوقائع الحرجة: يقوم المكون بتشجيع المتكونين على ذكر بعض الأمثلة التي

تخص موضوع التكوين، ويقوم بتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة بحيث تساعد المتكونين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة، ويتوجب على المكوّن إنتقاء الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على

إثارة إحدى الوقائع. [26] ص163

10.2.2.2.1. نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر

التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية. فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية. ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات و المحفزات حتى

يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي. [14] ص345

ويستعمل في هذا الأسلوب الوسائل السمعية البصرية كأشرطة الفيديو والتي تتضمن خطوات العمل وكيفية الأداء وتعرض على المتكولين بطريقة متكررة من أجل ترسيخها في أذهانهم ويقومون بتقليد الأداء مما يكسبهم مهارات وسلوكيات جديدة.

11.2.2.2.1. التعليم عن بعد: يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات التي توجد لها فروع في مناطق جغرافية متباعدة، تلجأ إليه المؤسسة أيضا بغية تكوين أكبر عدد ممكن من العاملين بدون الانتقال إلى أماكن أخرى، ويتطلب هذا الأسلوب استخدام تكنولوجيا متقدمة لعقد برامج تكوين عن بعد لكل الفروع، وقد يعاب على هذا الأسلوب ضعف الاتصال بين المكون والمتكولين أضف إلى ذلك التكاليف المرتفعة التي يمكن أن تتحملها المؤسسة مقابل عقد تلك اللقاءات. [9] ص 318

3.2.2.1. تحديد زمان ومكان التكوين:

1.3.2.2.1. وقت التكوين: وتشمل البرامج التكوينية من حيث الوقت جانبين أساسيين هما مدة البرنامج التكويني وتوقيت البرنامج، تختلف مدة برنامج التكوين من برنامج لآخر حسب المستوى الإداري أو الهدف من البرنامج، يصعب تحديد الأساس الموضوعي الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مدة برنامج تكوين معين. ويلاحظ في الحياة العملية أن هناك تباينا كبيرا في مدد البرامج التكوينية، فبعضها يمتد إلى يوم تكويني واحد وبعضها قد يمتد إلى أسبوع تكويني أو عدة أسابيع وأحيانا قد تمتد لعدة أشهر. [9] ص 315 وفي ما يلي عرض مثال لنموذج جدول زمني لبرنامج تكويني يدوم لأربعة أيام:

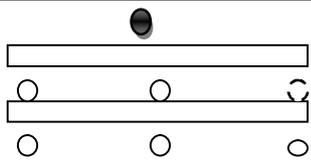
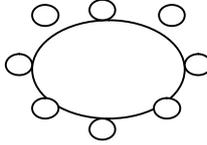
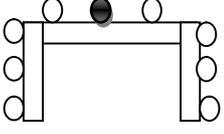
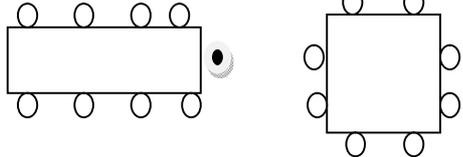
عدد أيام البرنامج: 4 أيام
تبدأ السبت :...../...../.....
وتنتهي الأربعاء:...../...../.....
وقت الانعقاد : يوميا من الساعة 9 صباحا وحتى 2 بعد الظهر.
جدول الجلسات: - الجلسة الأولى: من 9 ص وحتى 10.30 ص
- راحة: من 10.30 ص حتى 11 ص.
- الجلسة الثانية: من 11 ص حتى 12.30 ظهرا.
- راحة: من 12.30 ظهرا وحتى 1 بعد الظهر.
أحداث هامة: التسجيل للبرنامج:
يتم يوم السبت الموافق...../...../.....
من الساعة 7.30 ص الساعة 8 ص
إختبار نهائي:
يتم يوم الأربعاء الموافق:...../...../.....
من الساعة 12.30 ظهرا وحتى 1 بعد الظهر.
حفل الختام:
يتم يوم الأربعاء الموافق...../...../.....
من الساعة 1.30 بعد الظهر وحتى 2 بعد الظهر.

الشكل رقم (6): نموذج الجدول الزمني لبرنامج التكوين [14] ص 351

لتوقيت البرامج التكوينية أثر كبير في نجاحها، ومن مزايا التوقيت نذكر ما يلي: [8] ص135

- القضاء على التضارب في ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة والتي يتم عقدها في وقت واحد.
- التأكد أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.
- تخفيف حدة الصراع التقليدي بين التقنيين والاستشاريين، بمساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق نظرا لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي يقل فيه ضغط العمل (عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة للسنة نتيجة ضغط العمل الخاص بالجرد والعمليات الحسابية).
- إحداث درجة عالية من التنسيق بين المتكويين في دورات مختلفة بحيث تمهّد كل دورة لنجاح الأخرى.

2.3.2.2.1. الموقع: "يتمثل السؤال التمهيدي عند وضع الخطة بشأن الموقع الخاص بأية عملية تكوينية فيها إذا كان ينبغي أن يتم عقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة أو خارجها، وهناك سؤال ثان على فرض أنه يجب أن يتم عقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة فهل ينبغي أن تكون في مكان العمل أو في غير مكان العمل؟" [22] ص129 وتقام البرامج التكوينية في قاعات حيث ترتب الطاولات والكراسي بالشكل الذي يتناسب مع أسلوب ومحتوى التكوين حيث أن لكل شكل مميزاته وغرضه وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

 <p>شکل 1</p> <p>تقليدي، سيطرة. يصلح للمحاضرات</p>	
 <p>شکل 2</p> <p>درجة عالية من الديمقراطية، يصلح مع المناقشات والتفاعلات والعصف الذهني.</p>	
 <p>شکل 3</p> <p>شكل رسمي يسمح بالمناقشة وتقسيم المتكويين إلى مجموعات</p>	
 <p>شکل 4</p> <p>شكل رسمي، تقسيم مجموعات، يسمح بمناقشات مجموعات مع بعضها، المربع لا يظهر القائد، المستطيل يظهر القائد.</p>	

الشكل رقم (7): أشكال القاعات [3] ص 327

4.2.2.1. اختيار المكوّنين والمتكويين:

تعتبر هذه الخطوة أساسية في تصميم البرامج التكوينية، لكون المكوّنين والمتكويين الطرفين الأساسيين في العملية التكوينية.

1.4.2.2.1. اختيار المكوّنين: يجب تحديد الشروط الواجب توفرها في المكوّنين وذلك لأنهم

ركيزة أساسية لنجاح التكوين، والمهمة الرئيسية في إختيار المكوّنين هي تحديد مقدار ونوعية الكفاءة في موضوع التكوين، وكذلك بالنسبة لمهارات تقديم الخدمة التكوينية، ولهذا يجب مقارنة كفاءات المكوّنين بالكفاءات المرجعية المطلوبة. [30] ص 82

ومن بين هذه الشروط والمعايير التي يتحدد على ضوءها اختيار المتكويين ما يلي: [2] ص

136

-التأهيل العلمي: أن يكون للمكون مؤهل جامعي يتناسب مع الموضوع التكويني، وأن يكون أحد أعضاء هيئات التدريس بالجامعات أو ما يعادلها وكونه قادر على التحكم في الأساليب التكوينية المتطورة.

- الخبرات العملية: أن تتوافر لدى المكون خبرات عملية في المجال التكويني وكذا في مجال التخصص، لا تقل عن 15 و 3 سنوات على التوالي.

- الصفات الشخصية: كالهئية والمظهر، القدرة على التفكير الإبداعي، التنمية الذاتية، القدرة على التأثير في الآخرين وأن تكون لديه مجموعة من مهارات الاتصال.

2.4.2.2.1. اختيار المتكويين: على الرغم من أهمية التكوين لجميع العاملين في المؤسسة ، إلا أن بعض البرامج التكوينية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتكويين وفق الحاجة التكوينية ومستواها، أي أن يرتبط البرنامج التكويني إما بحاجة المؤسسة أو حاجة الوظيفة، أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتكويين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المؤسسة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج ايجابية. [23] ص230

5.2.2.1. اختيار الوسائل والمساعدات التكوينية:

تمثل مساعدات التكوين عاملا معاونا على انتظام التكوين واستفادة المتكويين منه، وتعطي المتكويين فرصة استخدام حواسه المتاحة بالكامل (السمع والبصر و الوجدان) لاستيعاب موضوع التكوين مما يسهل للمكوي نقل المعلومات والخبرات إلى المتكويين، هذا بالإضافة إلى أن هذه المساعدات تزيد من وضوح الشرح وتضفي على الموضوع طابعا مشوقا مما يساعد على تركيز إنتباه المتكويين. [2] ص 139

لا تُختار الوسائل والمساعدات التكوينية بطريقة عشوائية بل تخضع عملية إختيارها لعدة إعتبرات وهي: [17] ص 192

- إعتبرات عملية: السعر، البساطة، عدد المتكويين، فترة البرنامج.

● إعتبرات تتعلق بالمتكون: نوعية ومستوى و خلفية وخبرة المتكونين.

● إعتبرات تتعلق بالمكون: القدرة والمهارة على الاستخدام.

ومن بين الوسائل المستعملة في العملية التكوينية نذكر ما يلي:

– السبورة العادية والسبورة المغناطيسية

– جهاز الكمبيوتر

– الكاشف الكهربائي

– الأوراق والكتيبات والمذكرات

– عروض الفيديو والأفلام.

6.2.2.1. وضع الميزانية التقديرية للتكوين:

تعتبر التكاليف من العوامل المهمة في أي برنامج تكويني، والمعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملا منفصلا أو متميزا عن بقية العوامل الأخرى في تنفيذ البرنامج التكويني، حيث أن الوقت والإمكانات المالية والأفراد -مكونين ومتكونين- وما شابه ذلك يترتب عليه تكلفة، لذا من الضروري على مصمم البرنامج التكويني أن يضع في إعتباره عند وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التكويني التكلفة المالية ورصد مبلغ محدد بعد حسابه التكاليف من مدخلات ومخرجات مالية -إيرادات ومصروفات- أي وضع ميزانية يطلق عليها ميزانية البرنامج التكويني. [17] ص 193

تحتوي ميزانية التكوين على تكاليف متنوعة نذكر منها: [22] ص 127

✓ تكاليف إيجار مكان مناسب للدورة التكوينية (أو تكاليف تشغيل مركز تكوين في حالة ما إذا كانت مؤسسة ضخمة)

✓ تكاليف الاستعانة بمحاضر مناسب أو موجهين وأجور الأشخاص العاملين الذين يقومون بهذه الأدوار وبعض المهام التنظيمية الأخرى.

✓ تكاليف نفقات السفر والإقامة.

✓ مرتبات ومزايا المتكونين.

- ✓ انخفاض الإنتاج بسبب غياب المتكويين عن العمل والتكاليف اللازمة لتوفير تغطية لازمة.
- ✓ تكاليف توفير المواد اللازمة للدورة التكوينية.
- ✓ تكاليف الوقت الذي يقضيه العاملون في الترتيب للبرنامج التكويني.
- ✓ الزيادات المحتملة في التكاليف المتعلقة بعملية التعيين، حيث يزيد الطلب على العمالة التي تم تكوينها من قبل أصحاب العمل الآخرين.
- ✓ بعض التكاليف الزائدة الخاصة بالمرتببات، عند وصول المتكويين إلى مستويات معينة من الأداء.

3.2.1. تنفيذ البرنامج التكويني

هي المرحلة الثالثة من عملية التكوين فبعد تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني، تأتي مرحلة التنفيذ وتجسيد المخطط على أرض الواقع، فهو تحويل ما سبق من تصور وتخطيط إلى حقيقة، ولكي يحدث ذلك يتوجب على مدير التكوين أو المعني بتنفيذه أن يضمن مطابقة التنفيذ مع ما هو مخطط مسبقاً أي ضمان ما يلي:

- مطابقة الجدول الزمني مع التوقيت الموضوع في خطة التكوين.
- جاهزية وملاءمة مكان التكوين.
- جاهزية وملاءمة المساعدات والأساليب التكوينية.
- حضور المكونين والمتكويين المعنيين.
- مطابقة المحتوى والموضوعات المدرسة مع ما هو مخطط.
- سيرورة البرنامج نحو الأهداف المخطط لها.
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

1.3.2.1. بداية جلسات البرنامج التكويني:

تعتبر الجلسة التكوينية الأولى هي المحك الرئيسي الأول لإظهار التفاعل بين المكوّن والمشاركين في البرنامج أو ورشة العمل التكوينية، حيث أن تلك الجلسة ومن خلال الاتصال بين

جميع المشاركين والمكوّن تشكّل الانطباعات الأولى لدى الجميع، والتي تدوم طويلاً ومن هنا ينبغي على المكوّن إدارة الجلسة بفعالية حتى تتمكن من ترك بصمات مؤثرة في بداية البرنامج التكويني لتستمر آثارها حتى بعد الانتهاء منه. [20] ص 163

ومن أجل بداية موفقة وافتتاحية ناجحة تفتح شهية المتكويّن وتحفزهم على المشاركة بقوة في البرنامج التكويني يتوجب على المكوّن أن يتبع الإرشادات التالية: [20] ص 163-165

- بدء أعمال الجلسة في موعدها حتى لو لم يكتمل الحضور، وذلك لإعطاء صورة مهنية عن البرنامج التكويني وإظهار الالتزام والاحترام تجاه الحاضرين والذين أتوا بشكل مبكر.

- الترحيب بالمشاركين وكتابة عبارة الترحيب على السبورة أو إظهارها على شاشة العرض.

- الوقوف بالقرب من باب القاعة بغرض إستقبال المشاركين من خلال إبتسامة وتعبيرات وجه حيوية، ويفضل مصافحة المشاركين عن دخولهم.

- عقب الجلوس يقوم المكوّن بالترحيب بالمشاركين بسرعة بغرض تقديم نفسه إليهم لبناء العلاقة المهنية المطلوبة.

- عند التقديم يجب التفكير في الانطباع الأول وتأثير الكلمات على حماس واستعداد المشاركين

- تقديم المشاركين لأنفسهم عقب انتهاء المكوّن من تقديمه لنفسه.

2.3.2.1. الجدول الزمني للبرنامج: ينفذ البرنامج التكويني على أساس التوقيت المبرمج سابقاً ويتضمن الجدول الزمني كل من:

– موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه.

– توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

– تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

3.3.2.1. تجهيز مكان التكوين ومختلف المستلزمات ويتم ذلك عن طريق:

– تنظيم القاعات وفق متطلبات البرنامج والتأكد من نظافتها يوميا.

– تجهيز المستلزمات الضرورية من وسائل العرض والكتيبات والأقلام... الخ

- تجهيز الطاولات والكراسي وتنظيمها حسب ما يتضمنه المخطط، إذ أن لكل طريقة جلوس غايتها وأثرها على التكوين كما سبق ذكره (الشكل رقم 07).
- ترتيبات النقل، الإطعام والإقامة.

4.3.2.1. المكونين والمتكونين:

- تذكير كلا الطرفين بمواعيد البرنامج.
- احترام مواعيد الحضور والانصراف لكلا الطرفين.
- وضع قائمة مرجعية تتضمن معلومات عن المتكونين وكذا وظائفهم ومؤهلاتهم.
- دفع مستحقات المكونين في الوقت المناسب وتوفير المناخ المناسب لهم.
- تحفيز المتكونين طيلة البرنامج التكويني من أجل إثارة دافعيتهم للتعلم.

5.3.2.1. متابعة البرنامج التكويني: [2] ص 159

- هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التكوينية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض:
- التدخل الفوري لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها.
 - التدخل للتعديل أو التطوير وفقا لمتطلبات الظروف الطارئة.

4.2.1. تقييم البرنامج التكويني:

"التقييم مرحلة جوهرية في عملية التكوين" [31] ص 268، فتقييم التكوين ضرورة لازمة لضمان قطف ثماره وإعطائه مصداقيته في زيادة كفاءة الأداء ومن خلال الإجراءات التقييمية للعملية التكوينية التي تيسر الوقوف على فعالية البرنامج التكويني، ويجب أن يحقق تقييم التكوين ما يلي [28] ص 154:

- معايير إحصائية لتقييم فعالية التكوين.
- التحقق من مدى نجاح التكوين في التطوير والتعديل.

– المساهمة في إكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته.

– وضع نماذج تكوينية للتفكير الصحيح تجاه المشكلات.

ويفهم مما سبق أن يتضمن التكوين وضع المعايير للأداء الفعال في ضوء مقياس أداء المتكون الفعلي وما هو متوقع منه مقارنة بالمعايير العالية الأداء.

يتم تقييم برامج التكوين من أجل معرفة مدى النفع المتحقق منه، فقرارات وبرامج التكوين شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم، وبالرغم من أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات كما في ذلك تلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين تمارس عملية التقييم على أسس علمية ومنهجية. [3] ص 201

1.4.2.1. أهداف عملية تقييم التكوين:

حسب DANIEL FEISTHAMEL و PIERRE MASSOT: " هدف التقييم هو التأكد من أن التكوين سمح بتحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف جهاز التكوين، بعبارة أخرى أن التكوين كان فعالاً". [32] ص 157

ويرى سعد الدين خليل أن أهداف تقييم التكوين تتمثل في النقاط التالية: [2] 159

– تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلاً حتى يمكن للخطة أن تكون أكثر فعالية في المرات القادمة.

– التعرف على مقدار ما تم إنجازه من أنشطة الخطة وما تم تحقيقه من أهدافها.

– قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية التي أستخدمت.

– قياس كفاءة الأفراد الذين تم تكوينهم (السلوك المرغوب).

– مقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه

2.4.2.1. خطوات عملية تقييم التكوين :

يعتبر تقييم التكوين عملية لها مراحلها وتبدأ عملية التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني، ثم أثناء تنفيذه وأخيراً بعد تنفيذه، وهذا ما يبينه الجدول رقم (03).

1.2.4.2.1. مرحلة ما قبل التكوين: تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم ما تم تنفيذه من

أنشطة ثم مقارنتها بتلك الأنشطة المخططة بهدف إكتشاف أي ثغرات لتعديلها قبل التنفيذ مما يساعد على تحقيق العملية التكوينية لأهدافها، ويتم متابعة وتقييم الأنشطة التالية:

– الاحتياجات التكوينية.

– تصميم البرامج التكوينية. [2] ص161

إن التحديد الدقيق لأهداف التكوين والذي يوضع بناءً على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية يضمن مستوى عال من الدقة والموضوعية في تقييم النتائج المحصلة من البرنامج التكويني، وتتبع الإدارة في تقييم التكوين في هذه المرحلة أساليب عديدة أهمها: [8] ص164

- استطلاع آراء المتكونين حول البرنامج من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها ودرجة تفصيلها أو إختصارها، والمواد والوسائل والأساليب التكوينية وكذا فترة التكوين ومكانه ومواعيده.

- إستطلاع آراء رؤساء ومرؤوسي المتكونين لأنهم يتعاملون مع المتكونين ويعرفون النقاط الايجابية والسلبية في معلوماتهم و أدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم.

- إجراء اختبار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين التي تكشف عن المعلومات والمهارات.

-إستعراض نتائج البرنامج إذا كان قد نفذ من قبل ، وكذلك البرامج المشابهة أو المتعلقة به.

2.2.4.2.1. مرحلة التقييم أثناء التكوين:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما: [33] ص 178

1.2.2.4.2.1. تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني:

ويشمل تقييم كل من الوسائل والأساليب والتقنيات المستعملة في التكوين، وكذا كيفية توزيع وقت التكوين من أجل التأكد من توافق عملية التنفيذ مع خطة البرنامج، يساعد هذا التقييم في تصحيح مسار البرنامج في حالة حدوث خلل في التنفيذ.

2.2.2.4.2.1. تقييم أداء المكون والمتكون خلال تنفيذ البرنامج :

يتم فيه قياس تحصيل وأداء المتكونين من أجل معرفة مدى تعلمهم ومدى ارتباطه بالمهام التي يؤديونها.

الغرض من تقييم العملية التكوينية أثناء تنفيذها هو معرفة مدى نجاح العملية وفعاليتها وذلك من عدة جوانب: [8] ص 167

مدى تسلسل وتكامل وشمول وتفصيل الموضوعات، وارتباطها باحتياجات المتكونين، ومدى مساهمتها في بلوغ الأهداف التكوينية، والتزام المتكونين بالإطار المحدد لهذه الموضوعات، ومدى تنوع الأساليب المتبعة في عرضها وانتظام المتكونين وحرصهم على حضور جلسات التكوين، وأخيراً هناك تقييم النتائج التي يحققها البرنامج، ويشمل قياس المعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج انطلاقاً من الجلسات التكوينية المتابعة أن يزود بها المتكونين أو يطورها أو يغيرها أو يعدل فيها.

3.2.4.2.1. مرحلة ما بعد التكوين:

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على النتائج المحققة من البرنامج التكويني ككل.

يتم تقييم جميع مكونات البرنامج التكويني للتعرف على ثغرات الأداء ونقاط الضعف والخلل التي حدثت أثناء التخطيط والتنفيذ، والعمل على تطوير البرنامج للمرات القادمة [34] ص 337-338، وتهدف إلى التعرف على التغيير الذي طرأ على سلوك المتكون والمعلومات التي حصل عليها، حيث أن متابعة وتقييم المتكون على هذا المستوى يزودنا بمعلومات عن النتائج المباشرة للتكوين، ويتم متابعة كل من :

- سلوك واتجاهات المتكون

- التعلم. [2] ص 168-169

وتتضمن هذه المرحلة عنصرين أساسيين وهما:

- تقييم المتكونين بعد نهاية البرنامج: تتم هذه العملية عن طريق إستقصاء آراء المتكونين حول أهداف البرنامج، مواضيع التكوين، مهارات المكوّن وغير ذلك من مقومات البرنامج التكويني.

- تقييم أثر التكوين: تقوم إدارة التكوين في المؤسسة بقياس أثر التكوين على السلوك وأداء الموظفين عن طريق التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التكوين والتأكد من حدوث التغيير على أدائه وسلوكه، يعتبر هذا الجزء من التقييم ما بعد التكوين من وجهة نظر المسؤولين الهدف النهائي لعملية التقييم. [33] ص179

فيما يلي عرض لجدول يبين مختلف أنواع التقييم وكذا الأطراف المعنية بها:

الجدول رقم (03): التقييم (متى، لماذا، بمن؟) [35] ص223

متى	طبيعة التقييم	من
قبل التصميم	تقييم الاحتياجات	المصالح والموارد البشرية
أثناء التسجيلات	تقييم عند الطلب	إدارة الموارد البشرية
أثناء الافتتاح	تقييم التوقعات	المنشط
أثناء التنفيذ	-تقييم المكاسب -تقييم الأهداف -تنظيم العلاقات	المنشط
عند الختام	تقييم الرضا	المنشط + الموارد البشرية
فيما بعد	تقييم الفعالية	الموارد البشرية والمصالح
وأخيرا	تقييم النجاعة	الموارد البشرية، مديرية الإدارة و المالية، الإدارة العليا

3.4.2.1. معايير فعالية تقييم التكوين:

قدم كتاب Donald Kirkpatrick "تقييم برامج التكوين" تعريفاً بأفكاره المنشورة عام 1959، وبذلك ازداد الاهتمام بها وأصبحت نظريته النموذج الأوسع استخداماً والأكثر شعبية لتقييم التكوين والتعلم، وقام كيركباتريك لاحقاً بإعادة تعريف وتحديث المستويات الأربعة للتكوين في كتابه الصادر عام 1998 بعنوان "تقييم برامج التكوين: المستويات الأربعة" Evaluating Training Programs: The Four Levels

تقيس المستويات الأربعة لنموذج كيركباتريك للتقييم :

رد فعل المتكويين – ما الذي فكروا وشعروا به حول التكوين

التعلم - مدى ازدياد المعرفة أو المقدرة

السلوك- مدى التحسن في السلوك والمقدرة على التطبيق

النتائج - الآثار الناتجة عن أداء المتكون على العمل والمحيط. [36]

1.1.3.4.2.1. رد فعل المتكويين: تقدم إستمارة إستقصاء لقياس مدى شعور الفرد بالاستفادة من

البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة وأيها أقل إفادة وأيها أكثر سهولة وأيها أكثر صعوبة...الخ،

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه، لكن صدق مثل هذه البيانات المتعلقة بالمعلومات والمهارات

المكتسبة تعتبر محل تساؤل فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التكوين عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا

البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر. [3] ص 202

2.3.4.2.1. التعلم: تستعمل الإختبارات، تمثيل الأدوار والمحاكاة لقياس التعلم لتحديد مدى

إكتساب المتكويين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج

التكويني، ويلاحظ أن كلا من نتائج ردة الفعل والتعلم يتم تجميعها أو الوقوف عليها قبل مغادرة

المتكون لموقع التكوين، ونتيجة لذلك فإن هذه الأساليب لا تفيد في تحديد مدى الإستخدام الفعلي

لمحتوى التكوين في الوظيفة. [24] ص 321

3.3.4.2.1. السلوك: تستخدم القوائم السلوكية لقياس التغيير في سلوك الفرد في العمل، ويمكن أن

يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد، أو زملاء الفرد في العمل، أو مرؤوسيه المباشرين أو الفرد

نفسه، أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه، ومثل هذا

القياس يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة أشهر من إنتهاء برنامج التكوين، وينصح

الكثير من خبراء التكوين والباحثين السلوكيين بتبني هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من

ناحية، ولقياسه سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى. [3] ص 202-203

4.3.4.2.1. النتائج: يحدد المعيار بمدى التغيير الايجابي في النواتج التنظيمية مثل:

- انخفاض معدل دوران العمل.
- ارتفاع مستويات الأداء الكمية.
- انخفاض معدلات الأعطال وقلة شكاوى الجمهور [2] ص160.

منذ وضع كيركباتريك نموذجة الأصلي قام أصحاب نظريات آخرون (مثل جاك فيليبس) وحتى كيركباتريك نفسه بالإشارة إلى مستوى خامس وهو تحديد "العائد على الاستثمار ROI"، ويمكن إدخال العائد على الاستثمار نفسه ضمن المستوى الرابع لكيركباتريك "النتائج"، لذا فإن إدخال مستوى خامس لا فائدة منه إلا إذا كان التقييم من حيث العائد على الاستثمار ROI قد يتعرض للإهمال أو النسيان عند الرجوع ببساطة إلى مستوى النتائج. [36]

4.4.2.1. تقييم العائد على الاستثمار من التكوين: Return On Investismment ROI

[37] ص 37-38-39

العائد على الاستثمار ROI = (الربح الإجمالي - التكلفة الإجمالية) / التكلفة الإجمالية × 100

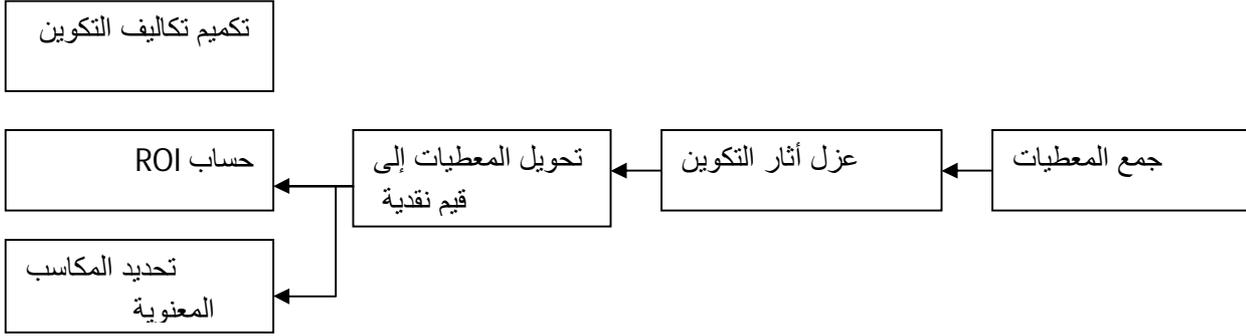
حساب العائد على الاستثمار في مجال الموارد البشرية معقد لأنه يعتمد بشكل كبير على السلوكيات البشرية، لكن هذا لا يعني أن المبادئ التي يقوم عليها ROI ليست موضوعية فبعض الكتاب مثل wang et al طوروا مفاهيم رأوا أنها صحيحة وموضوعية، لكن بقي بعض الباحثين يصفون العائد على الاستثمار من التكوين باللاموضوعية، والمتفق عليه أن حساب العائد على الاستثمار من التكوين يكون أقل وضوحاً ودقة من العائد على الاستثمار من رأس المال.

العمليات التكوينية التي تتوافق مع تقييم العائد المالي هي العمليات ذات "دورة حياة طويلة" فهي متعلقة أكثر بالأهداف العملية وتركز على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتتميز بأنها مكلفة ولها رؤية.

1.4.4.2.1. خطوات حساب العائد على الاستثمار التكويني:

يمكننا ملاحظة الخطوات الأساسية لعملية تقييم العائد على الاستثمار من التكوين المقترح من

طرف PHILIPS في الشكل التالي:



الشكل رقم (8): خطوات حساب ROI [37] ص 39

الخطوة الأولى تتمثل في جمع المعطيات والمعلومات حول النتائج بعد التكوين، هذه المعطيات تكون ذات طبيعة كمية (جودة المنتجات، الوقت، التكاليف... الخ) أو كيفية (عادات العمل، جو العمل...) يمكن أن تنجم عن مقارنة قبل وبعد التكوين أو مجموعة ضابطة.

الخطوة الثانية: تتمثل في عزل أثر التكوين عن طريق عدة استراتيجيات تتبعها المؤسسة،

وفي الخطوة الثالثة يتم تحويل المعطيات إلى قيم مالية، ولهذا تقترح الطرق التالية: [37]

ص40

- تحويل النتائج بالمساهمة في الأرباح أو إقتصاد التكاليف، تكون هذه المعلومات متوفرة أصلا في المؤسسة ،
- إذا سمح التكوين باقتصاد وقت العمال، فهذا يترجم إلى قيمة نقدية حسب تكاليف اليد العاملة،
- من الممكن أيضا الاستعانة بمدونة التكاليف من أجل تقييم مساهمة التحسين الحاصل،
- في بعض الحالات آراء واقتراحات الخبراء الداخليين والخارجيين مهمة لتقييم التحسين الحاصل،
- نستطيع اللجوء إلى قواعد بيانات خارجية من أجل قياس المساهمة المالية للتكوين،
- وأخيرا نستطيع الاعتماد على تقدير لقيمة التحسين حسب:

✓ المشاركون في التكوين

✓ المشرف عليهم

✓ الإدارة العليا

✓ دائرة المستخدمين.

الخطوة الرابعة تعتمد على تكميم تكاليف التكوين، حيث يجب الأخذ بالحسبان: [37] ص 40

- تكلفة إعداد البرنامج وإطاره الزمني.
- تكلفة اللوازم الموزعة على المشاركين.
- تكلفة المكون مع احتساب مدة تحضيره وتكوينه.
- تكلفة مكان إقامة التكوين.
- تكاليف الإقامة و مصاريف الأكل وتنقل المشاركين.
- الأجور والامتيازات الاجتماعية للمشاركين.
- تكاليف التأطير والمصاريف العامة المتعلقة بالبرنامج.
- تكاليف التحليل المحتملة للاحتياجات والتقييم.

الخطوة الخامسة تتمثل في حساب الثنائية ربح/تكلفة عن طريق العائد على الاستثمار بحيث:

$$\text{العائد على الاستثمار ROI} = (\text{الربح الإجمالي} - \text{التكلفة الإجمالية}) / \text{التكلفة الإجمالية} \times 100$$

الخطوة السادسة تقوم بتحديد المكاسب المعنوية كالرضا الوظيفي، تحسين العمل الجماعي، الآثار المختلفة حول مناخ العمل، هذه المكاسب لا تترجم إلى قيم مالية ولكن يجب أخذها بعين الاعتبار.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم التكوين، فقمنا بعرض مجموعة متنوعة من التعاريف، واستخلصنا أن التكوين وسيلة وليس هدفا تلجأ إليه المؤسسة من أجل تنمية معارف ومهارات وتغيير اتجاهات أفرادها من أجل تحسين أدائهم، وبذلك تحقيق أهدافهم وأهدافها، وأن التكوين عملية منظمة ومستمرة تساعد على تفعيل عملية التغيير، وأن التعليم مكمل للتكوين، ورأينا أن أهمية التكوين تتجلى في محورين، الأول يكمن في أنه وسيلة للتنمية، والثاني انه نشاط مربح، وأن هدفه الرئيسي هو تحسين أداء الأفراد، وقسمنا التكوين إلى عدة أنواع وذلك حسب ثلاثة معايير والمتمثلة في أنواعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان.

ولعملية التكوين أربعة مراحل أساسية، حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية، أي تحديد مواطن الضعف والقصور في كفاءات وأداء الأفراد الحالي والمتوقع، وتعتبر هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لنجاح العملية التكوينية، لذا فالواجب على المؤسسة والقائمين على عملية التكوين ضمان سير هذه العملية بموضوعية وشفافية وعلى أسس تديرية وعلمية.

ثاني مرحلة في سيرورة التكوين هي تصميم البرنامج التكويني والتي تتضمن تحديد أهدافه ومحتواه، اختيار الأساليب التكوينية، تحديد مكان وزمان التكوين، اختيار المكونين والمتكويين، واختيار الوسائل والمساعدات التكوينية وأخيرا وضع الميزانية التقديرية التي تشمل جميع تكاليف التكوين. ثالث مرحلة هي تنفيذ البرنامج التكويني، وتتمثل في تحويل ما سبق من تصور وتخطيط إلى حقيقة، وتجسيده على أرض الواقع وضمان مطابقة كل خطوة مع ما هو مخطط.

المرحلة الأخيرة تتمثل في تقييم البرنامج التكويني والتأكد من أن عملية التكوين كانت فعالة، وتتم هذه العملية بمرحلة ما قبل التكوين التي تتمثل في تقييم عمليتي تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التكويني، ومرحلة التقييم أثناء التكوين والتي يتم عن طريقها تقييم خطوات التنفيذ وأداء المكون والمتكون، ومرحلة التقييم بعد التكوين بتقييم المتكويين بعد نهاية البرنامج التكويني، وتقييم أثر التكوين على الأداء والسلوك. وقمنا في الأخير بعرض كيفية حساب العائد على الاستثمار من التكوين أي كيفية رأسملة نتائج التكوين.

