



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة بالمؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) - مستغانم

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

إشراف الأستاذ:

- د. مادوري نور الدين

من إعداد:

- بوصبع حبيب محمد

- بوجيلالي مروان

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

قال تعالى ﴿ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه  
وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع  
ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والثناء الخالص إلى الأستاذ المشرف

الأستاذ مدوري نور الدين

الذي وجهنا حيث الخطأ وشجعنا عند كل الصعاب

كما لم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث بالإضافة إلا  
أخلاقه الفاضلة التي التمسناها من خلال إشرافه على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا الأفاضل الذين ساعدونا بتوجيهاتهم لإتمام المسار الدراسي

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام

الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه الدراسة فلهم منا جزيل الشكر



# إهداء

إلى أعر الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدي العزيرة

إلى والدي العزير الذي كان سندا وعونا لي

وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على الصورة

إلى السند والعضد والساعدا إخوتي أرف لكم الإهداء حبا ورفعة وكرامة

إلى أستاذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد

إلى من جمعني معهم مقاعد الدراسة

بوصبع حبيب محمد

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما  
سبب الوجود وسر النجاح في هذه الحياة  
إلى الأصدقاء والزملاء الذين شجعونا في انجاز هذه المذكرة  
إلى الإخوة والأخوات وكل فرد من العائلة الكريمة نهدي ثمرة جهدنا

## بوجيلاي مروان

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	الفصل الاول: عموميات حول الكفاءات
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الكفاءات

23	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
25	المطلب الثاني: مميزات الكفاءات
26	المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بالكفاءات
27	المبحث الثاني: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها
27	المطلب الأول: انواع الكفاءات
28	المطلب الثاني: مكونات الكفاءات
29	المطلب الثالث: خصائص ومؤشرات قياس الكفاءات
32	المبحث الثالث: بناء الكفاءات في المؤسسة
32	المطلب الأول: ابعاد الكفاءات
36	المطلب الثاني: آليات بناء الكفاءات
38	المطلب الثالث: لعوامل المساعدة على بناء الكفاءات
40	خلاصة
	الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية التدريب والفرق بين المفاهيم المشابهة له
43	المطلب الأول: تحديد مفهوم التدريب
44	المطلب الثاني: الفرق بين التعليم والتنمية
46	المطلب الثالث: أهمية التدريب
47	المبحث الثاني: الدوافع والأساليب التدريبية
47	المطلب الأول: دوافع التدريب

48	المطلب الثاني: أساليب التدريب
51	المطلب الثالث: انواع ومحددات التدريب
54	المبحث الثالث: فاعلية التدريب لكفاءات المؤسسة
54	المطلب الأول: المحددات التي تقلل من فاعلية التدريب في المؤسسة
55	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
60	المطلب الثالث: التدريب على أساس الكفاءات
63	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الإطار الميداني</b>
65	تمهيد
65	المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة
65	المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة
66	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
67	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
68	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة وتحديد أهدافها
68	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.
75	المطلب الثاني: تحديد أهداف المؤسسة
77	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية
90	خلاصة
91	خاتمة
94	قائمة المراجع

	الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	توزيع الموارد البشرية داخل الوحدة بالمؤسسة	1
77	الجدول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
78	الجدول: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3



79	الجدول: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
80	الجدول: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5
81	الجدول: تحليل فقرات محور التدريب	6
82	الجدول: تحليل بعد البرامج التدريبية	7
83	الجدول: تحليل الاحتياجات التدريبية	8
84	الجدول: تحليل فقرات محور بناء الكفاءات	9
85	الجدول: تحليل بعد تحسين وتطوير المهارات والمعرفة	10
86	الجدول: تحليل بعد تحسين وتطوير الكفاءات	11
87	الجدول: اختبار الفرضية الرئيسية	12
88	الجدول: اختبار الفرضية الأولى	13
89	الجدول: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	14

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
77	الشكل: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
78	الشكل: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
79	الشكل: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3

80	الشكل: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4
----	--	---



## مقدمة

### مقدمة:

تعد مؤسسات الأعمال أحد أهم عناصر النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في المجتمعات. فهي تمثل الهياكل والأنظمة التي تعمل على توفير السلع والخدمات لتلبية احتياجات السوق والعملاء. وعلى مر الزمن، شهدت المؤسسات تطورًا مستمرًا للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. إلا أن التطور المستمر للمؤسسات يواجه العديد من التحديات والفرص، وتشمل التحديات السوقية المتغيرة والتكنولوجيا المتقدمة والتنافس الشديد. وفي نفس الوقت، تتاح للمؤسسات فرصًا جديدة للنمو والتوسع، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

ونجاح المؤسسات يتحقق من خلال التدريب المنتظم وبناء الكفاءات المستدامة، حيث يعتبر التدريب أداة حاسمة لتطوير موظفي المؤسسة وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم. من خلال توفير التدريب الملائم، يتم تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التجارية والتكنولوجية، وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأداء الممتاز والتميز التنافسي. بناء الكفاءات المستدامة يضمن استمرارية نمو المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة، ويعزز رضا وولاء الموظفين وتحقيق الرضا للعملاء.

فالتدريب هو أداة استراتيجية أساسية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات. فعندما تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات ومعرفة موظفيها، فمن خلال التدريب، يتم تعزيز قدرات الموظفين في تنفيذ المهام بكفاءة وتطوير مهارات جديدة، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق أداء ممتاز، بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب في بناء الثقة والمشاركة والارتباط العاطفي للموظفين بالمؤسسة. يشعرون بأنهم جزء من فريق عمل محترف ومتطور، مما يعزز رضاهم واستبقائهم في المؤسسة.

## مقدمة

فتعد الكفاءات المستدامة عنصرًا حيويًا لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. إن بناء الكفاءات المستدامة يتطلب الاستثمار في التدريب المنتظم والمستمر. يجب أن تكون المؤسسة على اطلاع دائم على التطورات والابتكارات في مجالها، وأن تعزز قدرات موظفيها لمواجهة التحديات الجديدة.

حيث تطور المؤسسات لا يمكن تحقيقه بدون التركيز على بناء الكفاءات المستدامة. يلعب التدريب دورًا حاسمًا في تعزيز الكفاءات وتحسين أداء الموظفين والفرق وتحقيق التميز التنافسي. لذا، ينبغي على المؤسسات أن تولي اهتمامًا كبيرًا لتخطيط وتنفيذ برامج التدريب المناسبة لبناء الكفاءات المستدامة وتحقيق النجاح المستدام.

### الإشكالية:

- ما هو دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة؟
- ومن خلال هذه الإشكالية يمكن أن تتدرج عنها عدة أسئلة فرعية وهي:
- ما هي أهمية التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة؟
- ما هي الكفاءات الفردية والجماعية المستدامة التي يمكن بناؤها من خلال التدريب؟
- كيف يمكن للتدريب أن يؤثر على الأداء لدى العاملين؟
- ما هي التوصيات الممكنة لتحسين فعالية عملية التدريب وبناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة؟

## مقدمة

### الفرضيات:

وللإجابة عن التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

- يساهم التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

- توفر برامج التدريب المستدامة في المؤسسة يساهم في تطوير وتعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين .

- يوفر تحديد استراتيجيات واحتياجات التدريب إلى تحسين وتطوير كفاءات مستدامة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ذاتية وموضوعية يمكن أن تدفع بنا لاختيار دراسة موضوع "دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة". وفيما يلي بعض الأسباب المحتملة:

### الأسباب الذاتية:

1. اهتمام شخصي، وذلك لاهتمامنا بمجال التدريب وتطوير المهارات والكفاءات والرغبة في استكشاف دورها في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة.

2. الرغبة في توسيع معرفتنا وفهم دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة لتحقيق بعض الأهداف المهنية.



## مقدمة

### الأسباب الموضوعية:

1. أهمية التدريب في المؤسسات ،كون التدريب هو عنصر أساسي في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير المهارات والكفاءات العاملين.
2. التحديات المعاصرة للمؤسسات ، حيث تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في سوق العمل المتغيرة بسرعة والتقنيات المتطورة، وبالتالي فإن الكفاءات المستدامة تصبح أمرًا حاسمًا للنجاح والاستدامة.
3. الحاجة إلى أبحاث ودراسات جديدة ،حيثإنما ما هناك حاجة للمزيد من البحوث والدراسات التي تسلط الضوء على دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة.

### أهمية الدراسة

دراسة موضوع "دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة" لها أهمية كبيرة في العديد من الجوانب، ومن بينها:

1. تحسين أداء المؤسسة: يعتبر التدريب وتطوير الكفاءات أداة حاسمة لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. فبواسطة تحسين مستوى المعرفة والمهارات والسلوكيات لدى العاملين، يمكن تعزيز كفاءة العمل وتحقيق نتائج أفضل وأكثر فاعلية.
2. مواكبة التغيرات السريعة: في ظل التقدم التكنولوجي والتغيرات السريعة في سوق العمل، يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف ومواكبة هذه التغيرات. دراسة دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة توفر إطارًا لفهم كيفية توفير التدريب والتطوير المناسب للعاملين، بحيث يمكن للمؤسسة أن تستجيب للتحديات وتحافظ على مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة.

## مقدمة

3. بشكل عام، دراسة هذا الموضوع تسهم في فهم العوامل المؤثرة في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسات، وتوفير إطار معرفي لتطوير استراتيجيات التدريب الفعالة، وتحقيق التميز المؤسسي والنمو المستدام في سياق الأعمال المتغير والتنافسي.

### أهداف الدراسة:

دراسة موضوع "دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة" تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تساهم في فهم وتطوير هذا المجال المهم. ومن بين الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة:

1. تهدف الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه التدريب في عملية بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة. تتمحور الأهمية هنا في تحديد كيفية تأثير التدريب على تطوير المهارات والمعارف والسلوكيات التي تساهم في تحقيق أداء مستدام للمؤسسة.
2. تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب في بناء الكفاءات المستدامة. يهدف ذلك إلى تحديد الأساليب والأدوات والممارسات الفعالة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية ومستدامة في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة.
3. تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية بناء الكفاءات المستدامة من خلال التدريب.
4. تهدف الدراسة إلى تحسين استراتيجيات التدريب في المؤسسة بناءً على النتائج والتوصيات المستمدة من البحث.

### منهج الدراسة:

بما أن دراستنا تتطلب بحثاً نظرياً ثم إثبات صحته من عدمه ميدانياً فقد اعتمدنا على:

## مقدمة

المنهج الوصفي: هو أحد المناهج البحثية التي تهدف دراسة ووصف ومختلف العناصر المتعلقة بموضوع الدراسة وقد اعتمدنا عليه في الجانب النظري.

المنهج التحليلي: يعد أحد أهم المناهج التي يتم الاعتماد عليها في تحليل الظواهر وقد اعتمدنا عليه في الجانب الميداني وذلك في تحليل البيانات المجمعة حول موضوع الدراسة ومناقشتها واستخراج النتائج.

### الدراسات السابقة:

تختلف الدراسات حول التدريب والكفاءات في المؤسسات ومن بين الدراسات التي كان لها أثر في توضيح علاقة التدريب وأثره في بناء الكفاءات هي:

### الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشرية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم من إعداد الطالبة بشيخ جميلة وإشراف دباحي يمينة سنة 2016، حيث طرحت الطالبة الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

✓ وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته.

✓ وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة بصلاحية التدريب لتحقيق الارتقاء

## مقدمة

✓ وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني في المؤسسة وأن لع عائد يعود على العمال بالنفع.

### الدراسة الثانية:

كانت بعنوان دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري دراسة حالة مديرية التوزيع وسط مدينة المدينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالبين حياة بورنان ومسعودة سالمى وتحت إشراف الدكتور بن زرقة سنة 2018، وقد تم طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري؟ وما هو واقع ذلك على مستوى مديرية التوزيع وسط مدينة المدينة؟

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

تم رفض فرضية على أن المؤسسة تسعى إلى تنمية كفاءات عمالها من خلال اختيار سياسات ناجحة في عملية التدريب.

وتم رفض الفرضية السادسة على أن التدريب ضروري بالنسبة للعاملين.

### الدراسة الثالثة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان من إعداد الباحث حابي عبد اللطيف وإشراف شليل عبد اللطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2018، وفي هذه الدراسة طرح الباحث الإشكالية التالية:

## مقدمة

- ما مدى مساهمة عملية التدريب في تطوير الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية العاملة بولاية تلمسان؟

وقد لخصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات تأثير كبير بين عملية التدريب وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة الاقتصادية.

### الدراسة الرابعة:

كانت بعنوان: دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات" من إعداد الباحثين عيسات محمد وداتو سعيد عيماد، ومست هذه الدراسة عدد من المؤسسات العمومية الجزائرية سنة 2021، حيث تم طرح الإشكالية التالية:

كيف تم الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات وتنميتها؟ وما هو واقع التكوين والتدريب في المؤسسة الجزائرية؟

✓ وتم التوصل إلى أن التدريب محل الدراسة مستوى متوسط.

✓ تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد دورات تدريبية لرفع الكفاءات في المؤسسة

✓ يوجد ضعف في متابعة أداء الموظفين بعد التدريب.

### صعوبات الدراسة:

لا يخلو بحث علمي من صعوبات لإعداده، ولهذا فقد واجهنا بعض الصعوبات وهي:

- استغراق أفراد مؤسسة الدراسة وقتا كبيرا في ارجاع الاستثمارات بعد أن تم توزيعها، ولهذا تأخرنا قليلا في استكمال نتائج البحث.

### هيكل الدراسة:

## مقدمة

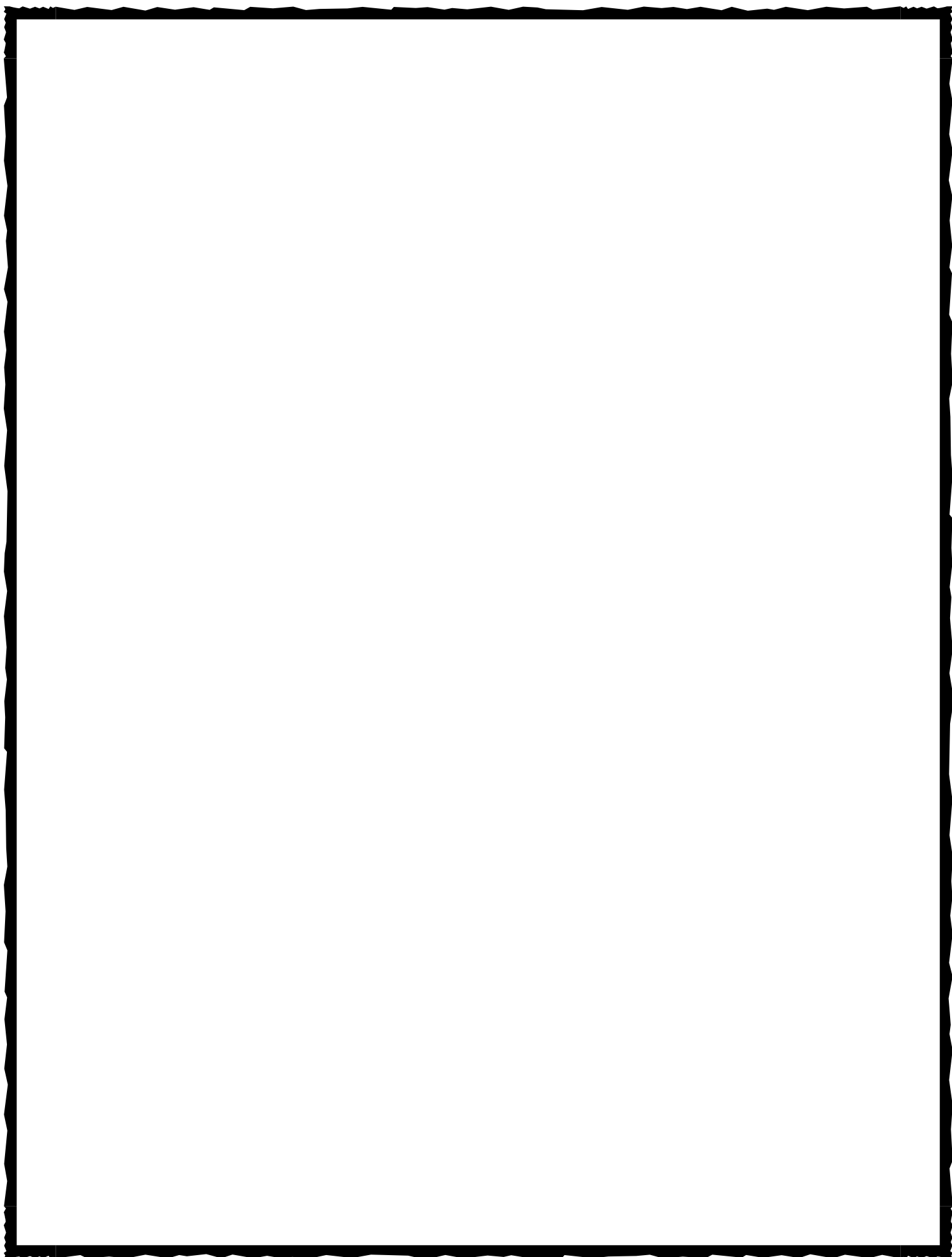
تضمنت خطة الدراسة على ثلاث فصول، حيث الفصل الأول تضمن ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول كان بعنوان ماهية الكفاءات، المبحث الثاني كان بعنوان معايير ومؤشرات قياس الكفاءات والمبحث الثالث كان بعنوان بناء الكفاءات في المؤسسة، والفصل الثاني والذي كان بعنوان التدريب في المؤسسة، تضمن هو الآخر ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان ماهية التدريب والفرق بين المفاهيم المشابهة له، أما الثاني: الدوافع والأساليب التدريبية والمبحث الثالث تضمن فاعلية التدريب لكفاءات المؤسسة، أما الفصل الثالث فقد كانت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) بمستغانم، تضمن ثلاث مباحث، حيث تطرقنا فيه إلى مناقشة منهجية البحث، ثم تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية.





