



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

دور التدريب المستمر في تنمية كفاءات الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذة:

د. أوكبدان سناء

من إعداد الطالبتين:

● بن سالم يحيى

● هدي هناء

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بلحريزي زينب

الأستاذ (ة):

مشرفا

أوكبدان سناء

الأستاذ (ة):

مناقشا

بلغماري مولاي ابراهيم

الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على خير المرسلين.

يسعدني في هذا المقام أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى:

الأستاذة المشرف الكريم على ما قدّمته من توجيهات علمية قيّمة وملاحظات بناءة طوال مراحل إنجاز هذه المذكرة، ولتفضّله بالإشراف عليها وإثرائها بخبرته ووقته الثمين.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تفضّلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة وتقييمها.

إدارة وموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، على حسن استقبالهم وتعاونهم في تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما أفادونا به من علم وتوجيه طوال مشوارنا الدراسي.

وفي الأخير، إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل، فلكم منا جزيل الشكر والتقدير.

إهداء

إلى منبع العطاء ورمز الكفاح اللذين غادرا دنيانا وبقيت ذكراهما الطيبة ونصائحهما نبراسًا يضيء دربي،
إلى والديّ العزيزين الغاليين علال ورحمونة، أسكنهما الله فسيح جناته وجزاهما عني خير الجزاء .
إلى قرة عيني وبهجة حياتي، أبنائي الأعزاء : زيان، يوسف، رحمونة، الذين كانوا مصدر أمني ودافعي
للاستمرار والعطاء .

إلى سندي وفخري في هذه الحياة، إخوتي وأخواتي الأعزاء : خيرور، هوارية، رحمونة، فاطمة، هواري، وإلى
زوجي الكريم، وإلى جميع أبناء وبنات إخوتي، الذين أحاطوني بالمحبة والتشجيع والدعم .
إلى من غمروني بدعمهم المهني الصادق، وأخص بالشكر والتقدير السيد مصطفىاوي رئيس مصلحة
الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، على ما قدمه من تسهيلات وتوجيهات قيّمة أسهمت في
إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي الأفاضل في قطاع الشؤون الدينية والأوقاف، الذين ساندوني ووقفوا إلى جانبي طوال مسيرتي .
وإلى رفيقة الدرب والجهد المشترك في مقاعد الدراسة، الأخت الفاضلة "ترجس"، تقديرًا لوفائها وتعاونها
ودعمها المتبادل.

وإلى كل من أحبهم قلبي، وكل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو موقف نبيل، ولم تسعفني
الكلمات لذكر أسمائهم.

إليكم جميعًا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجيًا من الله أن يجعله عملاً نافعا ومباركًا.

بن سالم يحياوية

إهداء

إلى من كان لي قدوةً في الصبر والاجتهاد،
إلى من غرس في نفسي حبَّ العلم والطموح،
إلى أبي العزيز، أطال الله في عمره وأدامه سندًا لي
إلى القلب الكبير الذي منحني الحب دون مقابل،
إلى من كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة،
إلى أُمِّي الغالية، حفظها الله وأدام دَفَاءَ وجودها
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الذكريات وجمال الأيام
إلى كل أستاذ ومعلم كان له أثر في مسيرتي
إلى كل من وقف بجانبني بكلمة طيبة أو دعم صادق
...إلى كل الأحبة الذين يسكنون القلب وإن غابت أسماؤهم
أهديكم هذا العمل المتواضع عربونَ محبة وامتنان.

هدي هناء

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب المستمر في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)، من خلال تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية المعتمدة وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية للعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة باستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي المديرية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تنمية كفاءات المورد البشري، كما أثبتت أن المؤسسة تتبنى رؤية استراتيجية واضحة في مجال التكوين، وأن العنصر البشري فيها يتميز بمؤهلات علمية عالية تجعله قادراً على استيعاب البرامج التدريبية والاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: تدريب مستمر، موارد بشرية، كفاءات مهنية، أداء وظيفي، سونلغاز.

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la formation continue dans le développement des compétences des ressources humaines au sein de la Direction de Distribution de l'Électricité et du Gaz de la wilaya d'Aïn Témouchent (SONELGAZ), en analysant la relation entre les programmes de formation adoptés et le développement des connaissances, des compétences et des comportements professionnels des employés.