الفصل الثاني الكفاءات الإدارية ودور التكوين في تنميتها

يتوقف نجاح المؤسسة في مواجهة التغيرات والتصدي للأزمات على قدرات وخصائص ورؤى ومعارف ومهارات وسلوكات وثقافة واحترافية مديريها، أي على كفاءاتهم الإدارية، فهي تسعى جاهدة لتخطيطها وتنميتها وتوجيهها وتقييمها، أي إدارتها بفعالية، لهذا فهي تلجأ إلى اعتماد تقنيات مختلفة لتطويرها، فهي مطالبة بتبني الإستراتيجية المثلى التي تضمن لها تأهيل مديريها، والتي تعتبر إستراتيجية التكوين من أهمها، ففيه تتوافر الأساليب والتقنيات لتزويد الأفراد عامة والمديرين خاصة بهذه الكفاءات.

من أجل التعمق أكثر في موضوع الكفاءات والكفاءات الإدارية وسبل تنميتها، ونصيب التكوين منها، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

-الإطار النظري للكفاءات.

- إدارة الكفاءات ومجالاتها.

- تنمية الكفاءات الإدارية ونصيب التكوين منها.

1.2. الإطار النظري للكفاءات:

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مفهوم الكفاءات بتقديم مجموعة من التعاريف واستنتاج أهم النقاط المدرجة فيها وكذا أهم المصطلحات المتعلقة بها، وسنخرج على خصائصها وأبعادها، ثم نتطرق إلى أنواعها المتمثلة في الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية بالتفصيل، وسنختم هذا المبحث بعرض أهميتها بالنسبة للفرد والجماعة والمؤسسة.

1.1.2. مفهوم الكفاءات، خصائصها وأبعادها:

سيتم في هذا المطلب إدراج مجموعة من التعاريف ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم الكفاءة، وكذا تبيان الفروق بين مفهوم الكفاءة والمفاهيم المشابهة له، ومن ثم ذكر مجموعة من خصائص ومميزات هذا المفهوم، وأخيرا أبعادها المتمثلة في المعارف والمهارات والاتجاهات.

1.1.1.2. مفهوم الكفاءة:

لقد توسعت دلالات مفهوم الكفاءة تدريجيا، حيث أنه في وقت مضى كان للكفاءة معنى قانوني محض، يوضح سلطة شخص أو تنظيم حيث:

- الكفاءة: سلطة محكمة، سلطة موظف أو سلطة ضابط.
- كفو: من له الحق في معرفة موضوع ما أو سبب معين ... إلخ. (يجب أن يعقد الزواج بحضور ضابط مدني كفو). [38] ص 7

وانتقل بعدها إلى مجال الإدارة وتنوعت تعاريفه بتنوع المؤلفات، ومن بين التعاريف الصادرة حول مفهوم الكفاءات نذكر ما يلي:

عرفها BOYATZIS بأنها "مجموعة من الخصائص الفردية المنتمية لمجالات مختلفة مثل الإستعدادات، البواعث، السمات الشخصية، القدرات، الصورة الذاتية ودورها الإجتماعي أو أنها مجموعة من المعارف المكتسبة". [38] ص 27

وعرفها Boterf Le GUY في كتابه "بناء الكفاءات الفردية والجماعية" بأنها: [39] ص 411 "القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (معارف، مهارات، موارد فيزيولوجية، ثقافة، قيم، ...) والموارد البيئية (قاعدة البيانات، ثقافة مهنية، ...)".

وقام GUYLeBoterf بتقديم تعريف آخر، قال عنه أنه الأكثر شيوعاً والمتعارف عليه، وهو أن الكفاءة هي [40] ص30: "مجموعة من المعارف والمهارات والإتجاهات".

وقال Woodruffe 1993 [40] ص 30 "تنسب الكفاءة إلى واحدة من السلاسل السلوكية التي يتوجب تبنيها من أجل إنجاز الوظائف والمهام بكفاءة". وبطريقة أخرى: "تمثل الكفاءات صلة بين المهام الواجب إنجازها والسلوكيات المستعملة لتنفيذها من جهة، والخصائص الفردية اللازمة للتعامل بشكل مرضي من جهة أخرى".

كما عرف Jean Marie Peritti الكفاءات على أنها: [41] ص 58 "تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة".

وفي تعريف آخر لـ Jean Marie Peritti [42] ص 191: "الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمهارات الخاصة بالفرد أو بالجماعة، مصادقة بالخبرة المهنية، أو النتائج المحققة والتي يمكن تعبئتها في الوقت الملائم".

وعرف Jean louis Muller الكفاءة على أنها: [43] ص92 "القدرة على حل المشكلات في سياق مهني محدد. الكفاءة هي وعد بالأداء، فهي أداء افتراضي".

وتمثل الكفاءات قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات . وهذه السلوكيات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الإختبار، الأمر الذي يؤدي بالكفاءة من خلال الخصائص الفردية والموصفات المطلوبة إلى القيام بالمهام المهنية بدقة. [44] ص 243

وعرفت الكفاءة في إتفاق ACAP على أنها تلك [45] ص 9 "المهارة العملية المثبتة (المقبولة)".

ولقد عرف الدريج الكفاءات على أنها: [46] ص 17 "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات وإتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي إكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة".

من خلال التعاريف السابقة، نستخلص النقاط التالية:

- للكفاءة جانبين أولهما ضمني غير ظاهر، يتمثل في المعارف والمهارات، الإستعدادات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد والثاني ملموس وظاهر يتمثل في الأداء والسلوك الذي يسلكه الفرد في أداء عمله.

- قابلية الكفاءات للتحريك والتطوير عن طريق مجالات عدة كالتكوين والتحفيز ... الخ.
- يكون تصور الكفاءة من خلال التوفيق بين الخصائص الفردية والسلوكيات اللازمة لأداء مهام محددة.

- لا يظهر مفهوم الكفاءة في حل المشكلات فقط بل يتعدى ذلك إلى التنبؤ بوقوع المشكلات.
- للخبرة المهنية دور مهم في بناء الكفاءات وتنميتها.

- للكفاءة جانبين، جانب فطري أي تكون عند الفرد من دون أي مظهر من مظاهر التعلم والتكوين، كالسمات الشخصية، وجانب مكتسب كالمعارف والمهارات ... إلخ.

- تتصف الكفاءة بالتعقيد والتركيب (تركيب المعارف والمهارات والإتجاهات فيما بينها).

- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي.

- تداخل بعض المفاهيم مع مفهوم الكفاءة، كالمهارة والسلوك والقدرات، الأداء ... إلخ.

فيما يخص تداخل المفاهيم المختلفة مع مفهوم الكفاءة، نجد هناك خلط بين مفهوم الكفاءة ومفهوم السلوك والخصائص الشخصية على سبيل المثال، ولكي يتضح الفرق بينها، نقدم الجدول رقم (4) الذي يعطي مثالا لعدة كفاءات وبالمقابل أمثلة على السلوكيات والخصائص الشخصية.

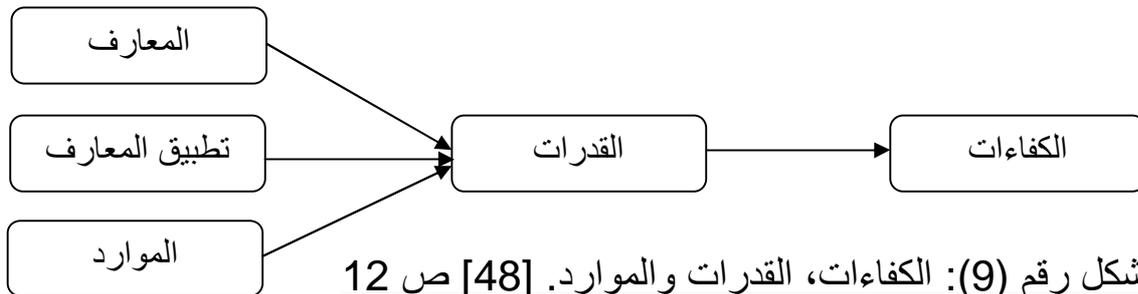
فحل المشكلات يعتبر كفاءة وهي حوصلة لعدة خصائص وسلوكيات يتميز بها الشخص كإستقلالية التصرف والبحث عن المنافذ والثقة بالنفس.

إتخاذ القرارات هي أيضا كفاءة تتأتى عن طريق عدة سلوكيات وخصائص شخصية كالخفة في مواجهة التحديات والصعوبات، قوة الإرادة في النجاح وروح المبادرة. وهذا يثبت لنا شمولية الكفاءة وإحتوائها لهذه المفاهيم.

الجدول رقم (4): الكفاءات، السلوكيات والخصائص الشخصية. [47] ص 44

الخصائص	السلوكيات	الكفاءات
- الثقة بالنفس.	- إستقلالية التصرف (الفاعل).	- حل المشكلات.
- الإستقلالية.	- متابعة نشطة للأهداف.	- الإبداع.
- قوة الإرادة في النجاح.	- الخفة في مواجهة التحديات.	- القدرة على الإقناع.
- تعدد القيم.	- المقاومة والنضال في مواجهة حالات عدم التأكد.	- التخطيط.
- النشاط والحيوية.	- المخاطرة في البيئة المتسمة بعدم التأكد.	- التفاوض.
- روح المبادرة.	- الأثر التدريبي على الآخرين.	- إتخاذ القرارات.
	- العزم على فعل الأمور الجيدة.	
	- البحث عن المنافذ.	
	- حل المشاكل/ النزاعات.	

وعلاوة على ما سبق هناك تشابه بين الكفاءات ومصطلحي القدرات والموارد، لهذا سنقوم بعرض الشكل رقم (9) ليبين لنا الفرق ويوضح لنا مكانة كل مفهوم.



من الشكل يتضح لنا أن توفر الموارد والمعارف وتطبيقها يؤدي بالضرورة إلى نشوء القدرة، واستخدام هذه القدرة من أجل تحقيق الأهداف يعطي لنا ما يسمى بالكفاءة.

بعد التطرق إلى مختلف النقاط الهامة المفسرة والموضحة للتعريف السابقة، والقيام بتوضيح أهم المصطلحات المشابهة لمصطلح الكفاءة وتبيان الفروق والإختلافات بينها، يجدر بنا الآن إقتراح تعريف شامل وواضح حول الكفاءة وهو كما يلي:

الكفاءة هي مجموعة من المتغيرات الطبيعية والمكتسبة (معارف، مهارات، إتجاهات، سلوكيات، سمات شخصية، موارد، قيم، ثقافة، الصورة الذاتية، ...) المركبة والمدمجة فيما بينها، القابلة للتحويل والتطوير (عن طريق التكوين، التحفيز، الخبرة، ...) إلى قدرات مميزة تساعد الفرد والجماعة في أداء المهام الموكلة لهما، وتحقيق أمثل لأهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

2.1.1.2. خصائص الكفاءات: حيث تتميز الكفاءات بما يلي:

- ذات غاية: يكون الشخص كفؤاً عند إنجازه لوظيفة أو تشكيلة واسعة من الوظائف، فهي معارف عملية أو وظيفية مستعملة من أجل تحقيق هدف معين.
- الكفاءات مكتسبة: تصبح أكفاء باكتسابنا للكفاءة عن طريق التعليم في المدرسة، أو في مكان العمل، عن طريق توجيهات أو بالفعل (السلوك) في حد ذاته.
- بعض الكفاءات الخاصة بالفرد لا يستطيع التعبير عنها إلا في حالة تعبئتها وتنفيذه لوظيفة معينة، فهنا نتحدث عن "الكفاءات الضمنية".
- الكفاءات عبارة عن مجموعة مهيكلة: فهي منظمة إلى وحدات متناسقة، حسب المراتب والعلاقات.
- للكفاءات خاصية الإفتراضية: فالكفاءة مفهوم فكري (عقلاني)، لا نستطيع إلا ملاحظة مظهره ولا نستطيع إستنتاجه إلا في حالة البدء الفعلي لتنفيذ النشاط. [49] ص 11
- الكفاءات محطات نهائية لمرحلة معينة، فهي تكون محصلة لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة.
- الكفاءات شاملة ومدمجة، فهي تشمل المعارف والمهارات والإتجاهات وتدمجها فيما بينها.
- تتأثر الكفاءات بميل الفرد الطبيعي ودوافعه. [50] ص 46
- تحتل الكفاءات مكانة الأهداف وذلك من خلال المناهج والسياسات التي تتبناها المؤسسة.

3.1.1.2. أبعاد الكفاءة: للكفاءة ثلاثة أبعاد ومكونات رئيسية تتمثل في المعارف والمهارات والإتجاهات.

1.3.1.1.2. المعارف Les connaissances: تقسم المعارف حسب التمييز الكلاسيكي لعلم النفس المعرفي إلى معارف صريحة ("معرفة أن Savoir que") التي تسمح بوصف الوسائل والآلات والأشياء الأخرى. والمعارف الإجرائية ("معرفة كيف Savoir comment")، معرفة كيفية إستعمالات النظم والقواعد التي تسمح بالحصول على بعض النتائج، ويتميز هذين القسمين بالوضوح التام، بمعنى أن الفرد قادر على التعبير عن معارفه التي يتوجب عليه تعبئتها من أجل القيام بمهامه. [49] ص 36

2.3.1.1.2. المهارات Savoir faire: يقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية، والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفوية أو عقلية، وقد تتضمن تلك المهارات قدرة شاغل الوظيفة على السيطرة على البيانات أو الأفراد أو الأشياء [9] ص 190، كالقدرة على إدارة إجتماع والتحكم في مجريات اللقاء، أو التحكم في تشغيل آلة إنتاجية.

3.3.1.1.2. الإتجاهات Savoir-être:

يعرف علي السلمي الإتجاهات على أنها: "تنظيم متناسق من المفاهيم، والمعتقدات، والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد". [51] ص 154

وتمثل الإتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية، وتكون الإتجاهات دائما تجاه شيء محدد أو موضوع، وتمثل تفاعلا وتشابكا بين العناصر الثلاثة التالية:

- العنصر الفكري أو العقيدة.

- المشاعر.

- الميل للسلوك. [51] ص 155

والإتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به، ووجهة النظر هذه هي التي تحدد السلوك الذي سيتبعه الفرد بغض النظر إن كانت سلبية أو إيجابية. [51] ص 156

إذن فالإتجاهات لا يمكن ملاحظتها بل يمكن إستنتاجها من خلال ملاحظة السلوك.

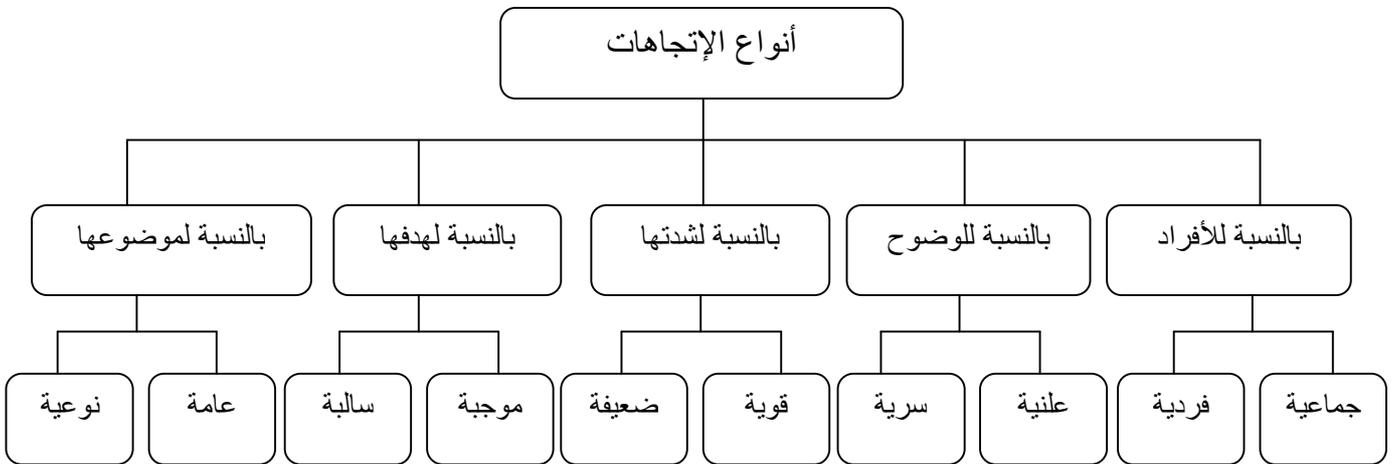
وللإتجاهات وظائف عديدة تتمثل في:

- وظيفة التأقلم.
- وظيفة الدفاع عن النفس: فالإتجاهات تترجم دفاع الفرد عن مصالحه وأمانيه.
- وظيفة التعبير عن القيم والمثل.
- وظيفة المعرفة: فهي تساعد الفرد على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته في المواضيع المختلفة. [51] ص 157

فالواجب على المؤسسة ضمان ترسيخ إتجاهات إيجابية لدى أفرادها، مع الأخذ في الحسبان صعوبة تحويلها وتغيير سلوكيات الأفراد.

فعلى سبيل المثال: [40] ص 18 الصورة التي يعطيها الزبائن في المؤسسة تعكس الخصائص العلائقية للعمال الذين هم على إتصال مباشر مع هؤلاء الزبائن، ففي الوقت الذي تشهد فيه البيئة الخارجية للمؤسسة تغيرات ومنافسة شديدة يتوجب على المؤسسة أن تضمن قدرتها التنافسية، وذلك لا يتحقق بجودة المنتوجات فقط ولكن في كيفية عرضها وبيعها لها، عن طريق حدوث تفاعل في الأداء الجماعي بين أعضاء الفريق الواحد، وفي نوعية العلاقات التي تربطهم، فوجوب الفعالية الجماعية يستلزم التعاون بين الأفراد وليس أداء كل فرد لمهامه فقط.

للإتجاهات أنواع عديدة تصنف حسب عدة معايير والتي نعرضها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10): أنواع الإتجاهات. [52] ص 84

2.1.2. أنواع الكفاءات:

هناك إختلاف بين الباحثين في تصنيف الكفاءات، ولكن التصنيف الشائع والمتعارف عليه هو تقسيمها إلى كفاءات فردية وجماعية وإستراتيجية.

1.2.1.2. الكفاءات الفردية: Les Compétences Individuelles

تتعلق الكفاءات الفردية بالأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، فمناصب شغلهم توجب عليهم أن تكون لديهم كفاءات معينة، تساعد على أداء مهامهم وتحقيق الأهداف الموكلة إليهم.

وتمثل الكفاءات الفردية "إدماج وتنسيق للمهارات والمعارف والخصائص الفردية، حيث تكمن الأهمية للمؤسسة في تسيير "مخزون" كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة، بعبارة أخرى إن كانت هذه الكفاءات تمثل ورقة رابحة للفرد فهي نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة". [38] ص 131-132

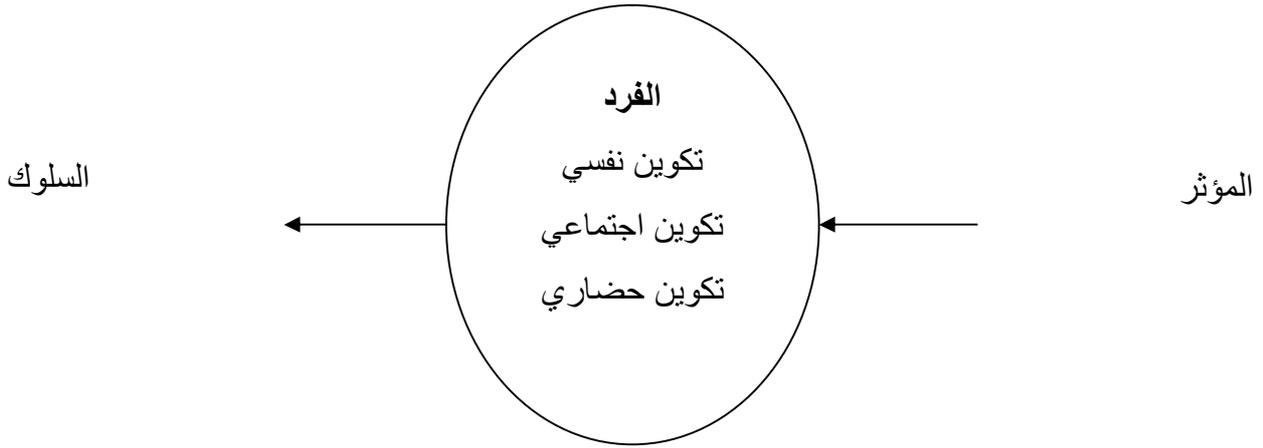
فالكفاءات الفردية هي صلة بين الفرد ومهامه، أي ما تتطلبه الوظيفة والمؤسسة من الفرد، لذا سنقوم على هذا الأساس بتقسيمها إلى عدة أنواع:

1.1.2.1.2. الكفاءات السلوكية: Les Compétences Comportementales

تعرف Sandra Bellier الكفاءات السلوكية على أنها "مجموعة من الكفاءات الخاصة التي تسمح للفرد بتبني سلوكيات مرضية للمؤسسة". [53] ص 96

تتعلق الكفاءات السلوكية بالمهارات العلائقية التي تسمح بالتعاون والتواصل مع الآخر، وهذه الخصائص الشخصية المدمجة في الشخصية والخاصة بكل فرد، والتي ترتبط بشدة مع تاريخ، ثقافة، تربية وخبرات الشخص. [54] ص 90

إذن فالكفاءات السلوكية ترتبط إرتباطا وثيقا بالسلوك الإنساني، والذي يعرفه "علي سكر" على أنه "كل ما يصدر عن الفرد من نشاط (سلوك ظاهري)، أو ما يدور داخل الفرد من تأملات وعمليات تفكير أو عمليات فيسيولوجية لا يمكن ملاحظتها (سلوك غير ظاهري)" [51] ص 73، ويتحدد السلوك من خلال التكوين الخاص للفرد والذي يتأثر بدوره بمؤثرات خارجية، وذلك كما يوضحه الشكل:



الشكل رقم (11): نموذج السلوك الفردي. [51] ص 72

وتمر عملية تفسير السلوك باستخدام هذا النموذج الفردي بالمرحل التالية:

- تحديد أنواع المؤثرات التي أثارت نوعا معينا من السلوك من جانب الفرد.
- إكتشاف كيفية إدراك الفرد لهذه المؤثرات، ومفهومه عنها ومعناها بالنسبة له.
- تحديد أسباب السلوك. [51] ص 73

يعتبر السلوك الإنساني العقدة التي إذا إستطاعت المؤسسة حلها، حلت جميع العقد، لذا يتوجب

عليها دراسة هذا السلوك، لأن هذه الدراسة تؤدي إلى: [52] ص 92

- تحقيق الفهم السليم والواضح لهذا السلوك ومساعدة العاملين على فهم أنفسهم.
- التفسير الدقيق لهذا السلوك وأسبابه.
- زيادة إمكانية توجيه هذا السلوك والتحكم فيه نحو الأهداف المحددة والموجودة.
- ضمان تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية.
- ضمان حسن الإستفادة من العناصر الفنية والتكنولوجية.

الكفاءات السلوكية متعلقة بالأشخاص وهي قابلة للتحويل لمضامين معرفية أخرى، فهي مثل

المبادرة، الإبداع، الإتصال الشفوي، القدرة على إتخاذ القرارات، التعاون، القيادة،...إلخ.

تعبر الكفاءات السلوكية عن القيم، التحفيز الشخصي، والكفاءات التي هي على شكل السلوك

الذي يساهم في السير الفعال (كمثال: قوة الإقناع). [55] ص 20

2.1.2.1.2. الكفاءات التقنية: Les compétences techniques

هي مجموعة من المعارف والمهارات التقنية التي تساعد الفرد في أداء مهامه بفعالية، وتتمركز هذه الكفاءات في المستويات التنفيذية للمؤسسة، أو ما يسمى بالوسط التقني (تقني ومهندسي الإنتاج، البحث والتطوير،... إلخ)، وتختلف هذه الكفاءات من مستوى لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وذلك حسب طبيعة المهام، والتقنية والتكنولوجيا المستعملة، وتشكل المهارات التقنية من خلال ممارسة المهنة أو من خلال التكوين المستمر.

تتميز الكفاءات التقنية بسهولة الوصف والقياس، يكفي إعداد قائمة للكفاءات التقنية اللازمة لوظيفة أو دور محدد، ومراقبة وقياس حضورها، وبعد ذلك إعداد برنامج تكويني [55] ص 22، أو وسيلة أخرى غير التكوين كاستقطاب كفاءات جديدة، أو تحريك الكفاءات الداخلية،... إلخ.

ولضمان فعالية هذه الكفاءات، يجب أن تحتوي على ما يلي: [56] ص 36-37

- المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا.
- المهارة اليدوية.
- فعالية استخدام المعلوماتية.
- اليقظة والحذر الدائمين (خاصة في الوظائف الحساسة مثل صيانة أنابيب الغاز...).
- القدرة على التدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ.
- القدرة على ممارسة وإنجاز أكثر من مهمة واحدة.

3.1.2.1.2. الكفاءات العلائقية: Les compétences relationnelles

الكفاءات العلائقية ضرورية في المؤسسة فهي ترتبط بجميع المستويات في الهرم التنظيمي، وهي تشمل مختلف الخصائص والعلاقات التي تربط بين أفراد التنظيم الواحد، سواء بين أفراد المستوى الواحد أو المستويات الثلاثة (عليا، وسطى، سفلى)، أي علاقات عمودية أو أفقية، أو جانبية، وتتمثل أهم هذه الكفاءات في:

- القدرة على الإصغاء وفهم الآخرين.
- القدرة على التحاور والإقناع.
- القدرة على التكيف والمرونة.
- التعاون والعمل الجماعي.
- الصرامة، التأثير، واستخدام السلطة.

- الإندماج في المؤسسة.
- الثقة بالنفس.
- قدرة الإتصال الفعال.
- قدرة القيادة في الفريق.

4.1.2.1.2. الكفاءات التصورية Les compétences conceptuelles:

هدفها الرئيسي المساعدة في إتخاذ القرارات، فهي كفاءات تتناسب مع المستوى الأعلى من الهرم التنظيمي، فيجب أن تتوفر الإدارة العليا على هذه الكفاءات خاصة في الوقت الذي تشهد فيه المؤسسات منافسة شديدة وبيئة جد متغيرة وتتسم بعدم التأكد.

وتتشكل هذه الكفاءات من العناصر التالية: [56] ص38

- القدرة الجيدة على التحليل و الإستنتاج.
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة.
- القدرة على تجريد المشكلة، والتوقع وإستباق الأحداث.
- التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة إستخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على إتخاذ القرار الصائب.

5.1.2.1.2. الكفاءات الإدارية: Les Compétences Managériales

هي الكفاءات التي يجب أن تتوفر لدى جميع المديرين بمختلف مستوياتهم ومهامهم، سواء كانوا من الإدارة العليا، الوسطى، أو السفلى، فهي تعطي المدير القدرة على إدارة مجموعته بفاعلية، وتفعيل العملية الإدارية في المؤسسة، فهي تشمل مختلف المعارف، الإجراءات، المهارات، السلوكات، والأساليب الإدارية.

تعتبر الكفاءات الإدارية محور دراستنا، لذا سنقوم بالتطرق إليها بالتفصيل فيما بعد.

2.2.1.2. الكفاءات الجماعية: Les Compétences Collectives

تعرف الكفاءة الجماعية بأنها "نتيجة تآزر (تعاضد) La Synergie قدرات الأفراد، وفعالية إدارة الفرق" [49] ص 166، وتعرف أيضا بأنها "مجموعة الكفاءات الناتجة عن طريق إلتقاء مجموعة من الكفاءات الفردية المحصلة من طرف العمال، العمليات التنظيمية والمهارات المحصلة عن طريق المؤسسة". [49] ص98

ويرى Guy Le Boterf أنه من الضروري "معالجة الكفاءة الجماعية كتعاون وليس كتجميع" [40] ص 95، لأن الكفاءات الجماعية ليست مجموع الكفاءات الفردية، فالعلاقة التي تربطهم ليست علاقة جمع بل تعاون وتعاضد الكفاءات الفردية فيما بينها. والكفاءة الجماعية لا تتحقق إلا بتعبئة الكفاءات الفردية، إذن نستطيع تمثيل هذه العلاقة بالمعادلة التالية: [40] ص 97

الكفاءة الجماعية = الكفاءات الفردية + التعاون.

La Compétence Collective = Les Compétences Individuelles+ La Coopération.

ويمكن التعبير عن الكفاءة الجماعية بأشكال مختلفة كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (5): مختلف أشكال الكفاءات الجماعية. [49] ص 166

الوصف	الكفاءات الجماعية
- المعارف والمهارات المحصلة من طرف أعضاء جماعة العمل.	- ممارسات جماعية.
- القدرة على بناء حلول خاصة.	- حلول التنظيم.
- القدرة على إكتشاف التنظيم؛ ما وراء الهيكل الرسمي.	- بناء الحلول.
- تعبئة شبكة من الفاعلين.	- الحوار التفاعلي.

لكي تتشكل هذه الكفاءات يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط، يمكن تلخيصها فيما يلي:

[44] ص 244

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، والمحافظة على التنوع في الكفاءات. فهو شرط ضروري لأن التنوع يخلق التكامل.

- تبني هياكل تنظيمية ملائمة لتسهيل التعاضد بين الكفاءات الفردية المختلفة.

- إدماج الكفاءات فيما بينها من خلال إيجاد طريقة لمعالجة الحدود الفاصلة بوضع طريقة جيدة

لعمل الكفاءات الرابطة بينها.

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء

الجماعة من خلال المشاركة في المناسبات الإجتماعية وكذا حل المشاكل الشخصية والعلاقاتية.

3.2.1.2. الكفاءات الإستراتيجية Les compétences stratégiques

يرى Levy-Leboyer Claude أن الكفاءات الإستراتيجية مختلفة عن الكفاءات الفردية أو أنه تربطهم علاقة ضيقة، الكفاءات الفردية يمكن وصفها عن طريق مجموع السلوكيات التي تصدر عن الفرد في إطار مهامه المهنية، والكفاءات التنظيمية ممثلة بقائمة موارد وقدرات المؤسسة والتي تترجم بالنتائج التجارية.

وفي الكفاءات التنظيمية تستعمل طرق تحليل السوق وتقييم مشاريع المؤسسة، وأن الكفاءات التنظيمية تسمح بتحديد الأعمال التي تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة في المديين القصير و الطويل.

الكفاءات الفردية ملك للفرد والكفاءات التنظيمية مطورة جماعيا بفضل الأفراد ولكنها ملك للمؤسسة. [38] ص 133 إذن حسب Leboyer لا فرق بين الكفاءات الإستراتيجية والكفاءات التنظيمية، فهو إختلاف في التسميات فقط، وأن الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية تتشكل من خلال تعاون وتعاضد الكفاءات الفردية، فهي بالضرورة كفاءات جماعية.

تعرف الكفاءة الإستراتيجية على أنها "إنجاز بشري نافع، نادر وعائم مغروس في تنظيم وتشغيل المؤسسة لذلك فهي صعبة الحركة، النقل و الإحلال كما لا تنفصل عن المؤسسة التي تستخدمها، أي أن قيمتها لا تظهر إلا في المؤسسة التي تستعملها وتطورها" [48] ص 13

ويطلق عليها أيضا الكفاءات الجوهرية، والتي تعرف بأنها "مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين". [57] ص 115

وتتميز هذه الكفاءات بالخصائص التالية: [57] ص 115

- صعوبة التقليد من قبل المنافسين.
- رأسمالية القيمة أي لها القدرة على خلق موارد جديدة للمؤسسة.
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تساهم في تحديد الأسبقيات الإستراتيجية.

ويرى Boterf Le أن الكفاءات تتسم بصفة المحورية عندما تتحقق المعايير التالية: [58]

ص 131

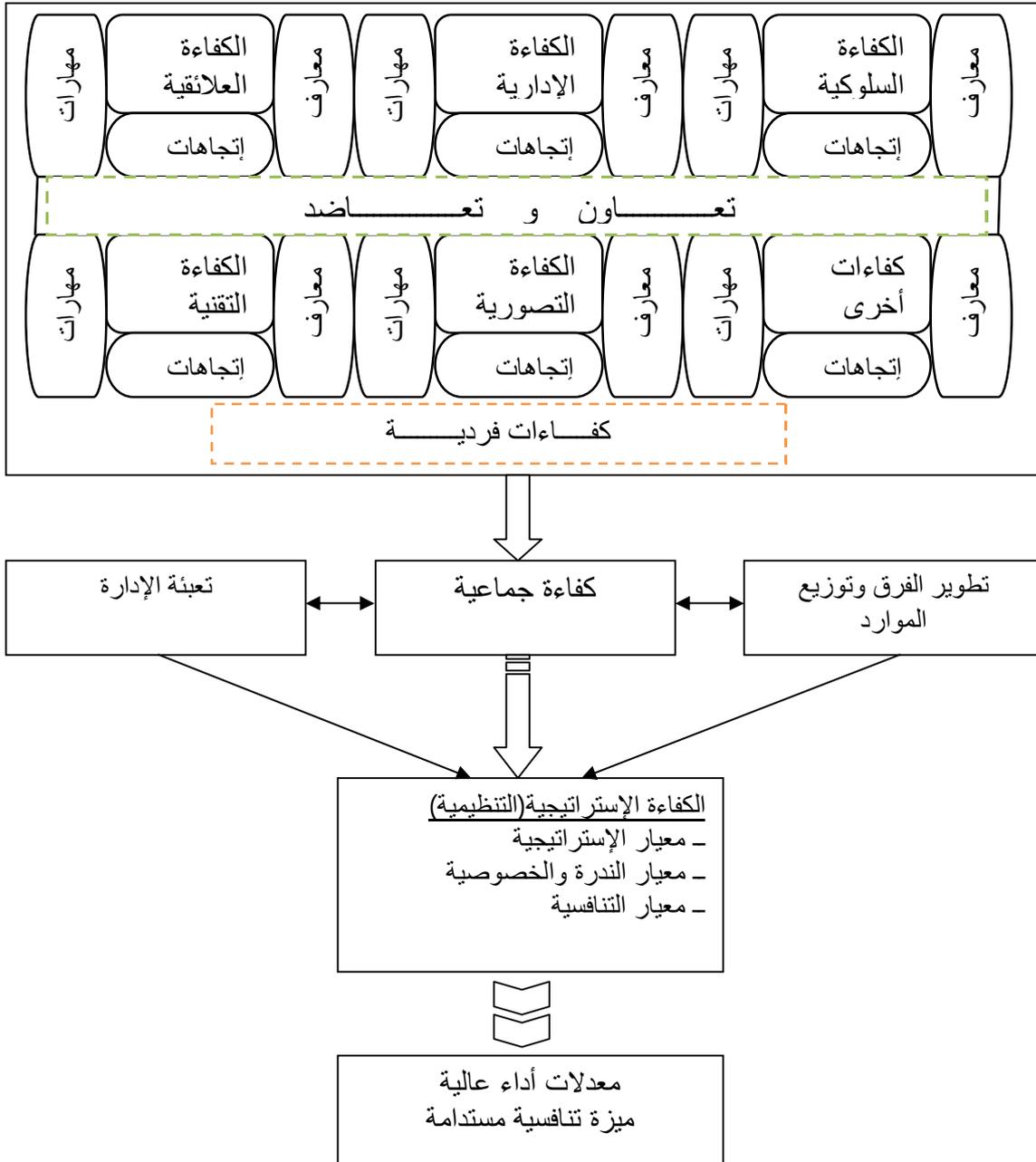
- معيار التنافسية.