الفصل  
الاول : عموميات حول  
التعليمات





### تمهيد:

تعتبر الكفاءات أحد عوامل النجاح الرئيسية في المؤسسات الحديثة، حيث تساهم في تحقيق التفوق التنافسي وتعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العملية . ويتطلب بناء الكفاءات في المؤسسة تبني استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية، تركز على توظيف واختيار الأفراد المناسبين، وتطويرهم وتدريبهم بشكل مستمر، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم والتطور. كذلك توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة، تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع، وتشجع على المشاركة والتعاون.

وبما أن الكفاءات في المؤسسة تمثل عنصرًا حاسمًا لتحقيق النجاح والاستدامة ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ماهية الكفاءات في (المبحث الأول) وأنواعها ومؤشرات قياسها في (المبحث الثاني)، وبناء الكفاءات في المؤسسة في (المبحث الثالث).

### المبحث الأول: ماهية الكفاءات

تعتبر الكفاءات أحد المفاهيم الأساسية في ساحة إدارة الموارد البشرية وتطوير المؤسسات ، كونها تلعب دورا فعالا في نجاح واستمرارية أية مؤسسة، إلا أن السؤال يبقى مطروحا عن ماهية الكفاءات؟ وماهي مميزاتها؟ وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم الكفاءات ومن بينها:

لغة نجد أن مصطلح الكفاءة متعلق بعدة مفاهيم كالقدرة على والمعرفة والسلوك والمهارات. في معجم ( le PetitLarousse) عرفت الكفاءة : " هي القدرة المعروفة في مادة معينة ، و الحق في إبداء الرأي فيها ، أو إصدار الأحكام فيها.

وفي سنة 1982 عرف " Bayatzis " الكفاءات كالتالي: " الكفاءة هي تحديد خصائص الفرد، التي هي متعلقة بفعاليتها أو أدائه العالي في عمل أو وضع ماء العمل الكفو هو من خصائص محددة في إطار تحفير ميزة أو مهارة، لصورة الذات او دور إجتماعي أو المعرفة التي يتعلمها هذا الفرد.<sup>1</sup>

وعرّف جي لو بوتيرف ( 2001 ) الكفاءة بأنها مؤشر يتراوح بين قطبين: القطب الأول يمثل الظروف العمل المتكررة والروتينية والبسيطة، حيث يتم تنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة وصرامة. أما القطب الثاني فيمثل الظروف العمل المعقدة والمبتكرة ويشجع اتخاذ المبادرة والاستفادة من تعليمات مفتوحة.

<sup>1</sup> شافي فدوى عامرية، أبعاد كفاءات ومهارات المقاوول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 4، ص215.

ووفقاً لتعريف زاريفيان (1990)، يعني الكفاءة أن الفرد يأخذ المبادرة ويتحمل المسؤولية عند مواجهته لظروف مهنية وظروف متنوعة. إن الكفاءة هي القدرة على التعامل بمهارة مع الظروف، وتستند إلى المعرفة المكتسبة والتحويلية، وتزداد صرامتها عندما تزداد تنويع الظروف<sup>1</sup>.

تعريف ريشرديويتز Richard Boytzi عرفها على أنها "تلك الخصائص الكامنة التي ترتبط سببا بالأداء المتوسط أو العالي في الوظيفة".

وحسب تعريف ميسيلاند : McClland فإن الكفاءة هي "مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي تؤهله للقيام بأداء عال في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص: السطحية أو الواضحة وهي المعرفة والمهارة، الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي أقل وضوحاً من السابقة، وأخيراً الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)".

وتعريف لوسيا ولبسينج Lucia & Lepsing للكفاءة على أنها "أهلية تطبيق أو استخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين، تلك الخصائص الفردية تكون في شكل: ذهني، فكري، إدراكي، معرفي، أو تكون اجتماعية، عاطفية، سلوكية، أو تكون فيزيائية، نفسية<sup>2</sup>".

<sup>1</sup> سلامة أمينة، الهواري جمال، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 13، ديسمبر 2016، ص 4

<sup>2</sup> ماضي الهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 8، جوان 2019، ص 117

أي نستنتج أن مفهوم الكفاءة يشير إلى القدرة على القيام بالمهام والواجبات بشكل فعال وفي أفضل وجه ممكن. يتعلق الأمر بقدرة الشخص أو النظام على تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من الموارد والجهد والوقت الممكن. وبشكل عام، يمكن تعريف الكفاءة على أنها القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة بطريقة فعالة ومناسبة.

### المطلب الثاني: مميزات الكفاءات

توجد العديد من مميزات الكفاءات ومن أهمها:<sup>1</sup>

1. يتم تحقيق الكفاءة عندما يكون للشخص القدرة على تنفيذ نشاط محدد بشكل كامل، وتعتبر الكفاءة ذات غاية.
2. الكفاءة ليست ملموسة أو مرئية، وإنما يمكن تحديدها من خلال تحليل الأنشطة والوسائل ونتائجها التي تمارسها الشخص.
3. يكتسب الفرد الكفاءة من خلال التدريب الموجه، ولا يُولد كفوًا لأداء نشاط معين.
4. الكفاءة تتشكل ديناميكيًا من خلال تفاعل العناصر المختلفة لها، وتتضمن المعارف والمعارف العملية والمعارف السلوكية عبر الوقت.
5. الكفاءة تمكن الشخص من التحول بين وضعيات العمل، ويتطلب ذلك مستويين من الكفاءات وهما الإبداع والإسقاط. الإبداع يتطلب عندما يواجه الفرد وضعية جديدة، بينما يتطلب الإسقاط العمليات التقليدية عندما تكون الوضعية مشابهة لسابقتها.

<sup>1</sup> لامع ناريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص10.



6. الكفاءات غير مفيدة للمنظمة إلا إذا كان الفرد يدرك ما يمتلكه، حيث يساعد إدراك الفرد لكفاءاته في الحفاظ عليها وتطويرها والاستفادة منها.

### المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بالكفاءات

تحت تأثير الظروف التنافسية الجديدة، يُعدُّ الاهتمام بالكفاءات أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات، إذ يجب عليها التكيف مع هذه الشروط والمتغيرات لضمان استمراريتها. ومن بين الدوافع التي تدفع إلى الاهتمام بالكفاءات في المؤسسات، يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:

1. زيادة الاهتمام بجودة المنتجات والتجديد المستمر لها نتيجة المنافسة الشديدة.
2. القدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديد متطلباتهم.
3. الاهتمام المتزايد بالبيئة الطبيعية واعتماد استراتيجيات التسويق الأخلاقي (حيث يفضل نسبة 20% من العملاء في الدول الأوروبية المنتجات الأخلاقية).
4. كل هذه العوامل تؤثر على نشاط المؤسسات، مما يدفعها إلى التحول من نموذج تنظيم العمل التقليدي إلى نموذج يعتمد على الكفاءة. وبالتالي، يحدث تحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.

بمعنى أن الكفاءات هي القدرات والمهارات والمعارف التي يتمتع بها الأفراد والمؤسسات لتحقيق الأهداف والنجاح في الأداء ، وتمكن الكفاءات الأفراد والمؤسسات من التكيف مع التغيرات والمتطلبات الجديدة وتطوير أنفسهم لمواكبة التحديات ، حيث تعزز الكفاءات التنافسية للأفراد

<sup>1</sup> عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات دراسة حالة (عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2022 ص 161.

والمؤسسات وتمنحهم ميزة تنافسية في سوق العمل أو السوق التجارية ، مما يؤدي إلى تحسين النتائج وتحقيق أفضل العوائد لدى المؤسسات.

### المبحث الثاني: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

تختلف الكفاءات من حيث النوع والمكونات كما أنها تعرف مجموعة كبيرة من الخصائص وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

### المطلب الأول: أنواع الكفاءات

يمكن تمييز ثلاث أنواع من الكفاءات وهي كالتالي: <sup>1</sup>

#### 1. الكفاءات الفردية:

تشير C. Déjoux و P. Gilbert & M. Parlier إلى أن الكفاءات الفردية تعتمد على مجموعة من الثلاثيات: المعرفة والممارسة والسلوك. بينما يعرفها Guy Le Boterf بأنها مسار تطوير يمكن للفرد أن يتبعه، والفرد الماهر هو الذي يستطيع تنظيم وتنشيط مختلف وظائف النظام بفاعلية، بما في ذلك الموارد المختلفة، والعمليات الذهنية، والمعرفة، وتنشيط الذاكرة، والعمليات التقييمية، والقدرات، ونماذج السلوك.

#### 2. الكفاءات الجماعية:

يمكن تفسير الكفاءات الجماعية من خلال محورين: الأول هو مبدأ يساعد على تحليل فعالية عمل الأفراد كجماعات في سياق إدارة الأعمال. الثاني يعتبرها كفاءة رئيسية ترمز إلى النشاط الأساسي للمؤسسة. تعتبر الكفاءات الجماعية تلك الكفاءة التي تميز جماعة العمل بناءً على

<sup>1</sup> سلامة أمينة، الهواري جمال، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية بلعباس، مرجع سابق، ص 4 و 5

سنة نقاط أساسية: العرض المشترك، والتوجيه الجماعي، واللغة المشتركة، والأفكار المشتركة، والتعهد، وتحديد الأهداف.

### 3. الكفاءات الأساسية:

تشير الكفاءات التنظيمية الأساسية إلى المهارات والمعرفة التي تمكن المؤسسة من تقديم منتج يكون مصدرًا مستدامًا للتميز التنافسي. وفقًا لـ Hamel و Prahalad، فإن هذه الكفاءات تعتبر قدرات ومعارف تمنح المؤسسة قدرة على تقديم منتج يحقق رضا العملاء. وبحسب Barney، تتميز الكفاءات الأساسية بأنها قيمة، وصعبة التكرار، وغير قابلة للتقليد، ومستدامة.

### المطلب الثاني: مكونات الكفاءات

تتكون الكفاءات من العناصر التالية<sup>1</sup>:

1. المعارف التنظيمية: تشمل جملة المعارف المكتسبة من خلال عملية التعلم، سواء كانت معرفة علمية، تقنية، أو مهنية.

2. المعارف العملية: تُعرف أيضًا بالممارسات، وهي الاستخدام الفعلي للمعارف في سياق العمل. وتشمل المهارات المجسدة في التخطيط، والاتصال، والتصنيع، والمبيعات، وغيرها من المهام.

---

<sup>1</sup> خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص 10.

3. المعارف السلوكية: تُعرّف أيضًا بمعارف التحلي، وتتعلق بالقدرة على التصرف في سياق مهني باستخدام المعارف النظرية والعلمية. وتتجلى في العلاقات بين الأفراد وفي تنفيذ المهام المختلفة.

### المطلب الثالث: خصائص ومؤشرات قياس الكفاءات

#### أولاً: خصائص الكفاءات

تتوفر الكفاءات على مجموعة من الخصائص من بينها:<sup>1</sup>

1. توظيف مجموعة متنوعة من الموارد: تتطلب الكفاءة استخدام مجموعة من الإمكانيات والموارد المختلفة مثل المعارف العلمية، ومعارف التجربة الشخصية، والقدرات والمهارات السلوكية.
2. الأهمية والفوائد: لا يتم توظيف الموارد بشكل عشوائي، بل يمنح الكفاءة وظيفة اجتماعية وبنفعية. تكتسب الكفاءة أهمية بالنسبة للمتعلّم الذي يستخدم مختلف الموارد لإنتاج عمل ما أو حل مشكلة في حياته المدرسية أو الحياة اليومية.
3. الارتباط بالسياقات ذات المجال الواحد: يتحقق تحقيق الكفاءات فقط في السياقات التي يتم ممارستها بها. يجب على المتعلّم تحديد السياقات التي يستدعي فيها تنشيط الكفاءة المستهدفة، مثل أخذ نقاط القلم في سياقات مختلفة؛ فأخذ نقاط القلم في درس ليست هي نفسها كفاءة أخذ نقاط القلم في اجتماع.

<sup>1</sup> بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفول مستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017، ص 33

4. الاعتماد على المادة: غالبًا ما تكون الكفاءات مرتبطة بالمادة. يستخدم تنمية الكفاءة معارف ومهارات تتعلق في الغالب بمادة واحدة أو عدة مواد. بالتالي، تطوير الكفاءة لدى المتعلم يتطلب إتقان عدة مواد لاكتسابها.
5. التقويم والتقييم: تتميز الكفاءة بإمكانية تقييمها بناءً على النتائج المحققة. حيث يتطلب صياغة الكفاءة وجود أعمال قابلة للملاحظة والقياس. يتطلب تقييم الكفاءة وضع المتعلم في سياق يتطلب دمج وتوظيف مجموعة متنوعة من الموارد.

### ثانياً: مؤشرات قياس الكفاءات

- **المؤشرات المباشرة للمعايير:** تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة مخرجاتها (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية محددة. تشمل هذه المعايير<sup>1</sup>:

- المؤشرات العامة للكفاءة مثل الربح الصافي كنسبة من إجمالي الأصول أو حقوق الملكية.
- المؤشرات الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المحققة كنسبة من عدد موظفي قسم المبيعات.
- المؤشرات النوعية للكفاءة مثل تحسين جودة المنتج باستخدام نفس الموارد.
- ومع ذلك، قد تكون هذه المؤشرات غير قادرة على توفير معايير دقيقة، خاصة في بعض الأنشطة الخدمية التي يكون من الصعب استخدام مثل هذه المؤشرات.

- مؤشرات "معايير" غير مباشرة: تعاني من عدم الدقة بسبب الأسباب التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص331.

<sup>2</sup> خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع نفسه، ص331.

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات في مقارنتها مع متطلبات القياس المطلوبة للكفاءة.
  - صعوبة المقارنات التي تشكل محور قياس الكفاءة وصعوبة إجرائها بين وحدات وأقسام المنظمة المختلفة.
- بالتالي، فإن القياسات غير المباشرة تعتبر في بعض المجالات أفضل طريقة لقياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس رغبة العمل وتقييم رضا الموظفين والروح المعنوية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بشكل فعال.
- يتضح لنا من ذلك أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم (المدخلات) مع تحقيق أقصى قدر من المخرجات (السلع والخدمات).
  - يتم قياس الكفاءة عن طريق نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- وبالتالي، يتم قياس الكفاءة بشكل عام من خلال نسبة إنتاج النظام (المخرجات) إلى الموارد (المدخلات) المستخدمة لتحقيق تلك المخرجات أو النتائج<sup>1</sup>.
- وبناءً على ذلك، يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:
- زيادة كمية المخرجات مع الحفاظ على كمية المدخلات ثابتة.
  - زيادة كمية المخرجات بنسبة أكبر من زيادة كمية المدخلات.
- يمكن القول في الأخير أن الكفاءات تتضمن ثلاثة أنواع رئيسية: المعارف التنظيمية، والمعارف العملية، والمعارف السلوكية، وتتميز الكفاءات بالقابلية للقياس عبر مؤشرات متنوعة، حيث تتضمن المؤشرات المباشرة قياساً للأداء الفعلي من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات، وتشمل

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ، ص 117



المقاييس الكلية والجزئية والنوعية. بينما تشمل المؤشرات غير المباشرة قياسات غير مباشرة مثل رضا الموظفين والروح المعنوية واستثمار الموارد المتاحة. قياس الكفاءات يعتمد على نسبة المخرجات إلى المدخلات ويمكن تحقيق الكفاءة من خلال زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من زيادة كمية المدخلات أو بواسطة تحسين جودة المنتج بنفس الموارد.

### المبحث الثالث: بناء الكفاءات في المؤسسة

في ساحة إدارة الموارد البشرية وتطوير المؤسسات، يعتبر بناء الكفاءات من أهم الأولويات. إذ يساهم في تعزيز أداء الفرد وتحقيق النجاح المؤسسي. يُفهم بناء الكفاءات على أنه عملية استراتيجية تهدف إلى تطوير وتعزيز مجموعة المهارات والمعارف والقدرات لدى الأفراد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة القصوى من إمكانيات الفريق. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال دراسة أبعاد الكفاءات وآليات بناء الكفاءات في المؤسسة.