L'étude a adopté l'approche descriptive et analytique, en utilisant un questionnaire comme outil principal de collecte de données auprès d'un échantillon d'employés de la direction. Les principaux résultats montrent qu'il existe un effet positif statistiquement significatif de la formation continue sur le développement des compétences des ressources humaines. L'étude a également révélé que l'entreprise adopte une vision stratégique claire en matière de formation, et que ses ressources humaines sont dotées de qualifications académiques élevées, les rendant capables d'assimiler les programmes de formation et d'en tirer profit.

Mots-clés : Formation continue, Ressources humaines, Compétences professionnelles, Performance, SONELGAZ.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص الدراسة	
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	1
المبحث الأول: الادبيات النظرية لوظيفة تدريب الموارد البشرية	3
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية	3
الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية وأهميتها	3
الفرع الثاني: الفرق بين التدريب والتطوير المهني والتعلم المؤسسي	6
الفرع الثالث: أهداف التدريب وأهميته في سياق المؤسسة الحديثة	11
المطلب الثاني: أسس ومبادئ التدريب المستمر	14
الفرع الأول: أنواع وأساليب التدريب	15
الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية	16
المطلب الثالث: معايير تصميم برامج التدريب ونجاحاتها	23
الفرع الأول: معايير التصميم	23
الفرع الثاني: تحديات التدريب المستمر وسبل التغلب عليها	27
المبحث الثاني: الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية	27
المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وتصنيفاتها	29
الفرع الأول: نشأة مفهوم الكفاءة وتطوره	29
الفرع الثاني: تعريف الكفاءة في الأدبيات الإدارية	30
الفرع الثالث: النماذج النظرية للكفاءة	31

32	الفرع الرابع: تصنيف الكفاءات بحسب نطاقها
33	الفرع الخامس: تصنيف الكفاءات بحسب طبيعتها
34	الفرع السادس: الأبعاد المتكاملة للكفاءة
35	المطلب الثاني: قياس الكفاءات وإدارتها وعلاقتها بالميزة
35	الفرع الأول: أطر الكفاءات وبنائها
37	الفرع الثاني: أساليب قياس الكفاءات وتقييمها
37	الفرع الثالث: توظيف الكفاءات في إدارة الموارد البشرية
38	الفرع الرابع: الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية
39	الفرع الخامس: تحديات إدارة الكفاءات في ظل التحولات الرقمية
40	الفرع السادس: نماذج إدارة الكفاءات في المنظمات الجزائرية
41	المطلب الثالث: تنمية الكفاءات وأساليب تطويرها
41	الفرع الأول: مقاربات تنمية الكفاءات
42	الفرع الثاني: مؤشرات تطوير الكفاءات وقياس أثرها
42	الفرع الثالث: ثقافة الكفاءة وعلاقتها بالأداء المؤسسي
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
43	المطلب الأول: دراسات سابقة خاصة بوظيفة تدريب المورد البشري
46	المطلب الثاني: دراسات سابقة خاصة بتنمية كفاءات المورد البشري
48	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تربط المتغيرين
52	المطلب الرابع: الفجوة البحثية
54	خاتمة الفصل الأول
55	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز
57	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز
57	المطلب الأول: تعريف وتطور مؤسسة سونلغاز
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المطلب الثالث: موقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز – عين تموشنت
62	المبحث الثاني: العملية التكوينية بالمعهد التابع لسونلغاز
62	المطلب الأول: تنظيم وإدارة العملية التكوينية
64	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية

66	المطلب الثالث: تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني
67	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: تشخيص دوافع واحتياجات التكوين في المؤسسة
69	المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية لتكوين الموارد البشرية في سونلغاز
71	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
71	الفرع الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة
75	الفرع الثاني: البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة
79	الفرع الثالث: عرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة
83	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
84	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها
89	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
95	الفرع الثالث: ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات
96	خاتمة الفصل الثاني
98	خاتمة عامة
101	قائمة المراجع
105	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفجوة البحثية للدراسة	68
02	المؤسسات الست الناتجة عن إعادة هيكلة سونلغاز (1983)	59
03	مقياس ليكرت الخماسي	72
04	صدق الاتساق الداخلي	72
05	ثبات الاستبيان	74
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
07	توزيع أفراد العينة حسب السن (الفئة العمرية)	76
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	77
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	78
10	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	78
11	تحليل نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول	79
12	تحليل نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة حول البعد الأول	80
13	تحليل نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني البعد الثاني	81
14	تحليل نتائج إجابة أفراد العينة حول المحور الثاني البعد الثالث	82
15	تحليل نتائج إجابة أفراد العينة عن البعد الرابع	83
16	ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية	84
17	نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية	84
18	معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية	85
19	ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المعرفية	85
20	نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المعرفية	85
21	معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المعرفية	86
22	ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المهارية	86
23	نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المهارية	87
24	معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المهارية	87