- معيار الندرة والخصوصية.
- معيار الإستراتيجية.

مما سبق نستنتج أن الكفاءات الإستراتيجية، التنظيمية، الجوهرية أو ما لديها من إصطلاحات أخرى هي كفاءات جماعية، وهي لا تتحقق كما قلنا إلا بتعاقد وتعاون الكفاءات الفردية فيما بينها، التي تنقسم بدورها كما أشرنا إلى كفاءات سلوكية، تقنية، تصورية، إدارية، علائقية أو أشكال أخرى حسب إستعمالاتها من طرف الأفراد والمؤسسة. وكل واحدة من هذه الكفاءات تتكون من معارف ومهارات وإتجاهات.

صحيح أن كل الكفاءات الإستراتيجية تعتبر جماعية، ولكن هل كل الكفاءات الجماعية تعتبر إستراتيجية؟ يقول Dejoux Cécile أن "كل الكفاءات الجماعية ليست إستراتيجية للمؤسسة، لكن تساهم في بروز الكفاءات الإستراتيجية، عن طريق تطوير الفرق وتوزيع الموارد وبتعبئة الإدارة العملية والوظيفية". [59] ص 110

ولتوضيح ما سبق أكثر، نقدم الشكل التالي الذي يبسط ويشرح كيفية التحول من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية فالكفاءات الإستراتيجية.



الشكل رقم (12): كيفية تشكل وتحول الكفاءات في المؤسسة.

3.1.2. أهمية الكفاءات:

تكتسب الكفاءات أهمية كبيرة في كل المستويات، بدءاً بالفرد ثم الجماعة إلى المؤسسة.

1.3.1.2. على مستوى الفرد: للكفاءة أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد، وتتمثل الأسباب التي تجعل

من الكفاءة عنصراً مهماً بالنسبة للفرد لا يمكن الإستغناء عنه فيما يلي: [60] ص 41

- إمتلاك محفظة من الكفاءات يحمي صاحبها من خطر فقدان الوظيفة، في زمن تفتشت فيه البطالة.
- تضخم الشهادات، بالرغم من المعارف العامة المحصلة في التكوين القاعدي للفرد، إلا أنه لا يكفي بل يجب الحصول على الكفاءات المهنية لأن الشهادات أصبحت لا تضمن الحصول على المنصب.
- يعتبر التكوين القاعدي للفرد مكون من مكونات التأهيل، يجب أن يصحبه الفرد بكفاءات أخرى في الحياة المهنية من أجل الترقية.

2.3.1.2. على مستوى الجماعة: تتمثل أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي في النقاط التالية:

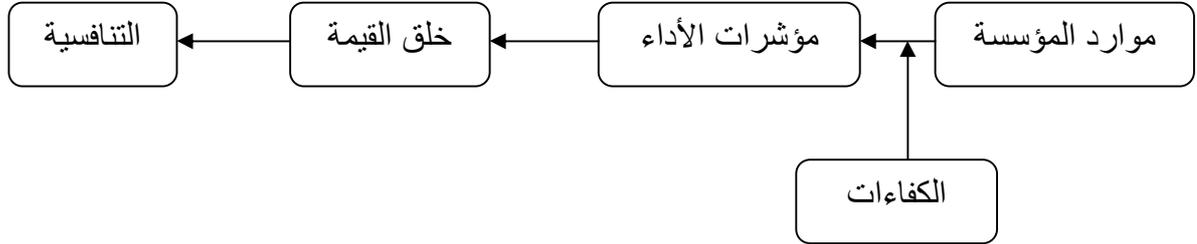
- الجماعة هي مجموعة من الأفراد، فالعمل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون والتعاقد تضمن إقامة الإعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتعطي نتيجة أفضل من النتائج المحققة في حالة أداء كل فرد لوحده.
- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات. [56] ص36
- تحقيق الإبداع على مستوى الجماعة، حيث أن تنوع الكفاءات الفردية وتكاملها فيما بينها تساعد على تبادل المعارف والمهارات المختلفة مما يحقق الإبداع الجماعي.

3.3.1.2. على مستوى المؤسسة: تراهن المؤسسة على كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق

أهدافها المختلفة، نظرا لإعتبارها المورد الرئيسي الذي بمقدوره تحقيق هذه الأهداف، ومن النقاط الأساسية التي تجعل الكفاءات البشرية عاملا رئيسيا مهما نذكر ما يلي:

- المؤسسات بحاجة إلى إبتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه الكفاءات البشرية. [61] ص88
- تعتبر المؤسسة كمجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن، والمتجددة في بنيتها، وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح. فالرهان الذي تواجهه المؤسسات هو التنسيق والإستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الفردية.

- تساهم الكفاءات البشرية في الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة مما يحسن مؤشرات الأداء كالربحية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة، ومن ثم تقوم بخلق القيمة للمؤسسة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق التنافسية، وهذا كما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (13): أهمية الكفاءات في المؤسسة الإقتصادية. [62]

2.2. إدارة الكفاءات ومجالاتها:

في إطار محيط يشهد تحولات وتطورات كبيرة فإن تقوية وتطوير وإدارة الكفاءات هي إحدى العناصر الهامة التي تسمح بالإجابة عن توقعات النظام وتضمن بشكل جيد المهمات التي يتعهد بها.

1.2.2. مفهوم إدارة الكفاءات:

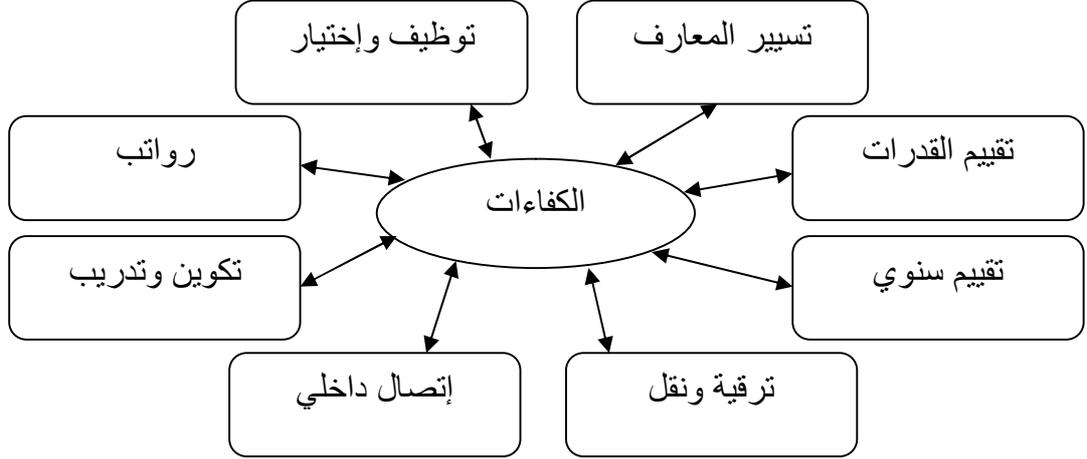
تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد أساسا على إستقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة بهدف تنمية أداء العاملين". [63] ص 99

ويعرف Lou Van Beirendanck إدارة الكفاءات على أنها "مجموعة الأنشطة المخصصة لتطوير وإستخدام الأفراد والجماعات بطريقة مثلى من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف إستعمال وتنمية الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأفضل حيث تمثل أنشطة تطوير المسار المهني، التكوين، التوظيف والإختيار وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل أفقي وعمودي". [55] ص 33-34

من خلال التعريفين السابقين، نلاحظ أن التعريف الأول يمثل إدارة الكفاءات بممارسات إدارة الموارد البشرية، أي شأنها شأن إدارة الموارد البشرية، ومختلف وظائفها من إستقطاب وتطوير وتحفيز، والتي تهدف إلى تنمية العاملين.

بينما يعتبر التعريف الثاني إدارة الكفاءات مجموعة أنشطة تهدف إلى تطوير الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتوجب تحقيق تكامل أفقي وعمودي من أجل إنجاز عملية إدارة الكفاءات في المؤسسة، بتطوير الأفراد والجماعات معا.

إلا أنه يمكن القول أنه يجب الإعتماد أكثر على التكامل الأفقي، حيث يتم التكامل العمودي عن طريق تكيف الكفاءات البشرية مع رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة، يتم التكامل الأفقي بتكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى للتكيف، أي تمركز أنشطة إدارة الموارد البشرية حول الكفاءة [64] ص55، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (14): الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية. [64] ص55

وتشمل إدارة الكفاءات:

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.
- مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل.
- إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد ونقل والحفاظ على الكفاءات. [65] ص116

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) الذي يركز على منطق التأهيل – تكوين أساسي – مستوى المنصب – وتتمين الخبرة بالأقدمية، [66] ص7 فهي أصبحت تقوم على معارف وخصائص وقدرات الشخص والتي تسمح له بشغل المنصب، أي يجب أن تتطابق قدراته مع المواصفات المطلوبة.

1.1.2.2. محوري إدارة الكفاءات:

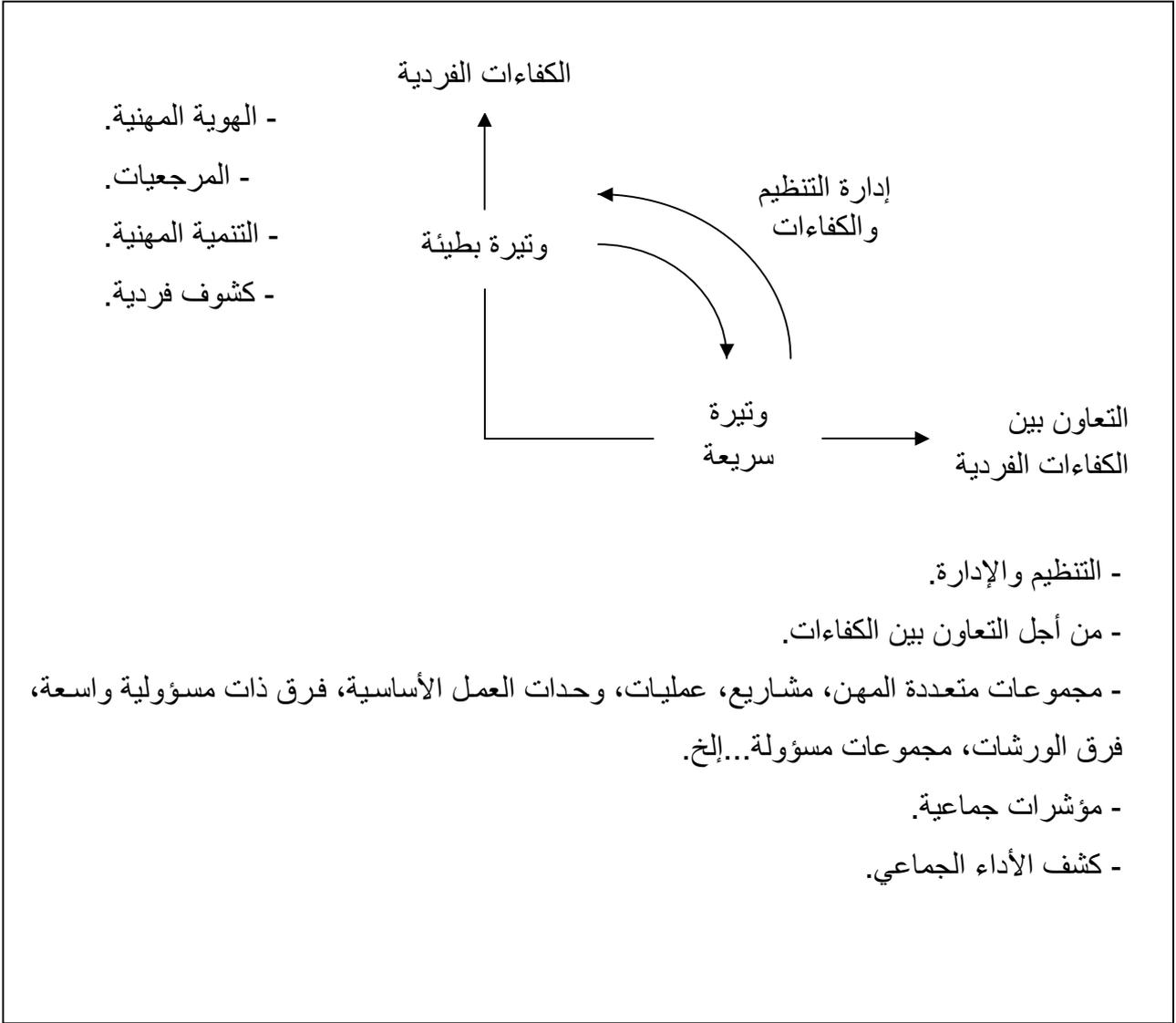
تركز المؤسسة في إدارة كفاءاتها على محورين أساسيين وهما: [39] ص236

1.1.1.2.2. محور تنمية وإدارة الكفاءات الفردية: يتعلق هذا المحور بالأهداف المهنية التي تشكلها المرجعيات، المشاريع الفردية للتنمية المهنية، الحركية الداخلية... إلخ، ويسمح هذا المحور ببناء هوية مهنية. ويتميز تسيير الكفاءات أنه يتم على وتيرة بطيئة وتكون عملية كشف الكفاءات فيه فردية وتترجم بالزيادات في سلم المعاملات.

2.1.1.2.2. محور تجميع الكفاءات: حيث يتوجب أن تصمم الإدارة والتنظيم لتسهيل تعاون وتعاضد الكفاءات، يعمل تسيير الكفاءات في هذا المحور على وتيرة سريعة، حيث يجب أن تكون تفاعلية قوية للتعامل في المشاريع والعمليات والوحدات المشتركة، وتكون مؤشرات الأداء مشتركة. عدة أسئلة يجب أن تطرح في هذا المحور:

- كيف يمكن كشف أن هناك تنمية للتعاون ما بين الكفاءات؟
- ما هي الوسائل المستعملة لتسهيل التعاون والتعاضد بين الكفاءات (إستخدام تكنولوجيا، الإتصال والمعلومات الجديدة، التكوين، التعليم، التنظيم...)?
- أي دور وأي هوية للتأطير لتسهيل تعاون الكفاءات؟

لتوضيح ما سبق نعرض الشكل التالي:

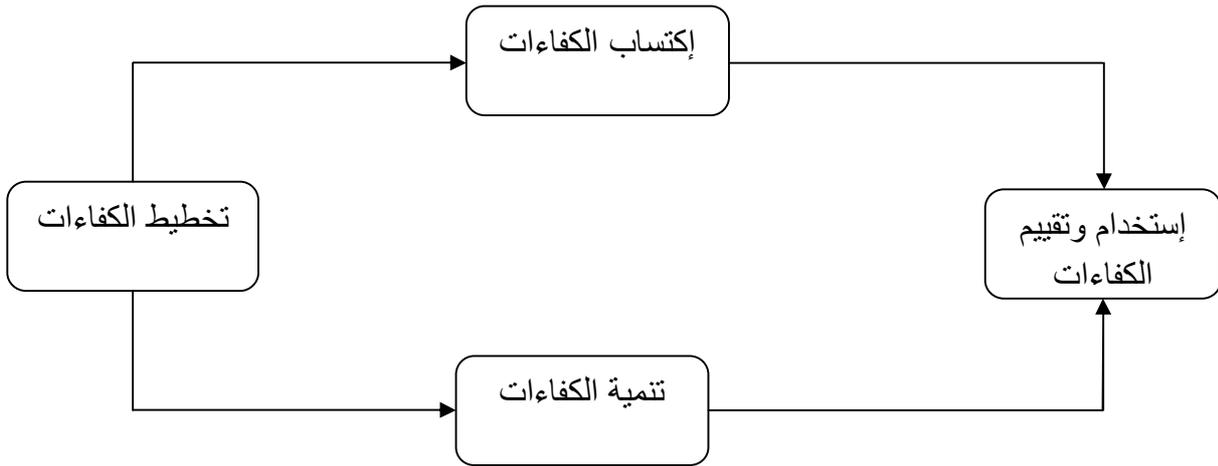


الشكل رقم (15) محوري إدارة الكفاءة. [39] ص 237

من الشكل نلاحظ أن إدارة الكفاءات يجب أن تتم بطريقة مزدوجة، من جهة الفرد ومن جهة الجماعة أيضاً، إدارة الكفاءات الجماعية لا تتم إلا بتوفر الكفاءات الفردية المناسبة والغنية، لذا على المؤسسة أن تقوم بتنمية كفاءاتها أو إستقطابها، ومن ثم تحقيق فعالية التعاون والتعاقد بينها لتشكل مجموعات وفرق فعالة، عمليات ومشاريع ناجحة وتحقق أداءً عالياً للمؤسسة.

2.2.2. مراحل إدارة الكفاءات:

من أجل تحقيق غاية المؤسسة من كفاءاتها يجب أن تديرها، أي أن تخططها وتنظمها وتطورها وتقييمها. وهذا كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (16): محتوى إدارة الكفاءات. [67] ص 248

1.2.2.2. تخطيط الكفاءات: تعرف عملية تخطيط الكفاءات على أنها تلك العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الكفاءات البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها. [22] ص 24

يتم في هذه المرحلة التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية، وتهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة لسد الفجوة بين المطلوب والمعروض من الكفاءات، أي تهدف إلى تحديد كمية ونوعية الكفاءات البشرية التي يجب أن تنظم إلى المؤسسة أو التي يجب أن تخرج منها. [9] ص 154-155 فالمؤسسة تقوم في بعض الأحيان بالتنازل عن بعض كفاءاتها وذلك حسب قيمتها، وقد صنف "ستيوارت Thomas Stewart" الكفاءات إلى أربع أصناف وهي كالتالي: [67] ص 254

- الصنف الأول: كفاءات يصعب إستبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة، فهنا يجب إدخال مكون معلوماتي في العمل لتكون أكثر منفعة للعملاء ومن ثم زيادة القيمة المضافة.
- الصنف الثاني: كفاءات يصعب إستبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة، يجب التركيز على هذه الكفاءات وإنتشارها إلى الحد الأقصى.
- الصنف الثالث: كفاءات يسهل إستبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة، هنا يجب إحلال المورد البشري بالآلة أو تقنية المعلومات والإتصال.
- الصنف الرابع: كفاءات يسهل إنتاجها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة، يجب الإحتفاظ بهذه الكفاءات، تفاديا لتكلفة الإحلال.

وتتميز عملية تخطيط الكفاءات بأنها: [22] ص24

- عملية منهجية وتحدث بعد الإدراك والدراسة ولا تحدث من قبيل الصدفة.
- عملية مستمرة، لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل فيها مستمرة في التغيير.
- يعد هذا التخطيط، تخطيطاً قصير وطويل الأجل أيضاً، ولكن هناك تأكيد على الحاجة إلى التخطيط الأطول من أجل ضمان البقاء والنمو.
- يعد هذا التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية حيث أنه يحدد سياسات المؤسسة وأولوياتها ويتأثر بدوره بتوفر الموارد البشرية.
- تكون الحاجة إلى تقييم المتطلبات من الكفاءات من حيث الكم والكيف.
- ينبغي أن تكون الكفاءات على المستوى المطلوب لتحقيق القدر المطلوب من الفاعلية التي تهدف إليها المؤسسة.

تلجأ المؤسسة في مرحلة التخطيط إلى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لتوقع إحتياجاتها من الكفاءات والذي سيتم التطرق إليه بالتفصيل فيما بعد.

2.2.2.2. إستقطاب الكفاءات: إن الإستقطاب وظيفة إستراتيجية، حيث تتخذ القرارات المتعلقة به من الإدارة العليا في المؤسسة، وذلك بمراعاة التقديرات التي تضعها المؤسسة من إحتياجاتها للكفاءات. [68] ص66

ويتم إستقطاب الكفاءات من داخل المؤسسة أو من خارجها.

- المصادر الداخلية: فمن الطبيعي أن تكون الأولوية في الإستقطاب للأفراد داخل المؤسسة، فهي أقل تكلفة، وتؤثر إيجابياً على مناخ العمل وتحفيز العاملين. غير أن الإعتماد على المصادر الداخلية فقط تنجر عنه بعض العيوب، فهو يحد من التجديد، ويحول دون إنتفاع المؤسسة من الكفاءات الخارجية الأكثر خبرة وتأهيلاً.

- المصادر الخارجية: في حالة ما إذا كانت الكفاءات المطلوبة غير موجودة داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة تستطيع أن تتوجه إلى الاستقطاب الخارجي. وفيما يلي بعض المصادر الخارجية: العمال القدماء، المترشحين غير المقبولين، إعلانات عروض العمل، المؤسسات التعليمية، الوكالات الخاصة، الجمعيات المهنية، الصحافة المكتوبة، المجالات المختصة، معارض العمل، مواقع البحث عن العمل... إلخ. [16] ص23-24

3.2.2.2. تنمية الكفاءات: ويستند هذا المدخل على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وتعتمد على ركنين رئيسيين هما التكوين والتعليم فيها وتحاول بعض المنظمات الإعتماد على هذه الإمكانيات في بناء هذه الكفاءات وكلما كانت برامج التنمية كفاءة وفعالة كلما كانت المؤسسة أكثر توفيقا في بناء كفاءاتها. [57] ص 117 وتتم عملية تنمية الكفاءات عن طريق تغيير سلوكيات وتطوير معارف ومهارات الأفراد داخل المؤسسة، وهناك عدة وسائل تؤثر على عملية تنمية الكفاءات، نذكر منها: [69] ص 361

- التوظيف لإكتساب كفاءات جديدة أو تعويض كفاءات راحلة من المؤسسة.
- إستدعاء كفاءات خارجية (إستشارات، أخرجة، المناولة، الوكالة).
- تشجيع تعدد قيم التعويضات للكفاءات.
- تدوير العمال على مستوى المؤسسة.
- التكوين، سواء كان داخليا أم خارجيا، بالأستدنة أو في مكان العمل...إلخ.
- إعادة التنظيم والهيكلية.

4.2.2.2. تقييم الكفاءات: يعتبر تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات، فهو يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى فعالية عملية إدارة كفاءاتها، ومدى تحقيقها لأهدافها المتعلقة بتوفير الكفاءات اللازمة لشغل وظائفها، وما إذا كانت السياسات المنتهجة لبناء وتنمية كفاءاتها ناجحة أم لا.

الذي تريد المؤسسة تقييمه هم أفراد لديهم كفاءات أي أفراد أكفاء، لكن يجب التركيز على موضوع التقييم، "فالذي نريد تقييمه ليست الكفاءات في حد ذاتها بل ما يسميه جهاز التقييم بالكفاءات" [40] ص 101، فمن غير الممكن أن تكون أجهزة أو نصوص التقييم متطابقة أو متشابهة فهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن قطاع لآخر، ومن منطقة جغرافية لأخرى، ومن ثقافة لأخرى.

وتتم عملية تقييم الكفاءات حسب عدة مقاربات وتستعمل فيها عدة وسائل وأدوات، والتي سوف يتم التعرف عليها فيما يلي:

1.4.2.2.2. مقاربات تقييم الكفاءات: يقترح Le Boterf ثلاثة مقاربات لتقييم الكفاءات، وهي كالتالي: [60] ص 156-164

1.1.4.2.2.2. مقارنة الأداء: تتمثل في تقييم الكفاءة من خلال النتائج المحققة حسب عدة معايير للأداء (نسبة المهملات، معدل الأعطال، نسبة الفاقد، عدد الخصومات مع الزبائن، معدل رضا الزبائن، المنتوجات المصنعة، الخدمات المقدمة...إلخ).

تقوم هذه المقاربة على "الحكم على الفعالية أو المنفعة"، فهي تضع علاقة مباشرة بين النتيجة الملاحظة والممارسة المهنية، لكن من الصعب الفصل بينها لأن الأداء يكون حوصلة لتعاون وتجميع كفاءات الأفراد، لذا يجب معرفة المساهمة الفردية المنتظرة من الأداء الجماعي وهذا عن طريق التمييز بين ما يعود على الكفاءة وما يعود على العوامل الأخرى (تنظيم، تجهيزات، جاهزية المعلومات، أنماط الإدارة... إلخ) في تحقيق أو عدم تحقيق الأداء المستهدف.

2.1.4.2.2.2. مقاربة الممارسات المهنية: تتمثل في إستنتاج الكفاءة في حالة مطابقة سيرورة النشاط المهني الحقيقي (الممارسة المهنية) لمجموع المتطلبات المهنية، أي يتوجب على الأفراد أن يثبتوا كفاءاتهم بممارسة النشاط بالمطابقة مع معايير أو خصائص أو نماذج معينة.

هذه المقاربة تقوم على "الحكم على المطابقة"، وذلك بإختيار المعايير والنماذج الملائمة وإحترامها، لا يمكن إعتداد هذا التقييم إلا في حالات العمل، فبعض النشاطات يمكن ملاحظتها مباشرة وفي الوقت الفعلي (بدء إنشاء، صيانة وقائية...) والبعض لا يمكن ملاحظتها مباشرة فهي تستغرق مددا طويلة (تجسيد مشروع...) أو يجرى في حالة إظهارها لأحداث (حوادث، عدم مطابقة،...).

3.1.4.2.2.2. مقاربة الموارد: هي المقاربة الأكثر كلاسيكية، تتمثل في ضمان أن الأشخاص يملكون المعارف، القدرات، أساليب التفكير واللياقة البدنية... إلخ، اللازمة لتسيير المواقف المهنية للعمل أو لمهنة معينة.

هذا التقييم يسمح لنا بالتأكد من أن الموارد مكتسبة بالطريقة الملائمة، ولكن لا يجب الإعتداد على كل الموارد فهي متعددة، لذا يجب أن تكون هناك أولويات، وللموارد شرط ضروري ولكن غير كاف للعمل بكفاءة.

2.4.2.2.2. أدوات تقييم الكفاءات: توجد عدة أدوات لتقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على وضع مرجعية معتمدة للكفاءات، وسنقوم فيما يلي بذكر بعضها: [64] ص 61-62

1.2.4.2.2.2. مقابلة النشاط السنوية: تقوم المؤسسات الكبيرة والمتوسطة بإجراء مقابلة النشاط السنوية والتي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال، ونظرا لقدم هذه الطريقة ومن أجل إنشاء إرتباط بين المشاركة في التكوين وتنمية الكفاءات أصبحت المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات تدخل الإعلام الآلي في المقابلات السنوية للنشاط.

2.2.4.2.2.2. المرافقة الميدانية: وهي "مرافقة شخص إنطلاقاً من إحتياجاته المهنية من أجل

تنمية قدراته ومهاراته. وهي مرافقة مسؤول أو فريق في حياتهم المهنية" [70] ص 22

تسمح عملية المرافقة الميدانية بتقييم كفاءات الأفراد أو الفريق عن طريق المرافق أو المسؤول عن العملية، وتتم عملية التقييم على سبيل المثال كما يلي: [71] ص 330

- التقييم المالي للأهداف المحققة عن طريق وضع مقارنة قبل وبعد المرافقة (مثال: بكم يساهم الشخص في رقم أعمال مؤسسة قبل وبعد المرافقة؟).
- تقييم عدد أيام التوقف عن العمل في الفريق أو المؤسسة قبل وبعد المرافقة.
- تقييم عدد أيام الإضراب قبل وبعد المرافقة.
- تقييم الرضا.

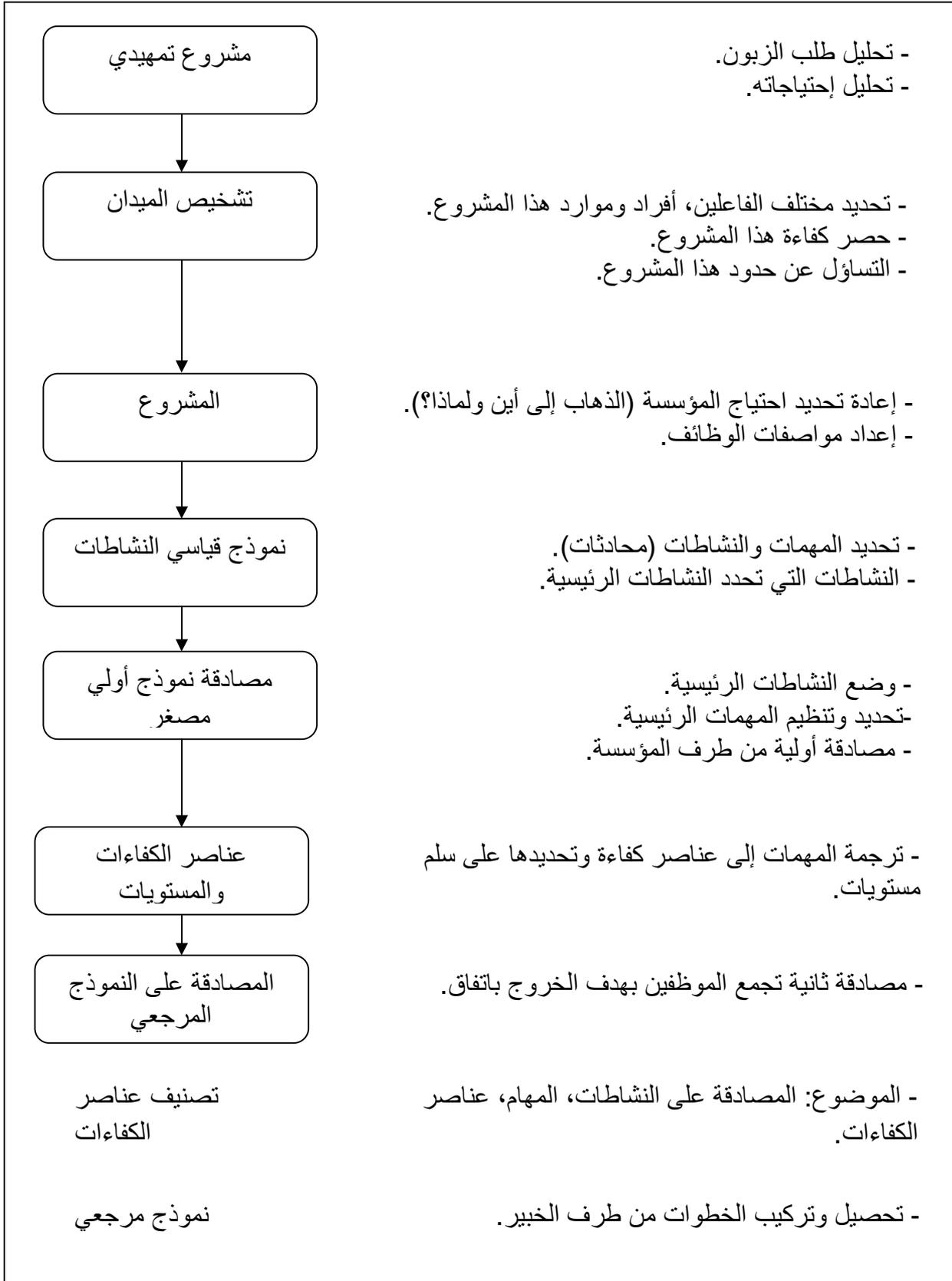
إذن فالمرافقة الميدانية وسيلة لتقييم الكفاءات، فهي تساعد المؤسسة على معرفة مدى التغير في كفاءاتها.

3.2.4.2.2.2. مرجعية الكفاءات: تعرف على أنها "وثيقة معرفة لمجموع الكفاءات اللازمة

المؤسسة في الحاضر والمستقبل، مع تحديد مستويات التعقيد المتزايد في كل واحدة منها"، [69] ص 249 فوضع مرجعية للكفاءات تعطي قائمة من الكفاءات مع الوصف الدقيق الذي يسمح بتقسيمها في أحسن الظروف. [38] ص 31

إذن فمرجعية الكفاءات هي نموذج وقائمة تحتوي على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر أو في المستقبل، والتي يتوجب على الأفراد والفرق إكتسابها أو بالأحرى مطابقتها كفاءاتهم لها، فالمؤسسة ترجع إلى هذه المرجعية عند تقييمها لكفاءاتها عن طريق مقارنة الكفاءات المكتسبة مع الكفاءات النموذجية.

يجب على المؤسسة إعداد نموذج مرجعي للكفاءات يتلاءم مع نشاطها وأهدافها، لذا فهي تتبع خطوات مدروسة ومتسلسلة من أجل وضع هذه المرجعيات. وتتمثل مراحل إعداد هذا النموذج في النقاط التالية المبينة في الشكل أدناه.



شكل رقم (17): إعداد نموذج مرجعي للكفاءات. [52] ص 51

4.2.4.2.2.2. طريقة مركز التقييم Assessment:

في السابق كان هذا المصطلح "مركز التقييم" يعني المكان الذي يتم فيه إخضاع المترشحين إلى مختلف الاختبارات من أجل الحكم على القدرات اللازمة لشغل وظائفهم، لكن هذا المصطلح سرعان ما إختص، وأصبح حالياً يدل على طريقة التقييم المتوازنة والتي يتم عن طريقها تقييم قدرات المترشحين عن طريق عدة مقيمين.

إذن فهي تعرف على أنها عملية تقييم والتي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل عدة مقيمين (Assesseeurs) بحيث يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات: المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة التقييم، تكوين جزء مهم من التقنيات المستعملة. [55] ص 80-81

3.2.2. التسيير التوقعي للكفاءات وتعويضاتها:

في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة في مجال إستقطاب الموارد والكفاءات البشرية، يتوجب على المؤسسة أن تعتمد نظام تسيير يسمح لها بالتخطيط والتنبؤ بالكفاءات التي ستشغل وظائفها الحالية والمستقبلية، أي عليها الإعتماد على التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وكذلك تعويض هذه الكفاءات بالطريقة التي تمكن من المحافظة عليها وتحقيق الغرض منها.

1.3.2.2. التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

1.1.3.2.2. مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يعرف بأنه: "تصميم ووضع حيز التنفيذ ومتابعة السياسات وخطة العمل الملائمة التي تهدف إلى التقليل بطريقة متوقعة من الفوارق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة (فيما يتعلق بالعمالة والكفاءات) التي تخص مخططها الاستراتيجي (أو على الأقل الأهداف المحددة المتوسطة الأجل) وإشراك الموظف في إطار مشروع تطوير مهني". [72] ص 7

ويعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه "مفهوم مركزي في تسيير الموارد البشرية، لذلك فهو يتعلق بتوفير الموارد البشرية للمؤسسة كما وكيفا وفي الوقت المطلوب، فهي وظيفة المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق ملاءمة فعالة ومدعمة في الوقت المناسب بين موظفيها ووظائفها فيما يتعلق بالعدد والتأهيل". [73] ص 23

ويشتمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تسيير أربع جوانب وهي: [74]

- التسيير التوقعي للقوى المتعلق بالأساليب المهمة بالجوانب الجماعية والكمية لتطوير جماعة من الموظفين.
- التسيير التوقعي للكفاءات المتعلق بالأساليب المهمة بتطوير القدرات الفردية الموزعة في جماعة معينة.
- التسيير التوقعي للوظائف المتعلق بالأساليب التي تسمح بتحقيق التطور والتغيير في المحتوى وتركيبه المهني، التأهيل والوظائف.
- التسيير التوقعي للمسارات المهنية المتعلق بالأساليب التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي للموظفين في المؤسسة.