### المطلب الأول: أبعاد الكفاءات

من التعريفات السابقة، يتضح أن الكفاءة تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

1. **المعرفة: (Savoir)** تُعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المنهجية والمنظمة والمدمجة في إطار مرجعي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في قيادة أنشطتها والعمل ضمن إطار محدد<sup>1</sup>. تُعتبر المعرفة أيضاً مجموعة من المعلومات التي يتم تحصيلها وتُساعد في فهم أو تغطية شيء ما أو مجموعة من الأشياء. وتشمل المعرفة المهنية الأساسية الضرورية

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالد خديجة: نظرية نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 - 09

لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة أو تقنيات الإنتاج أو السكرتارية، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر<sup>1</sup>.

2. **المهارات العملية: (Savoir-faire)** وتُعرف أيضًا بالمهارات، وتشير إلى القدرة العقلية أو الذهنية التي يكتسبها الفرد، وتتعلق المهارة بقدرة الفرد على التصرف بطريقة محددة لأداء العمل المطلوب منه. وتشمل المهارات القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، والقدرة على التدريب وغيرها. تعد المهارات توازنًا جيدًا بين المعرفة والتصرف، أي أنها تجمع بين المعارف الضرورية لمباشرة العمل، سواء كان ذلك في الإنتاج أو غيره<sup>2</sup>.

3. **المعرفة السلوكية: (Savoir-être)** وتُعرف أيضًا بالسلوكيات والمعارف الذاتية، وتشمل مجموعة المواقف والصفات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة أثناء ممارسة النشاط المهني. تشمل المعرفة السلوكية الصفات الشخصية مثل الترتيب والدقة والمبادرة وغيرها. على الرغم من أن هذا النوع من المعرفة له طابع اجتماعي، إلا أن تأثيره يمتد إلى جوانب أخرى ويظهر في كيفية تفاعل الفرد مع زملائه في العمل وأولئك الذين لهم علاقة بالعمل. وتظهر المعرفة السلوكية في ثلاثة جوانب رئيسية: معرفة السلوك الصحيح، والمهارات التعاونية للفرد مع الآخرين، وكيفية معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد ويستجيب لها<sup>3</sup>.

لذا، يمكن القول إن الكفاءة تعتمد على التوازن بين المعرفة، والمهارات، والمعرفة السلوكية، وتتعلق بقدرة الشخص على استخدام هذه العناصر بشكل متكامل لتحقيق الأداء المطلوب في سياق العمل.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، 2004، ص.25.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص.26.

<sup>3</sup> رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011، ص.09.

وتُعد العناصر الثلاثة السابقة أساسية في تكوين الكفاءة، ويمكننا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه Nonaka وTakauchi حول المعرفة إلى نوعين<sup>1</sup> :

**1. المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، مثل الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات. وعادةً ما يكون بإمكان الأفراد داخل المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات واستخدامها

**2. المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة التي تتعلق بالمعرفة الفنية والإدراكية والسلوكية التي تكمن في الفرد نفسه. ويكون من الصعب عادةً مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين أو نقلها بسهولة. يوجد أفراد متميزون يمتلكون معرفة ضمنية، وبإمكان المنظمة أن تعزز فعاليتها وتحقق أداءً متميزًا وتعزز تنافسيتها إذا استطاعت جذب هؤلاء الأفراد إلى فريقها، خاصة إذا كانت المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد ذات صلة بطبيعة أعمال المنظمة.

بهذا، يمكننا القول بأن الكفاءة تستند إلى الاستفادة المثلى من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في سياق المنظمة، حيث يُعزز التواجد والاستفادة من المعرفة الضمنية للأفراد المتميزين تحقيق أداء فعال وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

ولقد أكد Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:<sup>2</sup>

▪ أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

<sup>1</sup> نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، مقدمة للسنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017-2018، ص7.

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بيرج بوعريريج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012-2013، ص6.

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.
- هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزات التنافسية وبالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسمته ونشره في المنظمة.
- وفيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث إن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى. بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العملية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية، والعملية.
- وقد أثار Grundstein ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول المعرفة ببعديها الفردي والجماعي
- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* والكفاءة، فالكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir faire* فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام.
- تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالباً ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجماعية (المشتركة) والمتخصصة الأمر الذي يكسبها بعداً جماعياً، وبالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريرج)، مرجع سابق، ص6.

### المطلب الثاني: آليات بناء الكفاءات

تُعتبر الكفاءات أحد الموارد الرئيسية التي تعزز قدرة المنظمة على التنافسية في اقتصاد المعرفة. ولذلك، تعمل المنظمات على استخدام وتنمية الكفاءات بواسطة آليات متنوعة، ومن بين هذه الآليات<sup>1</sup>:

#### 1. استقطاب الكفاءات: يشمل استقطاب الكفاءات عملية:

أ. شراء المواهب من سوق العمل: يتعين على إدارة الموارد البشرية متابعة جلب المواهب النادرة لاستقطابها واستفادة من مهاراتها وخبراتها المتقدمة، والتي تعزز بشكل كبير رصيد المعرفة للمنظمة وتعزز عمليات الابتكار والإبداع بشكل مستمر.

ب. شجرة الكفايات: تتضمن الكفاية أو الأهلية مكونين أساسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي. يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتعلقة بكفاءة الفرد، بينما يتضمن المكون السلوكي سلوك الفرد وأدائه أثناء أداء عمله، والذي يمكن مراقبته وتقييمه. تسهم شجرة الكفايات كونها تقنية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للمؤسسة، وتوفير ملفات سيرة ذاتية شخصية لتحديد المزيج المناسب من الأفراد المطلوبين. واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية الإلكترونية لاستقطاب الكفاءات عبر الحواسيب.

<sup>1</sup> ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص

ج. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز هذه الاستراتيجية على الاستفادة من المؤسسات التعليمية مثل المدارس والمعاهد والكليات والجامعات كمصدر مهم لاكتشاف واستقطاب المواهب، بدلاً من الاكتفاء بالتوظيف من خارج المنظمة ثم تدريبهم.

2. صناعة الكفاءات: أظهرت دراسة (Nahpiet&Ghoshal, 1999) أهمية صناعة الكفاءات

كونها تشكل مصدرًا للميزة التنافسية. تعني صناعة الكفاءات تجميع قدرات المنظمة لابتكار ومشاركة المعرفة، مما يمنحها تفوقًا على المنظمات المنافسة في السوق. وتتطلب صناعة الكفاءات استخدام طرق فعالة لربط الأدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة. من بين استراتيجيات صناعة الكفاءات المستخدمة<sup>1</sup>:

أ. خرائط المعرفة: تساعد خرائط المعرفة في تصور المعرفة المؤسسية المهمة لتحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية. تسلط الضوء على أنواع المعرفة وتعزز المشاركة فيها. يتم رسم خريطة المعرفة لتحديد محفظة المعرفة داخل المنظمة وتحديد الفجوات الموجودة. تهدف المنظمة إلى استخدام خرائط المعرفة لتحديد مكانتها المعرفية بالمقارنة مع المنافسين وتحديد المجالات التي يجب تطويرها.

ب. بناء الأنسجة الفكرية: تشكل الأنسجة الفكرية مجموعات ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض في إطار مشاريع محددة. تتحل هذه الأنسجة وتشكل مشاريع جديدة مع مجموعة جديدة من الابتكاريين والمتعلمين. تهدف استراتيجية الأنسجة الفكرية إلى توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعل بين المهنيين والمبتكرين المختلفين، مما يسهم في التعلم السريع

<sup>1</sup> ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 63.

وتحسين القرارات. مثال على هذه الاستراتيجية هو تنويع الموظفين في شركة US West ، حيث يعتقدون أن ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.

**ج. القيادة الذكية:** يركز المدير الذكي على التعلم المنظمي ويكون داعماً لعملية التعلم أكثر من أن يكون مشرفاً أو معلماً أو مُصدراً للأوامر. يمتلك المدير الذكي مهارات التقدير الفعالة ويمارسها. مثال على هذه الاستراتيجية هو شركة Microsoft ، حيث يلعب بيل غيتس دوراً مهماً كقائد ذكي. يتمتع المدير الذكي بمرووسين ذوي مهارات فنية عالية وقدرة على التحفيز والدوافع الذاتية، ويركز على استخدام أساليب القيادة التي تؤثر في التفاعل داخل فرق العمل، مما يساهم في تحقيق نتائج جيدة.

أي لبناء الكفاءات، يجب تعزيز نظام الإدارة في المنظمة واستقطاب وتطوير قادة المستقبل باستخدام أساليب تتوافق مع طبيعة العالم المتغير. ويتعين تفعيل استراتيجيتي الاستقطاب والصناعة لبناء قاعدة فكرية متميزة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المساعدة على بناء الكفاءات

من العوامل المساعدة على بناء الكفاءات في المؤسسة:<sup>2</sup>

**1. المرونة التنظيمية :** تعرف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة بسرعة وفاعلية. تعتبر الكفاءات البشرية المرنة أساسية في تسيير هذه التحديات وإنشاء ديناميكية تفاعلية. ولذلك، يجب على المؤسسات

<sup>1</sup> ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص64.

<sup>2</sup> سلامة أمينة، الهواري جمال، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية بلعباس، مرجع سابق، ص7.

التخلي عن الهياكل المركزية ومنح الاستقلالية للوظائف والهياكل المختلفة داخل المنظمة والكفاءات العاملة بها.

**2. المؤسسة المتعلمة :** تعرف المؤسسة المتعلمة على أنها تهتم بتحسين معارف وكفاءات أعضائها، وتشكل نظامًا تعليميًا جماعيًا يستمر في التعلم والتحول لتحقيق أهدافها. يعتبر التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية تساهم في اكتساب المعرفة وإنتاجها وتعديل السلوك التنظيمي. ويتم اكتساب المعرفة عادة من خلال التدريب والتعليم، ولكن التجربة المهنية المباشرة تعتبر الطريقة الأكثر فاعلية لبناء الكفاءات، حيث يتفاعل الأفراد ويتعاونون معًا.

**3. تأثير التدريب والتكوين في بناء الكفاءات :** يؤكد الخبراء على أن نجاح برامج التدريب والتكوين يتطلب مراحل متتابعة تشمل تحليل الاحتياجات وتطبيق البرنامج وتقييم النتائج. هناك العديد من الوسائل لنقل المعلومات وتبادلها، مثل الملتقيات والمؤتمرات ودراسة الحالات وبرامج التدريب الذاتي. اختيار الوسيلة يعتمد على نوع المعلومات والموارد المالية المتاحة. يمكن القول أن فعالية برامج التكوين تزداد عندما يشارك الموظفون فيها ويستوعبون المعلومات بشكل كامل.



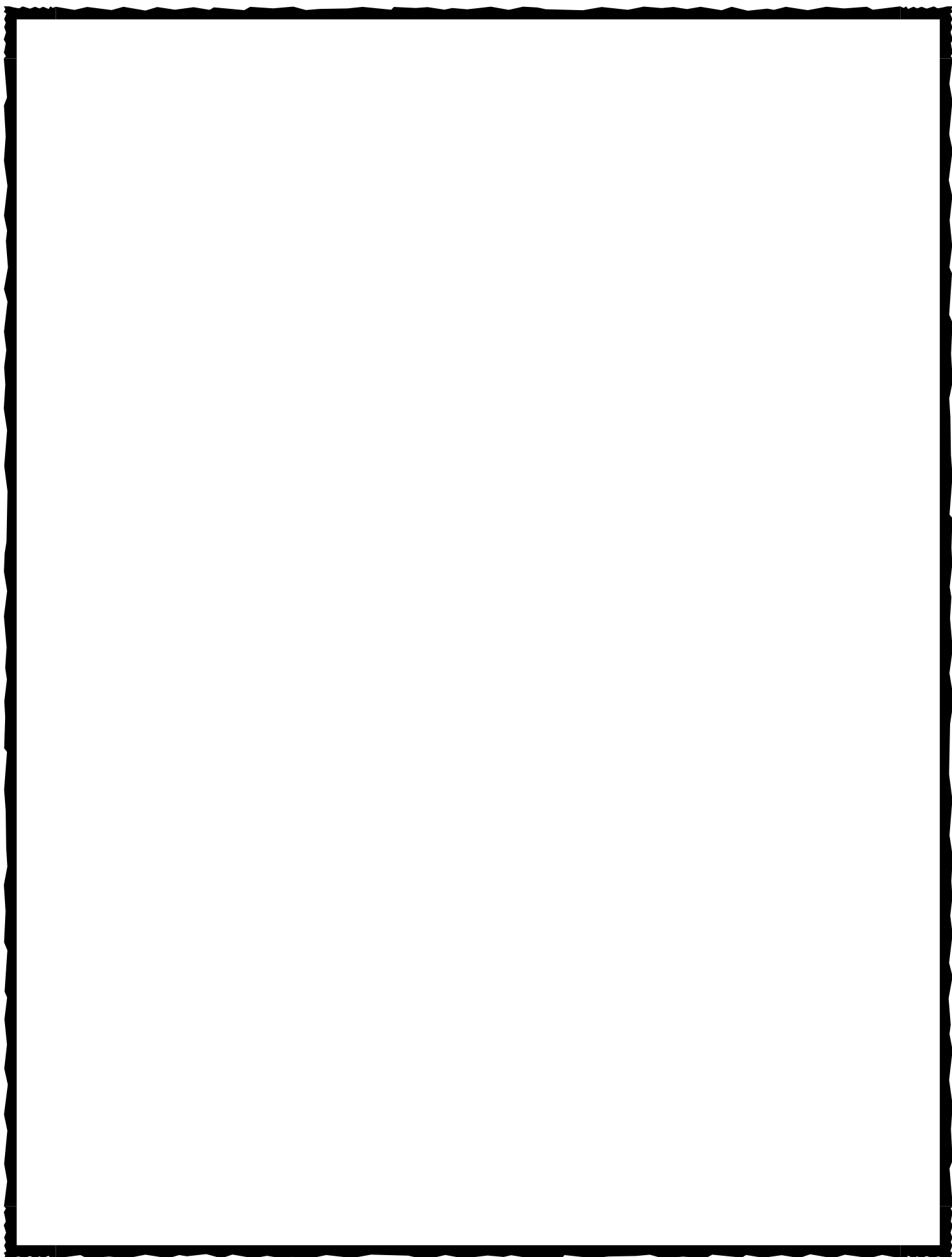
### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم استكشاف مفهوم الكفاءات وأهميتها في سياق إدارة الموارد البشرية وتطوير المؤسسات. تم تحديد الكفاءات على أنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد والتي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية . وتم تسليط الضوء على أنواع الكفاءات المختلفة، والتي تشمل المعرفة والمهارات والقدرات وأيضاً على مميزات الكفاءات في المؤسسة. فالإلى جانب تعزيز أداء الفرد، تسهم الكفاءات في تحقيق النجاح المؤسسي والتفوق التنافسي ، كما تم استعراض آليات بناء الكفاءات في المؤسسة. باختصار، فإن بناء الكفاءات يعد عملية حيوية في تعزيز أداء الفرد وتحقيق النجاح المؤسسي. يتطلب تحليل احتياجات المؤسسة، ووضع خطط تدريبية وتطويرية، وتوفير الفرص للتعلم والتطوير المستمر. بناء الكفاءات يساهم في تحقيق التميز والتنافسية في سوق العمل وتعزيز رضا الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.



الفصل الثاني:  
التدريب في  
التدريس





## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

### تمهيد:

في سوق العمل الحديث، يواجه الأفراد والمؤسسات تحديات متزايدة ومتغيرة باستمرار. تواجه المؤسسات ضغوطاً للتكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات في احتياجات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية. لذلك، يصبح تدريب الموظفين وتطويرهم أمراً ضرورياً وحاسماً للمؤسسات.

تدرك المؤسسات أن الموارد البشرية هي أحد أهم أصولها ومحرك نجاحها. وبالتالي، تكمن حاجة المؤسسة إلى التدريب في أنها تساهم في تعزيز قدرات وكفاءات الموظفين، وتحسين أداءهم وفعاليتهم في أداء المهام المطلوبة.

ونظراً للحاجة الملحة إلى التدريب في المؤسسات فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى التدريب في المؤسسة من خلال تحديد مفهومه والمفاهيم المشابهة له (المبحث الأول)، الدوافع والأساليب التدريبية (المبحث الثاني)، وفعالية التدريب على كفاءات المؤسسة (المبحث الثالث).

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

### المبحث الأول: ماهية التدريب والفرق بين المفاهيم المشابهة له

تعد المؤسسات الناجحة هي التي تدرك أهمية الاستثمار في تطوير موظفيها وتمكينهم من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المستقبلية. واحدة من أدوات تطوير الموظفين الأساسية هي التدريب، الذي يعد جزءاً أساسياً من استراتيجية الشركة لبناء فرق عمل متميزة وفعالة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التدريب والفرق بينه وبين المفاهيم المشابهة له وما هي أهمية التدريب لدى المؤسسات.