25	ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات السلوكية	87
26	نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات السلوكية	88
27	معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات السلوكية	88
28	ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي	89
29	نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي	89
30	معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي	89
31	إحصاءات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	90
32	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس	90
33	إحصاءات الأداء الوظيفي حسب الفئة العمرية	91
34	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للفئة العمرية	91
35	إحصاءات الأداء الوظيفي حسب المستوى التعليمي	92
36	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي	92
37	إحصاءات الأداء الوظيفي حسب المنصب الوظيفي	93
38	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمنصب الوظيفي	93
39	إحصاءات الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة	93
40	نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة	94
41	ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات	95

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت	62
03	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	76
04	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن (الفئة العمرية)	76
05	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي	77
06	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	78
07	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	78

مقدمة عامة

1. توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر مع هذه التغيرات من أجل الحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبح مرتبطاً بشكل أساسي بقدرتها على استثمار مواردها البشرية وتنمية كفاءاتها.

وتُعد الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية داخل المؤسسة، لما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات تسهم في تحقيق الأداء الفعال وتعزيز القدرة التنافسية. فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة التنظيمية، وهو المسؤول عن استغلال الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أولويات الإدارة الحديثة، باعتباره مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار، يبرز التدريب كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير قدرات العاملين وتحسين كفاءاتهم المهنية. ويُعد التدريب عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، كما يساهم في تعديل السلوكيات المهنية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل. ومع تزايد التغيرات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل، لم يعد التدريب نشاطاً مؤقتاً أو محدوداً، بل أصبح عملية مستمرة تسعى المؤسسات من خلالها إلى مواكبة التطورات وضمان جاهزية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المستقبلية.

ويُعتبر التدريب المستمر من أهم الوسائل التي تساعد على تنمية كفاءات الموارد البشرية، حيث يساهم في تطوير المعارف المهنية، وصقل المهارات الفنية والسلوكية، وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات المختلفة. كما يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية، إضافة إلى دعم الابتكار داخل المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، خاصة ما يتعلق بتطور بيئة العمل وتسارع التغيرات التكنولوجية، أصبحت الحاجة إلى تبني برامج تدريبية مستمرة أكثر إلحاحاً من أجل تنمية كفاءات المورد البشري وتحسين مستوى أدائه. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التدريب المستمر في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال تحليل العلاقة بين التدريب المستمر وتحسين الأداء المهني للعاملين.

2. إشكالية الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات الاقتصادية والخدمية مطالبة بتطوير مواردها البشرية من أجل مواكبة هذه التغيرات وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متزايدة.

ويُعد التدريب المستمر من أهم الوسائل الاستراتيجية التي تعتمد عليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز) لتنمية كفاءات العاملين لديها وتحسين مستوى أدائهم المهني والفني.

ورغم الأهمية البالغة التي يحظى بها التدريب داخل قطاع الطاقة، إلا أن الواقع العملي يُظهر وجود تفاوت في مدى الاهتمام به من حيث هندسة التخطيط، آليات التنفيذ، ونظم التقييم البعدي، الأمر الذي يثير تساؤلات جوهرية حول مدى فعالية برامج التدريب المستمر المعتمدة في تحقيق الهدف المنشود المتمثل في تنمية كفاءات المورد البشري التابع لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).

وبناءً على هذه المعطيات، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة التدريب المستمر في تنمية كفاءات المورد البشري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)؟

3. الأسئلة الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد على توضيح أبعاد الموضوع، وهي كما يلي:

- هل يوجد تأثير للتدريب المستمر في تطوير الكفاءات المعرفية ومهارات العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)؟
- هل يؤثر التدريب المستمر في الكفاءات السلوكية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)؟

4. فرضيات الدراسة

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبارها ميدانيًا، تم صياغة فرضية رئيسية تنفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى

يساهم التدريب المستمر في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)

ومن الفرضية الرئيسية الأولى تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم التدريب المستمر في تطوير الكفاءات المعرفية للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).