إذن يتضح لنا أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهتم بالجوانب الكمية والكيفية، بالأفراد والجماعات ويهدف إلى تطوير وتغيير الوظائف والكفاءات، ويعتمد في ذلك على التنبؤ. ويعتبر التنبؤ جزءاً مهماً لعملية تخطيط الكفاءات، بحيث يلجأ المخطط إلى جمع المعلومات والبيانات من مصادر وعن طريق أدوات مختلفة، ثم يقوم بالتنبؤ بكم ونوعية الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً.

2.1.3.2.2. أدواته ومجالات تطبيقه:

من الأدوات التي يستعملها التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات نذكر ما يلي: [75]

- توصيف الوظيفة: والذي يتمثل في جرد الكفاءات المطلوبة. فهذه الكفاءات يجب أن تكون محددة لمستوى معين، فهي وسيلة لتوجيه أفراد الفريق لتطويرهم في مجالهم المهني.
 - المقابلة السنوية للتقييم: تسمح بوضع المعالم على المستوى الفعلي لكفاءة الفرد بالنسبة لحاجات المؤسسة المصاغة عن طريق وصف الوظيفة وتسمح هذه المقابلة بـ:
 - وضع النقطة على الوظيفة المشغولة، التطورات المتوقعة لهذه الوظيفة، مستوى تطابق كفاءات الموظف مع هذا المنصب، طموح الموظف.
 - بناء مسار للتكوين مكيف بالهدف المحدد، بتحديد البرامج التكوينية اللازمة، التي بدورها تتسجل في مضمون التسيير التوقعي للكفاءات.
 - التكوين: ينظم التكوين تبعاً للاحتياجات إلى الكفاءات المجمعة طيلة المقابلة الفردية.
- يسمح التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بإستخراج الكفاءات التي من أجلها يتوجب الاستثمار في التكوين بالتوجه نحو التنمية أو إعادة الكفاءات المهجورة.

وتتمثل مجالات تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فيما يلي: [76]

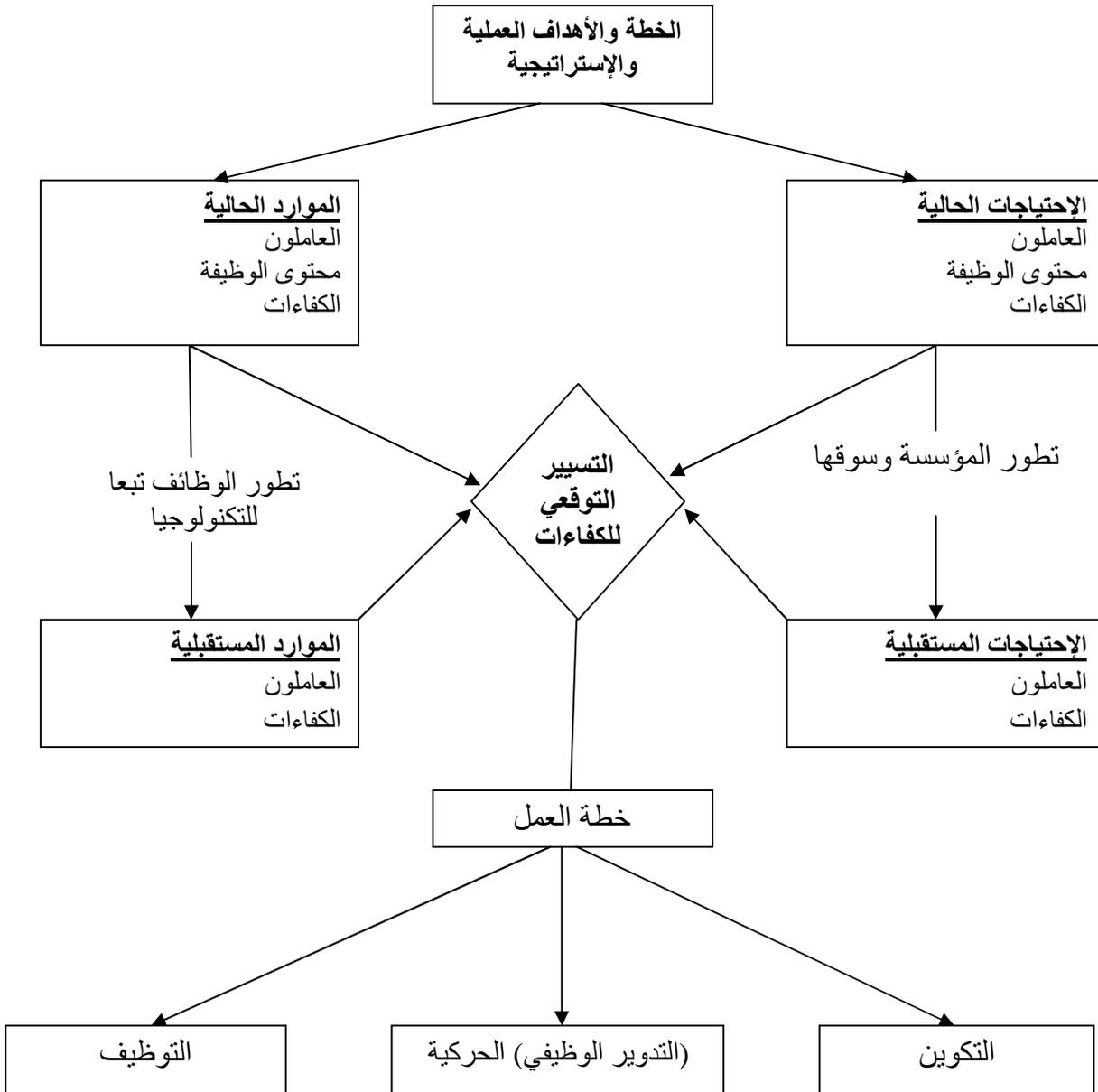
- مجموع وظائف المؤسسة: المساواة بين كل وظائف المؤسسة وكل الموظفين، التهيئة للتفاوض حول التسيير التوقعي للكفاءات، الشفافية والرؤية الواضحة لمجموع الوظائف.
- الوظائف الإستراتيجية: الوظائف الأكثر خلقا للقيمة، الوظائف الخاصة بنشاط المؤسسة، الوظائف المفتوحة، الوظائف التي من غير الممكن أخرجتها (مناولتها)، الوظائف البارزة، الوظائف الملاحقة من المنافسة.
- الوظائف الحساسة: الوظائف المتمسة بالتطور السريع والتي تستلزم صفات مهنية جديدة، الوظائف التي يتوجب فيها إنقاص عدد العاملين، الوظائف التي سوف تتأثر بتطور الوظائف الأخرى، الوظائف الشاقة التي لا يمكن تخفيضها وعواملها (عدم القدرة)، الوظائف التي لا يمكن شغلها من قبل عمالها الكبار في السن.

3.1.3.2.2. أهدافه:

- تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف متنوعة، ومن الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تبنيها لهذا التسيير نذكر ما يلي: [74]
- تهدف المؤسسة إلى تحديد السياسات الوظيفية العامة التي سوف تتبناها، لهذا يتوجب عليها تبني تسيير توقعي للتدفقات البشرية في المؤسسة (توظيف، تسريح، تدوير وظيفي)، إستنادا لتركيبية الوظائف الحالية والمتوقعة.
 - تهدف إلى تحديد السياسة الوظيفية على المستوى اللامركزي أو المحلي؛ المؤسسة تتبنى مدخل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات للوحدة (GPEC par l'unité)، وهذا يعني التسيير التوقعي للتدفقات البشرية للوحدة أو المؤسسة حسب السياق المحلي.
 - تهدف إلى تنمية الحركية المهنية عن طريق مدخل العائلات المهنية، عن طريق إنشاء فهرسة للعائلات المهنية وقياس إمكانية تدفق كل عائلة لأخرى بتقارب الكفاءات.
 - تريد تكييف الكفاءات بمضمون النشاط، يجب عليها تطوير الكفاءات الجماعية وتبني إجراءات التكيف للمهن ذات الأولوية، أي المهن التي تمثل رهانا إقتصاديا وإجتماعيا، وهذا يتمثل في مدخل المهن ذات الأولوية.
 - وأخيرا، هي تريد تكييف الكفاءات والتنظيم تبعاً للاستثمارات المستهدفة، فهي تتعلق إذن بالكفاءات المتأثرة بالتطورات التنظيمية القومية، فهي تتعلق بالمدخل عن طريق الاستثمار، عن طريق قياس المؤسسة آثار التغييرات التنظيمية على الوظائف والكفاءات من أجل تكييفه.

إذن فالمؤسسة تتبنى هذا النظام من أجل تنفيذ خطتها وتحقيق أهدافها العملية والإستراتيجية عن طريق دراسة وتحليل الاحتياجات الحالية لها فيما يتعلق بالوظائف والكفاءات ودراسة أهم الموارد الحالية، وتتعدى ذلك إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات، وكذا مواردها المستقبلية لتغطية هذه الاحتياجات ومن ثم إختيار الوسيلة الأفضل لتغطية العجز.

وللتوضيح أكثر نقدم الشكل التالي الذي يمثل كيفية سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.



الشكل رقم (18): سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات. [77] ص 38

2.3.2.2. التعويضات الإجمالية:

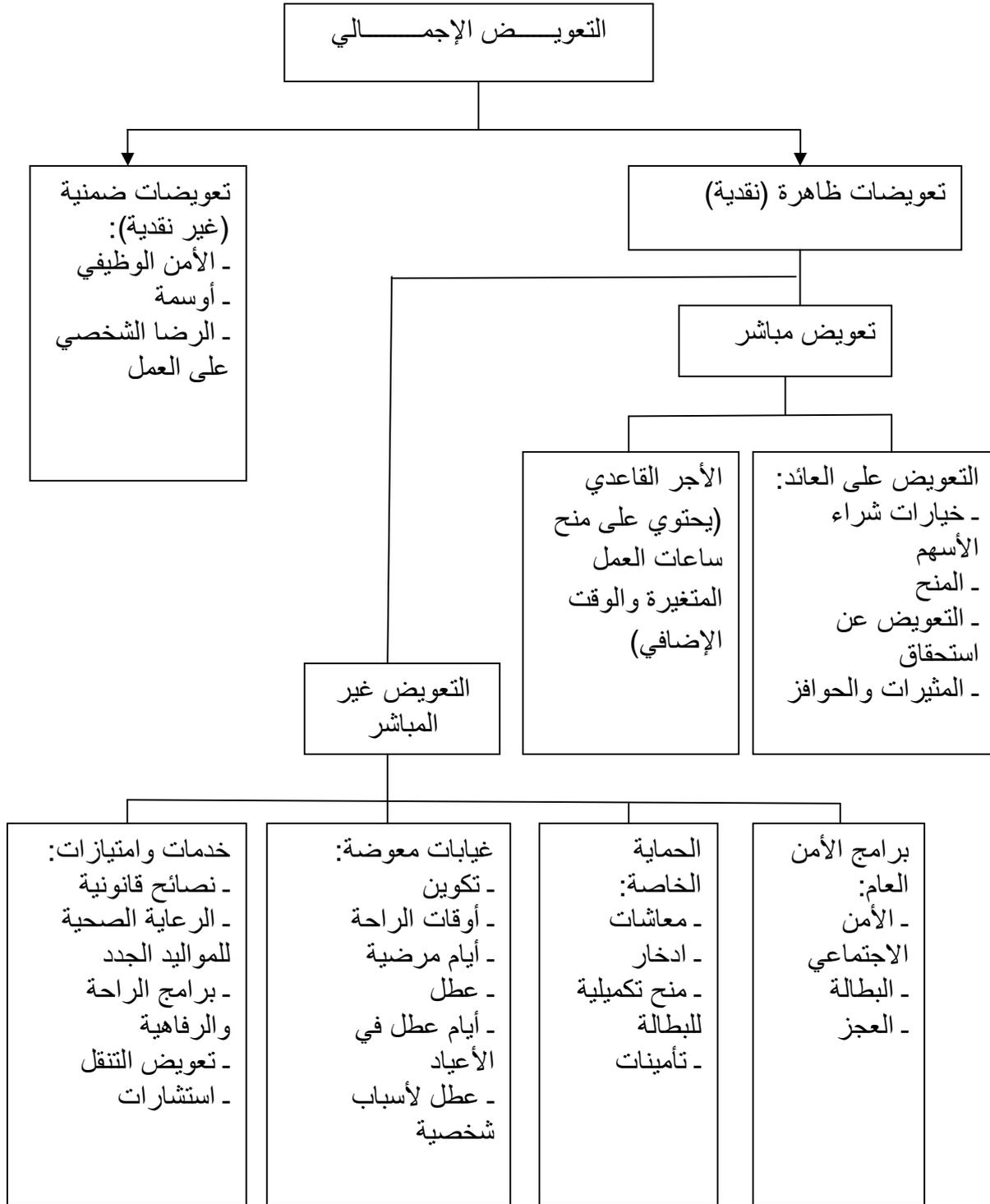
في الماضي ينحصر التعويض في الأجر، الآن التعويض يجمع كل الامتيازات التي يقدمها المستخدم للعامل : الأجر، الامتيازات الاجتماعية، التي تأخذ حصة مهمة من التعويضات، برامج العناية والصحة والتقاعد، والتقويم المهني (تكوين وتحسين،...).

التعويضات الإجمالية هي النشاط المتمثل في إسهام العاملين في المؤسسة، بعد تحديد تعويضاتهم، النقدية و غير النقدية، المباشرة وغير المباشرة، مطابقة مع التشريعات الحالية والقدرة المالية للمؤسسة. [77] ص 384

1.2.3.2.2. مكونات التعويضات الإجمالية:

تنقسم التعويضات الإجمالية إلى تعويضات مالية وأخرى غير مالية ، تتمثل التعويضات غير المالية في كل شيء معنوي يقدم للفرد بحيث لا توجد له قيمة مادية ولكنه يشبع حاجاته، ويتمثل في رضا العامل عن عمله، إحساسه بالأمن في وظيفته، إعطائه أوسمة وشهادات تحسسه بالتقدير والعرفان.... الخ.

بينما تنقسم التعويضات الظاهرة (المالية) إلى تعويض مباشر وتعويض غير مباشر، يتكون التعويض المباشر من الأجر القاعدي والتعويض على العائد أو التعويض المتغير، بينما يتكون التعويض غير المباشر من مختلف المزايا الاجتماعية. ويتضح هذا كله في الشكل التالي:



الشكل رقم (19): عناصر التعويضات الإجمالية [77] ص 385

1.1.2.3.2.2. التعويض المباشر:

التعويض المباشر هو كل ما يدفع للعمال في صورة نقدية أو في صورة طبيعية، إضافة إلى المجاميع الأخرى التي يتحصل عليها والناجمة عن أنظمة أخرى من التعويض، مثل نظام التنشيط

الذي يعطي للعامل مجاميع مالية في شكل نقدي بهدف الرفع من كفاءاته أو تحسين سلوكه، وكذا نظام إشراك العمال في تحقيق أرباح المؤسسة عن طريق شراء أسهم بنفس المؤسسة. [78] ص 157 وينقسم إلى قسمين، تعويض ثابت وتعويض متغير.

التعويض الثابت يعود على الأجر القاعدي الذي يتلقاه العامل في نهاية كل شهر، أما التعويض المتغير يعود على القياسات الدافعة والمنح المشجعة التي تقدمها المؤسسة للعاملين ذوي الأداء الجيد. [79] 145

2.1.2.3.2.2. التعويض غير المباشر:

التعويض غير المباشر هو ما يضاف إلى التعويض المباشر، ويتعلق بمدفوعات وأداءات أخرى يستفيد منها العمال، وتحمل إسم المزايا الاجتماعية وتأخذ هذه المزايا أشكالاً مختلفة مثل : نقود سائلة (علاوات)، نقود طبيعية (سكن، سيارة الوظيفة، هواتف نقالة، انخراط في نادي...) التأمينات بكل أنواعها، العطل المدفوعة الأجر. [78] ص 157

2.2.3.2.2. التعويض على أساس الكفاءة:

شكل آخر للتعويضات وهو التعويض على أساس الكفاءة، في هذا النظام العامل ليس معوضاً على أساس توصيف أو ترتيب وظيفته على مستوى المؤسسة فقط، لكن على أساس المعرفة والكفاءة التي يقدمها للمؤسسة.

هدف هذا النظام هو تحسيس العاملين بمفهوم الكفاءة، ومن أجل تحفيزهم لتحديث و تطوير مهاراتهم. هذه الطريقة اعتمدت في الصناعات القصيرة المدى، التي تستلزم الكفاءات المستحدثة كصناعة البرمجيات. [79] ص 145

ولكي تحقق التعويضات الأهداف المرغوبة منها، وتسهل للمؤسسة إدارة كفاءاتها وتنميتها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، يجب أن يتسم نظام التعويضات في المؤسسة بما يلي: [80] ص 192

- العدالة: العاملون بحاجة إلى أن يعاملوا بطريقة عادلة، فالمؤسسة بحاجة إلى تحقيق عدالة على مستوى توزيع الأجور، حيث يعكس الأجر كفاءة وأداء صاحبه.
- المنافسة: نظام التعويضات يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، لذلك يجب عليها أن تعتمد نظاماً يجذب الكفاءات التي بإمكانها أن تحدث الفارق وتخلق قيمة مضافة للمؤسسة.

- المرونة: يجب على المؤسسة أن تخلق نظام تعويضات مرناً، لأن التطورات الاقتصادية و التكنولوجية تفرض على سياسة التعويضات أن تكون ضابطة للتكاليف، أي أنه على المؤسسة جعل تكاليف الأجور تتبع و تتناسب مع منحى المداخيل.

- الاعتراف: الاعتراف بالخدمات المقدمة؛ يجب على سياسة التعويضات على الأقل تحسين الأجر ليتلاءم مع حاجات كل عامل. في هرم Maslow لم تعد الحاجات الابتدائية هدفاً على المؤسسة تحقيقه، بل أنه على سياسة التعويضات أن تحقق الحاجات الإنسانية القاعدية؛ حاجات الأمان والحاجات الإجتماعية. عندما تتحقق كل الحاجات الأساسية، يجب على سياسة التعويضات أن تتضمن الاعتراف بخدمات الفرد لتشجيعه على التميز والإبداع.

ومن أجل وضع "نظام التعويضات على أساس الكفاءات" حيز التنفيذ، يجب توفر العوامل التالية: [55] ص 147

- يجب على أعضاء الإدارة أن يكونوا مقتنعين وأن تكون لديهم نظرة مشتركة بشأن هيكله النظام الجديد.

- قاعدة تأييد كافية وإطارات قادرة على تطبيق النظام بطريقة إحترافية.

- مواصفات كفاءات واضحة ومصممة بدقة ومكيفة مع الكفاءات القاعدية للمؤسسة.

- أنظمة ملائمة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير تنمية الكفاءات.

- إمكانية تطوير الأفراد أفقياً في مسارهم المهني أو إعتقاد طرق مختلفة وليس فقط في مسارهم التدرجي.

- إرادة المؤسسة في تنفيذ نظام للتعويضات بالتشاور مع العاملين أو الشركاء.

- وجود نظام إحترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

وقد أوضح Guy Le Boterf العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع التعويضات، حيث ربط التعويض الثابت بالكفاءات الفردية والتعويض المتغير بالأداءات الفردية والجماعية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(6) : العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع التعويضات [69] ص 290

<ul style="list-style-type: none"> - على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات(مستوى الدخول ومستوى الخروج) - على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطوير المكون من قبل العمل. 	<p>التعويض الثابت</p>	
<p>على أساس النتائج الإقتصادية للمؤسسة</p>	<p>علاوات المؤسسة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق...) - تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية. - على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية. 	<p>علاوات الأداء الجماعي</p>	<p>التعويضات المتغيرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - على أساس بلوغ الأهداف الفردية. - فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. - السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية. 	<p>العلاوات الفردية</p>	

3.2. تنمية الكفاءات الإدارية ونصيب التكوين منها:

1.3.2. المدير:

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم المدير وكذا مختلف المستويات الإدارية التي ينشط فيها ثم مختلف الأدوار و الوظائف التي يقوم بها.

1.1.3.2. مفهوم المدير:

إن كلمة " مدير" Manager لا يمكن ترجمتها إلى لغة أخرى، ففي إنجلترا تجدها لا تحمل نفس المعنى مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ونجد إستخدامها غير واضح في الولايات المتحدة، كما أنه لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية و الفرنسية والإسبانية والإيطالية و الروسية، فهي تتسم بعدم الدقة في إستعمالاتها. [81] ص21 ولتوضيح مفهوم المدير أكثر سنقوم باستعراض التعاريف التالية:

يعرف المدير على أنه: " ذلك الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين" [81] ص22

ويعرف أيضا بأنه: " الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد". [82] ص31

ويعرف كل من ROBBINS و DECENZO المدير على أنه: " الشخص الذي يقوم بتنسيق وتوجيه أنشطة الآخرين داخل المؤسسة، وهذا إما أفقيا أو عموديا" [83] ص28

كل التعاريف السابقة تصب في التعريف التقليدي للمدير الذي يحصر مفهوم المدير في كونه " الرئيس" أو " المسؤول عن الآخرين"، صحيح أنه كان مناسباً في زمانه لأنه يميز بين وظيفتي "المدير" وصاحب العمل "المالك". ولكن هذا التعريف غير كاف على الإطلاق، فهناك أناس في مراكز مهمة ذات مسؤولية وإدارة واضحة إلا أنهم لم يكونوا مسؤولين عن عمل أفراد آخرين بالرغم من كونهم في الإدارة العليا.

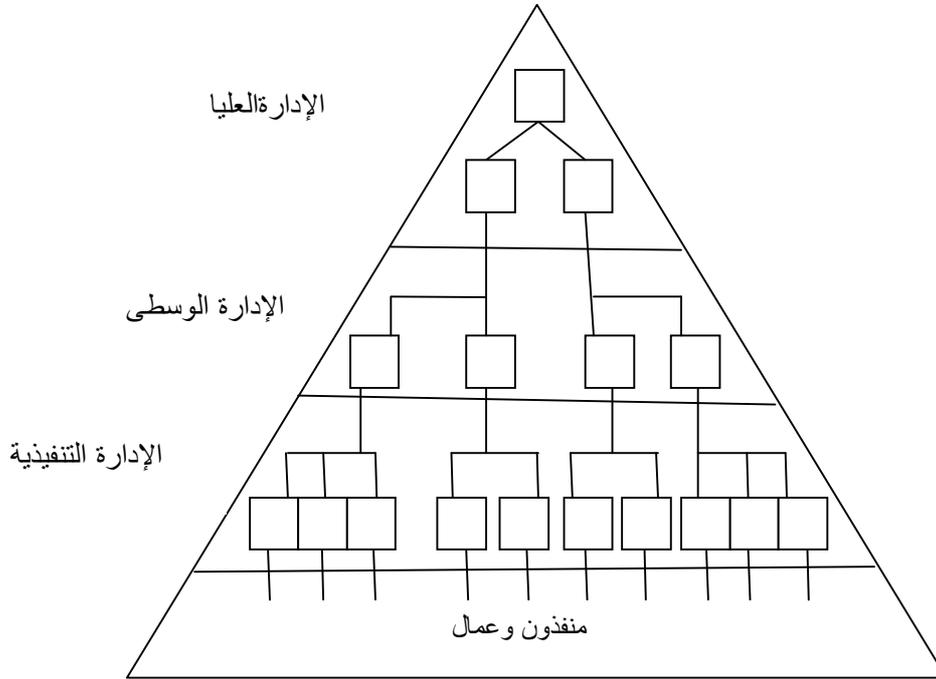
هناك وظائف حساسة كأبحاث السوق يمكن أن يقوم بها فرد ليست له مجموعة موظفين تابعين له يمدونه بالتقارير، وقد يسهم هذا الفرد بدرجة أكبر إذا لم يكن مضطراً أن يقضي وقته مع رؤوسين له، وفي الإشراف على عملهم.

لقد أصبح التعريف التقليدي غير مناسباً وعائقاً للإدارة الفعالة، و المؤسسة الفعالة والأداء الحقيقي، وقد تمت أول محاولة لإعطاء تعريف حقيقي للمدير في مطلع الخمسينات و التي أضافت إلى التعريف الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو " محترف له إسهامات فردية في الإدارة" مع وجود فرص متاحة للتعريفين، لقد مكن ذلك من القيام بدفع مرتب الرجل كما ينبغي مقابل عمل احترافي، بدلاً من الاعتماد على الترقى لدرجة مدير لكي يدفع له مرتب أكبر، أي الترقى إلى مركز مسؤولية عن أعمال الآخرين. [81] ص22-24

وفي تعريف أوضح يمكن القول أن: " المدير هو أي شخص يكون مسؤولاً عن تحديد وصياغة أهداف المؤسسة ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانات اللازمة، و التنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف". [84] ص46

2.1.3.2. المستويات الإدارية للمدير: إن كبر حجم المؤسسات وظهور وظائف جديدة ومتنوعة وتوسع نشاطات المؤسسة أدى إلى ظهور مستويات إدارية مختلفة لتفعيل الإدارة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ولا يتمركز المديرون في المستويات الإدارية العليا فقط كما يظن البعض بل يتواجدون في

المستويات الثلاثة، المتمثلة في: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة التنفيذية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (20): المستويات الإدارية [85] ص 31

1.2.1.3.2. مديري الإدارة العليا: تتكون الإدارة العليا من عدد قليل من المديرين يشغلون المواقع التالية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، معاون المدير العام أو نائب الرئيس وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الإدارة. [86] ص 27 ومن المهام التي يتوجب على مديري الإدارة العليا تأديتها ما يلي: [87] ص 5

- تحديد الأهداف العامة و الإستراتيجية.
- رسم السياسات الشاملة.
- تصور الخطط و البرامج ذات الأمد الطويل.
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمؤسسة.
- إعتقاد الخطط و البرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء و الأخصائيين.
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية في شأن مجالات النشاطات الإستراتيجية وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمؤسسة.
- المتابعة الشاملة لأوجه نشاطات المؤسسة ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة.

- تقييم الإنجازات وإتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط و البرامج الجديدة.
- تحقيق الاتصال المستمر الدائم بين المؤسسة و البيئة المحيطة.
- دفع حركة التطوير و التجديد و الابتكار في كافة مجالات عمل المؤسسة وذلك من خلال تنمية عمليات البحث العلمي المنظم.

2.2.1.3.2. مديري الإدارة الوسطى: يتمثل هؤلاء المديرين في رؤساء الأقسام الكبيرة والإدارات الرئيسية، كعمداء الكليات في الجامعات ورئيس قسم الجراحة في المستشفى، أو رؤساء أقسام كبيرة في المؤسسات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة أو مدير مختبرات البحث أو غيرها، وتتمثل مهام مديري الإدارة الوسطى في تنفيذ الإستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة العليا، وقد تغيرت وظيفة الإدارة الوسطى خلال الثلاث عقود الأخيرة حيث ظهر مفهوم المؤسسة الرشيقية Lean Organisation مما أدى إلى تقليص مديري الإدارة الوسطى، مما زاد من أهميتهم، وأصبح التركيز على توجيه وظيفة المدير في الإدارة الوسطى إلى بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع، التي أصبحت لها صدى كبير في المؤسسات الكبيرة التي اعتمدها كأسلوب لها و التي تعتبر تجزئة للخطط الإستراتيجية الرئيسية لغرض تنفيذها. [82] ص 32

3.2.1.3.2. مديري الإدارة التنفيذية: المديرون في هذا المستوى الإداري هم رؤساء الوحدات الصغيرة (النمطية)، رؤساء العمال، رؤساء الأقسام في المؤسسات الكبيرة، مشرفوا الإنتاج، وهؤلاء المديرون مسؤولون عن توجيه العمال مباشرة. [88] ص 74 وهي أول وظيفة إدارية تشرف إشرافا مباشرا على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة، وتتمثل مهمة المدير في هذا المستوى في قيادة الفرق الصغيرة ، ويعتبر أغلب المديرين في هذا المستوى وخصوصا في المؤسسات الصناعية من قدامى العاملين الفنيين، وفي مؤسسات أخرى مثل الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفا، وفي البنوك أيضا فإن رئيس قسم التدقيق أو مسؤول شعبة الإقراض هم مديرون إشرافيون (تنفيذيون) مباشرون من هذا النوع. [82] ص 32-33

3.1.3.2. وظائف وأدوار المدير:

1.3.1.3.2. وظائف المدير: من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، يتطلب الأمر من المديرين قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية

وعناصرها المرتبطة بـ: [84] ص 44 التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، المسماة أيضا بوظائف المدير.

1.1.3.1.3.2. التخطيط: هو عملية إختيار الأهداف و السياسات والإجراءات و البرامج التي تقرر نشاط المؤسسة وخطط سيرها في المستقبل، أي أن الخطة هي الشكل النهائي الذي يحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية، ومن ثم فإن التخطيط يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الموارد و الإمكانيات من جانب والفرص المتوفرة أمام المؤسسة من جانب آخر بما يحقق النتائج المستهدفة. [84] ص 107

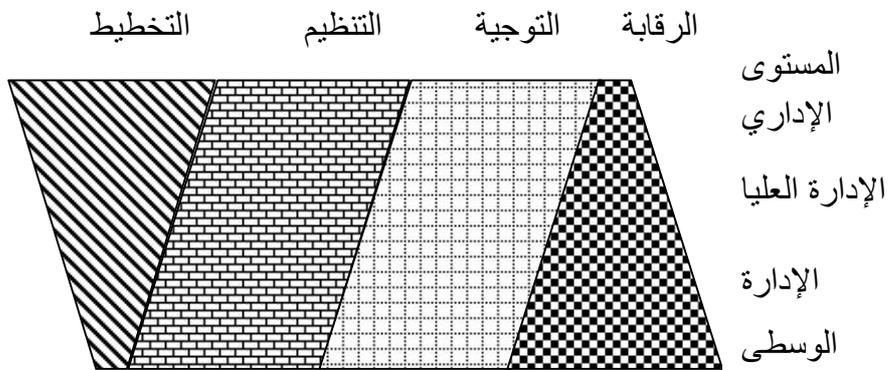
2.1.3.1.3.2. التنظيم: يعرف على أنه عمل أو فعل يصدر عن إنسان عند تعامله مع الأفراد، أو عند استخدامه للموارد مراعيًا إعتبارات الزمان و المكان ومستلزمات الأداء و العمل، فيحدد في ضوئها أفضل الصيغ التي تضمن حسن الإستخدام و الإستعمال أو الترابط والأصال بين الأفراد والمواد بما يساعدهم في الوصول إلى الهدف المتفق عليه، وهذه النظرة العملية و الأدائية للتنظيم الذي تعرفه على أنه " نشاط يومي أو ربما مجموعة أنشطة يمارسها أعضاء المؤسسات كل من موقعه". [89] ص 42

3.1.3.1.3.2. التوجيه: تتم وظيفة التوجيه عن طريق التأثير في الأفراد وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف معينة، ولكي تتم وظيفة التوجيه بطريقة فعالة يتوجب على المدير أن يقوم بما يلي: [84] ص 52

- التعرف على خصائص أعضاء المؤسسة و دوافعهم واتجاهاتهم.
- كفاءة إختيار وسائل الإتصال الإدارية ذات التأثير الفعال على الأفراد.
- كفاءة تطبيق الأنظمة و السياسات و القواعد و اللوائح بما يحقق سهولة العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط و الرقابة.
- التوظيف السليم للأوامر و التعليمات و القرارات بما يحقق الإستجابة السريعة و الفعالة لاحتياجات العمل.
- الإستخدام الفعال لأساليب و أدوات التحفيز بما يعمق الاستعداد و الرغبة لدى أعضاء المؤسسة لتحسين الأداء و رفع مستوى الإنتاجية.
- الإستخدام الحكيم لأنماط القيادة لكسب ثقة أعضاء المؤسسة وتحقيق قبولهم و تحمسهم لأهداف وخطط المؤسسة.

4.1.3.1.3.2. الرقابة: تتمثل في متابعة وقياس الأداء و النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعة مسبقا، ومن ثم تحديد الأخطاء والانحرافات إن وجدت من أجل تصحيحها، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة سواء كانت أثناء الإنجاز أو قبله أو بعده. [82] ص 31

يقوم المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية بأداء الوظائف الإدارية الأربعة، ولكن هناك تفاوت في أداء هذه الوظائف، حيث نلاحظ في الشكل رقم (21) أن وظيفة التخطيط تكتسي أهمية أكبر في الإدارة العليا بينما تكتسي وظيفة الرقابة أهمية أكبر في مستوى الإدارة التنفيذية.



الشكل رقم (21): وظائف الإدارة وأهميتها النسبية في المستويات الإدارية [90] ص 81

2.3.1.3.2. أدوار المدير:

صنف Henry Mintzberg أدوار المدير إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي كالتالي: [90] ص 35

1.2.3.1.3.2. الأدوار التفاعلية: يتوجب على المدير أن يتفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات أو مؤسسات، فهو يلعب دور ممثل المؤسسة الرئيسي مع الأطراف الأخرى، ويلعب دور القائد بتشجيع وتحفيز و التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، ويلعب دور حلقة الوصل بين المؤسسة و الأطراف المتعاملة معها.

2.2.3.1.3.2. الأدوار المعلوماتية: يتعين على المدير أن يضمن تبادل المعلومات بينه وبين الآخرين، فهو يقوم بعدة أدوار تتمثل في دور الراصد، فهو يرصد المعلومات من مصادر مختلفة (العاملين، الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، علاقاته الشخصية...) ويقوم بدور المرسال، بحيث يقوم بارسال المعلومات للأطراف الأخرى داخل وخارج المؤسسة، وأخيرا دور الناطق الرسمي باسم المؤسسة (عن طريق المؤتمرات والمحافل واللقاءات الهامة).

3.2.3.1.3.2. الأدوار القرارية: وتتمثل هذه الأدوار في قدرة المدير في استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، وتظم أربعة أدوار رئيسية، دور معالج الاضطرابات والإشكاليات، دور موزع الموارد من خلال تخصيص الموارد التي غالبا ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها، وأخيرا دور المفاوض مع الأطراف المختلفة لتحقيق مصالح المؤسسة.