### المطلب الأول: تحديد مفهوم التدريب

التدريب: (Training) التدريب لغة: مادة: در ب، درب فلان على الشيء:

عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن.

إصطلاحاً: تُعرف عملية التدريب بأنها عملية منظمة ومستمرة تركز على الفرد بشكل عام، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة في سلوكه، ومهاراته، وتفكيره، بهدف تلبية الاحتياجات الحالية أو المستقبلية التي يواجهها الفرد في عمله والمؤسسات التي يعمل فيها والمجتمع بأكمله. ويتم تنفيذ هذه العملية من خلال مجموعة من الأنشطة، تستهدف تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها بشكل عاجل، باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية، حسب الحاجة<sup>1</sup>.

التدريب هو مفهوم متعدد الجوانب يشمل العديد من العناصر. يهدف إلى تحقيق تحسين وتطوير في معلومات الفرد، وقدراته ومهاراته، وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، وذلك من أجل

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب أساس والمبادئ، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص13.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

تحضيره بشكل جيد لمواجهة احتياجات وظائفه الحالية وتطورات المستقبل. يهدف التدريب أيضاً إلى تعزيز المهارات الفنية والعقلية للفرد، ليكون قادراً على التكيف مع المتطلبات المستقبلية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الفرق بين التعليم والتنمية

#### أولاً: الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب والتعليم يشتركان في بعض الصفات ويختلفان في صفات أخرى. يتضمن كلاهما عملية تهدف إلى تحقيق تغيير في سلوك الفرد. ومع ذلك، يُعدُّ التدريب جهداً مخططاً يُبذل لتطوير مهارات محددة وتغيير السلوك نحو أهداف معينة. عموماً، يُطلق مصطلح التدريب على البرامج التي تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد أو مجموعة من الأفراد في مجال محدد أو مجالات متعددة، بهدف رفع كفاءتهم إلى المستوى المطلوب. وفي الوقت الحاضر، أصبح للتدريب معنى أوسع وأكثر إيجابية مما كان عليه في الماضي، حيث يُعْتَبَر الآن عنصراً أساسياً في عملية تنمية القوى العاملة والمنظمات على الأطر الزمنية القصيرة والبعيدة. يُعْتَبَر التدريب أيضاً أحد العوامل الرئيسية لتنمية مصادر القوى العاملة، حيث في السابق كان يركز بشكل أساسي على تطوير المهارات الميكانيكية أو الفنية، ولكن الآن يشير إلى عملية تنمية الأفراد في جميع التخصصات بشكل عام. بدءاً من تغيير السلوك والمهارات اليدوية، وصولاً إلى تغيير الاهتمامات والاتجاهات في مختلف المراحل الإدارية والتقنية، من العمال اليدويين إلى أعضاء الإدارة العليا في جميع المنظمات التي تعمل في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 237.

<sup>2</sup> غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، ط5، العراق، 1980، ص 18.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

أما التعليم هو عملية تنمية ثقافية للفرد، ولا يتطلب وجود هدف وظيفي محدد. يحصل الأفراد على المعرفة في المدارس والمعاهد والجامعات لتطوير قدراتهم الفكرية والتطبيقية. من ذلك يتبين أن التدريب ليس هدفًا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية معينة. يجب أن يتم توثيق الأهداف المحددة مسبقًا لكل من يخطط لعملية التدريب والمنفذين والمدرسين والمتدربين.

بالمقابل، يكون التعليم هو الهدف ذاته وليس وسيلة لتحقيق هدف سابق تحديده. ببساطة، التدريب هو عملية تعليم تهدف إلى تحقيق أداء وظيفي محدد، وعادةً يتم ضمن إطار تنظيمي محدد. بينما يكون التعليم عملية تنمية الفرد نفسه وتكون هدفًا في حد ذاته<sup>1</sup>.

### ثانياً: الفرق بين التدريب والتنمية

بالنسبة للتدريب والتنمية، يتنوع مفهوم التنمية وفقاً لاختلاف المجالات التي يدرسها المفكرون؛ فحسب القاموس الحديث للطلاب، يُعرف التنمية على أنها تطور الشيء وجعله مزدهراً. عند النظر لمجال الموارد البشرية في المنظمات، يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها مرحلة تأتي بعد توظيف الأفراد المناسبين للعمل، وتهدف إلى رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب الملائم لمتطلبات العمل<sup>2</sup>.

على الرغم من تشابه مصطلحي التدريب والتنمية، إلا أنهما يختلفان في المدة الزمنية المناسبة لكل منهما؛ فالتدريب يركز على الحاجة الحالية والمهمة التي يقوم بها الفرد في الوقت الحاضر، ويهدف إلى تطوير المهارات والقدرات التي تساهم في تحسين الأداء الحالي في الوظيفة. بينما تركز تنمية الموارد البشرية على الوظائف المستقبلية في المنظمة، حيث مع تقدم

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2020، ص 4.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

الفرد في مساره المهني، يصبح من الضروري اكتساب مهارات وقدرات جديدة. فعلى سبيل المثال، تختلف المهارات والقدرات المطلوبة لوظيفة قسم التوظيف عن تلك المطلوبة لوظيفة مدير الموارد البشرية. وبازدياد فرص الفرد لتولي مسؤوليات أعلى في المستقبل، ستساعد جهود التنمية الفرد على التحضير لتلك المسؤوليات قبل توليها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية التدريب

تتضح أهمية التدريب فيما يلي

1. ضرورة تدريب العاملين الجدد والمهام بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
2. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة<sup>2</sup>.
3. زيادة الإنتاجية: تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل كمي ونوعي، وبالتزامن مع توفر الظروف المناسبة، يمكن تقليل التكاليف.
4. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يساهم التدريب في زيادة ثقة العاملين في أنفسهم ومهاراتهم، ويحسن اتجاهاتهم تجاه عملهم والمنظمة بشكل عام. سنتناول هذه النقطة بالتفصيل في الوحدة الثانية.
5. تخفيض حوادث العمل: يؤدي تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل صحيح إلى تقليل حوادث العمل، وبالتالي تحقيق توفيرات كبيرة في النفقات للمنظمة.

<sup>1</sup> عصام حيدر، التدريب والتطوير، مرجع نفسه، ص4.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 237



## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

6. ضمان استمرارية التنظيم وزيادة مرونته :استمرارية التنظيم تعني عدم اعتماده على أفراد محددين، بحيث يظل مستقرًا وفعالاً حتى في حال فقدان أحد المديرين الرئيسيين. يتحقق ذلك من خلال إعداد وتدريب كوادر النسق الثاني<sup>1</sup>.
7. تحسين سمعة المنظمة :تحسن السمعة المؤسسية للمنظمة يكون نتيجة للفوائد المذكورة سابقاً، فجودة الإنتاج وتقليل التكاليف ورضا العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، كلها مزايا تترك أثراً إيجابياً على صورة المنظمة في العقول والمجتمع الذي تعمل فيه<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: الدوافع والأساليب التدريبية

يُعدّ التدريب أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتطوير قدرات موظفيها وتحسين أدائهم. حيث يهدف التدريب إلى نقل المعرفة وتنمية المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل. ولهذا فقد تعدد دوافع وأساليب التدريب لدى المؤسسات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دوافع التدريب

تتمثل دوافع التدريب في النقاط التالية:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل (مهارات التدريب)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2012، ص 14

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل (مهارات التدريب)، مرجع سابق، ص15.

<sup>3</sup> محمد أحمد هلسة، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020، ص 39-40.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

1. زيادة الإنتاج :يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية عن طريق تعزيز كمية وجودة العمل، حيث يتم تدريب العاملين على كيفية أداء واجباتهم بمهارة عالية، مما يساهم في زيادة قدرتهم على التحقيق.
2. توفير الاقتصاد في التكاليف :تساهم البرامج التدريبية في تحقيق عوائد تفوق تكلفتها، من خلال رفع كفاءة العاملين واستخدام الوقت بكفاءة بفضل المعرفة الواسعة بأساليب العمل وأساليب الأداء.
3. تعزيز روح الفريق والتحفيز للعاملين :يعكس التدريب الطموح والجدية للمؤسسة في دعم الموظفين وتطويرهم، مما يعزز الارتباط والتفاني في العمل ويرفع معنويات العاملين.
4. تأمين القوة الاحتياطية في المنشأة :يعتبر التدريب مصدرًا هامًا لتلبية الاحتياجات العاجلة للقوى العاملة، حيث يتم التخطيط والتحضير لتوفير العمالة المطلوبة.
5. الحد من الإسراف :يعزز التدريب فهم الموظفين لمهامهم وطرق أدائها، مما يؤدي إلى تطوير المعرفة والوعي والقدرة على التقييم الذاتي، وبالتالي يقلل من الحاجة لمزيد من الإشراف والرقابة.
6. الحد من حوادث العمل :تعني التدريب توفير مهارات العاملين في تشغيل المعدات وتنقل المواد وغيرها، مما يقلل من حدوث حوادث صناعية مرتبطة بهذه العمليات أو يقضي على حدوثها تمامًا.

### المطلب الثاني: أساليب التدريب

هناك معايير تتعلق بجودة المتدربين ومستوياتهم وعددهم وقدراتهم. كما توجد معايير تتعلق بكفاءة واختصاص المدربين في تنفيذ البرنامج. بالإضافة إلى ذلك، هناك معايير تتعلق بأهداف

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

التدريب ومهام التدريب والتدريب الذاتي والمستمر، وكذلك نوعية التدريب سواء كان نظريًا أو عمليًا، ومدة تنفيذ البرنامج، والوسائل والأنشطة وأساليب التقويم.

وبناءً على ذلك، يتم تصنيف الأساليب التدريبية على النحو التالي:

1. أسلوب المحاضرات أو الإلقاء :يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت محدودًا للتدريب، أو عندما يتعين تقديم معلومات جديدة تمامًا للمتدربين، أو في حالة تعقيد المواد التدريبية<sup>1</sup>.
2. أسلوب التدريب بالمناقشات :يشتمل هذا الأسلوب على مشاركة المدرب والمتدربين في فهم وتحليل وتفسير وتقييم موضوع أو عمل، وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف الوصول إلى قرار. يشمل هذا الأسلوب تبادل الآراء والأفكار والتفاعل بين أعضاء المجموعة. يمكن أن تتخذ المناقشة شكلين: المناقشة الجماعية التي يشارك فيها جميع المتدربين، ومناقشة المجموعات الصغيرة التي تقسم المتدربين فيها إلى مجموعات صغيرة تتفاعل وتتبادل الأفكار والآراء<sup>2</sup>.
3. التدريب بتمثيل الأدوار :يستند هذا الأسلوب إلى إشراك المتدربين في موقف يتضمن مشكلة يسعون لحلها، بهدف تعزيز المعرفة والخبرات في ظروف تشبه الواقع. يتم تعيين أدوار محددة للمتدربين، ويتمكن المشاهدون أو الملاحظون من مشاركة ومتابعة الموقف، مما يتيح لهم فهم طرق اتخاذ القرارات. تعتبر أنشطة لعبة الأدوار فرصة للمشاركين للاندماج في الموقف واكتساب مهارات تطبيقها في الحياة الواقعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، ط1، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2006، ص109.

<sup>2</sup> حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، مرجع نفسه، ص116-118.

<sup>3</sup> حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، مرجع سابق، ص129.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

4. أسلوب الجماعات التدريبية: يشير إلى أحد أساليب التدريب في البيئة المختبرية، حيث يتم تنمية المهارات الأساسية من خلال تفاعل أفراد المجموعة مع بعضهم البعض تحت إشراف قائد المجموعة. وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحه في تعزيز العلاقات الإنسانية وتغيير الاتجاهات بشكل كبير.

5. أسلوب تدريب الحساسية: يعد من الأساليب الحديثة في مجال التدريب، ويتميز بالنقاش والتفاعل بدون هدف أو جدول أعمال محدد. يقوم المدرب في هذا الأسلوب بمتابعة المناقشات بين المتدربين وتوجيهها دون التدخل بشكل مباشر. يهدف هذا الأسلوب إلى تمكين المتدرب من فهم آراء الآخرين، ويستخدم في تطوير مهارات المديرين والمشرفين وقادة الفرق. ومع ذلك، قد يكشف هذا الأسلوب عن العلاقات الحقيقية بين الأفراد، ويتمتع بالفوائد التالية<sup>1</sup>:

- ✓ يساعد المتدرب في فهم سلوكه تجاه الآخرين وتأثيره عليهم.
- ✓ يعزز الوعي لدى المتدرب حول العوامل التي تؤثر في سلوك الآخرين تجاهه.
- ✓ يوفر فهماً للمتدرب حول ديناميات المجموعة والشروط الضرورية لنجاح الحوار.
- ✓ يعلم المتدرب كيفية الاستماع بعناية لأقوال الآخرين قبل الرد.
- ✓ يساعد المتدرب على فهم سلوك الآخرين وتفسيره.

## المطلب الثالث: أنواع ومحددات التدريب

<sup>1</sup> خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا، المجلد 1، العدد 1، 2021، ص14.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

أولاً: أنواع التدريب

### 1. التدريب حسب مرحلة التوظيف:<sup>1</sup>

**تدريب التوجيه للموظف الجديد:** يعتبر توجيه الموظف الجديد أمراً ضرورياً، حيث يحتاج الموظف إلى معلومات تساعده في التأقلم مع عمله الجديد. تلعب هذه المعلومات دوراً حاسماً في تأثير أدائه واتجاهاته النفسية لفترة طويلة في المستقبل.

**التدريب أثناء العمل:** تُفضل بعض المنظمات تقديم التدريب في موقع العمل نفسه لضمان فاعلية أكبر. وبالتالي، تشجع هذه المنظمات المشرفين الذين يعملون مباشرةً مع الموظفين على توجيههم وتدريبهم بشكل فردي. ومع ذلك، يتعذر ضمان فاعلية هذا النوع من التدريب إلا إذا كان المشرف مدرباً ماهراً وقادراً للآخرين.

**التدريب لتجديد المعرفة والمهارة:** عندما تصبح المعرفة والمهارات الفردية قديمة، خاصةً في ظل وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يصبح من الضروري توفير التدريب المناسب لتحديث وتجديد هذه المعرفة والمهارة.

**التدريب لأغراض الترقية والنقل:** عندما يحدث ترقية أو نقل للفرد، فإن ذلك يعني أنه قد يواجه اختلافاً كبيراً في المهارات والمعرفة المطلوبة للوظيفة الجديدة. يتطلب هذا الاختلاف توفير التدريب اللازم لسد الفجوة الحاصلة في المهارات والمعرفة.

**التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات المرموقة، يتم تهيئة العاملين من كبار السن للانتقال إلى المعاش. يتم توفير تدريب لهؤلاء الموظفين يركز على اكتساب مهارات جديدة أو استكشاف اهتمامات غير وظيفية واستمتاع بالحياة بعد التقاعد.

<sup>1</sup> أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2011/ 2012، ص 459 - 460.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

### 2. نوع التدريب حسب نوع الوظيفة<sup>1</sup>:

**التدريب المهني والفني:** يركز هذا النوع من التدريب على تطوير المهارات اليدوية والميكانيكية المطلوبة في الأعمال الفنية والحرفية.

**التدريب التخصصي:** يشمل هذا التدريب تطوير المعرفة والمهارات المتعلقة بوظائف ذات مستوى أعلى من الوظائف الفنية والحرفية.

**التدريب الإداري:** يركز هذا النوع من التدريب على تطوير المعرفة والمهارات الإدارية والإشرافية المطلوبة لتولي المناصب الإدارية، سواء كانت مناصب إشرافية أو وسطى أو قيادية. يشمل هذا التدريب العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة وتحفيز الموظفين وإدارة الفرق والتنسيق والاتصال.

### 3. نوع التدريب حسب مكانها<sup>2</sup>:

**التدريب داخل الشركة:** قد تفضل الشركة إجراء برامج التدريب داخل أسوارها، سواءً باستخدام مدربين من داخل الشركة أو خارجها. وفي هذه الحالة، تكون المسؤولية على الشركة لتصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين للمساعدة في تصميم البرامج، ومن ثم الإشراف على تنفيذها.

**التدريب خارج الشركة:** يُعرف هذا النوع بالتدريب في موقع العمل، حيث يقوم المشرفون المباشرين بتوفير المعرفة والمهارات اللازمة لأداء العمل للموظفين، أو يقوم العاملون الذين

<sup>1</sup> أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 461 462.

<sup>2</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017-2018، ص7.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

لديهم خبرة في المجال بتدريب زملائهم. يتميز هذا النوع بتوافق ظروف التدريب مع ظروف العمل.

**التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات نقل جزء أو كل أنشطة التدريب خارج الشركة نفسها، خاصة إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج البلاد.