- يساهم التدريب المستمر في تطوير الكفاءات المهارية للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).
- يؤثر التدريب المستمر بشكل إيجابي على الكفاءات السلوكية للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).
- يساهم التدريب المستمر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).

ب. الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة التدريب المستمر في تنمية كفاءات المورد البشري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز) تعزى لمتغيرات: (الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)

5. أسباب اختيار الموضوع

ينبع الاهتمام بدراسة هذا الموضوع من مجموعة من الدوافع والمبررات التي ولدت لدينا الرغبة في البحث والتقصي حول هذه الإشكالية، ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى:

أ. المبررات الموضوعية:

- التعرف على طبيعة العلاقة: الرغبة في الفهم العميق لكيفية بناء علاقة ارتباطية وسببية متينة بين آليات التدريب المستمر كمتغير مستقل، وعملية تنمية كفاءات المورد البشري كمتغير تابع في قطاع الخدمات الطاقوية.
- إبراز القيمة المضافة للأداء: السعي نحو كشف وتحليل الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي والتقني للعاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).
- تشخيص الواقع الميداني للمؤسسة: إتاحة الفرصة لنا كباحثين لتحليل وتفكيك واقع وهندسة البرامج التدريبية المطبقة فعلياً على أرض الواقع داخل هذه المديرية الحيوية.
- المساهمة في التطوير الإجرائي: الرغبة في الخروج بدراسة علمية لا تقف عند الوصف فحسب، بل تقدم حلولاً وتوصيات ومقترحات عملية تساهم مباشرة في تطوير ورفع فعالية الحقائق البرمجية والتدريبية للمؤسسة محل الدراسة.

ب. المبررات الشخصية:

- الميل الأكاديمي والبحثي: الرغبة الشخصية في تعميق المعارف المكتسبة طوال المسار الجامعي في تخصص علوم التسيير، وتطبيقها ميدانياً في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات.
- الاهتمام بقطاع الطاقة: الشغف الشخصي باكتشاف المنظومة التكوينية التابعة لمجمع عريق بحجم مؤسسة سونلغاز، والاطلاع على كيفية إدارتها لرأسمالها البشري في ظل التحديات المعاصرة.

6. حدود الدراسة

لتأطير البحث وضمان دقة النتائج، تم الالتزام بالحدود المنهجية التالية:

- أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث أثر متغير "التدريب المستمر" (من حيث التخطيط، التصميم، التنفيذ، والتقييم) على متغير "تنمية الكفاءات" بأبعادها الثلاثة الأساسية (المعارف، المهارات، والسلوكيات المهنية).
- ب. الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية حصراً داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز).
- ت. الحدود الزمانية: شمل النطاق الزمني للدراسة الميدانية وفترة توزيع واسترداد استثمارات الاستبيان الأشهر الممتدة بين مارس وماي من السنة الجامعية 2025 / 2026.
- ث. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة عشوائية من موظفي، إدارات، وتقنيي الإدارة ومختلف المصالح التابعة لمديرية التوزيع بعين تموشنت.

7. أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة في مجموعة من الجوانب العلمية والعملية، من أهمها:

- إبراز أهمية التدريب المستمر ودوره في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- التأكيد على قيمة الاستثمار في المورد البشري باعتباره أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
- مساعدة مسؤولي إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحسين سياسات وبرامج التدريب.
- الإسهام في إثراء الدراسات والأبحاث العلمية في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

8. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب المستمر وتنمية كفاءات المورد البشري.
- إبراز دور التدريب المستمر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.
- تحليل واقع التدريب المستمر المطبق داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير فعالية البرامج التدريبية.

9. منهجية الدراسة

تطلبت طبيعة الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لتغطية جوانب الدراسة:

- **الجانب النظري:** من خلال رصد ووصف الأدبيات النظرية والمفاهيم الخاصة بالتدريب والكفاءات بالاعتماد على الكتب والمراجع الأكاديمية والدراسات السابقة.
- **الجانب التطبيقي الميداني:** من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان الموجهة لعينة الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى دلالات واختبار صحة الفرضيات.