2.3.2. الكفاءات الإدارية وسبل تنميتها

1.2.3.2. الكفاءات الإدارية:

تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: [82] ص37 "حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية".

إذن فالمديرون بمختلف مستوياتهم مطالبون بأن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم الإدارية، وأن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط والخصائص والقدرات والقابليات، والتي تعتبر أبعاد للكفاءة الإدارية والتي تتمثل في العناصر التالية: [82] ص38

▪ الاتصال: وهو تبادل الأفكار والرؤى والطلبات بين الأفراد في التنظيم، وتتم عملية الاتصال عبر عدة مراحل وهي: نشأة الفكرة، ترجمتها إلى لغة مفهومة، نقلها إلى المتلقي، تلقي الفكرة، فهم الفكرة، الإقناع بالفكرة وأخيرا التصرف، ومن مقومات الاتصال الإداري:

- أن يكون لدى المدير الإلمام بالمعلومات الكافية.
- أن يحاول المدير دائما تفهم وجهة نظر ومشكلات مرؤوسيه.
- أن يكسب المدير ثقة الآخرين.
- أن يكون ما يحاول إيصاله إليهم جديدا عليهم.
- ألا يحاول المدير زيادة حجم المعلومات المنقولة أكثر من اللازم.
- أن يلتزم المدير بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات.
- أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتل اللبس أو سوء الفهم.
- أن يفرق المدير جيدا بين المعلومات الهامة وغير الهامة.
- يجب على المدير أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى من بينها نظام الشكاوي وصندوق الاقتراحات والاجتماعات.
- ترشيد سياسة الباب المفتوح. [84] ص425-430

▪ فريق العمل: أي العمل بشكل فاعل وكفؤ كعنصر في فريق وقائد للفريق نفسه، ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع و التفاوض وبناء الإجماع و الاتفاق بين أعضاء الفريق.

▪ إدارة الذات: تقييم الذات وتقويم السلوك و وضع معايير للأداء و الإلتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم و الشخصية المرنة المتسامحة و عدم إهمال جوانب الغموض في بعض المواقف وكذلك تحمله المسؤولية عن الأداء و عدم التهرب منها.

▪ القيادة: القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الآخرين تجاه تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، من خلال صفات معينة مثل الذكاء و القدرة الإشرافية، المبادرة والطموح ، الولاء، الثقة بالنفس و الإستقامة....الخ، ومن العوامل المساعدة على تأثير القائد على مجموعته:

- المهارة الفنية و التخطيطية.

- أنماط القيادة التي يستخدمها.

- علاقات القائد مع رؤسائه. [4] ص 421

▪ التفكير الناقد المنفتح: يجب على المدير أن يتحلى بالتفكير المبدع و الخلاق القادر على التفسير الناضج للمعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاركة المختلفة التي تعترضه والمؤسسة.

▪ المهنية: Professionalisme: تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني و الوظيفي، من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي.

ومن جهته يرى Robert Katz أن الكفاءة الإدارية يجب أن تشتمل على ثلاثة أنواع من

المهارات: [85] ص 35-36

▪ المهارة الفنية: حيث يتوجب على المدير الإلمام بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، وهذه القدرة تساعده في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذا تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية.

▪ المهارة الإنسانية: تتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون، وتظهر من خلال روح التعاون و الثقة و الحماس للعمل مع الآخرين و التفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم، فالمدير مطالب بأن يتحلى بدرجة عالية من الوعي الذاتي بقدراته على التواصل و الشعور بالآخرين وهذا ما يسمى بالذكاء العاطفي أي إدارة النفس و العلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية. [82]

ص 36-37

▪ المهارة الفكرية (الإدراكية): تشير إلى قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقة الأجزاء بالكل وإدراك الآثار المتوقعة في المستقبل لتصرفات الحاضر، وتشمل هذه القدرة كل من التصور و الإبداع وإتخاذ القرارات الصائبة.

ويزيد (Griffin1987) على التصنيف الذي قدمه كارتر نوعين من المهارات وهما مهاراتي التشخيص و التحليل: [91] ص58

▪ **المهارات التشخيصية:** وهي تعني قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المؤسسة من خلال دراسة أعراضها و الأسباب المؤدية لها، ومن ثم يحاول المدير تحقيق ميزة للمؤسسة من تحليله لهذا الموقف وأسبابه ومن ثم مقترحاته إزاء هذا الموقف.

▪ **المهارات التحليلية:** وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطه وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على إهتمام أكبر وتحديد التصرف الملائم.

إذن فالمهارات التشخيصية تساعد على فهم الموقف، بينما تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف.

بينما يرى Jean Louis Muller أن المدير الفعال يجب أن يربط بين ثلاثة كفاءات إدارية رئيسية، وهي: [43] ص120

- **كفاءات إستراتيجية:** توقع وتخيل المستقبل ، الإدراك وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق جودة خدمة الزبائن.
- **كفاءات التسيير:** قيادة العمليات و المشاريع، قيادة التغيير، معالجة الفوارق بين الأهداف و النتائج، تحسين العلاقة تكلفة/ فعالية للوحدة وللمؤسسة.
- **كفاءات علائقية:** إبراز الكفاءات الجماعية (و التي قلنا أنها نتيجة التعاضد بين الكفاءات الفردية)، الربط بين الثقافات و المهن في المؤسسة، ربط المؤسسة مع بيئتها الإجتماعية و الثقافية.

وقام Havz Hiltet. Al بتقديم سبعة كفاءات إدارية يجب توفرها لدى المديرين في المؤسسة وهي كالتالي: [92] ص514-515

- التنظيم في حالات بروز الصراعات: يؤكد هذا العامل على تواجد الصراعات و التعارضات.
- التجربة: المعرفة المتأتية من التجربة الناتجة عن سنوات الخبرة العملية الشخصية.
- صنع القرار: يتعلق هذا العامل بالقدرة على إصدار الأحكام، التفكير واتخاذ القرارات الفردية.
- الإبداع البنائي: يتضمن هذا العامل الإبداع ، توليد الأفكار و قدرة المدير على تحقيق تلك الأفكار.
- التنظيم مع التنسيق: القدرة على التخطيط و التنظيم، تطوير الحساسية و الاستعداد لعمل الفريق.
- معاون وقائد: القدرة على التحفيز وتنمية روح التعاون والاتصال مع الآخرين.

- التفكير المدمج: القدرة على تحليل التفكير و الاهتمام بأفكار الآخرين.

وقد تم الخروج بثلاثة وعشرون (23) كفاءات إدارية في دراسة أجريت لمجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية (carns and mena 1998)، وتتمثل هذه الكفاءات في:
[93] ص852

1. مهارات الإتصال الشفوي و الكتابي
2. التركيز على الزبون
3. عمل الفريق
4. المهارات العلائقية
5. جدير بالثقة.
6. محترف في اللغات الأجنبية.
7. يحل المشكلات.
8. هادف (ذو عزم)
9. الخبرة التقنية.
10. مرن/ متكيف
11. تنمية العاملين.
12. له تجربة في العيش أو العمل في بلد أجنبية
13. توجيه النتائج
14. المهارات القيادية
15. يعمل باجتهاد
16. التركيز على الجودة
17. الخبرة في الأعمال
- 18- متصلب.
19. صمام الأمان
20. إدارة الوقت
21. ثوب رسمي.
22. واسع الخيال.
23. يخاطر

وفيما يلي عرض لجدول يتضمن أهم الكفاءات الإدارية التي يحتاج إليها المدير:

جدول رقم(7): الكفاءات التي يحتاج إليها المدير. [52] ص 86-87

الإلتزام الشخصي	القدرة على المشاركة الشخصية لبلوغ الأهداف المحددة
الإتصال	القدرة على توصيل أفكاره، التنبيه لردود أفعال الآخرين، السماع لهم، تحسين أدائه.
معالجة الأمور	- القدرة على تحديد رغباته ورغبات الآخرين - إيجاد حلول للخلافات - التدخل في النزاعات
توجيه فريقه	القدرة على توجيه وإنهاء عمل فريقه بتنظيمه وإصدار أفكاره.
القيادة	القدرة على وضع مشروع أو مخطط عمل لفكرة ما
التنظيم	القدرة على وضع المناهج والتنظيم الفعلي لبلوغ الأهداف.
التفويض	القدرة على منح صلاحياته لشخص آخر في إطار مهمة معينة.
التقييم	- القدرة على تقييم النتائج بالمقارنة مع الأهداف - توصيل هذا التقييم للآخرين، تصحيح الفوارق.
التحكم في الأهداف	القدرة على تحديد الأهداف بوضوح وخلق الظروف لبلوغها.
التخطيط	القدرة على اكتشاف الأهداف، تحديد الأولويات ووضع خطة عمل لبلوغها.
التكيف	قدرة المسير على مراجعة نفسه للتكيف مع الظروف المتغيرة ومع مختلف الشركاء مع السيطرة على ظروف العمل.
أخذ القرارات	- القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة انطلاقاً من معلومات جزئية. - التقييم وتحمل المسؤولية
روح المسؤولية	القدرة على ممارسة سلطة واستقلالية والمشاركة الشخصية لبلوغ الأهداف المحددة.

نلاحظ مما سبق تشابه وجهات نظر الباحثين و الكتاب وممارسي الإدارة ومنظمات الأعمال في العديد من النقاط واختلافها في نقاط أخرى، فلا يوجد نموذج معياري وموحد للكفاءات الإدارية، فكل مؤسسة تعرفها وتحددها حسب احتياجاتها و المحيط الذي تنشط فيه ومعاملاتها، وحسب طبيعتها ونشاطها وحجمها، وحسب ثقافتها ورؤيتها وفهمها للإدارة، فهناك من المؤسسات التي تتطلب الكثير من الكفاءات لدى مديريها، وهناك التي لا تتطلب إلا القليل، وهناك من تركز على جانب دون آخر.

ولكن الملاحظ هو أن الكفاءات الإدارية ترتبط بحيزين رئيسيين: [52] ص 88

- حيز فكري معرفي، متكون من مهارات ذهنية، القدرة على التحليل و التخطيط و التحكم في المعلومات.

- حيز علاقتي، شعوري يجمع: السلوكيات تجاه الآخرين، المحفزات، العمل كفريق، التفويض... إلخ

2.2.3.2. سبل تنمية الكفاءات الإدارية:

تسعى المؤسسة دائما لتنمية كفاءات مديريها عن طريق وسائل وطرق مختلفة، وتعتبر تنمية الكفاءات الإدارية أكثر صعوبة وتعقيدا من تنمية كفاءات العاملين و الموظفين العاديين؛ لأنها ترتبط أكثر بتغيير الاتجاهات والسلوكيات.

وتتم تنمية الكفاءات الإدارية بإكساب المديرين مختلف المعارف والمهارات و الاتجاهات اللازمة لتحقيق أداء إداري متميز، ومن السبل التي تلجأ إليها المؤسسة لتنمية كفاءاتها الإدارية ما يلي:

1.2.2.3.2. الحركية (التنقل بين الوظائف) La Mobilité

تساهم الحركية و التي يطلق عليها أيضا التدوير الوظيفي أو التنقل بين الوظائف بشكل كبير في تنمية الكفاءات الإدارية، فعن طريقها يتمكن المدير من ممارسة وظائف و علاقات جديدة وبالتالي إكتساب كفاءات إدارية جديدة، وتنقسم الحركية إلى ثلاث أقسام وهي: [94] ص 150

■ الحركية العمودية: تتمثل في التقدم التدريجي للأفراد في الهرم التنظيمي ، فهي ترادف التقدم، وتحقق عن طريق الترقيّة، التوظيف وتنمين الكفاءات المكتسبة.

وهنا ينمي المدير كفاءته عن طريق شغله لوظائف ومهام عليا وبالتالي إكتساب كفاءة أعلى، لأنه وعلى سبيل المثال إذا إنتقل مدير التكوين في المؤسسة ما إلى مدير المواد البشرية فهذا يعني أنه

سيكون مسؤولاً عن إدارات أخرى كالتوظيف وتسيير المسار المهني... إلخ، مما يجعل قدراته على الإتصال و القيادة و التخطيط والتنسيق تنمو أكثر فأكثر.

- الحركية الأفقية: تعرف بأنها تغيير الوظيفة في نفس المستوى التنظيمي، وهي تكون إما عن طريق النقل أو التكليف أو الدوران من وظيفة لأخرى، وتعتبر وسيلة لتنمية الكفاءات الإدارية من منظور أنها تسمح للمدير باكتساب معارف ومهارات وقدرات وعلاقات جديدة غير التي كان يملكها ، فمثلا إنتقال مدير المالية إلى وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية يسمح له باكتساب مهارات إدارية جديدة.
- الحركية الجغرافية: وهي إنتقال الفرد من وظيفة لأخرى ومن منطقة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر خاصة في المؤسسات التي تنشط على الصعيدين الوطني و الدولي، فهذا يسمح للفرد باكتساب كفاءات أخرى نظرا لتغيير مناخ وأسلوب العمل وتغيير العلاقات و الثقافات، كالتحكم في اللغات الأجنبية بسبب العمل في البلدان الأجنبية.

2.2.2.3.2. تقييم الوظائف: يعرف التقييم بأنه "القيام بحكم شامل وموضوعي على إنجاز الموظف لمهامه في مدة زمنية محددة في المؤسسة بالرجوع إلى مواصفات واضحة ومعايير محددة" [78] ص55 فالموظف مطالب بمطابقة المواصفات المطلوبة في الوظيفة، وهذا باب من أبواب تنمية الكفاءة الإدارية، لأن المدير مطالب أن يسد الفجوة التي بين كفاءاته ومواصفات وظيفته أو الوظيفة التي سيمثلها، كأن يطالب المدير بتحقيق مستوى معين من التفويض لمسؤولياته.

3.2.2.3.2. التوظيف: تلجأ المؤسسة في الغالب إلى خيارين أساسيين ، الأول يكمن في تنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، و الثاني هو القيام بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، وهذا ينتج عنه حرمان الأفراد الحاليين من فرص الترقية مما يؤدي إلى تحفيزهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتيا. [56] ص59

4.2.2.3.2. إدارة المعرفة: حيث تعرف بأنها: " الإستراتيجيات و التراكيب التي تعظم الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا، تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع و إعادة إستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار " [95] ص42-43

ويمكن القول أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة، وذلك لأنها تهدف إلى ما يلي: [95] ص45

- تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

- تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية.
- حماية المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة إستخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم إستخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة.

5.2.2.3.2. التحفيز: وينقسم إلى تحفيز داخلي أو باطني وتحفيز خارجي، ويتمثل التحفيز الباطني في قيام الفرد بمهامه برضاه، بدون إنتظار مقابل، و التحفيز الخارجي هو قيام الفرد بمهامه بمؤثرات خارجية ومن عناصر التحفيز الخارجي:

- المكافآت التي يمكن إعتبارها كتقنية لتنمية الكفاءات الإدارية، فهو عامل يساهم في تأهيل الموظفين، فهم يقومون بمجهودات لتكوين أنفسهم ذاتيا للمحافظة على مناصبهم و الإستفادة من الترقية.
- ظروف العمل: فالأفراد حساسين للظروف التي يعملون فيها، فالأفراد المحفزين يسعون إلى تحقيق الأهداف الموكلة لهم حتى وإن كانوا مرضى أو حصل لهم حادث عمل.
- المزايا الاجتماعية: وهي جد مهمة من أجل تحفيز الأفراد، فالمنظمات التي تسعى لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية و العائلية والتي تستطيع إستعمالها كمحرك لتنمية كفاءاتها. [54] ص104-

105

3.3.2. التكوين كوسيلة لتنمية الكفاءات الإدارية:

أثبتت الدراسات السنوية لـ Proudfoot Consulting و London School Of Economics أن تحقيق الإنتاجية العالية لا يكمن في تحسين العمليات، ولا في الأتمتة ولا في مركزتها، لكن تكمن في التقدم المتحقق فيما يخص التأطير، فتلثي التقدم في الإنتاجية يتأتى عن طريق القيام باعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات. [96] ص14 واحترافية المديرين لا تتحقق إلا بتنمية كفاءاتهم الإدارية وغالبا ما تلجأ المؤسسات إلى اعتماد التكوين على الإدارة كأسلوب رئيسي لتنمية كفاءاتها الإدارية، لكن غالبا ما تسقط المؤسسات في خطأ التكوينات الغير نافعة.

1.3.3.2. التكوين غير النافع: [96] ص 16-17

يعتبر التكوين الإجابة التلقائية لأي سؤال حول تنمية الكفاءات أو الأداء، وخاصة فيما يتعلق بتنمية المديرين، فهي الوسيلة المفضلة على غرار: الخبرة، التعليم، الممارسة... إلخ.

الإجابة الكلاسيكية حول تنمية الكفاءات الإدارية سواء عامة " أن يكون مديرا جيدا" أو متخصصة " قيادة مقابلة تقييم" كانت تدور حول التربصات التكوينية النمطية أو على المقاس (مصمم للمؤسسة أو المشاركين) .

فهذه التكوينات تقيم في الغالب على الساخن من طرف المشاركين قبل إقترافهم، فهي تسمح بتحقيق الرضا في المدى المتوسط ولكن من التجارب العديدة ودراسات مستشارين وباحثين أستنتج ما يلي:

أن هؤلاء المستفيدين من هذه التكوينات الكلاسيكية في الإدارة يكونون راضين عنها، ولكن ترجمتهم وتحقيقهم لها في أرض الواقع ضعيفة جدا، وهذا ما سميناه بأعراض "التكوينات الجيدة غير النافعة".

ومن الأسباب التي تؤدي إلى المنفعة الضعيفة للتكوين الكلاسيكي في الإدارة نذكر ما يلي:

- إهمال تحليل الطلب و الاحتياجات وسيطرة مقاربة التكوين المعروض (أي الحصول على برنامج تكويني معروض دون الرجوع إلى احتياجات المؤسسة).
- استقطاب الكفاءات كأساس للأداء، وإهمال الأسس الأخرى (الإدارة ، التنظيم، إدارة الموارد البشرية، الاستثمارات التقنية.. إلخ) .
- فكرة أن " تنمية الكفاءات تعادل التكوين وإهمال الآليات الأخرى.
- بيداغوجية بدون أهداف، أو بأهداف غامضة، أو غير مرتبطة بالأولويات المهنية أو بالمؤسسة.
- البرامج التكوينية أو برامج تنمية الكفاءات منفصلة عن الممارسات المهنية أو عن الواقع في المؤسسة وعن الوسط المهني.

2.3.3.2. مراحل عملية تنمية الكفاءات الإدارية:

إن سبب فشل بعض أنواع التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة يرجع إلى عدم اعتماد المؤسسة على منهجية فعالة لتنمية مديريها، واعتمادها لبرامج حتى وإن كانت مفيدة لتنمية بعض أنواع الكفاءات إلا أنها لا تعتبر مفيدة لتنمية الكفاءات الإدارية، وتعتمد المؤسسة على منهجية فعالة بإتباعها للمراحل التالية: [4] ص 220-221

- استخدام المعلومات التي يوفرها " مخزون المديرون" من تاريخ ومؤهلات المديرين، ومعرفة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- تحديد أنشطة التنمية الضرورية للتأكد من توافر إداريين مؤهلين لسد الحاجات الإدارية المستقبلية للمؤسسة.
- تحديد حاجات التنمية الفردية (لكل مدير).
- تقييم أنواع برامج التنمية الإدارية التي تتناسب مع هذه الاحتياجات.
- اختيار أسلوب التنمية الإدارية.
- تقييم أنشطة التنمية الإدارية من خلال التعرف على التغيرات في سلوك و أداء المديرين الذين اشتركوا في البرامج.

3.3.3.2. التعليم عن طريق العمل، أو التعاقب: La Formation-Action ou

Alternance

تعيش المؤسسة عدة تحديات فرضتها مجموعة من العوامل أهمها: ارتفاع معدلات سرعة التغيير، التطور العلمي و التقني الهائل و الثورة المعلوماتية و المنافسة الشديدة و التحول إلى اقتصاد المعرفة...إلخ، وهذا ما جعل المؤسسة بحاجة إلى البحث عن مدخل للتطوير يمكنها من إتاحة الفرصة لموظفيها وقياداتها للتعلم المستمر و اكتساب الكفاءات اللازمة، ويعتبر التعلم عن طريق العمل Action Learning من الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الكفاءات الإدارية في المؤسسة، وتقوم هذه الفكرة على افتراض أنه لا يمكن التعلم بدون عمل، [97] ويقوم هذا التكوين على منطلق التعاقب بين قاعة التكوين وميدان العمل لأن الإدارة وتنمية الكفاءات الإدارية لا تكمنان في الجانب النظري فقط، ففن الفعل واجب. [96] ص 18

إبتكر هذا المفهوم الباحث Reginald Revans وقام بتطوير هذه الطريقة في المملكة المتحدة في الأربعينات، وفي السنوات 1945-1950 طبق طريقته في منجم للكربون مما زاد من

إنتاجيته إلى أكثر من 30%، وفي عام 1980 قام باقتراح الصيغة: $L=P+Q$ حيث يعبر L عن "التعلم عن طريق العمل"، P عن المعرفة المبرمجة، Q عن الإستجاب في الميدان، حيث يتوفر على أسئلة مغلقة (نعم، لا)، أسئلة موضوعية (كم، أي)، أسئلة ظرفية (أين، متى) وأسئلة مفتوحة (لماذا، كيف). [98]

إذن فالتكوين أخذ شكل التعلم في العمل، بحيث نفع من أجل أن نتعلم ونتعلم من أجل أن نفع:
[99]

الفعل من أجل ← التعلم

التعلم من أجل ← الفعل

فعلى سبيل المثال في حلقات لعب الأدوار يقوم المدير بتأدية الدور المحدد له لتحديد مدى صحة تصرفه وأدائه، ومن ثم يصحح التصرف إن كان خاطئاً بإعطاء المدير معلومات وكيفيات عن التصرف الواجب انتهاجه وبذلك يكون المدير قادراً على العمل بشكل صحيح.

وتتمثل أهمية إستراتيجية التعلم عن طريق العمل في : [100]

- اقتصاد الوقت و الوسائل مقارنة بالتكوينات التقليدية.
- اكتساب المعارف و القدرات المتأتية من الممارسات المهنية لمواجهة المشاكل التي تعترض سير المؤسسة.
- فرصة لتطوير الكفاءات الجماعية للسير الحسن للمؤسسة.

ويعرف (Michael Marquardt 2004) التعلم عن طريق العمل بأنه: [97] " عملية ديناميكية تتضمن تكوين مجموعة صغيرة من الأفراد لحل مشكلة واقعية مع التركيز في ذات الوقت على ما يستعمله الأفراد من تلك الخبرة، وكيف سيستفيد كل عضو من أعضاء المجموعة، وماذا ستستفيد المجموعة من ذاتها والمؤسسة من تلك الخبرة ككل"، ولتحقيق فعالية هذا التكوين يجب أن تكون الفرق متنوعة من حيث مهارات المشاركين وأن تجمع بين حديثي الخبرة و القدماء، لتحليل مشكلة عمل حقيقية وتطوير خطة عمل للتعامل مع المشكلة وتطبيقها واقعياً إلى أن يتم التوصل لحل المشكلة، وبهذا سينتج اكتساب أفراد المجموعة لمعارف وسلوكات وخبرات جديدة ونقلها إلى أشخاص آخرين.

وتتمثل المراحل التي تمر بها عملية التعلم عن طريق العمل في:

- تشخيص أو تحليل أولي للسياق و الممارسات و الكفاءات المهنية بعد تحضير العملية مع الفاعلين في المؤسسة وإنجاز برنامج على المقاس.
 - إعتقاد الكثير من المواضيع و الدورات لضمان التبادل و التكامل بين الطرق و النظريات وتطبيقها على أرض الواقع، على سبيل المثال عن طريق مخططات العمل الفردية و الجماعية و عوائد الخبرة.
 - بيداغوجية فعالة مرتكزة على مختلف الأشكال التنفيذية كدراسة الحالات ولعب الأدوار والتي تكون معدة حسب الموضوع و الأهداف المحددة.
 - إشراك الفاعلين في المؤسسة وخصوصا مسؤولي الإدارة العليا في تنشيط وقيادة العملية و المشاركة في التدابير و المصادقة على مخططات العمل...إلخ.
 - التقييم و الجدولة على المدى الطويل وليس "على الساخن" فقط، لمختلف الأعمال المقامة و النتائج المحصلة و الكفاءات المكتسبة والمنقولة إلى أرض الواقع، والآثار و العبر المستنبطة من العملية...إلخ، وتوجيه هذه الحوصلة من قبل الفاعلين واتخاذ التسويات و التعديلات المطلوبة.
- ولضمان فعالية هذا التكوين يتوجب العمل في الظروف الحقيقية مع فرق حقيقية (مع مجموعة في موقع العمل، مع مجلس الإدارة أو وحدة عمل...) وليس مع فرق إصطناعية. [96] ص 18-19

4.3.3.2. الأساليب التكوينية المناسبة لتنمية الكفاءات الإدارية.

سنقوم بعرض أهم الأساليب التكوينية والأكثر شيوعا لتنمية الكفاءات الإدارية، وهي:

- 1.4.3.3.2. أسلوب الحساسية:** بالإضافة إلى ما قدمناه في الفصل الأول حول أسلوب الحساسية، فهو يعتبر وسيلة لتغيير سلوك المديرين عن طريق المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين الدارسين، حيث يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم، ويكون المشرف عليهم متخصصا في العلوم السلوكية، ولهذا فهذا الأسلوب يهدف إلى زيادة معرفة الفرد بسلوكه الشخصي وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك، ومن الكفاءات الإدارية التي يتم تنميتها عن طريق هذا الأسلوب؛ تحسين كفاءة الإنصات و الاستماع لدى الفرد، زيادة الانفتاح على الآخرين، وكفاءة حل الصراعات و النزاعات. [4] ص 227-228

2.4.3.3.2. دراسة الحالات: بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفرد

الأمريكية، وتقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية، ويقوم المشاركون بدراسة هذه الحالات

لتحديد المشاكل الخاصة بها، وتحليل أسبابها واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار أمثلها وتطبيقها لحل المشكلة.

ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة فعالة لسد الثغرة بين الدراسة النظرية و التطبيق العملي، ومن الكفاءات الإدارية التي تنميها هذه الطريقة القدرة على اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة. [4] ص 229

3.4.3.3.2. تمثيل الدور: كما قلنا في الفصل الأول، أن تمثيل الدور هو قيام بعض الأشخاص بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ويقومون بالحوار، ثم يقيم هذا الحوار ويعلق عليه من قبل المجموعة لتحديد آثاره ومدى تحقيقه للهدف، فتمثيل الدور تقنية بيداغوجية لتعلم المهارات العلاقاتية والسلوكية. [101] ص 11

فهذه الطريقة تساعد المدير على تنمية كفاءاته الإدارية لأنها تقوم على مبدأ التعاقب بين النظرية و التطبيق، فالمدير يجسد كل معارفه ومكتسباته في الأدوار التي يؤديها، ومن الكفاءات التي ينميها هذا الأسلوب: [20] ص 241

- التفاوض، النصح، التوجيه و التدريب الفردي.
- مقابلات الإختيار و التعيين وكذلك مقابلات تقييم أداء العاملين.
- الإتصالات الشفهية و غير الشفهية.
- تنمية مهارات الاستماع و الملاحظة لدى المشاركين.

4.4.3.3.2. المباراة الإدارية: المباراة الإدارية تعني وجود جماعات متنافسة، حيث تعطي للمشاركين معلومات عن المؤسسة، كالموقف المالي والإنتاجي، فالمباراة الإدارية تركز على المشكلات الإدارية و المنافسة، بحيث تبدأ الجماعات في تقديم حلولهم ومقترحاتهم تجاه هذه المشكلات، وتقيم هذه الفرق من خلال ما قدمته من حلول وقرارات بواسطة حكام محايدين ويستخدم في عملية التقييم عدة وسائل، من بينها الحاسب الآلي حيث تعلن النتائج طبقا للعديد من الضوابط و المعايير الموضوعية. [28] ص 117-118

5.4.3.3.2. المؤتمرات وحلقات البحث: يقوم هذا الأسلوب على دراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة الأعضاء، ويهدف إلى تبادل الآراء و الأسئلة وتشجيع المشاركة، بحيث يدلي كل عضو برأيه لإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات، و الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة، ويتوجب أن تكون لدى المجتمعين خبرات وتجارب كبيرة، لهذا السبب تعتبر وسيلة

المؤتمرات وسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، وينتج عن هذا الأسلوب تعليم عملي للمدير المتمرن على التروى في إتخاذ القرارات الفعلية. [4] ص232-233

6.4.3.3.2. البرامج الدراسية: توفر المؤسسة برامج دراسية بداخلها وتدعمها بمقررات دراسية في جامعات ومعاهد وطنية أو أجنبية، أو تعتمد بشكل كلي على المعاهد والجامعات ومراكز التنمية، بحيث تقوم بتفصيل برامج ومقررات دراسية مخصصة ومناسبة لهذه المؤسسة، وهذا من أجل زيادة معارف وتنمية القدرات المفاهيمية و التحليلية لمديريها. [4] ص233

ويجب التنبيه إلى أنه لا يوجد أسلوب أفضل من أسلوب آخر، بل نجد هناك حالات يصلح فيها أسلوب دون الآخر، وذلك حسب أهداف المؤسسة فكل أسلوب له مميزاته و الكفاءات التي ينميها، وبمقدور المؤسسة أن تدمج بين عدة أساليب وذلك حسب الكفاءات الإدارية المراد تنميتها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على كيفية إدارة وتنمية الكفاءات عامة، ودور التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية خاصة، فقمنا بالتطرق إلى مفهوم الكفاءة وخصائصها وأبعادها المتمثلة في المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتوفر لدى الفرد أو الجماعة، ورأينا أن للكفاءة جانبان جانب ضمني غير ظاهر وجانب ظاهر يمكن ملاحظته، وأنها قابلة للتحريك والتطوير عن طريق آليات عدة، كالتكوين والتحفيز والتوظيف والتدوير الوظيفي... الخ.

الكفاءات ثلاثة أنواع؛ فردية وجماعية وإستراتيجية، وأن الكفاءات الفردية تنقسم بدورها إلى كفاءات تقنية وسلوكية وتصورية وعلائقية وإدارية وغيرها، وأن الكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل تعاضد وتعاون فيما بينها بتوفير المناخ الذي يسمح بذلك في المؤسسة، وأن الكفاءات الإستراتيجية تعتبر كفاءات جماعية، وليست كل الكفاءات الجماعية إستراتيجية إلا إذا توفرت على ثلاثة معايير أساسية، معيار الإستراتيجية، الندرة والخصوصية والتنافسية، والتي عن طريقها يتم خلق القيمة وإعطاء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

ومن أجل أن تحقق المؤسسة هدفها من كفاءاتها الفردية والجماعية يتوجب عليها إدارتها، أي تخطيطها وتطويرها وتوجيهها وتقييمها، ورأينا أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الإستراتيجية المناسبة لتخطيطها، والذي يتمثل في وضع سياسات وخطة عمل ملائمة تهدف إلى التقليل بطريقة متوقعة من الفوارق بين الاحتياجات والكفاءات البشرية في المؤسسة، وأن تقييمها يتم بطرق عدة كمقابلة النشاط السنوية والمرافقة الميدانية ومرجعية الكفاءات.

وتعرضنا إلى المدير وأدواره في المؤسسة والوظائف التي يقوم بها، فهي تسعى دائما إلى تنمية كفاءاته الإدارية عن طريق تطوير قدراته على الاتصال والتخطيط والقيادة وإدارة الذات وإدارة الفريق، وتطوير مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية وقدراته التشخيصية والتحليلية.

ورأينا أن التكوين يعتبر الوسيلة الفعالة في تنمية هذه الكفاءات، ولكن الكثير من المؤسسات تقع في خطأ تبني التكوينات الكلاسيكية، التي لا تصلح لمثل هذه الكفاءات، ويعتبر التكوين عن طريق العمل أو التكوين التعاقبي أحسن إستراتيجية لتنمية الكفاءات الإدارية، بحيث يزود المدير بالمعارف والمعلومات ويسمح له بتجسيدها على أرض الواقع، فيجعله في حالة ذهاب وإياب بين قاعة التكوين وميدان العمل، بين النظري والتطبيقي، والذي تستعمل فيه أساليب تكوينية مثل لعب الأدوار ودراسة الحالات.

الفصل الثالث

واقع التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب

تطرقنا في الجانب النظري إلى التكوين في المؤسسة ومختلف مراحلها وتطرقنا إلى الكفاءات وكيفية إدارتها في المؤسسة وكذا الكفاءات الإدارية ودور التكوين في تنميتها، لأن تنميتها تمثل مفتاح النجاح للمؤسسة التي تسعى دائما لتطوير وتأهيل مديريها، ولأن التكوين يمثل الوسيلة المثلى لتنميتها.

ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة النقل عبر الأنابيب والتي تعتبر نشاطا رئيسيا للشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات - مجمع سوناطراك-

والتي تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية، والتي تعتبر إدارة الموارد البشرية من أولوياتها، واعتماد أقسام التكوين في كل نشاطاتها وفروعها يعتبر ضرورة حتمية نظرا لتعداد موظفيها وإطاراتها وكبر حجمها و تعدد العمليات التي تقوم بها و تعقدها و تشعبها.

ومن أجل الإجابة عن تساؤلاتنا والتعمق أكثر في دراستنا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية و المتمثلة في:

- تقديم مجمع سوناطراك و نشاط النقل عبر الأنابيب TRC؛ وكذا سياسة التكوين فيه.

- منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات.

- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة واختبار الفرضيات الخاصة بها.

1.3. تقديم مجمع سوناطراك ونشاط النقل عبر الأنابيب وسياسة التكوين وتنمية

الكفاءات فيها:

لقطاع المحروقات أهمية كبيرة كونه المورد الاستراتيجي الذي يعتمد عليه الاقتصاد الوطني، فهو المورد الأساسي إن لم نقل الوحيد للمشاريع التنموية، و مورد للعملة الصعبة التي بواسطتها يتم دفع عجلة التنمية نحو الأمام ودعم المشاريع الاقتصادية والاجتماعية للدولة. لذلك أعطت الجزائر اهتماما كبيرا لهذا القطاع بحيث يتجسد هذا الاهتمام من خلال إنشائها للشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات (SONATRACH).

سنتطرق من خلال المطلب الأول لهذا المبحث إلى التعريف بمجمع سوناطراك، أما المطلب الثاني خصصناه لتقديم نشاط النقل عبر الأنابيب و وكذا مديرية الموارد البشرية، و المطلب الثالث يدور حول التكوين وتنمية الكفاءات في سوناطراك.