### ثانياً: محددات التدريب

يتطلب برنامج التدريب الجيد اتباع مجموعة من المعايير الهامة، ومن بينها<sup>1</sup>:

1. إعداد وتأهيل المدرب: يجب أن يكون المدرب مؤهلاً وقادراً على تدريب الأفراد.
2. إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب ذلك توفير مكان مناسب للتدريب واستخدام وسائل مناسبة، بالإضافة إلى تجهيز المتدرب عقلياً لاستيعاب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.
3. توفير فرصة للممارسة: يجب توفير بدائل مختلفة لممارسة التدريب، حيث يمكن استخدام طرق تفسيرية واستخدام وسائل أخرى لتسهيل عملية التدريب. إذا كان العمل ذا طابع مادي، فإن العرض العملي يعتبر الأفضل للتدريب.
4. المتابعة: يجب مراجعة تقدم المتدرب من وقت لآخر للتحقق من أنه يقوم بممارسة العمل بشكل صحيح. لضمان فعالية التدريب وتحقيق النتائج الإيجابية، يجب اتباع هذه المعايير.

<sup>1</sup> حياة بورنان، مسعودة سالمى، دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري دراسة حالة مديرية التوزيع وسط مدينة المدينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة فارس بالمدينة، 2018-2019، ص15.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

### المبحث الثالث: فاعلية التدريب لكفاءات المؤسسة

فاعلية التدريب في تطوير كفاءات المؤسسات تعد أمرًا حيويًا وحاسمًا. فالتدريب يلعب دورًا بارزًا في تعزيز قدرات ومهارات موظفي المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم وأداء المؤسسة بشكل عام. فما هي المحددات التي تقلل من فاعلية التدريب وماهي الاحتياجات التدريبية؟

### المطلب الأول: المحددات التي تقلل من فاعلية التدريب في المؤسسة

العوامل التي تقلل من فاعلية التدريب أثناء العمل هي كالتالي<sup>1</sup>:

1. قد يترقى الرئيس المباشر بناءً على الأقدمية وليس بناءً على الكفاءة، وبالتالي قد لا يكون قادرًا على تدريب الموظفين الجدد بالشكل المطلوب. قد يكون وصل إلى منصبه الحالي بناءً على اتقانه للعمل في الماضي بأسلوب محدد قد يحتوي على عيوب لا يتعلمها المدرب. قد تكون طريقته الماضية ملائمة، ولكنها قد لا تكون ملائمة في ضوء التطور التكنولوجي السريع في بيئة العمل الحالية.
2. قد يكون الرئيس المباشر ممتازًا كعامل فردي كفاء وكرئيس، ولكنه قد لا يمتلك المهارات اللازمة لتدريب الآخرين. فعملية التدريب تتطلب مهارات خاصة وقدرة على توصيل الأفكار بشكل تدريجي للآخرين.
3. انشغال الرئيس بالعديد من الأعمال الأخرى قد يؤدي إلى اعتقاده أن الأسلوب الأمثل للتدريب هو إشراك الموظف الجديد فجأة في العمل دون تعلم الخطوات التمهيديّة والأساسية التي تكون ضرورية لتعلم العمل خطوة بخطوة وبشكل منظم.

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل (مهارات التدريب)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2012، ص 23-24.



## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

4. يمكن أن تؤثر علاقة المرؤوس برئيسه على فرصة المرؤوس للشعور بالاطمئنان أثناء التجربة والاختيار والخطأ. إذا لم يتيح للمتدرب الفرصة للتعلم والخطأ، فقد ينشأ جو متوتر بين المدرب والمتدرب. يجب أن يتذكر الرئيس أن الموظف مازال في مرحلة التدريب وأنه يحتاج إلى الدعم والتوجيه.

5. قد يكون هناك معلومات لا يمكن للرئيس نقلها بسبب عدم وجودها لديه. لذا يجب أن يتم التأكد من توفير المعرفة الكافية للرئيس الذي سيشرف على عملية التدريب أثناء العمل.

### المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعاني معظم المنظمات من مشكلة عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف التدريب المطلوبة في تلك المنشآت. يُقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحديد ما تحتاجه المنظمة من برامج تدريبية وفقاً لاحتياجات إدارتها وأقسامها المختلفة. من الطبيعي أن يستند ذلك إلى احتياجات تلك الإدارات والأقسام للكفاءات والمهارات والقدرات الضرورية لتنفيذ وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية من إدارة التدريب القيام بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

#### 1. تحليل التنظيم:

يتطلب إعداد برامج تدريبية وفقاً لمبادئ علمية لتوفير معلومات وبيانات شاملة تكشف عن جميع العناصر التي تؤثر وتتأثر بالتدريب. يعد التدريب جزءاً من سياسات إدارة الموارد البشرية ويرتبط هذا الجانب بالسياسات الأخرى في المنظمة، والتي يجب تغييرها جزئياً. لذلك، يعتبر

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مرجع سابق، ص31.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

تحليل نظام المنظمة بشكل عام أمرًا حيويًا حيث يكشف عن الجوانب الهيكلية والسلوكية في المنظمة، ويساعد في تشخيص المشكلات التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف في التنظيم ودور التدريب في معالجة تلك المشكلات. يتم ذلك من خلال فهم وتحديد الأهداف التنظيمية والإمكانات المتاحة في المنشأة، وخطط المنشأة الإنتاجية والتسويقية والتنفيذية، والتوسعات المستقبلية<sup>1</sup>.

أ. تكاليف العمل ونتاج السلع والخدمات: يُساهم تحليل التنظيم في تحديد تكاليف العمل وتحليل أسباب ارتفاعها ومعرفة إمكانية تخفيض تلك التكاليف من خلال تدريب القوى العاملة.

ب. تكاليف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج: تشكل المواد الأولية حوالي 30% - 50% من قيمة المنتج النهائي. يمكن تقليل نسبة التلف في المواد الأولية من خلال تدريب الموظفين على كيفية أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة عالية.

ت. كفاءة المنظمة في استخدام المكائن والمعدات المتاحة: عدم استفادة المنظمة من المكائن والمعدات المتاحة يعكس نقص الكفاءة في قدرة الموظفين على تشغيل وصيانة تلك المكائن والمعدات. وبناءً على ذلك، يتم تحديد حاجة تدريب القوى العاملة بهدف تحقيق أفضل استخدام للمكائن والمعدات المتاحة للمنظمة.

ث. تكاليف وتوزيع السلع والخدمات: يهدف تحليل تكاليف توزيع السلع والخدمات إلى تخفيض تلك التكاليف عن طريق تدريب الموظفين في مجالات التجهيز والتوزيع الداخلي للمواد والسلع.

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

بالإضافة إلى ذلك، تقوم الإدارة بتحليل أسباب زيادة دوران العمل، وزيادة الشكاوى والتظلمات، والتتقيب عن العمل، والتباطؤ في العمل، وتقارير الحوادث والإصابات خلال العمل لتحديد حاجة المنظمة للتدريب والبرامج التدريبية التي يمكن تنفيذها في المستقبل<sup>1</sup>.

### 2. تحليل العمل<sup>2</sup>:

تقوم الإدارة بتحليل الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة لتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، سواء كانوا مشرفين أو مرؤوسين. كما تحدد الوقت المطلوب لأداء العمل وطبيعته وحجمه والعدد اللازم من الموظفين. بعد ذلك، تجري استقصاءات لاستطلاع آراء المشرفين ومرؤوسيهـم حول أدائهم ومدى الحاجة إلى تحسين الأداء وكيفية تحقيق ذلك والنتائج المترتبة عليه. من خلال تحديد المهارات المطلوبة والتحسينات المتوقعة والوسائل والأدوات الجديدة المتوقع استخدامها، تتمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد البرامج التدريبية التي تعمل على تحقيق هذا الهدف.

### 3. تحليل الفرد<sup>3</sup>:

بعد تحليل العمل تبدأ الإدارة في تحليل الفرد عن طريق اتباع الأسلوب العلمي الذي يدرس قدرات العاملين الحالية عن طريق تقييم الأداء والقدرات والمهارات الجديدة التي يتطلبها العمل والتي يمكن أن يتعلمها الفرد مستعينة بالمبادئ النفسية، وتختلف طرق تحليل الفرد تبعاً لنوعية العمل الذي سيقوم به فهي في المهارات الفنية غيرها في الوظائف الإدارية فالأولي تحتاج إلى اختبار علمي يكشف عن المواهب الفنية والثانية تحتاج إلى إجراء مقابلات مع المشرف

<sup>1</sup> غانم فنجان، مرجع نفسه، ص 33.

<sup>2</sup> غانم فنجان، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> غانم فنجان، مرجع نفسه، ص 34.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

المباشر ليكشف عن دوافع الفرد وما يمكن ان يتوفر لديه من مهارات كافية يمكن ابرازها للوجود وما يتمنى ان يبلغه من تقدم من خلال ممارسة العمل .

ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة تحديد الاحتياجات من الافراد ويتم ذلك بعملية حصر القوى العاملة الحالية. وما اظهرت دراسات تحليل المنظمة والفرد والعمل من الحاجة للعمال في المستقبل وعن طريق اعداد قوائم بهذه الاحتياجات تحدد فيها انواع الاعمال المطلوبة في المستقبل وانواع القدرات والمهارات اللازمة لأدائها . والمؤهلات المطلوب توافرها في الافراد أن هذه القوائم تبين مدى استغلال الاعمال لقدرات الافراد الحاليين وتعتبر مؤشرات للنواحي التي تستلزم مهارات معينة فتضع الادارة المسؤولة عن التدريب خطتها في ضوء ذلك وتعد برامجها على هدى الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

ويظهر مما تقدم أن التحديد الواضح والدقيق للاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق اهداف عمليات التدريب باعتبار ان تلك الاحتياجات تمثل مجموع التغييرات المطلوبة في مهارات وخبرات واداء وسلوك القوى العاملة المطلوب تدريبها ويتعين على الإدارة المسؤولة عن التدريب الكشف عن احتياجات التدريب عن طريق جمع المعلومات من المصادر التالية:

**1. بطاقة وصف الوظائف والاعمال:** تحديد تلك البطاقات بالتفصيل نوع الواجبات والتخصصات التي تتضمنها كل وظيفة وكذلك سلطاتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها مع الوظائف الأخرى والآلات والمعدات التي تستعمل في أداءها وكذلك ظروف العمل والمهارات والقدرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ويظهر من هذا أن بطاقات وصف الوظائف والاعمال تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط عمليات التدريب في المنشآت.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

**2. العاملین:** يجب على الإدارة عند تحديد الاحتياجات التدريبية ان تطلب من العاملين ان يقدموا اقتراحاتهم بخصوص المهارات والقدرات التي يرغبون في امتلاكها وينبغي على الإدارة في هذا الصدد أن تشجع القوى العاملة على التعبير بصراحة ووضوح عن احتياجاتها التدريب وعليها ان لا تعتبر ذلك نقطة ضعف في اداء وسلوك العاملين وانما ممارسة ايجابية ومساهمة فعالة في تطوير المنظمة.

**3. تقارير المتابعة:** التي يعدها المشرفين ورؤساء الاقسام عن العاملين والتي توضح كفاءة العاملين ومستويات اداءهم ومدى احتياجهم لقدرات ومهارات ومعلومات جديدة وكذلك التعرف على مقترحاتهم المتعلقة ببرامج التدريب التي تنفذها المنشأة بهدف تطويرها في المستقبل.

**4. الإدارة العليا:** يمكن الاستفادة من المعلومات التي تقدمها الإدارة العليا في المنظمة باعتبارها تمتلك معلومات كاملة عن مستقبل المنظمة والتوسعات والتغيرات المتوقعة التي تروم إدخالها في عمليات الإنتاج والتوزيع وفي ضوء تلك المعلومات يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمواجهة التطورات المستقبلية.

**5. تقارير اجهزة الرقابة المتخصصة داخل وخارج المنظمة:** تعتبر من المصادر المهمة التي تكشف عن مواقع الخلل والضعف في عمليات الإنتاج والتوزيع وفي ضوء تلك التقارير تحدد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثالث: التدريب على أساس الكفاءات

يمكن الانتقال إلى تدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاث طرق على الأقل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> براهيمى آسية، ثابت اول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 9، جانفي 2017، ص 107-108.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

1. إعادة ابتكار نموذج ISD: نموذج تصميم الأنظمة التعليمية وهو عبارة عن منهج منظم يقوم على أساس مجموعة من الخطوات.

**الخطوة الأولى:** يبدأ النموذج بتحليل مشاكل الأداء بهدف تحليل الأسباب الفعلية للمشكلة. هل السبب في المشكلة يعود إلى نقص في معارف الشخص، أو مهاراته أو سلوكه، أو أية أسباب أخرى؟ وأذا لم تكن المشكلة ناتجة عن أداء العامل، فإنه يجب حلها من خلال اتخاذ الإجراءات الإدارية وليس من خلال التدريب.

**الخطوة الثانية:** تتمثل في فحص المتطلبات التنظيمية، متطلبات العمل أو الوظيفة، المتطلبات الفردية، أذ يمكن مراجعة الأسئلة التالية:

✓ ماهي ظروف العمل التي يتوقع من الأفراد أن يطبقوا ما تعلموه في التدريب، وكيف

يمكن لهذه الظروف أن تؤثر على تطبيق ذلك؟

✓ ما هي متطلبات العمل أو الوظيفة، وكيف يمكن للأشخاص أن يعلموا ماهي النتائج

المتوقعة منهم؟

✓ ما الذي يتم تدريبيه، وما مدى معرفتهم بموضوع التدريب؟

ان الإجابة عن هذه الأسئلة والأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل يساعد على توضيح سياق التدريب والسياق الذي يتم فيه التدريب، في هذه الخطوة يسعى ممارسو الموارد البشرية إلى توضيح السياق الذي يحدث فيه التدريب وبالتالي يتم تطبيقه<sup>1</sup>.

**الخطوة الثالثة:** يقوم أخصائي الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث يعمل تحليل الاحتياجات التدريبية على التعرف على ما يجب أن يعرفه العاملون ا وان يقوموا به وذلك للقيام

<sup>1</sup> براهيمي آسية، ثابت اول وسيلة، عينوس رضوان، مرجع سابق، ص107.

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

بالأداء الذي يتواءم مع توقعات المنظمة. ويقوم بعد ذلك بمقارنة متطلبات الأداء مع ما يعرفه الفرد فعلا أو يفعله. أن الهدف من تحليل الاحتياجات التدريبية هو الإشارة إلى فجوات المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن حلها من خلال التدريب.

### الخطوة الرابعة: كتابة الأهداف التعليمية

وتشير هذه الأهداف إلى النتائج الناجحة للتدريب وبالتالي كيفية سد حاجات التدريب. وتحقيق الهدف هو سد للفجوة أو حل للعجز: بكلمات أخرى، فإن الأهداف التعليمية هي وصف لما يمكن للمتدرب أن يقوم به بعد إنهاء التدريب.

**الخطوة الخامسة:** يقوم متخذو القرار في المنظمة بتحديد فيما آدا كانوا يريدون تحضير أو شراء المادة التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية. أو قد يقررون تطوير المادة التدريبية داخل المنظمة وذلك للتأكد من أنها تناسب ثقافة المنظمة الداخلية.

**الخطوة السادسة:** هي اتخاذ القرار بشأن أسلوب التدريب حيث أن هنالك العديد من الأساليب مثل: القاعات الصفية، التدريب الإلكتروني أو التدريب على رأس العمل.... وهنا يجب أن يخلق الأسلوب الذي تم اختياره نوعا من التوازن بين التكاليف والأهداف التعليمية المطلوب تحقيقها.

**الخطوة السابعة:** القيام بإعداد تقييم تكويني يهدف إلى الاختبار الأولي للتدريب قبل تقديمه إلى كافة أعضاء المجموعة المستهدفة.

**الخطوة الثامنة:** تتمثل في إطلاق البرنامج إلى كافة أعضاء المجموعة المستهدفة

**الخطوة التاسعة:** التقييم التلخيصي، وهي مصممة لتقييم مسائل معينة مثل ردات فعل المشاركين للتدريب، وفاعلية عملية التدريب ومحتوياتها، وقياس الأثر على المنظمة لقد اثبت

## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

هذا النموذج فاعليته في تحسين الأداء ولكنه يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المدربين في كافة مراحل التدريب.

-عندما يتم إعادة توجيه نموذج ISD نحو بناء كفاءة العامل وذلك لتحقيق الأداء الأمثل بدلاً من موازنة القدرات الفردية مع متطلبات العمل، يصبح التدريب مبنياً على أساس الكفاءات. وينظر منهج الكفاءات إلى التدريب على أنه أكثر من تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المطلوبة.

2. **التدريب لبناء الكفاءات الفردية** : النهج الآخر هو نموذج النظام الاستراتيجي "SSM" ،

ويتم تطبيقه بالتركيز على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة والفرد. يهدف النموذج إلى تشجيع مشاركة الأفراد من كلا البيئتين ويوفر فرص تدريب متعددة ضمن سياق استراتيجي ومنظم لمجموعة من العاملين. ينتقل التركيز في هذا النموذج من المنظمة إلى الفرد، حيث يتوقع من الأفراد أن يكونوا مسؤولين عن تطوير خبراتهم وتنمية قدراتهم.