10. صعوبات إنجاز الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من التحديات والصعوبات الميدانية التي تم التعامل معها وتجاوزها لضمان خروج البحث بالشكل الأكاديمي المطلوب، وأبرزها:

- **ضيق الوقت المتاح:** صعوبة التوفيق بين التعمق في الجانب النظري، وإجراء الدراسة الميدانية (من توزيع واسترجاع الاستمارات) في المدة الزمنية المحددة.
- **الالتزامات المهنية لأفراد العينة:** واجهنا بعض الصعوبة في استرداد الاستبيانات بسرعة نظراً لانشغال عمال وإطارات مديرية توزيع عين تموشنت بمهامهم الوظيفية اليومية وضغوط العمل المستمرة.
- **التحفظ الأولي في الإجابة:** إبداء بعض الموظفين تخوفاً من طبيعة الأسئلة، مما استدعى منا جهداً إضافياً لطمأننتهم بأن الإجابات سرية وموجهة حصراً لأغراض البحث العلمي الأكاديمي.

11. هيكل الدراسة

لاختبار الفرضيات المصاغة والإجابة الدقيقة عن التساؤلات الجوهرية المطروحة، تم تقسيم هذا البحث منهجياً وبنويّاً إلى فصلين رئيسيين متكاملين، يربطان بين التأسيس النظري والمفاهيمي للمتغيرات، والتحليل الإحصائي الميداني في المؤسسة محل الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات البحث والدراسات السابقة

يُخصص هذا الفصل لبناء المرتكزات المعرفية والخلفية العلمية للدراسة، من خلال رصد الأدبيات النظرية والمفاهيمية التي تشكل المرجعية الأساسية للبحث، وينقسم إلى ثلاثة مباحث أساسية ومتكاملة:

- **المبحث الأول (الأدبيات النظرية لوظيفة تدريب الموارد البشرية):** ويهدف إلى تحديد الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية، التمييز الدقيق بين التدريب والتطوير المهني والتعلم المؤسسي،

ومناقشة أهداف التدريب وأسس ومبادئ التدريب المستمر ومعايير جودته وأثره على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة الحديثة.

- **المبحث الثاني (الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية):** ويتناول بالبحث المعمق مفهوم الكفاءة، نشأتها، وتطورها، وتصنيفاتها النظرية بحسب نطاقها وطبيعتها وأبعادها المتكاملة، بالإضافة إلى توضيح آليات قياس وإدارة وتنمية الكفاءات، واستعراض تحدياتها في ظل التحولات الرقمية وموقعها كمصدر لبناء الميزة التنافسية المستدامة.

- **المبحث الثالث (الدراسات السابقة):** ويضم مسحاً نقدياً للأدبيات والأبحاث السابقة ذات الصلة بوظيفة تدريب المورد البشري، وتنمية الكفاءات، والدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وينتهي بصياغة "الفجوة البحثية" التي تحدد الإضافة العلمية وموقع الدراسة الحالية منها.

- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز - عين تموشنت)

يُمثل هذا الفصل الحجر الأساس للجانب التطبيقي والتحليلي للبحث، حيث يتم إسقاط الأطر النظرية على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، ويتضمن بدوره ثلاثة مباحث متناسقة:

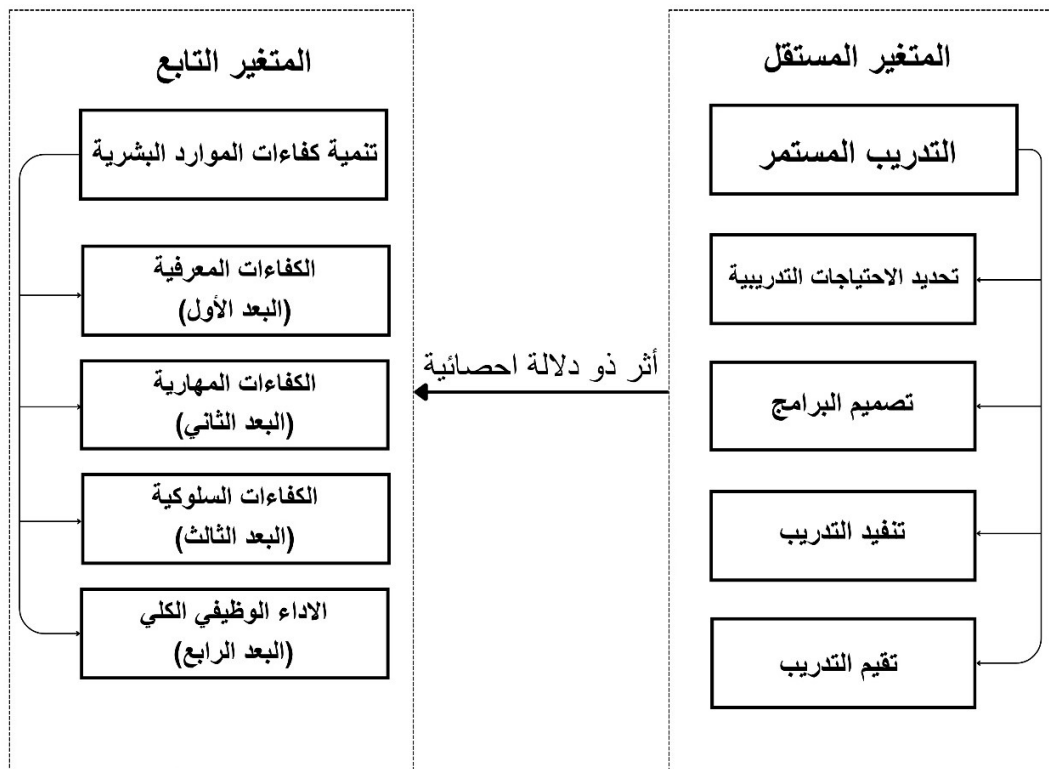
- **المبحث الأول (نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز):** ويقدم تعريفاً شاملاً بمؤسسة "سونلغاز" وتطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي العام، مع تحديد دقيق لموقع وخصوصية مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.
- **المبحث الثاني (العملية التكوينية بالمعهد التابع لسونلغاز):** ويتطرق بالوصف والتحليل الميداني لكيفية تنظيم وإدارة العملية التكوينية، وآليات رصد وتحديد الاحتياجات، وهندسة تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها ومتابعتها داخل معاهد المجمع.
- **المبحث الثالث (عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية):** ويركز على الجانب الإحصائي الإجرائي من خلال تشخيص دوافع وأهمية التكوين في المؤسسة، وتقريغ وتحليل عبارات ومحاور استمارة الاستبيان الموجهة لعينة الموظفين، يليه مناقشة وتفسير النتائج الميدانية واختبار صحة الفرضيات المقترحة في ظل أدبيات الدراسة.

وينتهي البحث بخاتمة عامة تلخص أهم الاستنتاجات، وتفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

12. نموذج الدراسة:

بناءً على إشكالية الدراسة وفرضياتها، تم تصميم نموذج الدراسة لبيان أثر التدريب المستمر باعتباره المتغير المستقل على تنمية كفاءات المورد البشري باعتبارها المتغير التابع. وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبيان وُجّه إلى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)، وذلك بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على الأدبيات والدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد

يحظى تدريب الموارد البشرية بأهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر، باعتباره أداة استراتيجية تسهم في تطوير قدرات العاملين وتعزيز أدائهم الوظيفي، في ظل بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور. إذ لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تأهيل مواردها البشرية وتنمية مهاراتها وضمان استمرارية كفاءتها، بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(, p284,2014, Armstrong)

ويُعد التدريب المستمر من أبرز الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق هذا الهدف، من خلال تطوير المعارف، وصقل المهارات، وتعزيز السلوكيات المهنية بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. كما يشكل التدريب المستمر عاملاً أساسياً في بناء الكفاءات المهنية، ورفع القدرة على التكيف، وتحقيق الأداء الفعال على المستويين الفردي والجماعي داخل المؤسسة. (p7, 2020, Noe.)

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية، من خلال استعراض الإطار النظري للتدريب وأسس ومبادئه، وأنواعه وأساليبه، ودوره في تنمية كفاءات العاملين. كما يسعى إلى توضيح العلاقة بين التدريب المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية، بما يضع الأساس النظري اللازم لفهم كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة. (p268, 2020, Dessler)

وانطلاقاً من هذا المنظور، تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث مترابطة؛ حيث يركز المبحث الأول على الإطار المفاهيمي لتدريب الموارد البشرية، متضمناً تعريفاته وأهدافه وأهميته داخل المؤسسات. بينما يعالج المبحث الثاني أسس ومبادئ التدريب المستمر، مع التركيز على أنواعه وأساليبه ومراحل العملية التدريبية. أما المبحث الثالث، فيختص بدراسة دور التدريب المستمر في تنمية كفاءات الموارد البشرية، عبر تحليل أنواع الكفاءات وأبعادها والآليات المعتمدة لتطويرها، وإبراز أهمية التدريب كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي.