1.1.3. التعريف بمجمع سوناطراك:

نستهل هذا المطلب بإعطاء نبذة حول نشأة سوناطراك ثم أهدافها و نختمه بكيفية تطور نشاطها.

1.1.1.3. نشأة سوناطراك:

تعتبر سوناطراك من أول المؤسسات التي تم إنشاؤها بعد الاستقلال بحيث كان لابد للدولة الجزائرية من استرجاع السيادة الكاملة على محروقاتها، لذلك كان عليها أن تتزود بأداة اقتصادية قادرة أن تحل محل الشركات الأجنبية، وقد مرت هذه العملية بعدة مراحل و التي من خلالها سنت سوناطراك أهدافا إستراتيجية، و التي سنعالجها من خلال العناصر التالية:

1.1.1.1.3. مرحلة الإنشاء:

أنشئت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 بحيث في البداية لم تسلم لها إلا مهام النقل و التسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية، وقد كان أول إنجاز حققته سوناطراك هو إنجاز خط الأنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو و الذي يصل طوله حوالي 805 كلم.

و قد تم توسيع صلاحيات شركة سوناطراك بفضل المرسوم رقم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تشمل:

- معالجة و تحويل المحروقات؛

- امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، و كذا تسويق الصناعة البتر و كيمياوية.

2.1.1.1.3. مرحلة التأميم:

إن قرار الجزائر لتأميم المحروقات في فبراير 1971 أدخل الشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة.

من أهداف سوناطراك توسيع أنشطتها على مستوى جميع منشآت النفط والغاز و بالتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات وهذا من خلال وضع برنامج أكثر صرامة في مجال التخطيط.

تميزت هذه السنة أيضا بشراء سوناطراك لأول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.

و في بداية الثمانينات، تم تطبيق قانون إعادة الهيكلة حيث نتج عنها 17 مؤسسة وطنية من أهمها نذكر:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL

و نظرا لتطور الأنشطة التي تقوم بها هذه الشركة، تغير معها إسمها لتصبح " الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، نقل، تحويل و تسويق المحروقات.

فرغم كل الصعوبات و التحديات التي تواجهها سوناطراك إلا أنها استطاعت أن تحقق لنفسها مرتبة مرموقة على المستوى الوطني والإفريقي والعالمي. بحيث تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر و إفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج و النقل عبر الأنابيب، تحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها. معتمدة عن إستراتيجية التنويع، و تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحليه مياه البحر، كذلك البحث و استغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر و عدّة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) و كذلك الولايات المتحدة الأمريكية.

برقم أعمال يقارب 56، مليار دولار محقق خلال سنة 2010، تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، هي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع و ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع و خامس مصدر للغاز الطبيعي.

- أول شركة إفريقية
- ثاني عشر شركة بترولية عالمية
- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات)
- سادس شركة عالمية في ما يخص الغاز الطبيعي (احتياطات و إنتاج)
- خامس و عشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميّع
- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع. [102]

2.1.1.3. أهداف سوناطراك:

أهداف مجمع سوناطراك ملخصة فيما يلي:

- التنقيب على المحروقات و استغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال و تسيير هذه الشبكات؛
- تمييع الغاز الطبيعي و معالجته؛
- تحويل و تكرير المحروقات و تسويقها؛
- تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر و في الخارج مع مؤسسات جزائرية و أجنبية، والاشتراك في رأس المال و في القيم المنقولة الأخرى؛

- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط و البعيد؛

- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.

3.1.1.3. نشاطات سوناطراك:

إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا استوجب من سوناطراك القيام بعدة نشاطات هي:

1.3.1.1.3. التنقيب و الاستكشاف:

وتعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف و ذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع، بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا.

2.3.1.1.3. الإنتاج:

تعتبر هذه العملية كمرحلة موائية لعملية التنقيب و الاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية.

3.3.1.1.3. النقل عن طريق الأنابيب: تهدف إلى ربط الحقول و مراكز الإنتاج بمصانع

التحويل و التوزيع المحلية و الأجنبية و هو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة بريتيش بتروليوم (BP) ، غاز فرنسا (GF)، و غيرها من الشركات الأجنبية.

4.3.1.1.3. تجميع الغاز الطبيعي: تملك سوناطراك حاليا أربع مراكز أو مركبات للتجميع، إذ

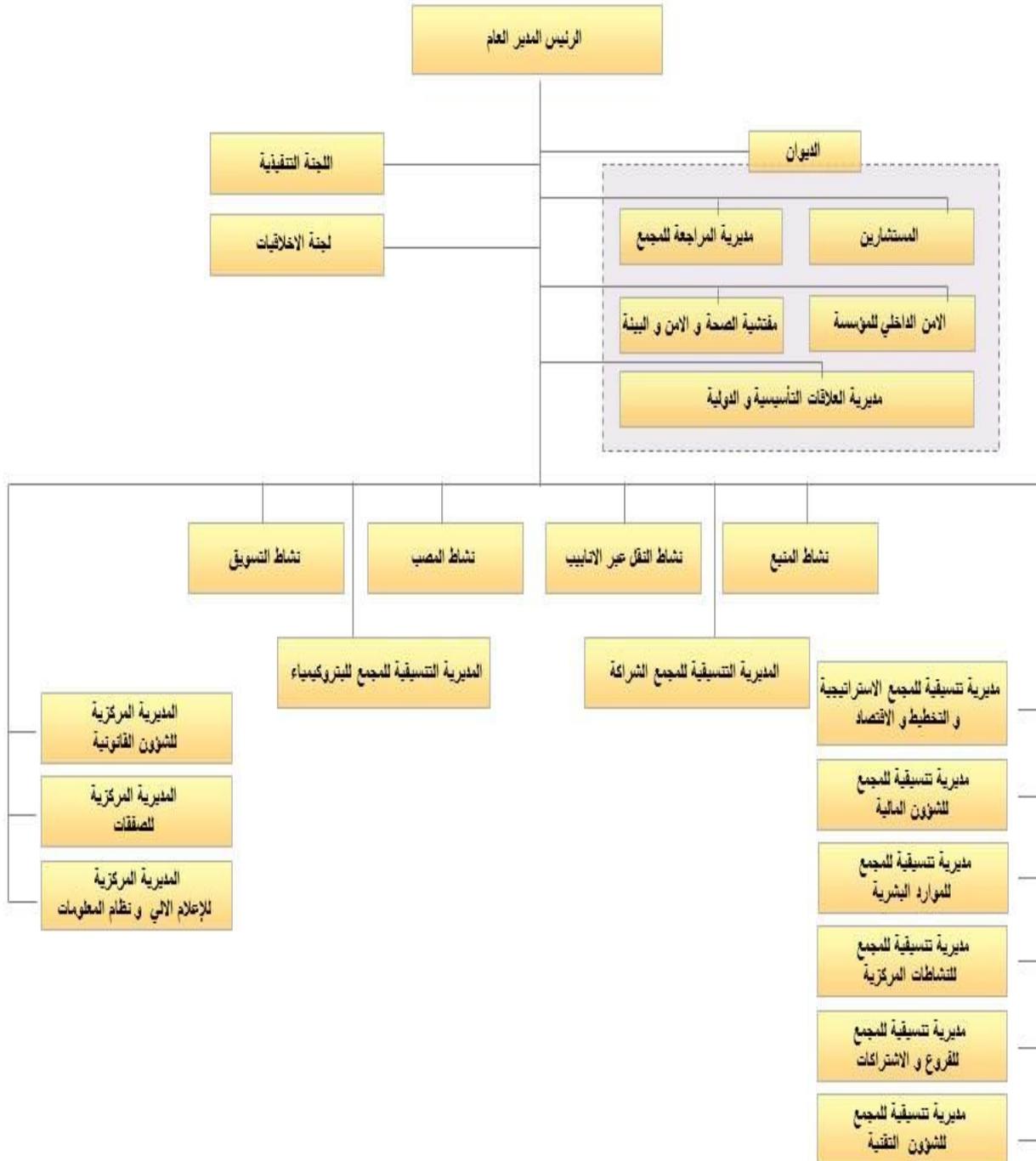
تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية و يظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة للغاز الطبيعي المميع في العالم، كما تجدر الإشارة إلى أن أول مركب للتجميع في العالم تم إنشاؤه في الجزائر بأرزويو.

5.3.1.1.3. التسويق: بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سوناطراك عملية توزيع

المنتجات النفطية و مضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية.

4.1.1.3. الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك:

وفيما يلي الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع سوناطراك و الساري المفعول منذ جانفي 2011:



الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع سوناطراك. [103]

يفي المخطط الجديد للهيكل التنظيمي للبنية الكبرى لسوناطراك بالمتطلبات الآتية:

تزويد سوناطراك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة للهندسة و التنمية بقدرة إدارية لإنجاز المشاريع التنموية الكبرى و ذلك بهدف توحيد و تنسيق جميع موارد الشركة و كذا جعلها مركز تفوق و توهلها للتحكم بالتكنولوجيات، تطوير الخبرة و البحث و التنمية.

ضمان التنسيق، المتابعة و مراقبة ميزانية الفروع و المشاركات، في الجزائر و في الخارج و ذلك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة فروع و مشاركات و التي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سوناطراك و الخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الإستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد الإنسانية، الشؤون القانونية و التدقيق.

تعزيز إجراء إبرام الصفقات لسوناطراك، بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء و تنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية.

إيلاء اهتمام خاص لمتابعة أنشطة المشاركات، في نشاط المنبع بمراعاة المسائل العملية، الإستراتيجية و المالية لسوناطراك و ذلك بإنشاء مديرية تنسيقية تسييرها يعود مباشرة للمديرية العامة.

اتخذ أيضا قرار إنشاء لجان خاصة على مستوى المديرية العامة و هي:

- لجنة اختيار المشاريع (ل.أ.م) مكلفة بالنظر لمقبولية المشاريع الصناعية و التهيئة للإنشاء من طرف الشركة و اتخاذ القرار لإطلاقها.
- لجنة التنسيق بين المشاريع الدولية (ل.ت.م.د) مكلفة بمتابعة و تنسيق المشاريع الدولية
- لجنة للأخلاقيات مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات و تعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

2.1.3. تقديم نشاط النقل عبر الأنابيب TRC

منذ نشأتها سنة 1963، تمحور نشاط سوناطراك في نقل و توزيع المحروقات المستخرجة من مناجم الجنوب عن طريق المؤسسات الأجنبية الفاعلة في الجزائر. مما جعل من نشاط النقل عبر الأنابيب مهنة أصلية لمجمع سوناطراك.

حالياً، تتكف مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب "TRC" بتوجيه "نقل" المحروقات، بترول خام، غاز GPL والمكثف، من مناطق التخزين إلى مركبات الغاز الطبيعي المميع GNL والغاز البترولي المميع GPL، إلى المصافي، إلى الموانئ البترولية، وكذلك إلى البلدان المستوردة.

مؤسسة "نشاط النقل عبر الأنابيب" تتكف بتحديد، تحقيق، إستغلال، ضمان الصيانة وتطوير شبكة القنوات، أكثر من 1600 كلم مع مختلف المنشآت المتعلقة بها.

طبقاً لسياسة "الصحة والأمن والبيئة" لمجمع سوناطراك TRC تسهر على إحترام شروط العمل وقواعد الأمن وحماية البيئة. أطلقت TRC برنامج طموح للاستثمار يسمح لها بضمان تحقيق الأهداف المسطرة لها من قبل مجمع سوناطراك وهذا في الظروف الجيدة والملائمة فيما يتعلق بجودة المنشآت والعمل وأجال التحقيق.

1.2.1.3. مهام نشاط النقل عبر الأنابيب TRC:

- تنسيق الجوانب الإستراتيجية المتعلقة بنشاط النقل عبر الأنابيب، وكذلك ضبط الحدود العملية بينها.
- الإعداد لإتخاذ القرار الإستراتيجي.
- إدارة المشاريع الدولية والتي تعتبر TRC متعهدة فيها في إطار الشراكة.
- في إطار هذه المهام العامة، مؤسسة النقل عبر الأنابيب تقوم بـ:
 - تحديد وتحقيق وإستغلال والمحافظة وتطوير شبكة القنوات والمنشآت للاستجابة لإحتياجات النقل في سوناطراك في الظروف المثلى للاقتصاد، للجودة والأمن والمحافظة على البيئة.
 - ضمان التنظيم والتنسيق بين الإنتاج والتسويق.

2.2.1.3. تنظيم مؤسسة النقل عبر الأنابيب TRC:

نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC) تتكون من ثلاثة (03) فروع (أقسام) وسبعة (07) إدارات مركزية وظيفية:

1.2.2.1.3. فرع الاستغلال (EXL):

يعتبر قسم الاستغلال من أهم الفروع في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب TRC، تتمثل مهامها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق خط أنابيب Pipe-lines في الظروف المثلى، وضمان وصولها إلى غاية بجاية، أرزيو و سكيكدة والجزائر العاصمة عن طريق محطات وسيطة.

فرع الاستغلال يتكون من هياكل على مستوى مقر TRC وهي كالتالي:

- مديرية العمليات مكلفة بتنسيق ومراقبة وتنفيذ برامج النقل.
- مديرية الصيانة مكلفة بتنفيذ عمليات المراجعات العامة للآلات والعمليات الخاصة على مستوى القنوات والورشات.

يحتوي فرع الاستغلال أيضا على مديريات عملية على مستوى عدة مناطق من الإقليم الوطني،

وهي:

- مديرية الناحية الغربية للنقل (RTO)، في أرزيو/ وهران.
- مديرية الناحية الشرقية للنقل (RTE)، في سكيكدة.
- مديرية الناحية الوسطى للنقل (RTC)، في بجاية.
- مديرية النقل في عين أمناس (RTI).
- مديرية النقل في حوض الحمراء (RTH).
- مديرية (GPDF) Gazoduc Pedro Duran، في العريشة.
- مديرية (GEM) Gazoduc Enrico Mattei، في واد الصفصاف بتبسة.
- مديرية الصيانة في الأغواط (DUL).
- مديرية الصيانة في بسكرة (DMB).
- مديرية ترميم القنوات (DRC).

2.2.2.1.3. فرع الصيانة (MTN):

تتمثل مهام فرع الصيانة في:

- إعداد سياسة الصيانة لشبكة النقل (الآلات، القنوات، أحواض التخزين) بالعلاقة مع فرع الاستغلال.
- تنسيق عمليات التدخل على مستوى الشبكة.
- التحكم الأمثل في تكاليف الصيانة لشبكة النقل.
- إعداد سياسة التمويل للمؤسسة.
- تنسيق وتسيير الموارد المادية والبشرية والإمدادية للفرع.

يتكون فرع الصيانة من:

- مديرية التموين (الإمداد) (APPRO).
- المديرية التقنية (TECH).
- مديرية الصيانة بالأغواط (DML).
- مديرية الصيانة بسكرة (DMB).
- مديرية ترميم القنوات (DRC).
- قسم الإدارة والمالية (DAF).

3.2.2.1.3. فرع دراسات وتطوير (EDV):

تتمثل مسؤولية فرع الدراسات والتطوير في دراسة مجمل مشاريع تطوير نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC)، بالمطابقة مع التقنيات الحديثة، بهدف تطوير وتحقيق أهداف TRC.

يتكون فرع الدراسات والتطوير من:

- مديرية تنفيذ المشاريع (DPRJ).
- مديرية الدراسات والتكنولوجيا (DET).
- مديرية الإدارة والمالية (DAF).

4.2.2.1.3. مديرية المالية (DF):

تتمثل مسؤولية مديرية المالية في دعم خزينة TRC (حركة الأموال في كل الوحدات ونفقات وإيرادات التسيير المالي للمؤسسة).

5.2.2.1.3. مديرية التنظيم ونظم المعلومات (OSI):

تتكون هذه المديرية من:

- قسم التنظيم.
- قسم الإجراءات.
- قسم الإعلام الآلي.
- قسم المعلومات والدراسات الوثائقية.

6.2.2.1.3. مديرية الإدارة للمقر (DAS):

تتمثل مهمة هذه المديرية في تسيير المستخدمين خاصة فيما يتعلق بالأجور والتسيير الاجتماعي.

7.2.2.1.3. مديرية الأحوال القانونية (DJ):

تهتم بتسيير الملفات القانونية (النزاعات، العقود، التأمينات).

8.2.2.1.3. مديرية المراجعة الداخلية:

وهي تتكون من:

- منسق للتخطيط والمتابعة.
- مراقبين (02) للمراجعة الداخلية.
- منسق للتخطيط والتنفيذ.

9.2.2.1.3. مديرية الاتصالات عن بعد:

تتمثل مهمتها فيما يلي:

- التنسيق بين الاستغلال والصيانة والتطوير لشبكة الاتصالات في Sonatrach.
- تحقيق دراسات فيما يتعلق بالاتصالات.
- التحكم الأمثل في تكاليف الاستغلال وصيانة شبكة الاتصالات.
- تحقيق دراسات لتصميم وتحديد وتعديل أنظمة الاتصالات في مجمع سوناطراك.

وتتكون مديرية الاتصالات من:

- قسم تقني.
- قسم الاستغلال.
- قسم الصيانة.
- قسم التموين والإدارة.
- قسم المالية والقانون.
- مصلحة الجودة، الصحة، الأمن والبيئة.
- مشاريع.

10.2.2.1.3. مديرية الموارد البشرية (DRH):

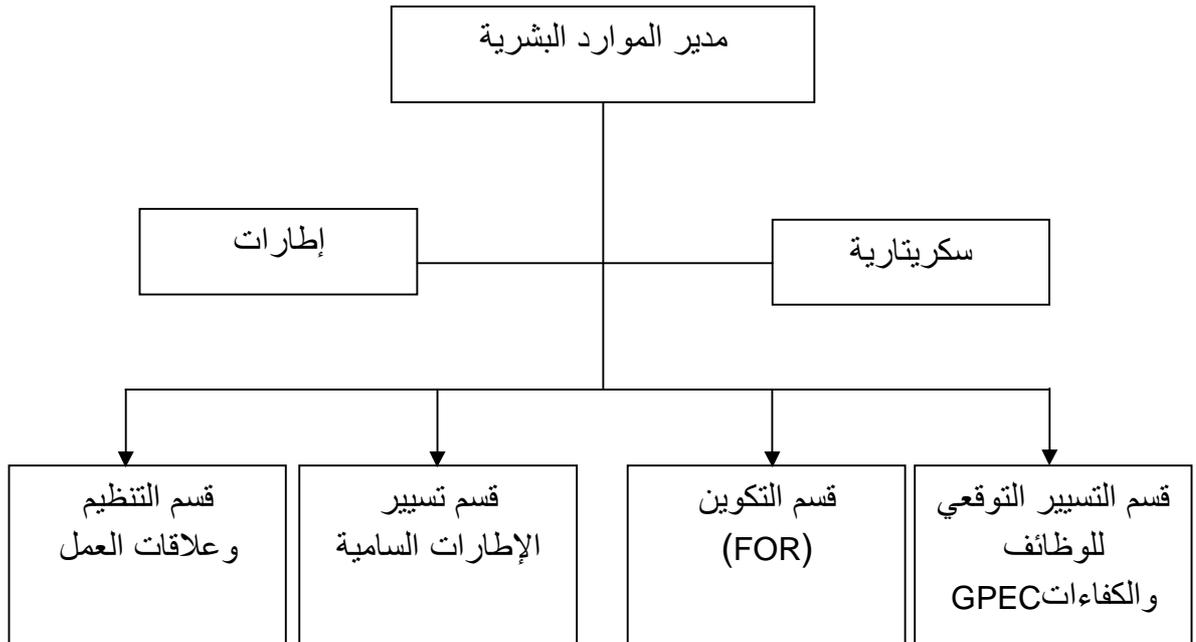
تتمثل مهام مديرية الموارد البشرية في وضع سياسات تنمية الموارد البشرية: التخطيط، التوظيف، تسيير المسارات الوظيفية والتكوين.

3.2.1.3. تقديم مديرية الموارد البشرية (DRH):

تتمثل المهام الأساسية لمديرية الموارد البشرية في:

- المساهمة في إعداد سياسات وإستراتيجيات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- إستقطاب، إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمطابقة مع سياسة المؤسسة.
- نشر وترجمة المواضيع القانونية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وتقييم تطبيقها على مستوى نشاط النقل عبر الأنابيب.
- وضع برامج تكوينية فعالة لكافة أفراد نشاط النقل عبر الأنابيب ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- إدارة الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة وتنميتها.
- إدارة الإطارات السامية.

وفيما سنقدم الشكل الموضح للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب.



الشكل رقم (23): هيكل إدارة الموارد البشرية.

3.1.3. سياسة التكوين وتنمية الكفاءات في سوناطراك:

بالنظر إلى الموقع الاستراتيجي الذي تحتله مؤسسة سوناطراك في الاقتصاد الوطني وفي القارة الإفريقية حيث تحتل المرتبة الأولى من بين أفضل 500 مؤسسة إفريقية في تصنيف أجرته مجلة " Jeune Africain " [104] ص9، ننتظر أن تكون وظيفة التكوين وتنمية الموارد البشرية ووظيفة إستراتيجية، خاصة وأن سوناطراك تمتلك كفاءات بشرية هائلة، وبالمقابل هناك تهديد يحوم على مواردها البشرية فهي عرضة للتسرب والهروب نحو مؤسسات أجنبية وهذا جراء الإنفتاح الذي تشهده الجزائر فيما يتعلق بالاستثمارات الأجنبية.

وللوصول إلى جودة وخدمات المؤسسات المنافسة، سعت مؤسسة سوناطراك إلى أن تكون مؤسسة مواطنة وذلك من خلال الإهتمام بصحة العاملين لديها والمحافظة على منشآتها وحماية البيئة. وقامت بتقديم برامج تكوينية في حقل الصحة والسلامة والبيئة بالشراكة مع مؤسسات تكوينية بجامعات عالمية وإحتوت هذه البرامج على النقاط الأساسية التالية: [105] ص310

- تحسين الكفاءات وتقييم إحتياجات التكوين في حقل الصحة والسلامة والبيئة حسب الموقع.
- إطلاق برنامج التصرف السليم من أجل تحسين التصرفات البشرية.
- التكوين على الإعتدال المنهجي للتحري عن الحوادث والحالات الطارئة.
- التكوين على نظام الإبلاغ عن الحالات القريبة من الحوادث.
- التكوين فيما يتعلق بالقيادة الإحترازية لفائدة السائقين المحترفين.

ولقد تضمن المخطط المتوسط المدى للموارد البشرية (2006-2010) عدة نقاط أساسية لتنمية الموارد البشرية ومسايرة التحولات والتغيرات وتمثل هذه النقاط في: [105] ص311

- مواصلة جهود التكوين في الإدارة للإطارات المعنية في مناصب المسؤولية من خلال بورصة الشغل.
- تقوية وتطوير مهارة الإداريين في المستوى التشغيلي والموظفين الجدد.
- متابعة الدورات التكوينية المتخصصة التقنية المخصصة للمهندسين في المجالات المستهدفة حسب الأنشطة.
- تطوير الخبرة في المجالات المرتبطة بالمهن القاعدية.
- ضمان التكوين في المجالات الحديثة، آخذين في الإعتبار أهداف تحسين أداء المؤسسة وتنافسيته:

- تطوير مجال الأعمال.
- تطوير الأعمال ذات البعد الدولي.
- الاتصال الداخلي والخارجي.
- التركيب والتمويل وتسيير المشاريع.
- تسيير الجودة.
- أنظمة المعلومات.
- التسويق.
- أسواق الطاقة والمال.
- التأمينات الجبائية.
- المناقصات.
- المفاوضات التجارية.
- البعد القانوني المرتبط بالعقود، العلاقات الدولية والمنازعات.
- ضمان تكوين مع كل توظيف للتعريف بالوظيفة.

ومن أجل تنمية كفاءاتها الإدارية تقوم سوناتراك بتكوين إطاراتها في المجال الإداري، وهذا نموذج لدورة تكوينية موجهة لإطاراتها تتمحور حول أربعة محاور رئيسية وهي كالتالي:

- دور المدير:
 - تنسيق وتوجيه الطريق.
 - تنظيم الاتصال.
 - تطوير جودة العمل.
 - تطوير القيادة.
 - الأهداف الرئيسية للمدير.
- الاتصال:
 - الاتصال: عموميات.
 - وسائل الاتصال.
 - أساليب الاتصال.
 - وضعيات الحياة.
- القيادة:

- الأساليب الإدارية.
- دور القائد.
- إدارة الوقت:
- ربح أو خسارة الوقت.
- 13 قاعدة لإدارة الوقت.

1.3.1.3. أهداف التكوين في سوناطراك: [106]

- تطوير مهارات إدارة الأعمال.
- تحضير الخلف للوظائف الرئيسية.
- تكوين متخصصين في الوظائف الأساسية (التنقيب، الهندسة).
- تعزيز ثقافة الأمن، الصحة و البيئة و تطوير المهارات في الأمن الصناعي .
- جعل الموظفين أكثر مهنية في مجال الموارد البشرية، المالية، الشؤون القانونية، التدقيق...
- تطوير التخصص في مجال المالية، الاقتصاد البترولي، الضريبة البترولية و إدارة أعمال المشاريع .
- تعميم إجراء الإدماج للإطارات الموظفة حديثا .

2.3.1.3. مخطط التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب TRC:

تصميم وتنفيذ مخطط التكوين في مؤسسة TRC يمر بالمراحل التالية:

- تحليل الاحتياجات: يتعلق التكوين بإحتياجات وألويات المؤسسة.
- تحليل الأداء مع الأخذ بالحسبان الإحتياجات المعبر عنها من طرف المسؤولين عن مرؤوسيتهم، وكذا المعبر عنها من طرف الأفراد أنفسهم.
- تحليل بيئة العمل.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- المجتمع المستهدف.
- تحديد البرامج التكوينية.
- طبيعة التكوين (داخلي أو خارجي، قصير أو طويل الأجل).

- تحديد أهداف الأداء.
- تحرير المخطط.

تحضير المخطط السنوي للتكوين في TRC يبدأ في نهاية شهر جوان من كل عام، بعد سداسي التكوين وإنشاء ميزانية الست (06) أشهر الأخيرة، تأتي مرحلة تحضير مخطط التكوين للسنة المقبلة وتجديد المخطط الحالي.

ويشتمل على عدة أنواع للتكوين وهي كما يلي:

- تكوين قصير المدى داخل المؤسسة Intra Entreprise.
- تكوين قصير المدى في الجزائر، خارج المؤسسة Extra Entreprise.
- تكوين قصير المدى في الخارج.
- تكوين طويل المدى داخل المؤسسة.
- تكوين طويل المدى في الجزائر، خارج المؤسسة.
- تكوين طويل المدى في الخارج.
- وتعتمد المؤسسة طريقة التكوين عن طريق العمل La Formation Action أو التكوين التناوبي La Formation Alterné، بحيث يقوم المتكون بالتكوين لمدة أسبوع كل شهر مثلا، أسبوع للتكوين وباقي أيام الشهر للعمل وتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة.
- التكوين المنفصل، بحيث يتم لمدة طويلة دون الرجوع لمكان العمل، وتدفع كل مستحقات المتكونين، وغالبا ما تكون مدة التكوين 24 شهرا.

فيما يخص التكوين حسب المدة، فهو يصنف كما يلي:

- التكوين الطويل المدى: يكون أكثر من 90 يوم.
- التكوين المتوسط المدى: يكون أقل من 90 يوما.
- التكوين القصير المدى: يكون من يومين (02) إلى ستة (06) أيام.

3.3.1.3. تقييم التكوين:

تمر عملية تقييم التكوين في TRC بالمراحل التالية:

- ردود فعل المشاركين (التقييم على الساخن)، يتضمن رأي المشاركين حول مضمون وسيرورة التكوين.

- تحقيق أهداف التكوين (هل المشاركون إستوعبوا المواضيع المدرسة لهم؟).
- نقل المعارف (هل إستطاع المتعلمون تطبيق ما تعلموه في العمل؟ هل هناك تغيير في طرق إنجازهم لوظائفهم؟).
- أثر التكوين على الأهداف (النتائج المحصل عليها سوف تستعمل في البرامج التكوينية الأخرى).

1.3.3.1.3. لوحة قيادة التكوين في TRC:

تحتوي لوحة قيادة التكوين في TRC على ثلاثة مؤشرات تدل على تطور التكوين، المشاركون المعنيين بالتكوين حسب الفئة الاجتماعية والمهنية، مدة التكوين و تكاليف التكوين.

4.3.1.3. المراكز التكوينية:

قامت سونطراك بمجهود معتبر في مجال الإتقان و التخصص عام 2010 و لتحقيق النتائج المتوخاة، أجريت فعاليات التكوين عموما على مستوى معاهد تكوين المؤسسة و المنظمات الوطنية. كذلك أجريت 2053 حصة تكوين خلال 2010، خصت 17445 موظف أي 78% من توقعات سنة 2010، ما يعادل 511355 رجل/أيام.

و قد بلغت تكلفة التكوين لعام 2010، 6.26 مليار دينار، بزيادة 3 % مقارنة مع عام 2009. تمثل تكلفة التكوين 8.2 % من الأجر الإجمالي لعام 2010 .

يشكل تكوين و تنمية قدرات الموظفين عنصران أساسيان في إستراتيجية سونطراك. في هذا الصدد، يتم العمل على ترقية مستوى و تخصص الموظفين بواسطة ثلاث مراكز للتدريب بسونطراك: المعهد الجزائري للبترول، مركز الإتقان المؤسسة و نفثوغاز، و يتم حاليا تعزيز إمكانيات الجامعة (م ج ب) و المعهدين لتمكينهم من الارتقاء إلى المعايير الدولية.

1.4.3.1.3. مراكز المؤسسة: Formation Intra Entreprise

▪ مركز إتقان المؤسسة (CPE):

يتدخل مركز الإتقان في المجالات التالية: تكنولوجيايات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية و الشؤون القانونية، الإعلام الآلي و نظام الإعلام و كذلك الأمن، الصحة و البيئة.

▪ المعهد الجزائري للبتروك (IAP) :

يقع المعهد بومرداس، يضم تكوينا عمليا ذو مستوى عالمي في مجال الطاقة و المناجم، و بشكل خاص: منبع المحروقات، نقل المحروقات، مصب المحروقات، الاقتصاد البتروك، إدارة الأعمال، الصحة الأمن و البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال المؤسسي.

يتكون المعهد الجزائري للبتروك من ثلاث منشآت تقع في:

- بومرداس، للتكوينات الموجهة للمهندسين المتخصصين و ماجستير العلوم في الميادين العلمية و التقنية للبتروك و الغاز، الكهرباء و المناجم.
- سكيكدة و وهران، للتكوينات الموجهة للتقنيين السامين المتخصصين و لمهندسي التطبيق في التقنيات البتروكية.

2.4.3.1.3. مراكز خارجية: Formation Extra Entreprise

تلجأ المؤسسة إلى مراكز خارج حيزها، و تتمركز هذه المراكز داخل التراب الوطني ، أو خارج البلد.

تقوم سوناطراك بتكوين موظفيها خارج البلد بالتعاقد مع جامعات و معاهد أجنبية، أو في إطار العقود المبرمة بينها و بين المؤسسات الموردة لها، أي الشركات المتعاملة معها فيما يخص تزويدها بالآلات و المعدات و الأجهزة المختلفة، كشركة Siemens أو شركة General Electric وغيرها.

كما تلجأ إلى مراكز خارج حيزها التنظيمي، داخل الوطن، فهي تقوم بتكوينهم في الجامعات الجزائرية كجامعة بومرداس، و تلجأ إلى مراكز تكوينية و معاهد عمومية خاصة، و من المعاهد المعروفة التي تلجأ إليها نذكر:

▪ المعهد العالي للتسيير ISGP: مهنته الرئيسة هي تدريس الإدارة، فالبرامج التكوينية التي يقدمها موجهة لإطارات الشركات و مؤسسات الإدارة العمومية.

يتوفر على حوالي 200 خبير مكون، يتكون من باحثين و مستشارين مستقلين و مديري المؤسسات و اطارات المؤسسات العمومية.

يحتوي المعهد العالي للتسيير على:

- 38 قاعة دروس مجهزة بكل التجهيزات.

- قاعة محاضرات بـ 270 مقعد.
 - مدرجين بـ 100 و 120 مقعد لكل منهما.
 - قاعتين للإعلام الآلي.
 - مخبر للغات بالمعايير الدولية.
 - 32 قاعة تكوين بقدرة 10 إلى 80 مقعد بيداغوجي، مجهزة بكل التجهيزات اللازمة، المتمثلة في السبورات وشاشات العرض والكراسي المريحة ومتوفر على الانترنت.....الخ
 - متوفر على موقف للسيارات ومطعم وإقامة للمشاركين. [107]
 - المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية: INPED
- من مهامه ضمان تكوين في الإدارة لإطارات ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة وخاصة الناشطة في المجال الصناعي، القيام ببرامج التكوين المستمر لتحسين في مجالات الإدارة واللغات والتوثيق.
- يتوفر هذا المعهد على:
- 22 مدرس دائم تتوفر فيهم الخبرة اللازمة في التكوين، وبعض الأساتذة المتعاقدين على حسب احتياجات المؤسسات.
 - قاعة للمحاضرات بـ 300 مقعد مجهزة بنظام ترجمة ونظام إضاءة.
 - ثلاث مدرجات بـ 60 و 40 و 30 مقعد.
 - أربع قاعات للإعلام الآلي.
 - مخبرين للغات.
 - 24 قاعة للتدريس.
 - مركز للتوثيق بـ 30000 مرجع، معظم الكتب باللغتين الفرنسية والانجليزية.
 - مركز السمعي البصري بمختلف المساعدات البيداغوجية : أفلام، أشرطة فيديو، كاميرات، DATASHOW،..الخ. [108]

2.3. منهجية البحث الميداني وتحليل البيانات:

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى كافة العناصر المتعلقة بمنهجية البحث بالإضافة إلى التأكد من ثبات الإستبيان، و تحليل النتائج لاحقا كما سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية .

1.2.3. منهجية البحث الميداني:

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات ، و ذلك بغرض استعمال الأدوات الإحصائية المناسبة.

1.1.2.3. منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

إستخدما المنهجين الوصفي والتحليلي للقيام بدراستنا والذي يعتمد على "دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتصويرها كميًا، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها." [109] ص168

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، البالغ عددهم 84 مدير على مستوى الإدارة العامة للمؤسسة، حيث تم استخدام أسلوب العينة التحكمية (القصدية) وذلك بتوزيع 75 إستبيان على مختلف مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب ، حيث تم إسترداد 46 منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 4 استبيانات لعدم اكتمال الإجابة عن كل الأسئلة فيها، وبالتالي تم اعتماد 42 إستبيان لغرض التحليل الإحصائي أي بنسبة تقدر ب76%.