3. **بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل** : تواجه معظم المنظمات تحديات عند

تشكيل فرق العمل، حيث تركز إدارة الفرق على أداء المجموعة بدلاً من الأداء الفردي. في حالة تركيز الاهتمام على الفرق، يكون من المنطقي التفكير في نماذج الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق بدلاً من التفكير فيها بناءً على الوظائف أو الأقسام أو الأدوار الفردية. يعمل كل فرد ضمن الفريق ويسهم أعضاء الفريق بشكل جماعي في تحقيق متطلبات العملاء أو تجاوزها. من خلال نماذج الكفاءات، يمكن تقييم الأفراد استناداً إلى



## الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

مدى مطابقتهم للمؤهلات المطلوبة، وبالتالي يمكن للتدريب المساهمة في تقليل الفجوات في الأداء الفردي<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

نستنتج أن التدريب في المؤسسات هو أمر ذا أهمية كبيرة وفاعلية قوية في تطوير وتعزيز الكفاءات والمهارات لدى الموظفين. حيث يُسهم التدريب في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق النجاح في بيئة العمل التنافسية. وتعتبر الأساليب المتبعة في التدريب متنوعة ومتعددة، وتشمل التدريب الداخلي والخارجي، ويوفر التدريب الفرصة للموظفين لاكتساب المعرفة اللازمة وتحسين المهارات الفنية والتقنية والإدارية. يمكن للتدريب أيضاً توفير المهارات الناعمة مثل التواصل والقيادة وحل المشكلات. تعتبر فاعلية التدريب مقياساً لقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة، ويجب أن يتم تقييمه بشكل منتظم لضمان جودة ونجاح البرامج التدريبية. بالاستفادة الجيدة من التدريب، يمكن للمؤسسة تعزيز الأداء الفردي والجماعي وزيادة مستوى الإنتاجية والتفوق على المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، يعمل التدريب على تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين، وبناء بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير المستمر. بشكل عام، فإن التدريب يعد أداة أساسية لتعزيز كفاءات الموظفين وتحقيق النجاح المؤسسي في العالم الأعمال المتغير والتنافسي.

<sup>1</sup> براهمي آسية، ثابت اول وسيلة، عينوس رضوان، مرجع سابق، ص 108.

المصطلح الثالث:

دراسة ميدانية على مستوى  
مؤسسة

اتحاد التعاونيات الفلاحية  
(UCA) بمسبخان

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

#### تمهيد:

بعد التطرق إلى أساسيات موضوع الكفاءات ودور التدريب في الجانب النظري، في هذا الفصل سنتناول فيه منهجية البحث وأدوات وأساليب الدراسة ثم نتطرق إلى عرض وتحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من طرف أفراد العينة لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) بالاعتماد على برنامج التحليلي الإحصائي spss 29.

#### المبحث الأول: مناقشة منهجية البحث

قبل البداية في تحليل نتائج الدراسة الميدانية فإن على الباحث أن يعتمد على خطوات منهجية يتم من خلالها الوصول إلى هذه النتائج التي نريد التوصل إليها بغية التعرف على طبيعة دراستنا، ولهذا فإن الخطوات المنهجية أساس مهم لا يمكن الاستغناء عنه، فمن خلاله يتبين لنا صحة الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة

##### 1. منهج الدراسة

لابد من الباحث العلمي قبل القيام بأي بحث علمي أن يختار المنهج الصحيح وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فالمنهج يعد الطريق الذي يسهل على الباحث للوصول إلى نتائج صحيحة، ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتمثل في دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة بالمؤسسة الجزائرية دراسة استطلاعية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) -مستغانم فإننا قمنا باختيار المنهج الوصفي والتحليلي كونهما يناسبان مع طبيعة دراستنا لوجود علاقة تأثير بين المتغيرين لدى أفراد العينة. فالمنهج الوصفي والتحليلي هما المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها،

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهدفهما الأساسي هو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك

من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.

### 2. مجال الدراسة

**المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) يقع بمستغانم.

**المجال الزمني:** تم الشروع في الجانب الأول من الدراسة وهو الفصل النظري ابتداء من شهر جانفي، حيث تطرقنا على محاور الدراسة بشكل أولي نظريا، ثم تلتها مرحلة التطبيقي (التربص) والتي ابتدأت في 13 ماي إلى غاية 15 جوان 2023، حيث أول يوم من الدراسة الاستطلاعية كان للموافقة على طلب الدراسة من طرف رئيس الإدارة، ثم باقي الأيام كان للتعرف على هياكل المؤسسة وأيضا تقديم استمارات الاستبيان لإكمال الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

**1. الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة التي تربط بين المبحوث والباحث في مجال البحث، ويساعد الاستبيان على تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وبما أن الاستبيان يعد من بين الأدوات والوسائل الأكثر استعمالا في المنهج الوصفي والتحليلي، فقد تكونت أداة الاستبيان على محورين:

**المحور الأول:** والذي يعالج التدريب والذي يتكون من 10 فقرات

**المحور الثاني:** وهو محور بناء الكفاءات والذي يتكون من 10 فقرات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

2. السجلات والوثائق: وهي الوثائق المكملة لعناصر البحث من أجل إتمام التحاليل والتفسيرات المتعلقة بموضوع دراستنا ومن خلال زيارتنا للمؤسسة فقد تحصلنا على بعض الوثائق التي تحتوي على معلومات تكمل في خطوات البحث وهذه الوثائق التي تحتوي على معلومات تكمل في خطوات البحث وهذه الوثائق متمثلة في:

- التعريف بمؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)
- تحديد أهدافها
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)

### 3. أساليب معالجة وتحليل البيانات

من بين أهم مراحل البحث العلمي وهي الخطوة المكملة لما تطرقنا له في الجانب النظري لدراسة البحث فبعد جمع الاستمارات من أفراد العينة بدأنا في تحليلها وذلك بالاعتماد على أسلوبين وهما:

**الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي اعتمدنا عليه في تحليل فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وحساب المتوسطات ومعامل الانحراف المعياري من أجل تحليل نتائج المحاور والتوصل إلى اتجاه أفراد العينة.

**الأسلوب الكيفي:** وهو التحليل الكيفي للبيانات وتفسيرها من خلال ربطها بالواقع والإطار النظري وذلك للوصول إلى مدى تحقق الفرضيات بالنسبة لموضوع دراستنا.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع البحث

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) بولاية مستغانم والذين بلغ عددهم بـ 114 عاملا.

#### - عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة الخطوة المهمة لإكمال البحث، فنتائج البحث تتوقف عندها، وبعد اختيار عينة الدراسة من بين أهم الخطوات لدى الباحث وذلك كونها تعتبر جزء من مجتمع الدراسة، ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة والمتمثلة في 40 عينة.

#### المبحث الثاني: تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها.

إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) يقع بمستغانم، يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات. انظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS) التابعة لولاية لغيران ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بدائها، تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 01/06/1977.

يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وت خزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.

##### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري، من حيث تباين مختلف المصالح:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

**المدير:** يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا ورسم السياسة العامة من التخزين، ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

وينصب هذا الأخير عن الطريق المديرية العامة (OIAC) ويتم اقالته عن طريق هذه الأخيرة.

والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي:

**نائب مدير المالية:** ويتمثل دوره في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت و تبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات برصيد البنك.

**نائب مدير الجودة:** حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة في الحشرات والتحليل المستمر.

**نائب مدير إداري:** ومن مهامه

- ✓ رسم مخطط لتسيير المسار المهني.
- ✓ تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية
- ✓ يساعد اللجنة في التسيير الاجتماعي.
- ✓ يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

**الأمانة العامة:** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

**1 - الإدارة والوسائل العامة:** تتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

- **مصلحة المحاسبة:** وتتكون من ثلاث ( 03 ) محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبية وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توقيفات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.
- ✓ يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.
- ✓ يتبع الأجهزة الطبية ويضمن تصرف الطلب الاجتماعي للعمال.
- **مصلحة الوسائل العامة:** شرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.
- ✓ وضع قوائم الحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار
- ✓ مراقبة وتسيير م خازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس .... الخ.
- ✓ ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مراتب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
- ✓ متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم ال فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.
- **قسم الإعلام الآلي:** يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
- **مصلحة العبور:** ويتمثل دور هذه المصلحة في:



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جولته، والتصريح باستيراده.

- **موزع المكالمات الهاتفية:** يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها، والسهر على التسيير الحسن داخل المؤسسة.

- **عاملة النظافة:** تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظة عليها، والحفاظ ال جيد والنوعي على العتاد.

- **مصلحة الصيانة:** يتمثل دور هذه المصلحة في

✓ مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.

✓ تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

✓ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر

✓ ضمان الصيانة والحفاظ الحيد على ممتلكات المؤسسة.

- **رئيس مصلحة تقني سامي:** وهو المسؤول على جميع الات المؤسسة وصيانتها وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.

- **ميكانيكي:** ويقوم بصيانة جميع الأعطال التي تصيب الآلات والمحركات.

- **رئيس مصلحة مخزين رئيسي:** يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة منقطع غيار والأدوات الكهربائية... إلخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها

ومتطلباتها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

- تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الإلكترونية والكهربائية.

- مسؤول صيانة السيارات: وهو مسؤول على صيانة سيارات المؤسسة والتكفل بجميع عوامل السيارات الخاصة بالوحدة.

- ميكانيكي الآلات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح اعطابها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.

- سائق: ومهامه متمثلة في:

✓ الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجياتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.

- مصلحة الأمن: يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال الواثبات مزولة عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.

كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان ومنشطين ورؤساء مجموعات وهم كالأتي:

- رئيس مصلحة الأمن والوقاية: ويقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في حماية العمال من المخاطر وحرص الأمن على المؤسسة وعلوسائل العمل.

- رئيس مجموعة الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في

✓ مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.

✓ يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

- منشط في النظافة والأمن: ويقوم هذا الأخير بـ:

✓ الحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة.

- عون الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:

✓ توفير الأمن داخل المؤسسة

✓ مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم المؤسسة والبضائع المحملة.

✓ المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلى الوسائل ضد الكوارث.

- مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها.

كما تحتوي على قسمين هما:

• قسم حماية الحبوب: ودورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.

• قسم التحليل: ويقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.

- مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة.

وتتكون هذه المصلحة من رؤساء ومحاسبين ومراقب هم كالاتي:

- رئيس الاستغلال: وهو المسؤول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع

عمال المصلحة، وتحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على

أحسن

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

ما يرام.

- رئيس المركب: وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).

- رئيس وحدة التخزين: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.

- رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.

- مراقب أشغال البناء: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.

- عامل يدوي: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ والملء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك.

### المنشأة والموارد البشرية:

المنشأة: الموقع الرئيسي للوحدة.

هي وحدة اتحاد التعاونيات الفلاحية تقع في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق تهلايتي عثمان - مستغانم - تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

الموارد البشرية: يقدر المورد البشري العام في الوحدة بـ 114 موظفا موضحا في الجدول 1 الآتي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

العدد	الموارد البشرية بالمؤسسة
20	الإداريون
08	عمال الجودة
19	عمال الصيانة
32	عمال الإستغلال
05	السائقين
25	أعوان الأمن والوقاية
05	عمال النظافة
<b>114</b>	<b>المجموع</b>

### المطلب الثاني: تحديد أهداف المؤسسة.

دور (UCA) إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم يكمن في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب لحساب (OAIC) الديوان الجزائري المهني للحبوب المستوردة أو الإنتاج المحلي الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إرضاء قدر المستطاع حاجيات المطاحن الخاصة والعامة للولاية، من المنتجات المستوردة أو المحلية، وكذلك تعاونيات أخرى مجاورة تحت وصاية المؤسسة الأم (OAIC).

ومع دخول الخواص في دائرة استيراد الحبوب، وكنتيجة لذلك نهاية احتكار الدولة لهذا المنتج فإن مؤسسة (UCA) واجهت في السنوات الأخيرة منافسة القطاع الخاص.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

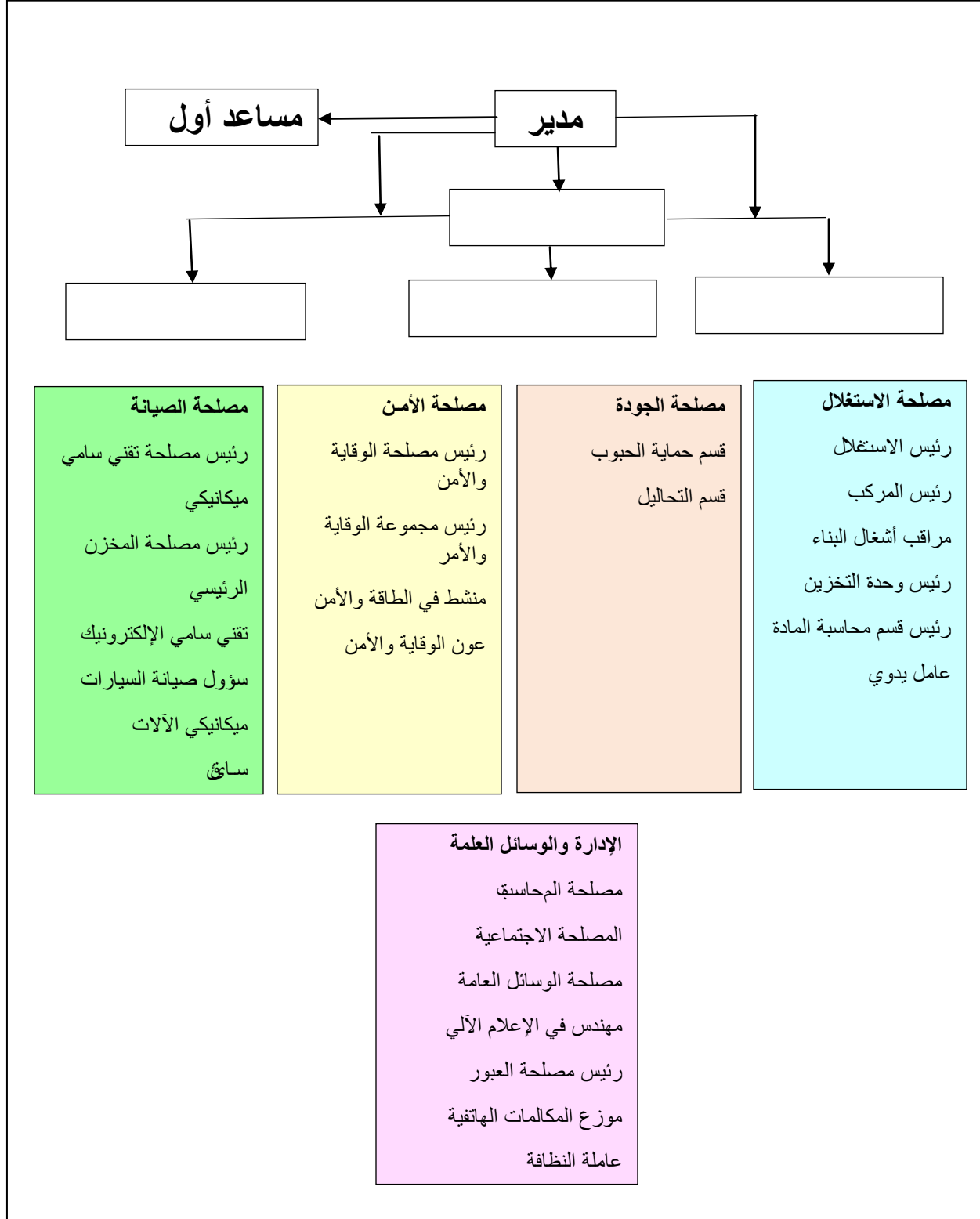
### (UCA) بمستغانم

هذه الحالة أدت إلى تقليص النشاط إلى 40%، مع هذا التقليص فإن (UCA) تعرضت لأزمة مالية حادة نجمت عن سوء التسيير العقلاني للموارد على المدى المتوسط، هذه الإستراتيجية سمحت للمؤسسة بإيجاد توازنها المالي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

(UCA) بمستغانم

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

(UCA) بمستغانم

### المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss 29 تم التوصل إلى المخرجات التالية:

#### المطلب الأول: عرض توزيع أفراد العينة

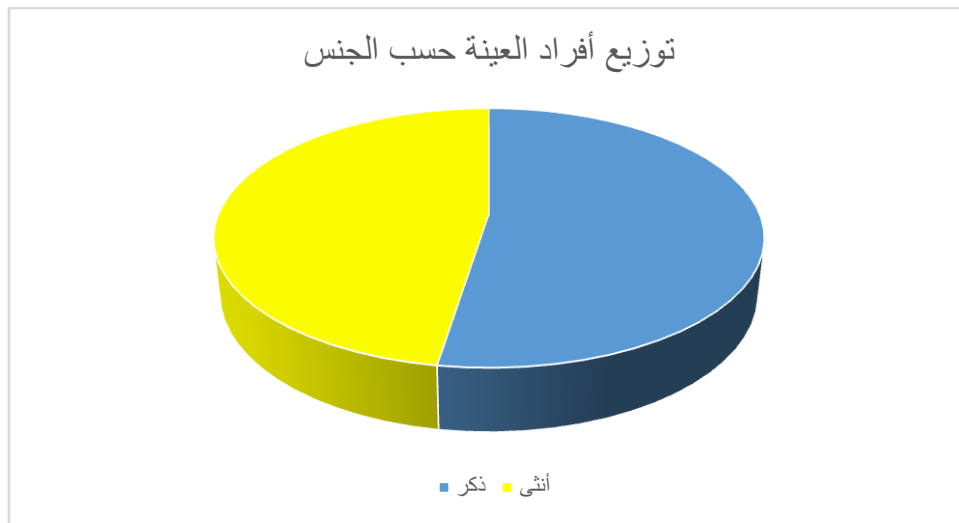
- توزيع العينة:

##### 1. حسب الجنس

	Frequency	Percent
ذكر	21	52.5
أنثى	19	47.5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0</b>

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول ( 2 ): أن أفراد العينة تغلبها نسبة الذكور والتي تقدر بـ 52.5% ، بينما نسبة الإناث تقدر بـ 47.5%.



الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

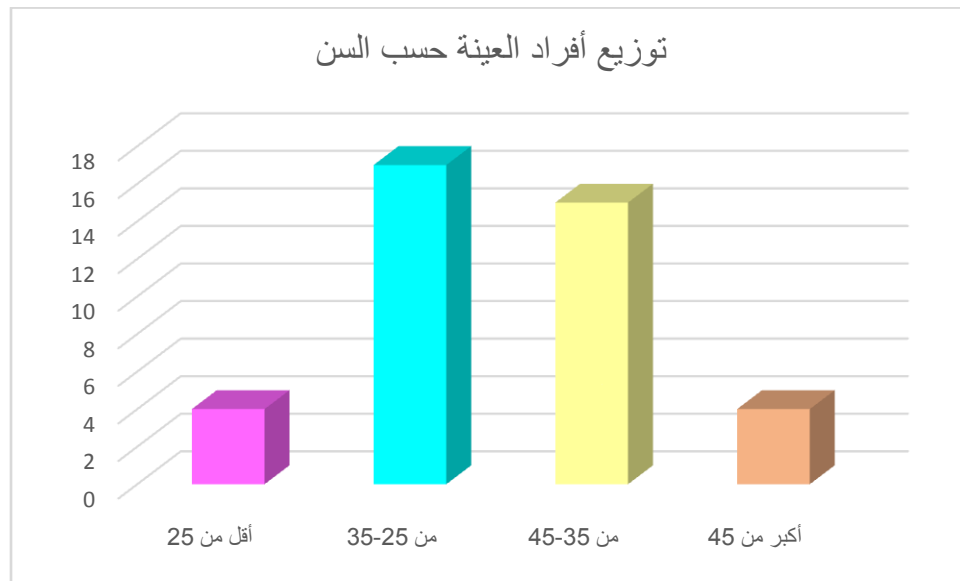
(UCA) بمستغانم

2. حسب العمر

	Frequency	Percent
25 أقلمن	4	10.0
من 25-35	17	42.5
من 35-45	15	37.5
45 أكبرمن	4	10.0
Total	40	100.0

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الجدول ( 3 ) أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هم العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، %، لتليها العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 35-40 سنة بنسبة 37.5%، ثم الذين يبلغ سنهم أقل من 25 بنسبة 10%، ثم آخر فئة والذين يبلغون من العمر 45 سنة فأكثر بنسبة 10%.



الشكل (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

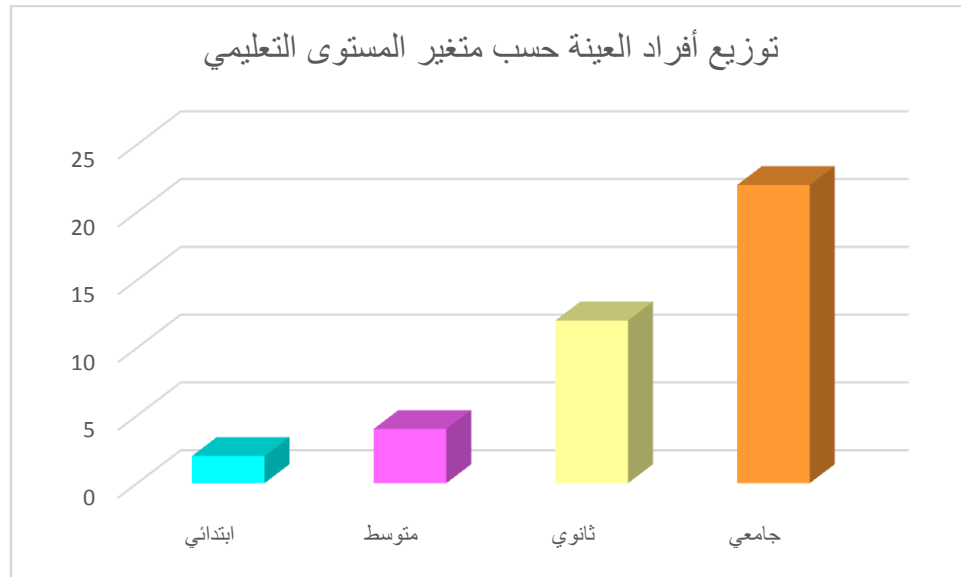
(UCA) بمستغانم

### 3. حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent
ابتدائي	2	5.0
متوسط	4	10.0
ثانوي	12	30.0
جامعي	22	55.0
Total	40	100.0

الجدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على الشهادة الجامعية وتقدر نسبتهم بـ 55 %، لتليها الفئة الذين بلغ مستواهم التعليمي الثانوي بنسبة تقدر بـ 30 %، ثم الفئة المتحصلين على المستوى المتوسط بنسبة 30 %، وآخر مستوى أفراد العينة هم المتحصلين على المستوى الإبتدائي بـ 2 %.



الشكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

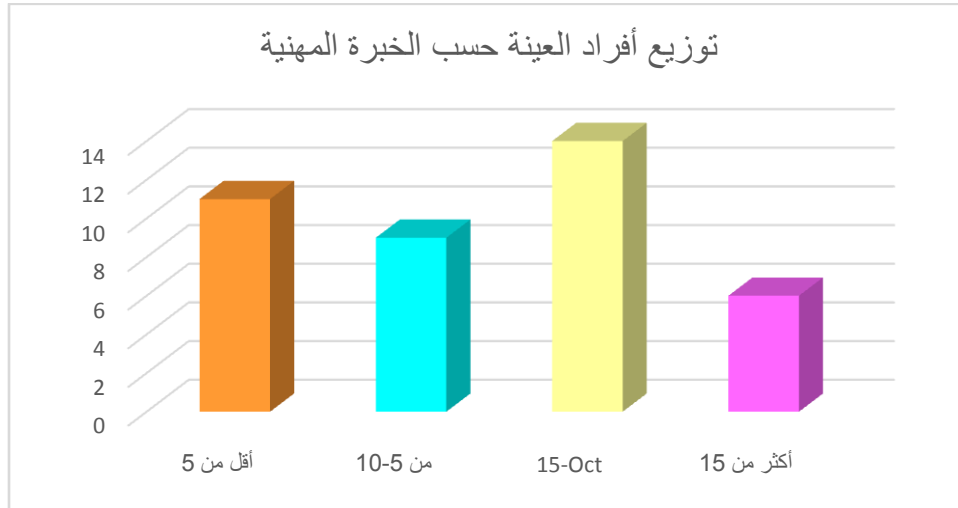
(UCA) بمستغانم

4. حسب الخبرة المهنية

	Frequency	Percent
5 أقل من	11	27.5
5-10 من	9	22.5
10-15	14	35.0
15 أكثر من	6	15.0
Total	40	100.0

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن أكثر أفراد العينة هم الذين بلغت خبرتهم المهنية ما بين 10-15 سنة بنسبة 35%، لتليها الأفراد الذين تبلغ خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 27.5%، ثم أفراد العينة التي تتراوح نسبة خبرتهم ما بين 5-10 سنوات بنسبة 22.5%، وأقل نسبة لإفراد العينة الذين تبلغ نسبة خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 15%.



الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

(UCA) بمستغانم

المطلب الثاني: عرض تحليل محاور الدراسة

### 1. تحليل فقرات محور التدريب

رقم	التكرار	نعم ويشدة	نعم، إلى حد ما	لا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	ni	6	18	16	0.707	1.75	نعم، إلى حد ما	7
	%	15	45	40				
2	ni	6	19	15	0.697	1.78	نعم، إلى حد ما	6
	%	15	47.5	37.5				
3	ni	6	15	19	0.729	1.68	نعم، إلى حد ما	9
	%	15	47.5	37.5				
4	ni	10	20	10	0.716	2	نعم، إلى حد ما	3
	%	25	50	25				
5	ni	7	18	15	0.723	1.8	نعم، إلى حد ما	5
	%	17.5	45	37.5				
6	ni	11	26	3	0.563	2.2	نعم، إلى حد ما	1
	%	27.5	65	7.5				
7	ni	2	16	22	0.599	1.5	لا	10
	%	5	40	55				
8	ni	7	14	19	0.757	1.7	نعم، إلى حد ما	8
	%	17.5	35	47.5				
9	ni	11	18	11	0.751	2	نعم، إلى حد ما	4
	%	27.5	45	27.5				
10	ni	16	14	10	0.802	2.15	نعم، إلى حد ما	2
	%	40	35	25				
/	المتوسط الحسابي المرجح				/	1.85	نعم إلى حد ما	/

الجدول (6): جدول تحليل فقرات محور التدريب

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة تؤيد إلى حد ما على ضرورة توفير فرص التدريب المستمر للموظفين لبناء الكفاءات المستدامة ، حيث أن التدريب في المؤسسة يساهم في تحسين المهارات والمعارف في مجال العمل، كذلك إن أفراد العينة موافقين إلى حد ما على أن البرامج التدريبية التي تم اتباعها توفر المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير الكفاءات، والمؤسسة تقدم دعماً كافياً لتطبيق المهارات والمعرفة التي يمتلكونها بعد التدريب ، كما أنهم موافقين إلى حد ما على أن المؤسسة تستثمر بشكل كافي في برامج التدريب وتطوير المهارات، وأن الأهداف والمحتوى التدريبي يتم تنسيقها بشكل جيد مع متطلبات العمل في المؤسسة، كذلك المؤسسة تقدم برامج تدريبية ملائمة ومتنوعة للموظفين .

أي من خلال آراء أفراد العينة يتبين لنا أن المؤسسة مهتمة بمجال تطوير وبناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة وأنها تقدم أساليب وبرامج حديثة وكافية إلى أنها تظل درجة متوسطة.

### البعد الأول: البرامج التدريبية

رقم	التكرار	نعم وبشدة	نعم، إلى حد ما	لا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	ni	6	18	16	0.707	1.75	نعم، إلى حد ما	3
	%	15	45	40				
4	ni	10	20	10	0.716	2	نعم، إلى حد ما	1
	%	25	50	25				
5	ni	7	18	15	0.723	1.8	نعم، إلى حد ما	2
	%	17.5	45	37.5				
		المتوسط الحسابي المرجح			/	1.85	نعم إلى حد ما	/

الجدول (7): تحليل فقرات بعد البرامج التدريبية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### بمستغانم (UCA)

من خلال تحليل الجدول السابق وحسب آراء أفراد العينة فإنهم موافقين إلى حد ما على أن البرامج التدريبية التي تم اتباعها توفر المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير الكفاءات وأن المؤسسة تستثمر بشكل كافي في برامج التدريب وتطوير المهارات ، وأنهم موافقين إلى حد ما على أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية ملائمة ومتنوعة للموظفين

### البعد الثاني: الاحتياجات والأساليب التدريبية

رقم	التكرار	نعم وبشدة	نعم، إلى حد ما	لا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
2	ni	6	19	15	0.697	1.78	نعم، إلى حد ما	1
	%	15	47.5	37.5				
3	ni	6	15	19	0.729	1.68	نعم، إلى حد ما	2
	%	15	47.5	37.5				
7	ni	2	16	22	0.599	1.5	لا	3
	%	5	40	55				
		المتوسط الحسابي المرجح			/	1.65	نعم إلى حد ما	/

الجدول (8): تحليل بعد الاحتياجات والأساليب التدريبية

يبين الجدول مدى توافق أفراد العينة مع الفقرات، حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة 47% موافقين إلى حد ما على أن الأهداف والمحتوى التدريبي يتم تنسيقها بشكل جيد مع متطلبات العمل في المؤسسة، وأن المؤسسة توفر موارد وأدوات لتعزيز التعلم الذاتي وتطوير المهارات بمساعدة الإنترنت والتكنولوجيا، و40% من أفراد العينة موافقين إلى حد ما على أن البرامج التدريبية تتوفر على أساليب حديثة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

#### 5. تحليل فقرات محور الكفاءات

رقم	التكرار	نعم وبشدة	نعم، إلى حد ما	لا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
<b>11</b>	ni	30	9	1	0.505	2.73	نعم، وبشدة	1
	%	75	22.5	2.5				
<b>12</b>	ni	20	17	3	0.635	2.43	نعم، وبشدة	2
	%	50	42.5	7.5				
<b>13</b>	ni	8	22	10	0.677	1.95	نعم، إلى حد ما	5
	%	20	55	25				
<b>14</b>	ni	6	20	14	0.686	1.80	نعم، إلى حد ما	9
	%	15	50	35				
<b>15</b>	ni	9	20	11	0.714	1.95	نعم، إلى حد ما	7
	%	22.5	50	27.5				
<b>16</b>	ni	5	28	7	0.552	1.95	نعم، إلى حد ما	4
	%	12.5	70	17.5				
<b>17</b>	ni	5	27	8	0.572	1.93	نعم، إلى حد ما	8
	%	12.5	67.5	20				
<b>18</b>	ni	8	22	10	0.677	1.95	نعم، إلى حد ما	6
	%	20	55	25				
<b>19</b>	ni	4	15	21	0.675	1.58	نعم، إلى حد ما	10
	%	10	37.5	52.5				
<b>20</b>	ni	8	25	7	0.619	2.03	نعم، إلى حد ما	3
	%	20	62.5	17.5				
/	المتوسط الحسابي المرجح				/	<b>2.03</b>	نعم إلى حد ما	/

الجدول (9): جدول تحليل فقرات محور بناء الكفاءات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

من خلال الجدول السابق فإنه يتبين لنا رأي أفراد العينة حول بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة، حيث أن أغلبية أفراد العينة موافقين وبشدة بأن بناء الكفاءات المستدامة ضرورية لنجاح المؤسسة وأن التدريب يلعب دوراً مهماً في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة ، كما أنهم موافقين إلى حد ما على أن التدريب ساهم في الرفع من مستوى خبراتهم في العمل، وأيضاً موافقين إلى حد ما على أن التدريب ساهم في زيادة رضاهم عن العمل والانخراط في المؤسسة، وأن المؤسسة تولي اهتماماً كافياً لتطوير كفاءات موظفيها ، وقد زاد التدريب في انضباطهم في العمل و تحسين كفاءاتهم وأداءهم بعد تلقي التدريب.

### البعد الأول: تحسين وتطوير المهارات والمعرفة

رقم	التكرار	نعم ويشدة	نعم، إلى حد ما	لا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
14	ni	6	20	14	0.686	1.80	نعم، إلى حد ما	4
	%	15	50	35				
15	ni	9	20	11	0.714	1.95	نعم، إلى حد ما	3
	%	22.5	50	27.5				
16	ni	5	28	7	0.552	1.95	نعم، إلى حد ما	2
	%	12.5	70	17.5				
20	ni	8	25	7	0.619	2.03	نعم، إلى حد ما	1
	%	20	62.5	17.5				
		المتوسط الحسابي المرجح			/	1.93	نعم إلى حد ما	/

الجدول (10): تحليل بعد تحسين المهارات والمعرفة

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق على أن أفراد العينة قد زاد مستواهم في الرفع من مستوى خبراتهم وأنهم موافقين 50% إلى حد ما على أن التدريب ساهم في تحسين مستواهم في



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحسيناً في كفاءاتهم وأداءهم بعد تلقي التدريب، وأن 70 % من أفراد العينة موافقين إلى حد ما على أن التدريب قد ساهم في زيادة رضاهم عن العمل والانخراط في المؤسسة.

### البعد الثاني: تطوير وبناء الكفاءات

رقم	التكرار	نعم وبشدة	نعم، إلى حد ما	لا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة	رتبة السؤال
11	ni	30	9	1	0.505	2.73	نعم، وبشدة	1
	%	75	22.5	2.5				
12	ni	20	17	3	0.635	2.43	نعم، وبشدة	2
	%	50	42.5	7.5				
13	ni	8	22	10	0.677	1.95	نعم، إلى حد ما	3
	%	20	55	25				
17	ni	5	27	8	0.572	1.93	نعم، إلى حد ما	4
	%	12.5	67.5	20				
		المتوسط الحسابي المرجح			/	2.26	نعم إلى حد ما	/

### الجدول (11): تحليل فقرات بعد تطوير وبناء الكفاءات

من خلال الجدول أظهرت عينة الدراسة أن بناء الكفاءات المستدامة ضرورية لنجاح المؤسسة وأن التدريب يلعب دوراً مهماً في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة، كما أن المؤسسة التي تعمل فيها تولي اهتماماً كافياً لتطوير كفاءات موظفيها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### 1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر دال إحصائياً للتدريب على بناء الكفاءات المستدامة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

يبين لنا الجدول التالي ملخص لإختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب في بناء كفاءات مستدامة بالمؤسسة. بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 29.