(.p244, 2012, Garavan et al)

المبحث الأول: الادبيات النظرية لوظيفة تدريب الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري قلب أي مؤسسة، فهو المورد الأساسي الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. لذلك، فإن فهم مفهوم الموارد البشرية هو خطوة أساسية قبل الخوض في موضوع تدريبها وتنميتها. (p. 38, 2020, Dessler)

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

تُعرّف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد العاملين داخل المؤسسة الذين يمتلكون المعارف، المهارات، الخبرات، والقدرات اللازمة لتحقيق أهدافها. وتشمل الموارد البشرية جميع الفئات العاملة داخل المؤسسة، من الإداريين والفنيين والتنفيذيين، إلى كل من يساهم في سير العمليات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تُعد الموارد البشرية العنصر الأساسي والمحرك الرئيس لكل نشاط تنظيمي داخل المؤسسة، فهي ليست مجرد قوة عاملة تؤدي مهامًا محددة، بل هي رأس مال حي واستراتيجي يمكن أن يكون العامل الحاسم في نجاح المؤسسة أو فشلها. (p5, 2014, Armstrong)

يرى العديد من الباحثين أن الموارد البشرية ليست مجرد أداة تنفيذية داخل المؤسسة، بل هي أصل استراتيجي يساهم في اتخاذ القرار وصنع السياسات التنظيمية. فالموظفون ليسوا مجرد منفذين للأوامر، بل شركاء في العملية التنظيمية، يمتلكون القدرة على تحسين الأداء، اقتراح حلول مبتكرة، والمساهمة في تطوير نظم العمل. على سبيل المثال، موظف يمتلك مهارات تحليل البيانات يمكن أن يساهم في اتخاذ قرارات دقيقة تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بينما موظف مدرب على استخدام تقنيات تكنولوجيا حديثة يمكنه تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بشكل ملموس. ((p94, 2011, Wright & McMahan))

تاريخياً، كان التركيز الإداري التقليدي على الموارد البشرية محدوداً على الجانب الإنتاجي أو التنفيذي، حيث كان يُنظر إلى الموظف على أنه عنصر يعمل لتحقيق المهام المحددة دون النظر إلى تطوير مهاراته أو قدراته. ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدارس الإدارة الحديثة، بدأ التركيز يتحول تدريجياً نحو الموارد البشرية كعنصر استراتيجي قادر على خلق قيمة إضافية للمؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية تتمتع بمرونة أكبر في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحافظ على قدرتها على الابتكار وتحسين الأداء على المدى الطويل.

(p58, 1998, Becker & Huselid)

● أولاً: أهمية الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورًا مركزيًا في نجاح أي مؤسسة، ويمكن تلخيص أهميتها في أربع نقاط رئيسية:

1. **عنصر استراتيجي:** تعد الموارد البشرية المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في المؤسسات. المؤسسات التي تمتلك موظفين ذوي مهارات عالية ومعرفة واسعة تتمكن من التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات أفضل، وتحقيق استجابة أسرع للتغيرات السوقية والتكنولوجية. إن الاستثمار في تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم لا يُعتبر تكلفة فحسب، بل هو استثمار يعود بالنفع على المؤسسة من خلال تحسين جودة الأداء وتعزيز موقعها التنافسي. كما أن الموظفين المتميزين يمثلون عنصرًا لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين، ما يجعل الموارد البشرية أصلًا فريدًا يحقق قيمة استراتيجية طويلة الأمد.

(Barney, 1991, p102)

2. **قوة دافعة للابتكار:** تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحفيز الابتكار وتجديد العمليات داخل المؤسسة. الموظفون المتمرسون والمؤهلون قادرون على تطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين الإجراءات والعمليات، واقتراح حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية. على سبيل المثال، في المؤسسات الصناعية، يمكن للمهندسين المدربين على تقنيات التصنيع الحديثة اقتراح تعديلات على خطوط الإنتاج تزيد من الإنتاجية وتقلل الهدر، بينما في المؤسسات الخدمية، يمكن لموظفي خدمة العملاء تطوير أساليب تواصل جديدة ترفع مستوى رضا العملاء. بهذا المعنى، تشكل الموارد البشرية محرك الابتكار الأساسي داخل المؤسسة، حيث تتحول الأفكار الفردية إلى حلول عملية تؤثر إيجابيًا على الأداء العام.