والجدول التالي يوضح عينة الدراسة :

الجدول (08): عينة الدراسة

عدد الاستثمارات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	المسـالحة ترددة
المجموع	75	46	4	42
النسبة المئوية	%100	%61,33	%5,33	%56

2.1.2.3. أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة، و كان اختيارنا له راجعا لملاءمته لمثل هذه الدراسات التي تستهدف فئة المديرين، بحيث يصعب استخدام الأدوات الأخرى كالمقابلة والملاحظة نظرا لطلبها لوقت كبير و لعدم قبول المديرين لمثل هذه الأدوات نظرا لتعدد مسؤولياتهم وانشغالهم.

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- الجزء الأول: يتمثل هذا الجزء في الخصائص الديموغرافية للمديرين المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة العامة وفي المؤسسة وفي المنصب.
- الجزء الثاني: يتمثل في قياس فعالية التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب من خلال ثلاثة عناصر أساسية، حيث يتمثل الأول في قياس فعالية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية أما الثاني فيتم من خلاله قياس فعالية عملية تصميم وتنفيذ التكوين، أما الثالث فيقيس فعالية عملية تقييم التكوين، وتم اعتماد هذه العناصر بالرجوع إلى الجانب النظري والرجوع إلى الاستبيانات في الدراسات السابقة. وقد وزعت العبارات كما يلي:

تشير العبارات من 1 إلى 3 إلى فعالية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من iden1 وحتى iden3.

تشير العبارات من 4 إلى 7 إلى مدى فعالية عملية تصميم وتنفيذ التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من plan1 وحتى plan4.

تشير العبارات من 8 إلى 10 إلى مدى فعالية عملية تقييم التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من evalu1 وحتى evalu3.

- الجزء الثالث: ويتمثل في مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، من خلال خمسة عناصر أساسية، حيث يتمثل الأول في قياس مستوى كفاءة الاتصال أما الثاني فيتم من خلاله قياس مستوى كفاءة القيادة، أما الثالث فيقيس مستوى كفاءة إدارة الفريق، أما الرابع فيحدد مستوى كفاءة إدارة المهام والوظائف والخامس يحدد مستوى الإدارة الإستراتيجية، وتم اعتماد هذه العناصر بالرجوع إلى إستمارة معيارية لتقييم الكفاءات الإدارية في المؤسسات قام بإنشائها مجموعة من الباحثين والمختصين في الإدارة. [110]

وكان السؤال موجها لأفراد العينة كما يلي: ما مستوى الكفاءات الإدارية لدى رؤسائكم؟ ولم نسأل كل فرد عن نفسه لكي تتسم الدراسة بالموضوعية والصدق.

وقد وزعت العبارات كما يلي:

تشير العبارات من 1 إلى 4 إلى مستوى كفاءة الاتصال لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من com1 وحتى com4.

تشير العبارات من 5 إلى 8 إلى مستوى كفاءة القيادة لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من lead1 وحتى lead4.

تشير العبارات من 9 إلى 12 إلى مستوى كفاءة إدارة الفريق لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من team1 وحتى team4.

تشير العبارات من 13 إلى 16 إلى مستوى كفاءة إدارة المهام والوظائف لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من task1 وحتى task4.

تشير العبارات من 17 إلى 20 إلى مستوى كفاءة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب، حيث تم ترميز العبارات على التوالي من stra1 وحتى stra4.

ولقد تم اعتماد مقياس ليكرت (likert) الخماسي في قياس الجزء الثاني والثالث من الاستبيان، لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (09) مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وكما هو موضح في الجدول فإن المقياس يتكون من 5 نقاط حيث يمثل رقم 1 عن درجة عدم الموافقة المطلقة بينما يمثل رقم 5 إلى الموافقة المطلقة في حين يمثل رقم 3 حيادية المقياس.

ولتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $[5-1=4]$ وهو عبارة عن الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة لمقياس ليكرت الخماسي، وللحصول على طول الخلية الصحيح وهو عبارة عن المدى مقسوم على عدد فئات مقياس ليكرت (5) أي $4/5=0.80$ ، بعد ذلك

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية كما يأتي:

[-1] 1,8 درجة الموافقة متدنية جدا.

[2,6 - 1,8] درجة الموافقة متدنية.

[3,4-2,6] درجة الموافقة متوسطة.

[4,2- 3,4] درجة الموافقة عالية.

[5-4,2] درجة الموافقة عالية جدا.

3.1.2.3. متغيرات الدراسة:

أولاً. المتغير المستقل: يتمثل في مدى فعالية عملية التكوين، ومختلف عناصره (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ التكوين، تقييم التكوين)

ثانياً. المتغير التابع: يتمثل في تنمية الكفاءات الإدارية ، ومختلف عناصره (الاتصال، القيادة، إدارة الفريق، إدارة الوظائف، الإدارة الإستراتيجية)

4.1.2.3. ثبات الاستبيان:

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) فيما بين مفردات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

1.4.1.2.3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

إن معامل ألفا يشير إلى مدى تمثيل العبارات التي يتضمنها المقياس المستخدم للموضوع محل القياس. إن معامل الارتباط المنخفض يشير إلى أن أداء العبارات المستخدمة في القياس يعتبر ضعيف من حيث قدرته على قياس موضوع البحث أو العكس صحيح، هناك اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا الذي يتراوح بين 0,5 و 0,6 يعتبر كافياً ومقبولاً، أما معامل ألفا الذي يصل إلى 0,8

يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات في المقياس. والجدول الموالي يوضح معامل الاتساق الداخلي لألفا كرونباخ.

الجدول (10) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

معامل الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0,93	0,88	10	فعالية عملية التكوين
0,99	0,98	20	مستوى الكفاءات الإدارية
0,98	0,96	30	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل قسم من قسيمي الاستبيان، ومجموع القسمين قد فاقت % 60 فالنسبة مقبولة إحصائياً ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ الإجمال بـ 0,96 و معامل الثبات الإجمالي قدر بـ 0,98 وهي معدلات جد عالية، و هذا يعني ثبات الأداة المستخدمة و بالتالي إمكانية الاعتماد عليها.

5.1.2.3. أدوات التحليل الإحصائي:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS و الذي يرمز إلى (Statistical Package For Social Sciences) من خلال الأدوات التالية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي و ذلك من أجل معرفة درجة موافقة مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب عن كل عنصر من عناصر عملية التكوين في المؤسسة، وكل كفاءة من الكفاءات الإدارية لدى رؤسائهم، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي.

- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

- إختبار (ت One sample T-test) من أجل إختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

- معامل الارتباط سبيرمان Spearman من أجل اختبار الفرضية الثالثة.

2.2.3. تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي: الجنس ، السن ، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة في المؤسسة وفي الوظيفة، وهي كما يلي:

1.2.2.3. تحليل بيانات متغير الجنس:

كانت نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة من حيث متغير الجنس كما يوضحه الجدول الموالي و ذلك وفقا لإجابات عينة الدراسة عن الاستمارة الموزعة عليهم.

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	20	%47,62
أنثى	22	%52,38
المجموع	42	%100

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر كانت من فئة الإناث حيث بلغت %52,38 في حين بلغت نسبة الذكور %39.3.



الشكل(24): المدرج التكراري لمتغير الجنس

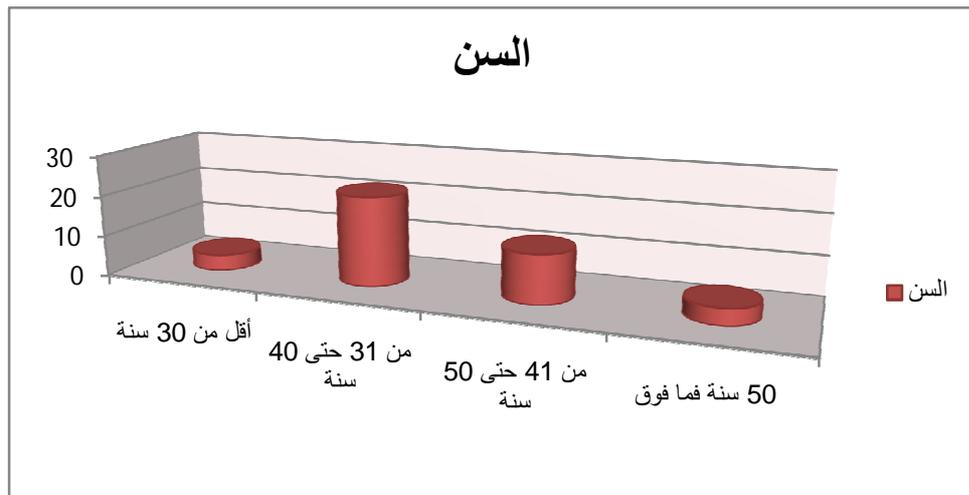
2.2.2.3. تحليل بيانات متغير السن

كانت نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة من حيث متغير السن كما يوضحه الجدول الموالي و ذلك وفقا لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان الموزع عليهم.

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 31 سنة	4	9,52%
من 31 حتى 40 سنة	22	52,38%
من 41 حتى 50 سنة	12	28,58%
أكثر من 50 سنة	4	9,52%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكبر كانت من الذين تراوحت أعمارهم بين 31 و40 سنة حيث بلغت النسبة المئوية 52,38%، في حين بلغت نسبة الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة وتقوم 41 سنة 28,58% بينما الذين تقل أعمارهم عن 30 والذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة فبلغت نسبهم 9,52% لكل منهما.



شكل (25): المدرج التكراري لمتغير السن

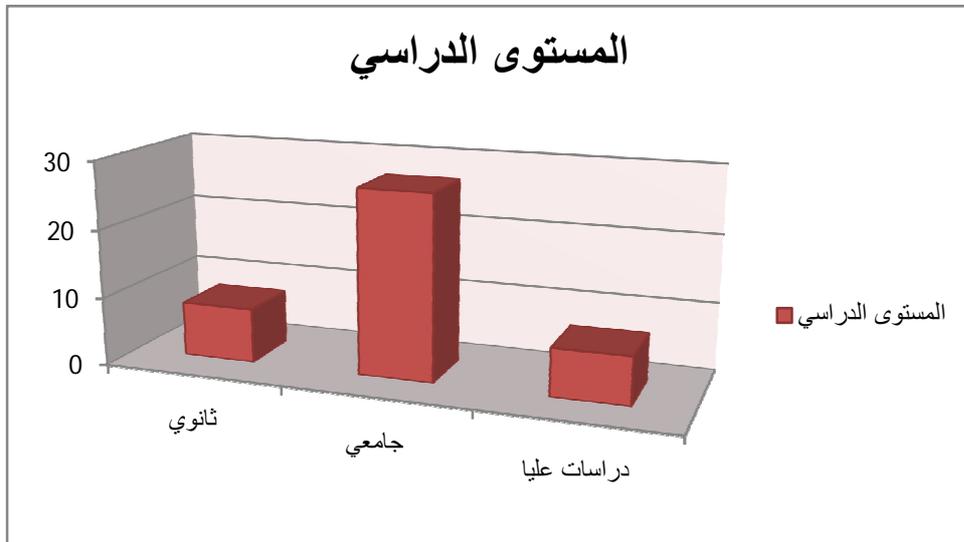
3.2.2.3. تحليل بيانات متغير المستوى الدراسي

كانت نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي كما يوضحه الجدول الموالي و ذلك وفقا لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان الموزع عليهم.

الجدول(13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	العدد	النسب المئوية
ثانوي	8	%19,05
جامعي	27	%64,28
دراسات عليا	7	%16,67
المجموع	42	%100

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المستقنين كان مستواهم جامعي حيث بلغت نسبتهم %64,28 ثم تليها نسبة الذين كان مستواهم التعليمي ثانوي حيث بلغت %19,05 في حين بلغت نسبة الذين كان مستواهم دراسات عليا %16,67.



الشكل(26): المدرج التكراري لمتغير المستوى الدراسي

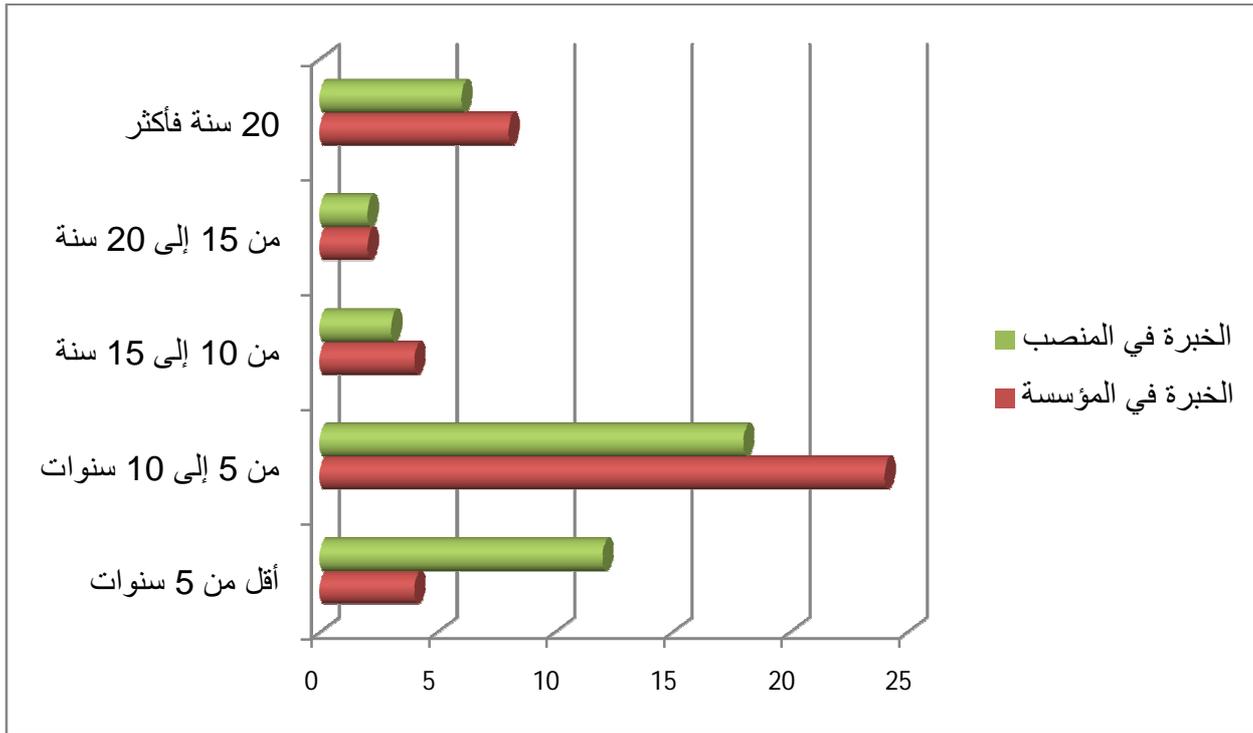
4.2.2.3. تحليل بيانات متغير سنوات الخبرة

كانت نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول الموالي و ذلك وفقا لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان الموزع عليهم.

الجدول(14) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة وفي المنصب

الخبرة في المنصب		الخبرة في المؤسسة		سنوات الخبرة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%28,57	12	%9,52	4	أقل من 5 سنوات
%45,24	19	%57,15	24	من 6 إلى 10 سنوات
%7,14	3	%9,52	4	من 11 إلى 15 سنة
%4,76	2	%4,76	2	من 16 إلى 20 سنة
%14,29	6	%19,05	8	أكثر من 20 سنة
%100	42	%100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المستقvisين تتراوح سنوات خبرتهم في المنصب وفي المؤسسة ما بين 6 و 10 سنوات بنسبة %45,24 و %57,15 على التوالي، بينما نسبة %28,57 و %9,52 من المستقvisين تقل خبرتهم في المنصب وفي المؤسسة على التوالي عن 5 سنوات، ونسبة %14,29 و %19,05 من المستقvisين تتجاوز خبرتهم في المنصب وفي المؤسسة عن 20 سنة.



الشكل رقم (27): المدرج التكراري لسنوات (الخبرة في المؤسسة وفي المنصب)

3.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالاسئلة واختبار الفرضيات الخاصة بها:

1.3.3. تحليل البيانات الخاصة بتقييم فعالية عملية التكوين واختبار الفرضية الأولى:

سنعرض فيما يلي إجابات العينة حول عبارات الاستبيان العشر 10، والتي تعبر عن مدى فعالية عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب، وذلك حسب عدة أبعاد والتي تمثل مكونات عملية التكوين، والمتمثلة في: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ التكوين وتقييم التكوين.

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن مدى فعالية عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب.

الجدول (15): فعالية عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					التكرارات والنسب المئوية	العبارات	الأبعاد	الترتيب
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1,53	2,88	11	9	5	8	9	ت	A	فعالية تحديد الاحتياجات التكوينية	1
		26.2	21.4	11.9	19	21,4	%			
1,19	2,57	10	11	9	11	1	ت	B		2
		23,8	26,2	21,4	26,2	2,4	%			
1,35	2,55	11	13	7	6	5	ت	C		3
		26.2	31	16.7	14.3	11,9	%			

1.15	2,67							المجموع			
1,19	2,26	14	12	9	5	2	ت	D	فعالية تصميم وتنفيذ التكوين	4	
		33.3	28.6	21.4	11.9	4.8	%				
1,37	2,33	14	14	6	2	6	ت	E		5	
		33.3	33.3	14,3	4,8	14.3	%				
1,32	2,83	8	10	11	7	6	ت	F		6	
		19	23.8	26.2	16.7	14.3	%				
1,24	2,33	13	12	11	2	4	ت	G		7	
		31	28,6	26.2	4.8	9.5	%				
1,08	2,44						المجموع				
1,29	2,62	11	8	13	6	4	ت	H		فعالية تقييم التكوين	8
		26,2	19	31	14,3	9,5	%				
1,07	2,33	12	10	15	4	1	ت	I	9		
		28,6	23,8	35,7	9,5	2,4	%				
1,29	2,62	9	13	10	5	5	ت	J	10		
		21,4	31	23,8	11,9	11,9	%				
1,017	2,52						المجموع				
0,89	2,53	الاتجاه الكلي									

ملاحظة: قمنا بترميز عبارات الاستبيان بأحرف اللغة اللاتينية من أجل سهولة قراءة الجدول ووضوح البيانات فيه، ومن أجل شموله لجميع البيانات نظرا لاحتوائه على الكثير من العناصر، وتشير هذه الأحرف إلى العبارات التالية:

A: اختيارك للتكوين يعتبر ترجمة حقيقية لاحتياجاتك.

B: تحديد الاحتياجات التكوينية تعبر عن عجز في كفاءاتك الإدارية.

C: تتصف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بتحليل موضوعي.

D: البرنامج البيداغوجي يعكس توقعاتك

E: الوسائل البيداغوجية وأساليب التكوين كانت ملائمة

F: المكونون كانوا محترفين

G: مدة التكوين كانت كافية

H: تم تقييمك بعد التكوين مباشرة (على الساخن)

I: تم تقييمك أيضا بعد مدة من انتهاء البرنامج التكويني (على البارد)

J: هناك تحسن في كفاءاتك الإدارية وأدائك بعد التكوين

1.1.3.3. فعالية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,88) إلى (2,55)، والانحرافات المعيارية من (1,53) إلى (1,19). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن نسبة الموافقة على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية كانت **متوسطة** في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,67) مع انحراف معياري يقدر ب 1,15، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور.

وجاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " اختيارك للتكوين يعتبر ترجمة حقيقية لاحتياجاتك" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,88) بانحراف معياري قدره (1,53). وهذا يدل على أن درجة الموافقة عند أفراد عينة الدراسة متوسطة فيما يخص أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب

تعكس إحتياجهم للتكوين، وهذا ما يثبت أن تخطيط عملية التكوين على مستوى المؤسسة إلى حد ما لا تخضع إلى تحليل معمق، وقد يرجع هذا إلى عدم تبني أدوات تحليل فعالة كالمقابلات وقوائم الاستقصاء وبطاقات وصف الوظائف والملاحظة والاستماع إلى العاملين وغيرها من أجل الترجمة الحقيقية لاحتياجات الأفراد، والملاحظ أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة وهذا ما تثبته قيمة الانحراف المعياري.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " تحديد الاحتياجات التكوينية تعبر عن عجز في كفاءاتك الإدارية." في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,57) بانحراف معياري قدره (1,19). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب تغطي العجز في كفاءاتهم الإدارية وهذا راجع ربما إلى عدم معرفة العجز الحاصل لديهم في كفاءاتهم، أو أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية لا تأخذ بعين الاعتبار المواضيع والمجالات التي يريدون التكون فيها والتي يرون أنهم بحاجة إليها. والملاحظ أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة وهذا من خلال القيمة العالية للانحراف المعياري.

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " تتصف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بتحليل موضوعي." في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,55) بانحراف معياري قدره (1,35). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب تتصف بالموضوعية والمصداقية، وهذا ما يثبت تدني درجة الموافقة في الفقرتين السابقتين، حيث أن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يتسم بالشفافية وبيتعد عن هدفه الرئيسي المتمثل في تحديد مواطن الضعف في كفاءات الأفراد، لتصبح موجهة إلى أشخاص معينين ليس من أجل تنمية كفاءاتهم بل من أجل الترقى أو أخذ استراحة أو عطلة مدفوعة الأجر. والملاحظ أيضا أن إجابات الأفراد كانت متباينة وهذا ما يبينه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري.

2.1.3.3. فعالية تصميم وتنفيذ التكوين:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,26) إلى (2,83)، والانحرافات المعيارية من (1,19) إلى (1,37). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن درجة الموافقة على فعالية عملية تصميم وتنفيذ التكوين كانت **متدنية** في مجملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,44) مع انحراف معياري يقدر ب 1,08، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات

أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين حول فعالية تصميم وتنفيذ التكوين.

وجاءت الفقرة رقم (6) التي تضمنت: " المكونين كانوا محترفين " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,83) بانحراف معياري قدره (1,32). وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة فيما يخص إحترافية وكفاءة المكونين ، وباعتبار أن المكون فاعل رئيسي في العملية التكوينية فعلى مؤسسة سوناطراك اختيار المكونين الأكفاء، فهذه النسبة من الموافقة غير كافية، وربما يرجع تباين إجابات الأفراد إلى إختلاف المكونين باختلاف الدورات والمراكز التكوينية، فهناك من يوجه إلى المراكز التكوينية الخاصة بالمؤسسة، وهناك من يوجه إلى المراكز الخارجية.

وجاءت الفقرة رقم (5) التي تضمنت: " الوسائل البيداغوجية وأساليب التكوين كانت ملائمة "، والفقرة رقم (7) التي تضمنت: " مدة التكوين كانت كافية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,33) بانحراف معياري قدره (1,27) و(1,24) على التوالي. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن الوسائل البيداغوجية وأساليب التكوين ومدة التكوين كانت ملائمة، وهذا ما يدل على عدم اهتمام المؤسسة وإدارة التكوين بوسائل ومساعدات التكوين وعدم الاختيار الدقيق للأساليب المساعدة على نجاح العملية التكوينية وكذا عدم كفاية مدة التكوين.

وجاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " البرنامج البيداغوجي يعكس توقعاتك " في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,26) بانحراف معياري قدره (1,19). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على فعالية وملاءمة البرنامج البيداغوجي، وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مواضيع ومضمون التكوين.

3.1.3.3. فعالية تقييم التكوين:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,62) إلى (2,33)، والانحرافات المعيارية من (1,29) إلى (1,07). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن فعالية عملية تقييم التكوين كانت "غير موافق" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,52) مع انحراف معياري يقدر ب 1,017، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد

العينة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين حول فعالية تقييم عملية التكوين.

وجاءت الفقرة رقم (8) التي تضمنت: " تم تقييمك بعد التكوين مباشرة(على الساخن) "، والفقرة رقم (10) التي تضمنت: " هناك تحسن في كفاءاتك الإدارية وأدائك بعد التكوين " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطهما الحسابي (2,62) بانحراف معياري قدره (1,29). وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة، وهذا ما يدل على أن حوالي نصف أفراد العينة يقرون بأنه تم تقييمهم عند انتهائهم من التكوين، وأن هناك تحسن في أدائهم وكفاءاتهم الإدارية بعد التكوين. ونلاحظ أن هنالك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة وهذا ما يثبت ارتفاع قيمة الانحراف المعياري.

وجاءت الفقرة رقم (9) التي تضمنت: " تم تقييمك أيضا بعد مدة من انتهاء البرنامج التكويني(على البارد)" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,33) بانحراف معياري قدره (1,07). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أنه تم تقييمهم على البارد أي بعد مدة طويلة من قيامهم بالتكوين، وهذا ما يعني أن المؤسسة والقائمين على التكوين لا يقومون بتقييم مدى نقل وتحويل الكفاءات المكتسبة إلى أرض الواقع، فحتى لو كان المشاركون في البرامج التكوينية راضون عن المهارات والمعارف المكتسبة بعد فراغهم من التكوين، فهذا لا يعبر عن مدى تنمية كفاءاتهم وقدرتهم على الأداء، فالتقييم على البارد أمر ضروري خاصة فيما يتعلق بتنمية الكفاءات الإدارية لأنها تعتمد بشكل كبير على تغيير السلوكات.

4.1.3.3. إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن : تعتبر عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب عملية منهجية، مدروسة وفعالة، وذلك بتحقيق فعالية كل من تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.

تشير نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (15) إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة فيما يخص فعالية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد العينة غير موافقين على فعالية عملية تصميم وتنفيذ التكوين وغير موافقين أيضا على فعالية عملية تقييم التكوين، وأوضحت نتائج الجدول بأن أفراد العينة كانوا في مجملهم غير موافقين على فعالية عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام

(2,53) بانحراف معياري قدره 0,89، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، ومن هذا نستنتج أن عملية التكوين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب تعتبر عملية غير فعالة وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة.

ويمكن التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت)، One sample T-test حتى وإن كانت عينة الدراسة غير عشوائية، إلا أن عدد مفرداتها يفوق 30 مفردة، وذلك لمعرفة إن كان هناك إختلافات لها دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى فعالية عملية التكوين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(16): نتائج اختبار One sample T-test لإختبار الفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى دلالة T
2.53	18,001	41	0.000

من خلال الجدول (16) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية عملية التكوين، حيث بلغت قيمة $T = 18,001$ وهي موجبة بقيمة إحصائية (0,000) وهي أقل من القيمة المحددة (0,005)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة، وعليه فإن عملية التكوين على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب غير فعالة.

2.3.3. تحليل البيانات الخاصة بقياس مستوى الكفاءات الإدارية واختبار الفرضية

الثانية:

سنعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان العشرين 20 و التي تعبر عن اتجاهاتهم حول مستوى الكفاءات الادارية لدى مديري مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الانابيب، وذلك حسب خمسة عناصر: الاتصال، القيادة، ادارة الفريق، ادارة المهام والوظائف، الادارة الاستراتيجية.

يشمل هذا المحور الفقرات من 11 إلى 30، ومن أجل تحليل إجابات أفراد العينة في هذا المحور، سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الكفاءات الإدارية لدى المديرين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب .TRC

الجدول رقم(17): مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري سوناطراك TRC

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					التكرارات والنسب المئوية	العبارات	الأبعاد	الترقية
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1,32	2,76	9	10	10	8	5	ت	A	الاتصال	1
		21,4	23,8	23,8	19	11,9	%			
1,22	2,86	6	12	10	10	4	ت	B		2
		14,3	28,6	23,8	23,8	9,5	%			
1,27	2,81	6	15	7	9	5	ت	C	3	
		14,3	35,7	16,7	21,4	11,9	%			
1,08	2,64	6	13	16	4	3	ت	D	4	
		14,3	31	38,1	9,5	7,1	%			
1,10	2,77						المجموع			
1,21	2,74	6	14	12	5	5	ت	E	القيادة	5

		14,3	33,3	28,6	11,9	11,9	%			
1,17	2,47	10	12	13	4	3	ت	F		6
		23,8	28,6	31	9,5	7,1	%			
1,16	2,35	11	14	11	3	3	ت	G		7
		26,2	33,3	26,2	7,1	7,1	%			
1,12	2,40	9	16	11	3	3	ت	H		8
		21,4	38,1	26,2	7,1	7,1	%			
1,05	2,49							المجموع		
1,20	2,38	12	12	11	4	3	ت	I		9
		28,6	28,6	26,2	9,5	7,1	%			
1,31	2,57	11	11	9	7	4	ت	G		10
		26,2	26,2	21,4	16,7	9,5	%			
1,23	2,59	10	10	12	7	3	ت	K		11
		23,8	23,8	28,6	16,7	7,1	%			
1,29	2,54	12	9	10	8	3	ت	L		12
		28,6	21,4	23,8	19	7,1	%			

إدارة الفريق

1,14	2,52							المجموع			
1,28	2,62	10	11	10	7	4	ت	M	إدارة المهام والوظائف	13	
		23,8	26,2	23,8	16,7	9,5	%				
1,23	2,74	8	10	13	7	4	ت	N		14	
		19	23,8	31	16,7	9,5	%				
1,27	2,71	9	9	14	5	5	ت	O		15	
		21,4	21,4	33,3	11,9	11,9	%				
1,23	2,62	10	9	13	7	3	ت	P		16	
		23,8	21,4	31	16,7	7,1	%				
1,15	2,67							المجموع			
1,17	2,45	11	11	12	6	2	ت	Q		الإدارة الإستراتيجية	17
		26,2	26,2	28,6	14,3	4,8	%				
1,21	2,47	11	11	12	5	3	ت	R	18		
		26,2	26,2	28,6	11,9	7,1	%				
1,17	2,47	11	10	13	6	2	ت	S	19		
		26,2	23,8	31	14,3	4,8	%				

1,31	2,59	11	9	13	4	5	ت	T	20
		26,2	21,4	31	9,5	11,9	%		
1,13	2.50							المجموع	
1,04	2,59	الاتجاه الكلي							

تشير الأحرف إلى العبارات التالية:

- A: يستمع بانتباه (القدرة على الإنصات).
 B: يزود بالمعلومات الضرورية
 C: يتواصل بوضوح
 D: ملم للشمل
 E: مصدر للثقة
 F: يحفز الآخرين
 G: مدرب ومعلم
 H: يشجع على الإبداع
 I: يخلق جو ملائم
 J: يتصف بالجاهزية
 K: يشجع على المشاركة
 L: يساهم في تنمية الكفاءات
 M: يحدد الأهداف والأولويات
 N: يخطط للمهام والوظائف
 O: يمتاز بالمرونة
 P: يفوض بفعالية
 Q: يتوقع المخاطر والفرص
 R: يملك رؤية على المدى الطويل (إستراتيجي)
 S: يربط قراراته بالرؤية
 T: يتخذ القرارات المناسبة.

1.2.3.3. مستوى كفاءة الاتصال لدى مديري سوناطراك TRC:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,86) إلى (2,64)، والانحرافات المعيارية من (1,32) إلى (1,08). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن درجة الموافقة كانت "متوسطة" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,77) مع انحراف معياري يقدر بـ 1.10، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا

المحور، وهذا ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة فيما يخص توفر رؤساؤهم على كفاءة الاتصال.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " يزود بالمعلومات الضرورية." في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,86) بانحراف معياري قدره (1,22). وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة في ما يخص مهارة وقدرة المديرين على تزويد مرؤوسيههم بالمعلومات الضرورية، وباعتبار أن المعلومة هي الأساس الذي تقوم عليه عملية الاتصال، فالواجب على المؤسسة تنمية مهارات الاتصال لدى مديريها وتزويد وتحديث مخزون معلوماتهم، فالمعلومات تساعد على تنمية الكفاءات واتخاذ القرارات.

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " يتواصل بوضوح " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,81) بانحراف معياري قدره (1,27). وجاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " يستمع بانتباه (القدرة على الإنصات)" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,76) بانحراف معياري قدره (1,32)، وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة في ما يخص مهارة وقدرة المديرين على التواصل وعلى الإنصات لمرؤوسيههم، وربما يرجع ذلك إلى أن بعض المديرين والقادة يستصعبون الاستماع إلى مرؤوسيههم تصورا منهم أن ذلك مضيعة للوقت أو انشغالا بأمور جزئية لا تعد مهمة، والحال أن هذا من الأخطاء الكبيرة عل المدى البعيد. صحيح أن بعض ما يقال ويثار في الكلام يعد من الهامشيان ويأخذ من وقت المدير وأعصابه الشيء الكثير، إلا أن الكثير منه أيضا قد يكون مهما ويساهم مساهمة فعالة في تحسين وضع العمل وربما يساعد المدير على اكتشاف الكثير من الخفايا والمهام أو توصله إلى الأفكار الإستراتيجية.

بينما جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: " ملم للشمل " في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,64) بانحراف معياري قدره (1,08). وهذا يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة فيما يخص أن مديريهم ملمين للشمل وأنهم منطويين تحت غطائهم وأن المديرين متحكمين وموحدين لمرؤوسيههم، وهذا راجع إلى نقص في مهاراتهم على الاتصال والتنسيق بين أفراد الفريق الواحد.

2.2.3.3. مستوى كفاءة القيادة لدى مديري سوناطرك TRC:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2, 74) إلى (2, 35)، والانحرافات المعيارية من (1, 21) إلى (1,12). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن

مستوى كفاءة القيادة كانت "متدنية" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,49) مع انحراف معياري يقدر ب 1,05، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن رؤساؤهم يتوفرون على كفاءة القيادة.

وكانت درجة العبارة الأولى " مصدر للثقة" عالية مقارنة بالعبارات الأخرى بمتوسط حسابي قدر ب (2,74) وبانحراف معياري 1,21 بمعنى أن درجة الموافقة لدى أفراد العينة كانت متوسطة، في حين جاء تقييم الفقرات الثانية والرابعة والثالثة على التوالي متدنيا بمتوسطات حسابية قدرت على التوالي (2,47) و(2,4) و(2,35) و بانحرافات معيارية على التوالي 1,17 و 1,12 و 1,16، وهو ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن مديريهم تتوفر فيهم كفاءات التحفيز والتدريب والتشجيع على الإبداع، أي لا تتوفر فيهم مقومات القائد الناجح، أي عدم قدرتهم في التأثير على المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

3.2.3.3. مستوى كفاءة إدارة الفريق لدى مديري سوناطراك TRC:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,59) إلى (2,38)، والانحرافات المعيارية من (1,21) إلى (1,16). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن مستوى كفاءة إدارة الفريق كانت متدنية في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,52) مع انحراف معياري يقدر ب 1,14، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن رؤساؤهم يتوفرون على كفاءة إدارة الفريق.