المتغير التابع: بناء الكفاءات

المتغير المستقل:	Coefficient			M.summary	Anova	
	B	Sig	VIF	R square	Sq	sig
التدريب	0.56	0.000	1.00	0.487	3.35	0.000

الجدول (12): اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال الجدول (8) تبين نتائج الاختبار الخطي البسيط على أن معامل التحديد بلغت قيمته 0,48 بمعنى أن التدريب يفسر 48 % من التغيرات الحاصلة في بناء الكفاءات المستدامة وهي درجة متوسطة وبما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض، أي وجود دلالة إحصائية، وبما أن معامل التضخيم = 1 أي أقل من 10 يعني عدم وجود تعدد خطي، وبالنسبة لـ B = 0.56 أي أن زيادة درجة واحدة في التدريب داخل المؤسسة يؤدي إلى بناء الكفاءات المستدامة بنسبة 56%، وبما أن جميع الإختبارات محققة فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة على أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للتدريب على بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية

#### الفرضية الأولى:

- توفير برامج التدريب المستدامة في المؤسسة يساهم في تطوير وتعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

يبين لنا الجدول التالي ملخص لإختبار الانحدار الخطي البسيط البرامج التدريبية على تطوير وتعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين.

المتغير التابع: بناء الكفاءات

المتغير المستقل:	Coefficient			M.summary	Anova	
	B	Sig	VIF	R square	Sq	sig
التدريب	0.70	0.000	1.00	0.43	5.85	0.000

الجدول (13): اختبار الفرضية الأولى

تبين نتائج الاختبار الخطي البسيط الموضحة في الجدول ( 9 ) على أن معامل التحديد بلغت قيمته 0,43 بمعنى أن برامج التدريب تفسر 43 % من التغيرات الحاصلة في تطوير وتحسين وهي درجة متوسطة قليلا وبما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المفترض، أي وجود دلالة إحصائية، وأيضا تبين ان معامل التضخيم = 1 أي أقل من 10 يعني عدم وجود تعدد خطي، وبالنسبة لـ B =0.70 أي أن زيادة درجة واحدة في التدريب داخل المؤسسة يؤدي إلى بناء الكفاءات المستدامة بنسبة 70%، وبما أن جميع الإختبارات محققة فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة على أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للبرامج التدريبية على تحسين وتعزيز المهارات والمعارف لدى أفراد العينة.

### - الفرضية الثانية:

يساهم تحديد استراتيجيات واحتياجات التدريب إلى تحسين وتطوير كفاءات مستدامة

بالاعتماد على نفس الاختبار:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية  
 (UCA) بمستغانم

المتغير التابع: تحسين وتطوير الكفاءات

المتغير المستقل:	Coefficient			M.summary	Anova	
	B	Sig	VIF	R square	Sq	sig
استراتيجيات واحتياجات التدريب	2.010	0.000	1.00	0.05	0.287	<b>0.16</b>

الجدول (14): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتبين من الجدول عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبهذا ترفض الفرضية القائلة يوفر تحديد استراتيجيات واحتياجات التدريب إلى تحسين وتطوير كفاءات مستدامة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

### (UCA) بمستغانم

#### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) بولاية مستغانم، فقد أظهرت نتائج عينة الدراسة على أن التدريب له مركز مهم داخل المؤسسة لبناء كفاءات مستدامة، وحسب آراء العينة فقد وافقوا على ضرورة تلقي التدريب من أجل تطوير وتحسين المعارف واكتساب الكفاءات، فقد تمثل أداة الدراسة في استبيان مبني على نموذج ليكرت الثلاثي والذي وزعناه على 40 فردا من مجتمع مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA)، تعرفنا في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وأهم أهدافها، ثم صحة الفرضيات التي كنا قد طرحناها مسبقا من أجل دراسة دور التدريب في بناء كفاءات مستدامة في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية  
(UCA) بمستغانم

## خاتمة:

تمثل دراسة دور التدريب في بناء كفاءات مستدامة في المؤسسة مسألة حيوية في عالم الأعمال اليوم. فالتطور التكنولوجي والمنافسة المتزايدة تجعل من الضروري أن تكون المؤسسات مجهزة بالكفاءات المناسبة للتكيف والنجاح. لأن استثمار المؤسسات في تدريب الموظفين يعد استثماراً استراتيجياً يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية ونجاح مستدام.

كما يعد التدريب عاملاً حاسماً في بناء كفاءات مستدامة في المؤسسة. إن توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين يساهم في تعزيز أدائهم والحفاظ على تفوق المؤسسة في سوق العمل المنافس. بالتالي، ينبغي على المؤسسات أن تعتبر التدريب استثماراً أساسياً وتلتزم بتطوير مجموعة مستدامة من الكفاءات لمستقبلها.

ومن خلال هذه الدراسة، تم تحليل دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة.

أولاً، أظهرت الدراسة أن التدريب المنتظم والمنهجي يساهم في تعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

ثانياً، تبين أن التدريب يساهم في تعزيز الالتزام والمشاركة لدى الموظفين. عندما يشعرون بأن المؤسسة تستثمر في تطويرهم وتقدم لهم فرص التعلم والنمو، يكون لديهم دافع أكبر للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في بناء بيئة عمل مستدامة ومتجاوبة.

ثالثاً، أظهرت أفراد العينة مدى سعي المؤسسة بالاهتمام بتدريب العاملين لديها قصد بناء كفاءات مستدامة لديها وأنه أمر ضروري يجب الاعتماد عليه في أي مؤسسة جزائرية.

وأظهرت نتائج الفرضيات:

أولاً: الفرضية الرئيسية مقبولة على أن التدريب يساهم في بناء الكفاءات المستدامة بالمؤسسة.

ثانياً: الفرضية الأولى مقبولة والتي تظهر على أن توفير برامج التدريب المستدامة في المؤسسة يساهم في تطوير وتعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين.

ثالثاً: الفرضية الثانية مرفوضة في أن يساهم تحديد استراتيجيات واحتياجات التدريب إلى تحسين وتطوير كفاءات مستدامة.

وفي النهاية، استنتجت الدراسة أنه لتحقيق الفوائد المستدامة للتدريب، ينبغي أن تأخذ المؤسسات بعض التوصيات في الاعتبار. أهم هذه التوصيات:

- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تولي اهتماماً إلى التدريب وأن تقوم بإعداد برامج تدريبية على فترات منهجية حتى تعود بالنفع على العاملين ثم المؤسسة.


- يجب تحديد احتياجات التدريب بشكل دقيق ومتناسب مع استراتيجيات المؤسسة.

- يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بطرق مبتكرة وتفاعلية تتيح للموظفين فرصة المشاركة والتفاعل بشكل فعال.


- علاوة على ذلك، يجب أن تتم متابعة وقياس فعالية التدريب وتقديم التحسينات اللازمة.

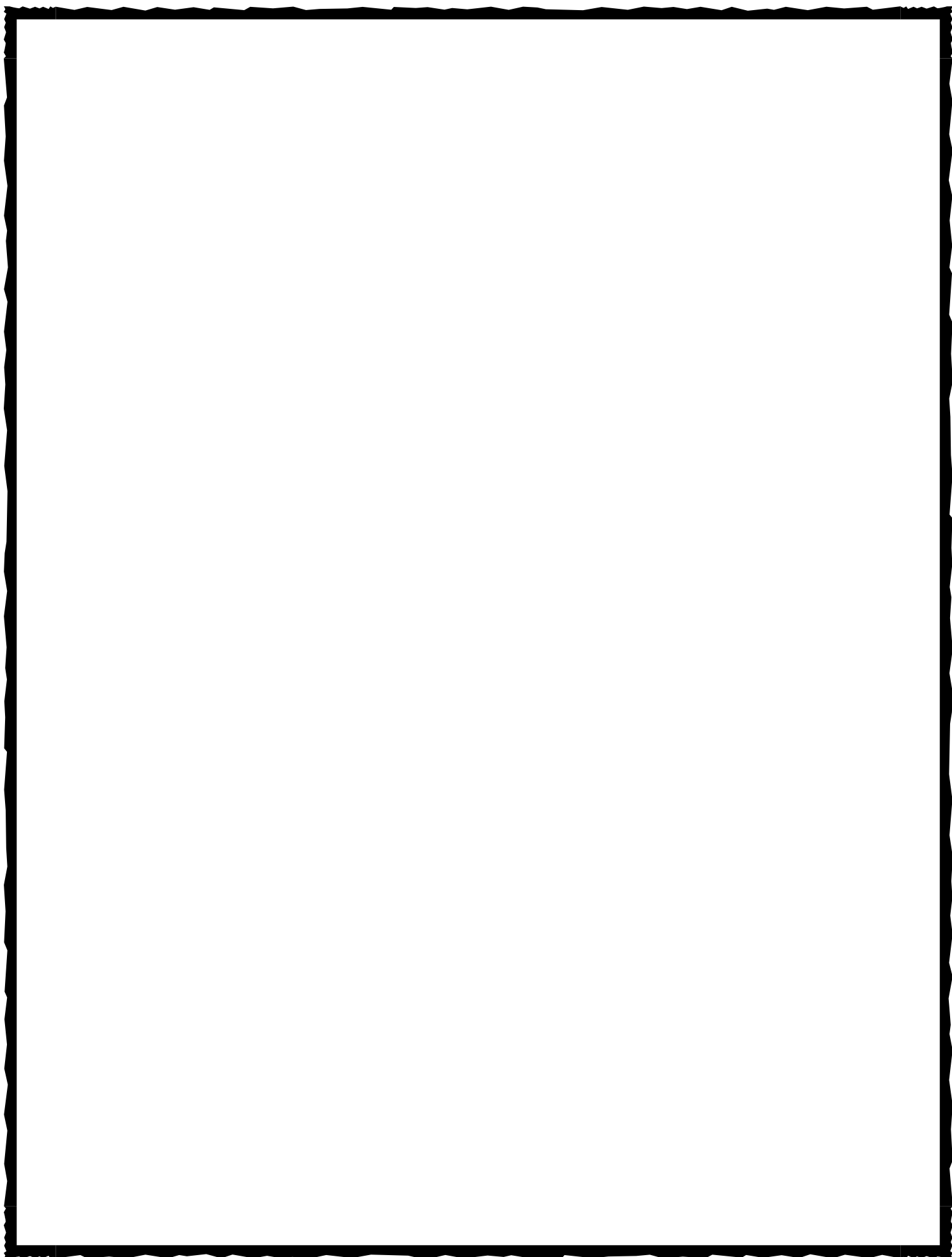
- يجب على المؤسسات أن تراقب فعالية وأداء العاملين بعد التدريب.





فائمة  
المصادر  
والمراجع





## قائمة المصادر والمراجع:

### ➤ المراجع:

1. أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية, مصر، الطبعة الثانية، 2011 / 2012.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
3. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
4. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، ط 1، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2006.
5. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان, 2000.
6. صلاح صالح معمار، التدريب أساس والمبادئ، ط 1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، الأردن.
7. عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2020.
8. غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، ط5، العراق، 1980.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل (مهارات التدريب)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.

10. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري - تنموي -

تكنولوجي - عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

➤ الرسائل الجامعية:

رسائل دكتوراه:

1. ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.

رسائل ماجستير:

1. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012-2013.

2. رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011.

رسائل ماستر:

1. بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية (دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل مستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017.

2. حياة بورنان، مسعودة سالمى، دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري دراسة حالة مديريةية التوزيع وسط مدينة المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة فارس بالمدية، 2018-2019.
3. خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2016-2017.
4. فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017-2018.
5. لامع ناريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.
6. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، مقدمة للسنة ثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017-2018.

#### ➤ مقالات علمية:

1. براهيمى آسية، ثابت اول وسيلة، عينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 9، جانفي 2017.

2. خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا، المجلد 1، العدد 1، 2021.
3. سلامة أمينة، الهواري جمال، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 13، ديسمبر 2016.
4. شافي فدوى عامرية، أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 4.
5. عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات دراسة حالة (عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2022.
6. ماضي الهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 8، جوان 2019.
7. محمد أحمد هلسة، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2020.

#### ➤ مداخلات:

1. موساوي زهية، خالد خديجة: نظرية نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005





ملاحق





## إستمارة

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية، تحت عنوان " دور التدريب في بناء كفاءات مستدامة في المؤسسة الجزائرية " يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها، وإعطاء وجهات نظركم بكل دقة وموضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة من أجل إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية.

السنة الجامعية: 2022-2023

### ❖ قسم البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 25 من 25-35 من 35-45 أكبر من 45

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات من 5-10 10-15 أكثر من 15 سنة

### ❖ محور التدريب:

الرقم	الفقرة	نعم، بشدة	نعم، إلى حد ما	لا
1	تشعر أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية ملائمة ومتنوعة للموظفين			
2	تشعر أن الأهداف والمحتوى التدريبي يتم تنسيقها بشكل جيد مع متطلبات العمل في المؤسسة			
3	توفر المؤسسة موارد وأدوات لتعزيز التعلم الذاتي وتطوير المهارات بمساعدة الإنترنت والتكنولوجيا			

			4	تعتقد أن البرامج التدريبية التي تم اتباعها توفر المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير كفاءاتك في مجال عملك
			5	تشعر أن المؤسسة تستثمر بشكل كافي في برامج التدريب وتطوير المهارات
			6	تعتقد أنه ينبغي أن يتم توفير فرص التدريب المستمر للموظفين لبناء الكفاءات المستدامة
			7	يتم تدريبك وفق أساليب وطرق حديثة ومتطورة
			8	تتلقى تدريباً منتظماً ومستمرًا لتطوير مهاراتك في المؤسسة
			9	تشعر أن المؤسسة تقدم دعمًا كافيًا لتطبيق المهارات والمعرفة التي تمتلكها بعد التدريب
			10	تعتقد أن التدريب في المؤسسة يساهم في تحسين مهاراتك ومعرفتك في مجال عملك

❖ محور الكفاءات المستدامة:

الرقم	الفقرة	نعم، وبشدة	نعم، إلى حد ما	لا
11	تعتقد أن بناء الكفاءات المستدامة ضرورية لنجاح المؤسسة			
12	تعتقد أن التدريب يلعب دورًا مهمًا في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة			
13	تشعر أن المؤسسة التي تعمل فيها تولي اهتمامًا كافيًا لتطوير كفاءات موظفيها			

			14	ساهم التدريب في تحسين مستواك في استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال
			15	لاحظت تحسیناً في كفاءاتك وأداءك بعد تلقي التدريب
			16	تعنقد أن التدريب ساهم في زيادة رضاك عن العمل والانخراط في المؤسسة
			17	لاحظت تأثيراً إيجابياً للتدريب على أداء فريق العمل بشكل عام
			18	زاد التدريب في انضباطك في العمل
			19	ساهم التدريب في حصولك على مزايا ومكافئات في العمل
			20	ساهم التدريب في الرفع من مستوى خبراتك في العمل

## ملخص مذكرة الماستر:

دراسة دور التدريب في بناء الكفاءات المستدامة في المؤسسة الجزائرية تهدف إلى فهم كيف يساهم التدريب في تنمية وتعزيز قدرات الموظفين والكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح المستدام. يتم تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التعلم والتدريب المستمر، وتعزيز المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغيرات والمتطلبات المتجددة في البيئة المهنية. يعزز التدريب الكفاءات المستدامة في المؤسسة من خلال تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتحسين الإنتاجية والجودة، وتعزيز الابتكار والتنمية المستدامة للمؤسسة الجزائرية في ظل التحديات المتغيرة. تتطلب الدراسة تقديم توصيات حول تحسين برامج التدريب وتطوير سياسات المؤسسة لتعزيز التدريب المستدام وتعزيز الكفاءات العاملة بصورة مستدامة ومستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات - التدريب - بناء الكفاءات - المؤسسة الجزائرية

---

### Abstract of Master's Thesis

Studying the role of training in building sustainable competencies in the Algerian institution aims to understand how training contributes to the development and enhancement of staff capacities and competencies necessary for sustainable success. This is achieved by providing continuous learning and training opportunities, enhancing the skills and knowledge needed to adapt to renewed changes and requirements in the professional environment. Training enhances the Foundation's sustainable competencies by enhancing individual and collective performance, improving productivity and quality, and promoting innovation and sustainable development of the Algerian Foundation in the face of changing challenges. The study requires recommendations on improving training programmes and developing the Foundation's policies to promote sustainable training and enhance the competencies working in a sustainable and future manner.

**Keywords:** Competencies – Training – Building Competencies – Algerian Foundation