وجاءت جميع إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور متدنية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (2,38) و(2,57) و(2,59) و(2,54) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (1,2) و(1,31) و(1,23) و(1,29) على التوالي، وهذا ما يثبت عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المديرين على مستوى مؤسسة سوناطراك يخلقون الجو الملائم للعمل، ولا يتصفون بالجاهزية، ولا يشجعون على المشاركة ولا يساهمون في تنمية كفاءاتهم، وبالتالي لا يديرون الفرق بفعالية.

4.2.3.3. مستوى كفاءة إدارة المهام والوظائف لدى مديري سوناطراك TRC:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,74) إلى (2,62)، والانحرافات المعيارية من (1,28) إلى (1,23). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن

مستوى كفاءة إدارة الوظائف كانت "متوسطة" في مجملها حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,67) مع انحراف معياري يقدر بـ 1,15، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة فيما يتعلق بتوفر رؤسائهم على كفاءة إدارة المهام والوظائف.

وجاءت جميع إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (2,62) و(2,74) و(2,71) و(2,62) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (1,28) و(1,23) و(1,27) و(1,23) على التوالي، وهذا ما يوضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة فيما يخص بأن المديرين على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب TRC يحددون الأهداف والأولويات، ويخططون للوظائف والمهام، ويمتازون بالمرونة، ويفوضون بفعالية. وغالبا ما تكمن الأسباب التي تعيق التخطيط وتحديد الأهداف في جهل المديرين بأهمية التخطيط أو التعود على عدم التخطيط أو التخوف من تبعاته بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير، ومن الأسباب التي تعيق التفويض الاعتبار الخاطئ أنه التخلي عن المسؤولية والسيطرة، وعدم رغبة المديرين في إضاعة وقتهم في تعليم المرؤوسين، وعدم ثقتهم بهم.

5.2.3.3. مستوى كفاءة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري سوناطراك TRC:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (2,59) إلى (2,45)، والانحرافات المعيارية من (1,31) إلى (1,17). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن مستوى كفاءة الإدارة الإستراتيجية كانت متدنية في مجملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,5) مع انحراف معياري يقدر بـ 1,13، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين أن رؤسائهم يتوفرون على كفاءة الإدارة الإستراتيجية.

وجاءت جميع إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور متدنية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (2,45) و(2,47) و(2,47) و(2,59) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (1,17) و(1,21) و(1,17) و(1,31) على التوالي، وهذا ما يثبت عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المديرين على مستوى مؤسسة سوناطراك يتوقعون المخاطر والفرص، ولا يملكون رؤية إستراتيجية، ولا يربطون قراراتهم بالرؤية ولا يتخذون القرارات المناسبة. وهذا شيء خطير لأن المدير الذي لا تتوفر فيه القدرة على التنبؤ ولا تتوفر لديه الرؤية طويلة المدى سيعيقه هذا في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي يقوم عليها نجاح أو فشل المؤسسة، فالقرارات الاستراتيجية تستند غالبا

على تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية، ويتطلب أيضا منهم أخذ متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار.

6.2.3.3. إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن : يتوفر المديرون في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب على كفاءات إدارية عالية، فيما يخص الاتصال، القيادة، تسيير الفرق، تسيير الوظائف والتسيير الاستراتيجي.

تشير نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (17) إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة فيما يخص توفر المديرين على كفاءة الإتصال، كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد العينة غير موافقين على توفر مديريهم على كفاءة القيادة، وغير موافقين أيضا على توفر مديريهم على كفاءة إدارة الفريق، وغير موافقين أيضا فيما يخص توفر مديريهم على كفاءتي إدارة الوظائف والإدارة الإستراتيجية، وأوضحت نتائج الجدول بأن أفراد العينة كانوا في مجملهم غير موافقين فيما يخص توفر المديرين على الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2,59) بانحراف معياري قدره 1,04، مما يشير إلى وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، ومن هذا نستنتج أن المديرين في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب لا يتوفرون على كفاءات إدارية عالية وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة.

ويمكن التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت)، One sample T-test حتى وإن كانت عينة الدراسة غير عشوائية، إلا أن عدد مفرداتها يفوق 30 مفردة، وذلك لمعرفة إن كانت هناك إختلافات لها دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر المديرين على الكفاءات الإدارية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(18): نتائج إختبار One sample T-test لإختبار الفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى دلالة T
2,59	15,784	41	0.000

من خلال الجدول (18) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر المديرين على الكفاءات الإدارية، حيث بلغت قيمة $T = 15,784$ وهي موجبة بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل

من القيمة المحددة (0,05)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة، وعليه فإن مستوى الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب متدني.

3.3.3. إختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الثالثة على أن: هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين فعالية التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية، فإن كان التكوين فعالا فهذا يؤدي بالضرورة إلى تنمية الكفاءات الإدارية والعكس صحيح.

من نتائج الدراسة السابقة أثبتنا عدم صحة الفرضيتين الأولى والثانية، وتأكدنا من عدم فعالية التكوين التي صحبتها عدم فعالية الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة بين متغير التكوين ومتغير الكفاءات الإدارية، وإثبات صحة الفرضية الثالثة سنقوم بحساب معامل الإرتباط Spearman بين المتغيرين.

إستخدمنا معامل الارتباط سبيرمان لأن هذا الإختبار مناسب في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا.

إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية في مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(19): حساب معامل الارتباط بين فعالية التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية

الإحصاءات	تنمية الكفاءات الإدارية	
معامل الارتباط	0,501	فعالية التكوين
مستوى الدلالة	0,001	
حجم العينة	42	

من الجدول (19) يتبين أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0,501 وهو دال عند مستوى دلالة $0,05 \geq 0,001$ مما يدل على أنه توجد علاقة إيجابية متوسطة بين التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية. وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة. فهناك علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية، فكلما كان التكوين فعالا كلما كانت الكفاءات الإدارية عالية، وكلما كان التكوين غير فعال كلما كان مستوى الكفاءات الإدارية متدنيا.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث درسنا مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية على مستوى مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنايب، حيث قمنا بتقييم فعالية عملية التكوين من خلال تقييم فعالية مكوناتها المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ وتقييم التكوين، وقمنا في المقابل بتقييم مدى توفر مديري سونطراك للنقل عبر الأنايب على الكفاءات الإدارية المتمثلة في الاتصال، القيادة، إدارة الفرق، إدارة الوظائف والإدارة الإستراتيجية، وفي الأخير قمنا بقياس مدى ارتباط التكوين بالكفاءات الإدارية، واثبات فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) ومعامل الارتباط سبيرمان.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- عدم فعالية عملية التكوين في مؤسسة سونطراك للنقل عبر الأنايب، عكس ما كنا نتوقع، وبالرغم من المركز الذي تحتله المؤسسة في الداخل والخارج.
- عدم توفر مديري سونطراك للنقل عبر الأنايب على كفاءات إدارية عالية، عكس ما فرضناه.
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التكوين والكفاءات الإدارية، أي كلما زادت فعالية التكوين زادت فعالية الكفاءات الإدارية والعكس صحيح.

وسوف نتطرق إلى كل النتائج المتوصل إليها بالتفصيل، مع حلول مقترحة في الخاتمة العامة.

الخاتمة

المعيار الأساسي لتقييم مدى فعالية ونجاح المؤسسة هو مدى كفاءة أفرادها وجماعاتها ومدى اكتسابها للكفاءات الإستراتيجية، ويعتمد تحقيق كفاءة عالية على هذه المستويات أولاً وقبل كل شيء على كفاءات مديريها، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين ومحركي الإبداع وتنمية الكفاءات وتحفيز العمال وخلق جو مساعد على العمل بفعالية، وامتلاكهم لرؤية بعيدة المدى وتخطيط استراتيجي يساعد المؤسسة على تفادي الأزمات والتأقلم مع التغيرات.

وباعتبار أن الكفاءات الجماعية والإستراتيجية لا تتأتى إلا عن طريق تعاضد وتعاون الكفاءات الفردية فيما بينها، فهنا تتعزز أهمية المديرين وأهمية اكتسابهم للكفاءات الإدارية، لأنه من أجل تعاضد وتعاون الكفاءات يجب خلق مناخ مساعد، أي توفير الاتصال الفعال والقيادة والتنسيق بين الكفاءات الفردية، وهذا من مهمة المديرين.

فالمديرون هم أداة المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة وبلوغ الريادة في زمن تشهد فيه المنافسة أوجهاً، وبهذا فالمؤسسة أمام حتمية تنمية كفاءاتها الإدارية وتأهيل مديريها.

والتكوين هو وسيلة واستثمار تلجا إليه المؤسسة من أجل تطوير مديريها وتزويدهم بالكفاءات الإدارية اللازمة للتحكم في وظائفهم المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والقيام بأدوارهم المتمثلة في الأدوار التفاعلية والمعلوماتية والقرارية.

والتكوين نظام شامل يتكون من أنظمة وعمليات فرعية، والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ وتقييم التكوين والتي تعتبر عمليات متسلسلة ومتكاملة فيما بينها، وللتكوين أنواع وطرق مختلفة، فيها ما يصلح لتنمية الكفاءات الإدارية وفيها ما لا يصلح، أي يستعمل لتنمية كفاءات أخرى كالكفاءات التقنية، ومن التكوينات المساعدة على تنمية الكفاءات الإدارية التعليم عن طريق العمل، والذي يتمثل في دمج ومزج النظري والعملية بصورة واقعية وليس بمجرد تمثيل.

وسبب تعدد مناهج وأساليب وأنواع التكوين راجع إلى أهميته البالغة في تنمية الكفاءات، وهذا أيضا ما يبينه الانتشار الواسع لمراكز ومؤسسات التكوين، وتواجده في كل هيكل تنظيمي.

ومن أجل معرفة علاقة التكوين بتنمية الكفاءات الإدارية قمنا بدراسة نظرية حول التكوين والكفاءات ودور التكوين في تنمية الكفاءات الإدارية، وقمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث قمنا بدراسة عينة من المديرين مكونة من 42 فرد، وقمنا بتحليل إجاباتهم لنخرج بنتائج وملاحظات.

كانت نتائج الجانب النظري كما يلي:

- التكوين وسيلة وليس هدفا في حد ذاته، تلجأ إليه المؤسسة من أجل تنمية كفاءات أفرادها، فهو يساهم في تزويدهم بالمعارف اللازمة، ويساعدهم في التحكم الأمثل في تطبيق هذه المعارف أي تنمية مهاراتهم، ويساهم في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- التكوين عملية منظمة ومستمرة، تساعد المؤسسة على التأقلم وإدارة التغيير.
- يعتبر التكوين وسيلة للتنمية ونشاط مربح، تنمية الأفراد وتحسين أدائهم، ونشاط مربح باعتباره استثمارا له تكلفة وتنتظر منه المؤسسة عائدا.
- يعتبر التكوين عملية شاملة تشتمل على عمليات فرعية، وتعتبر عمليات متسلسلة ومتتابعة ومتكاملة فيما بينها، فإن لم تحظر إحداها غابت فعالية العملية ككل.
- تحديد الاحتياجات التكوينية هي أول مراحل عملية التكوين، يتم من خلالها تحديد مواطن الضعف والقصور في كفاءات الأفراد والجماعات وأدائهم الحالي والمتوقع، من خلال تحليل التنظيم والوظيفة والفرد، والتي تحدد عوامل مختلفة والمتمثلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإستراتيجيتها، والمشاريع المترجمة لإستراتيجيتها، وسياستها الاجتماعية وكذا عروض التكوين والإفصاح عن حاجات الأفراد والجماعات.
- تصميم البرنامج التكويني هي ثاني مرحلة في عملية التكوين، يتم من خلالها تحديد الشكل النهائي للبرنامج، من خلال تحديد أهداف ومحتوى البرنامج وأساليب التكوين ومساعداته والشروط الواجب توافرها في المتكويين واختيار المكونات الكفاء واختيار المكان والزمان المناسبين، وأخيرا إعداد الميزانية التقديرية.
- ثالث مرحلة بعد التصميم هي عملية تنفيذ التكوين، حيث يتم في هذه المرحلة تحويل ما سبق من تخطيط وتصميم إلى واقع، وضمان مطابقة كل خطوة مع ما هو مخطط.

- المرحلة الأخيرة في عملية التكوين هي تقييم التكوين، حيث يتم من خلالها تقييم فعالية كل خطوات التكوين. وتتم هي الأخرى بثلاث مراحل، حيث يتم التقييم قبل التكوين بتقييم عمليتي تحديد الاحتياجات وتصميم التكوين، والتقييم أثناء التكوين بتقييم خطوات التنفيذ وأداء كل من المتكويين والمكونين، التقييم بعد التكوين بتقييم أثر التكوين على تنمية الكفاءات ومدى تحويلها على أرض الواقع.
- بالإمكان قياس العائد المالي من التكوين رغم صعوبته، وتداخل الآثار المترتبة عنه مع آثار أخرى.
- الكفاءة هي مزج وتركيب لثلاثة أبعاد والمتمثلة في المعارف والمهارات والاتجاهات، المعارف هي مجموع المعلومات والأفكار والنظريات، والمهارات هي التحكم في تطبيق هذه المعارف، والاتجاهات هي ميولات وقيم الأفراد.
- الاتجاهات لا تعني السلوكيات، فالسلوكيات هي مخرجات للاتجاهات.
- الكفاءة لا تعني الأداء، فهي القدرة على الأداء، أو الوعد بالأداء فهي أداء إفتراضي.
- للكفاءة ثلاثة أنواع أو مستويات، كفاءات فردية وجماعية وإستراتيجية، والعلاقة بينهم علاقة تعاون وتعاضد، بحيث لا يمكن تحقق الكفاءة الإستراتيجية أو الجماعية إلا بتعاضد الكفاءات الفردية، فبتعاضد الكفاءات الفردية تتشكل لنا الكفاءة الجماعية، والكفاءة الإستراتيجية تعتبر كفاءة جماعية ولكن بشرط أن تتوفر على ثلاثة معايير أساسية؛ معيار الإستراتيجية، الندرة والخصوصية والتنافسية.
- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أهم وسيلة لتخطيط الكفاءات، بحيث يقوم على التنبؤ باحتياجات المؤسسة ومواردها المستقبلية، بالاعتماد على أدوات مختلفة كتوصيف الوظيفة، المقابلة السنوية للتقييم، التكوين،... الخ، ومن ثم اختيار الوسيلة الأمثل لتغطية العجز الحالي والمستقبلي.
- يقوم التعويض على أساس الكفاءة على ربط التعويض الثابت بالكفاءات الفردية، والتعويض المتغير بالأداءات الجماعية والفردية، حيث يتمثل التعويض المتغير في علاوات المؤسسة وعلاوات الأداء الجماعي والعلاوات الفردية.
- ترتبط الكفاءات الإدارية بحيزين رئيسيين؛ حيز فكري معرفي يتكون من مهارات ذهنية والقدرة على التحليل والتخطيط والتحكم في المعلومات، وحيز علاقاتي شعوري يجمع بين السلوكيات تجاه الآخرين، المحفزات، العمل كفريق... الخ.
- من الاستراتيجيات التي تساعد على تنمية الكفاءات الإدارية؛ التدوير الوظيفي بمختلف أنواعه الأفقي والعمودي والجغرافي، التوظيف، التحفيز، إدارة المعرفة والتكوين.

- هناك تكوينات لا تصلح لتنمية الكفاءات الإدارية نظرا لاعتمادها على النظري فقط، أو التطبيقي فقط أو ابتعادها عن الواقع في المؤسسة. بينما يكمن التكوين المناسب لتنمية الكفاءات الإدارية في التعليم عن طريق العمل الذي يعتبر مزج وتعاقب بين النظري والتطبيقي، حيث يعتمد على العمل في الظروف الحقيقية ومع فرق حقيقية.
- من الأساليب التكوينية التي تساهم في تنمية الكفاءات الإدارية؛ أسلوب الحساسية، تمثيل الدور، دراسة الحالات، المباراة الإدارية، المؤتمرات وحلقات البحث والبرامج الدراسية. ولا يوجد أسلوب أفضل من الآخر، بل توجد حالات يصلح فيها أسلوب دون الآخر، فلكل أسلوب مميزاته والكفاءات الإدارية التي ينميها، وعادة ما تمزج المؤسسة بين عدة أساليب وذلك حسب الكفاءات المراد تنميتها.

وكانت نتائج الجانب التطبيقي كما يلي:

- عدم فعالية عملية التكوين على مستوى مؤسسة سوناطراك للنقل عبر الأنابيب، حيث:
 - ✓ كانت درجة موافقة مديري سوناطراك للنقل عبر الأنابيب متوسطة فيما يخص فعالية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث كانت موافقتهم متوسطة من حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعكس احتياجاتهم وأنها تعبر عن عجز في كفاءاتهم، وكانوا غير موافقين من حيث أن العملية تتصف بتحليل موضوعي ومصداقية.
 - ✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متدنية فيما يخص فعالية تصميم وتنفيذ التكوين، وهذا ما تثبته عدم فعالية البرنامج البيداغوجي وعدم ملاءمة الوسائل البيداغوجية وأساليب التكوين، وأن مدة التكوين لم تكن كافية، وكانت درجة موافقتهم متوسطة من حيث احترافية وكفاءة المكونين.
 - ✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متدنية فيما يتعلق بفعالية تقييم التكوين، بحيث كانت درجة موافقتهم متوسطة فيما يخص أنه تم تقييمهم بعد التكوين مباشرة وفيما يخص تحسين أدائهم وكفاءاتهم، بينما كانوا غير موافقين حول تقييمهم بعد مدة من إنتهاء التكوين، أي لم يتم تقييم مدى تحويل الكفاءات المكتسبة على أرض الواقع.
- عدم توفر مديري سوناطراك للنقل عبر الأنابيب على كفاءات إدارية عالية بحيث:
 - ✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متوسطة من حيث توفر مديريهم على كفاءة الاتصال، حيث كانت موافقتهم متوسطة فيما يخص قدرة مديريهم على الإنصات وتزويدهم بالمعلومات وتواصلهم بوضوح ولمهم للشمل.

✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متدنية من حيث توفر مديريهم على كفاءة القيادة، بحيث لم يكونوا موافقين على توفر مديريهم على القدرة على التحفيز والتدريب والتعليم والتشجيع على الإبداع.

✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متدنية من حيث توفر مديريهم على كفاءة إدارة الفريق، بحيث لم يكونوا موافقين على أن رؤسائهم يخلقون الجو الملائم للعمل وأنهم يتصرفون بالجاهزية، وأنهم يشجعون على المشاركة ويساهمون في تنمية الكفاءات.

✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متوسطة من حيث توفر مديريهم على كفاءة إدارة الوظائف، بحيث كانت موافقتهم متوسطة فيما يخص تحديد المديرين للأهداف والأولويات، وتخطيط المهام والمرونة والتفويض.

✓ كانت درجة موافقة أفراد العينة متدنية من حيث توفر مديريهم على كفاءة الإدارة الإستراتيجية، بحيث أنهم لم يكونوا موافقين على قدرة المديرين على توقع الفرص والمخاطر، وعدم امتلاكهم لرؤية على المدى الطويل، وعدم ربطهم لقراراتهم بالرؤية، وعدم اتخاذهم للقرارات المناسبة.

■ وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التكوين والكفاءات الإدارية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0,501 عند مستوى دلالة 0,001، أي كلما كان التكوين فعالا كلما كانت الكفاءات الإدارية عالية، وكلما كان التكوين غير فعال كلما كان مستوى الكفاءات الإدارية متدنيا.

من خلال النتائج المتوصل إليها وبأخذ معطيات الدراسة بعين الاعتبار يمكن إعطاء بعض الاقتراحات التي قد تكون سبيلا لإيجاد الحلول المناسبة، ومن بينها:

- إشراك أفراد المؤسسة خاصة المديرين في تخطيط البرامج التكوينية، وإرساء الشفافية والموضوعية في عملية اختيار المتكويين.
- القيام بتحليل دقيق ومعمق في تحديد مواطن الضعف في كفاءات الأفراد بالاعتماد على أدوات تحليل فعالة، كالمقابلات وقوائم الاستقصاء وبطاقات وصف الوظائف والملاحظة والاستماع للعاملين.
- مراعاة اختيار المتكويين المحترفين والأكفاء في حالة اللجوء إلى مكويين خارجيين، وتكوين وتأهيل المتكويين الداخليين.
- الاهتمام أكثر بتوفير الوسائل البيداغوجية والمساعدات الملائمة، وأساليب تكوين تعتمد على مزج النظري والتطبيقي بصورة حقيقية لتنمية كفاءاتها.

- يتوجب على مؤسسة سوناظراك للنقل عبر الأنابيب أن تولي اهتماما اكبر للتقييم على البارد أو التقييم بعد مدة من انتهاء التكوين، وعدم اكتفائها بالتقييم بعد نهاية التكوين مباشرة، بل يجب تقييم مدى نقل الكفاءات المكتسبة إلى ارض الواقع ومدى تغير سلوكيات المتكويين، واستعمال النتائج المحصلة لتحسين البرامج التكوينية اللاحقة.
- تفصيل تكوينات في المجال الإداري على حسب احتياجاتها وليس بالاعتماد على عروض المؤسسات التكوينية، بالقيام بدراسة لمديريها واختبار كفاءاتهم الإدارية بالملاحظة أو بالرجوع إلى استقصاء مرؤوسيههم حول سلوكهم وطريقة أدائهم.
- إجراء برامج تكوينية مستمرة تقوم على مبدأ التعاقب بين النظري والعملي بالاعتماد على مجموعات وفرق حقيقية وليست مصنعة، لتنمية كفاءات مديريها وتطوير قدراتهم على الاتصال والقيادة وإدارة الفريق... الخ.
- تقييم سلوكيات المديرين وكفاءاتهم الإدارية بالرجوع إلى آراء مرؤوسيههم والى الاختبارات والمقابلات والملاحظة، وتحفيزهم سواءا سلبيا عن طريق التوبيخ والتهديد أو ايجابيا عن طريق مكافأتهم والاعتراف بمجهوداتهم.

تلك أهم الاعتبارات والاقتراحات التي يجب على مؤسسة سوناظراك للنقل عبر الأنابيب احترامها وأخذها بعين الاعتبار، وهذا للرفع من فعالية عملية التكوين في المؤسسة، وتحقيق تنمية لكفاءاتها الإدارية لتحسين أدائها ومواجهة تغيرات ومخاطر البيئة.

وبعد انتهاء بحثنا وتوصلنا إلى النتائج السابقة، وإعطاء الاقتراحات اللازمة، توجب علينا فتح آفاق لدراسة موضوعات أخرى، والمتمثلة في:

- دور التكوين في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- تنمية الكفاءات الجماعية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- واقع تنمية الكفاءات الإدارية، دراسة مقارنة بين مؤسسات قطاع المحروقات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الناشطة في نفس القطاع.
- دور التكوين عن بعد في تنمية الكفاءات في المؤسسة.
- دور التكوين في تعزيز الولاء التنظيمي.

وفي الأخير نأمل أننا قد وفقنا في اختيار الموضوع وفي جمع مادته العلمية وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض المعد من أجله، وأن تكون خاتمة بحثنا بداية لبحوث ودراسات أخرى.

قائمة المراجع

1. زكي محمود هاشم، إدارة المواد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
2. سعد الدين خليل عبد الله ، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
3. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
4. محمد سعيد سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة.
5. Sekiou lakhdar, Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris, 1986.
6. Soyer Jaques, Fonction Formation , Edition d'organisation, Paris, 1998.
7. DIMITRI Weiss, Les Ressources Humaines, Edition d'organisation, Paris, 2000.
8. حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1995/1996.
9. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، ، 2003.
10. جمال إبراهيم محمد نتيل، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
11. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005/2006
12. SEKIOU Lakhdar, Gestion du Personnel, Edition d'organisation, 3^{eme} Edition, Québec, 1990.
13. PETER Boxall,JOHN Purcell and PATRICK Wright, The Oxford Handbook of human Resource management, Oxford University Press, 2007.
14. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 1999.
15. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: فن المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2007.

16. Guide de Gestion des Ressources Humaines, Techno compétences, Québec, 2003.
17. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
18. عليوة السيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
19. الشماع خليل ومحمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000.
20. جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب و التنمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
21. MEIGNANT Alain, *Manager la formation* , Editions Liaisons, 6eme édition, Paris, 2003.
22. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006.
23. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
24. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
25. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
26. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
27. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2000.
28. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون سنة.
29. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. وليام تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.
31. KOHEN Annick, *Toute la Fonction Ressources Humaines*, Dunod, Paris, 2006.
32. MASSOT Pierre FEISHAMMEL Daniel, *Pilotage des Compétences et de La Formation*, Edition ANFOR, Paris, 2001.

33. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2005.
34. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، 2002.
35. Parmentier Christophe, l'essentiel de la formation, Edition d'organisation, paris, 2003.
36. أحمد الخطيب، متاح على http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=69/ ، يوم 2013/01/02 على الساعة 14:30.
37. ALAIN Dubert et CELINE Pichard, l'évaluation de la formation dans l'entreprise état de la question et perspectives, Edition Cidre, sans année.
38. Claude Lévy-Leroy, la gestion des compétences, Ed d'organisation, paris 2009.
39. Guy Le Botterf, construire les compétences individuelles et collectives, Ed d'organisation, Paris, 2000.
40. Guy Le Botterf, Repenser la compétence, Ed d'organisation, Paris, 2008.
41. Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources Humaines, Ed Vuibert, Paris, 1999.
42. Jean Marie Peretti et Autres, Tous sur la DRH, Ed d'organisation, Paris, 2000.
43. Jean-Louis Muller, Les Nouveaux styles de management, Ed ESF éditeur, paris, 2004.
44. براق محمد ورايح بن الشاب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
45. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigerai, Management des Compétences, Dunod, 2^{eme} Edition, Paris, 2005.
46. محمد الساسي الشايب، منصور بن زاهي، قراءة في مفهوم الكفاءات التدريسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص: ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة ورقلة، بدون سنة.
47. Organisation De Coopération et de Développement Economique (OCDE), Améliorer Les Compétences Vers De Nouvelles Politiques, Edition OCDE, Paris, France, 2006.

48. عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003.
49. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigerai, La Gestion Des Compétences En Jeux, Modèles Perspectives, 3^{eme} Edition, Duodi, Paris, 2010.
50. Davis B Dandelion L, School Leadership for the 21st Century, London: Rutledge, 1997.
51. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر.
52. مداغ محمد الشريف، دور التكوين في تنمية الكفاءات السلوكية وإحداث التغيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012/2011
53. Bellier Sandra, "Le Savoir Etre", Edition Vuibert, 1998.
54. Tarek Saadi, Etude sur La Contribution de La Formation au Développement des Compétences des Cadres de L'entreprise, Thèse de Magister, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2012.
55. Lou Van Beirendonck, Tous compétents, DeBoeck, Bruxelles, Belgique, 2006.
56. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
57. علي حسون الطائي، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد 13 / ع 45، العراق، 2007.
58. Guy Le Boterf, L'ingénierie des competences, 2^{eme} Edition, Ed d'organisation, Paris, 2000.
59. Cécile De Joux et Anne Dietrich, Management par les compétences, Ed Pearson Education, France, 2005.
60. Guy Le Boterf, Construire les competences individuelles et collectives, Ed D'organisation, 4^{eme} Ed, Paris, 2007.
61. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

62. فوزي منير، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية: مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات "تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابحة في التنافس بين المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006
63. بوجميل أحمد، La performance Ressources Humaines، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
64. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة.
65. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة من الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005.
66. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
67. بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة مفاهيم وإتجاهات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004
68. J. Barraud Et Autres, La Fonction Ressources Humaines Métier, Compétences Et Formation, Ed Dunod, Paris, 2000.
69. Benjamin Chaminade, RH et Compétences dans une Démarche Qualité, Ed Anfor, Paris, 1999.
70. Bernard Hévin, Jane Turner, Manuel de coaching, Ed Dunod, 2^{eme} Ed, Paris 2007.
71. Cantal Higy-Lang, Charles Gellman, Le coaching, Ed d'organisation, Paris, 2000.
72. Sauretx, Thierry D, La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et Compétences, Ed L'harmattan, 2^{eme} Edition, Paris, 1993.
73. Le Gall. J.M, La Gestion Des Ressources Humaines, Puf Collection "Que Sais Je", 2^{eme} Edition, Paris, 1992.

74. Florence Arnoux, Article sur la GPEC, Définition, Méthodes et Objectifs, Consulter Le Site Www.Serclerch.Com/Editorial/LaGpec1102.Asp. Le 07/03/2013.
75. Outils et Moyens de la GPEC: Comment Faire Evoluer Les Collaborateurs?, Consulter Le Site: Www.Cci.Fr/Web/ Marque-Blanche/Developper-Les-Competences/AssetPublisher/33rs/Content/2-4 Le 06/03/2013.
76. Champ D'action de La GPEC, Consulter: Www.Developpement-Rh.Com/Champ-D'action-De-La-GPEC.
77. DOLAN (Shimon.L) et autres, La gestion des ressources humaines, 3eme édition, Pearson Education, Paris 2002.
78. Sekiou L,Bouldin, Peritti et Autres, Gestion des Ressources Humaines, 2eme Edition Université, Bruxelles, 2001.
79. Sid Ahmed Benraouane, Le Management des Ressources Humaines, Office des Publications Universitaires, Alger, 2010.
80. Thévenet Maurice et Autres, Fonction RH, 2eme Edition, Pearson Education, Paris, 2009.
81. بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، الجزء الثاني، القاهرة، 1996.
82. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
83. Robbins Stephen. Decenzo David, Management (l'essentiel des concepts et des pratiques), Edition Pearson Education, 4eme Ed, Paris. 2004.
84. مصطفى محمود أبوبكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
85. أحمد ماهر، الإدارة(المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
86. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2002
87. هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة هاني الإلكترونية، متاح على: www.rscrs.com
88. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

89. عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
90. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1998
91. نبيل محمد مرسى، المهارات و الوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
92. Rahmat Allah Gholipur and Others, Presentation Model Of Managerial Competency Approach In Management Development, Interdisciplinary Journal Of Contemporary research In Business, Vol 3, N 09, Tehran, 2012
93. Steven E. Abraham And Others, Managerial Competencies And The Managerial Performance Appraisal process, Journal of Management Development, school of Business, State University of New York at Oswego, USA, 2010.
94. Jean Peretti Marie, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme ED , Edition Vuibert.2001.
95. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007/2006.
96. Jean Simonet et Autres, Le Développement des Compétences Managériales « Professionnaliser Les Managers », Les Cahiers Bernard Brunhes , Paris, 2008.
97. د. إيمان ابوخصير، التعلّم عن طريق العمل، متاح على الرابط:
www.tanmia.idaria.ipa.edu.sa/article.aspx?id=316
98. Caroline Altounyan. La Formation Action, 2003,
www.fr.wikipedia.org/wiki/Formation-action. Le 22-04-2013
99. Marc Thieband , Formation-Action, www.f-d.org/formation-action.html. Le 22/04/2013.
100. Formation-Action ; Une Modalité Pédagogique à Développer, 1998.
www.cedip.equipement.gouv.fr/formation-action-a193.html. Le 12/04/2013
101. François Proust Et Fikry Boutros, Jeux de Rôle pour Les Formateurs, Ed D'organisation, Paris, 2008.
102. <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html>, le 23/04/2013 à 10:00
103. <http://www.sonatrach.com/ar/medias/organogramme%20Arabe.jpg>

104. La revue SONATRACH, poursuivre le développement et la croissance, N 61, 2010.

105. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007 .

106. Consulter le site : <http://www.sonatrach.com/ar/formation.html> le 07/04/2013. à 14 :15.

107. Consulter le site : www.isgp.dz/fr/ le 03/04/2013

108. Consulter le site : <http://www.inped.edu.dz/Telecharger/catalogue2013.pdf> le 03/04/2013.

109. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلان، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004

110. متاح على الموقع: www.assessfirst.com

الملاحق

الإستبيان باللغة الفرنسية

UNIVERSITE SAAD DAHLAB -BLIDA-

Questionnaire :

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de la préparation de la thèse de magister en sciences de gestion option Management, je vous serais grée de bien vouloir participer par le biais de vos réponses au questionnaire que je vous propose de renseigner, et qui porte sur le thème :

« Le rôle de la formation dans le développement des compétences managériales dans l'entreprise », sous la direction du

Professeur **N. CHENOUI**.

Votre collaboration est d'un apport important pour la finalisation de mon travail de recherche. Les informations que nous collectons doivent servir uniquement au travail de recherche et aucune autre utilisation ne sera prise.

Soyez assurés que les règles d'anonymat seront préservées.

Je vous remercie de votre collaboration, et vous prie d'agrèer, l'expression de mes salutations distinguées.

L'intéressé :

MERZOUGUI Abd Elmoumen

Informations générales

❖ **Sexe** *masculin* *féminin*

❖ **Âge**

Moins de 30 ans.....

[30,40 ans].....

[41, 50 ans].....

Plus de 50 ans.....

❖ **Encienneté :**

L'ancienneté	Moins de 5 ans	De 6 à 10 ans	De 11 à 15 ans	De 16 à 20 ans	Plus de 20 ans
Dans l'entreprise					
Dans le poste					

❖ **Le niveau d'instruction :**

Poste graduation.....

Graduation.....

Secondaire.....

❖ **Avez-vous suivi une formation au management ?** oui non

L'efficacité du processus de formation :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Votre sélection à la formation est une réelle traduction de vos besoins					
2	L'identification des besoins en formation exprime un déficit dans vos compétences managériales					
3	L'identification des besoins se caractérise par une analyse objective					
4	Le programme pédagogique reflète t'il vos attentes ?					
5	Les moyens pédagogiques et les modes de formation étaient adéquats					

6	Les formateurs étaient dynamiques et professionnels.					
7	la durée de formation était suffisante					
8	Vous êtes évalué à chaud					
9	vous êtes évalué aussi après la fin de la formation (évaluation à froid)					
10	Il y a une amélioration dans vos compétences managériales et votre performance après la formation					

Les compétences de votre supérieur :

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Ecoute attentivement (capacité d'écoute)					
2	Fournit les informations essentielles					
3	Communique clairement					
4	Remporte l'adhésion (fédérateur)					
5	Inspire la confiance					
6	Motive les autres					
7	Donne le cap (initiateur)					
8	Favorise l'expression de l'innovation					

9	Crée un climat favorable					
10	Se rend disponible					
11	Sollicite la participation (participative)					
12	Favorise le développement des compétences					
13	Définit les objectifs et priorités					
14	Planifie les tâches					
15	Fait preuve de flexibilité					
16	Délègue efficacement					
17	Anticipe les risques et les opportunités (anticipateur)					
18	Possède une vision à long terme (stratège)					
19	Articule les décisions à la vision					
20	Sait prendre les décisions délicates					