(Schuler & Jackson, 1987, p210)

3. **أداة لضمان استمرارية الأداء:** تساهم الموارد البشرية في تحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأمد، وهي الضمان الأساسي لاستمرارية الأداء المؤسسي. فالمؤسسة التي تستثمر في تطوير قدرات موظفيها تضمن وجود قاعدة من الكفاءات القادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، سواء كانت اقتصادية أو تنظيمية أو تكنولوجية. علاوة على ذلك، توفر الموارد البشرية المؤهلة قدرة على إدارة التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية، ما يقلل من المخاطر المرتبطة بالعجز التنظيمي أو الانقطاع في سير العمل.

(Armstrong, 2014, p73)

4. **حلقة وصل بين الموارد الأخرى:** تلعب الموارد البشرية أيضًا دور الوسيط بين الموارد المادية والتكنولوجية داخل المؤسسة. فالآلات، المعدات، والأنظمة التكنولوجية تبقى غير فعالة ما لم يكن هناك موظفون قادرون على تشغيلها وإدارتها بشكل صحيح. الموظفون هم الذين يحولون الإمكانيات النظرية للموارد المادية إلى نتائج ملموسة، ويضمنون الاستخدام الأمثل للتقنيات المتاحة. فمثلاً، نظام معلوماتي متطور لإدارة المشاريع لن يكون فعالاً إذا لم يكن لدى الفريق القدرة على استخدامه وتحليل البيانات الناتجة منه، وهو ما يبرز أهمية استثمار المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين باستمرار.

(Robbins & Coulter, 2018, p342)

● **ثانياً: العلاقة بين الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمؤسسة**

تُظهر الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تدير مواردها البشرية بشكل فعال تحقق أداءً أعلى واستجابة أسرع للتحديات السوقية. الموارد البشرية ليست مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل هي المصدر الأساسي الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشير الباحثون إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية يجب أن يكون مستدامًا، يشمل التدريب المستمر، التطوير المهني، وتعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسة، بحيث تصبح القوى العاملة أداة حيوية لتحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية.

(p345, 2018, Robbins & Coulter,)

1. خصائص الموارد البشرية

تمتاز الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها محورًا حيويًا في أي مؤسسة، وتحدد مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي ونجاح استراتيجياتها. من أبرز هذه الخصائص:

2. المعرفة والخبرة العملية

تعتبر المعرفة والخبرة العملية من أهم خصائص الموارد البشرية، فهي تمثل قاعدة القدرة على الأداء الفعال واتخاذ القرارات السليمة. فالمعرفة تشمل كل ما اكتسبه الفرد من تعليم أكاديمي، تدريب مهني، أو خبرة مكتسبة خلال سنوات العمل، بينما تمثل الخبرة العملية القدرة على توظيف هذه المعرفة في سياقات العمل الفعلية وحل المشكلات بشكل مبتكر وفعال. على سبيل المثال، موظف يمتلك خبرة في إدارة المشاريع يمكنه تقدير المخاطر، تنظيم الموارد، وضمان إنجاز المهام في الوقت المحدد، ما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وتعتبر الخبرة والمعرفة أيضًا أساسًا للتعلم المستمر، حيث يمكن للموظف استيعاب التغيرات التكنولوجية والإدارية والتكيف معها بكفاءة. (p86, 2014 , Armstrong)

3. القدرة على التعلم والتكيف

القدرة على التعلم والتكيف تعد من الخصائص الجوهرية للموارد البشرية في بيئة العمل الحديثة، والتي تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية. الموظفون الذين يمتلكون القدرة على التعلم بسرعة واستيعاب المعلومات الجديدة يمكنهم مواكبة التطورات التقنية والتغيرات التنظيمية، وهو ما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. على سبيل المثال، عند إدخال نظام برمجي جديد لإدارة العمليات، يكون الموظفون المتكيفون قادرين على تعلم استخدامه بسرعة وتطبيقه في عملهم اليومي، بينما قد يحتاج الآخرون إلى وقت طويل لتعلم نفس المهارات، مما يؤثر على كفاءة العمل. ومن هذا المنطلق، فإن القدرة على التعلم والتكيف تجعل الموارد البشرية عنصرًا ديناميكيًا يساهم في استمرارية الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. (p14, 1990, Senge,)

4. السلوكيات المهنية والالتزام بالقيم المؤسسية

تتضمن الموارد البشرية أيضًا مجموعة من السلوكيات المهنية والقيم الأخلاقية التي تضمن سير العمل بشكل منظم ومتناسق داخل المؤسسة. السلوكيات المهنية تشمل الالتزام بالمواعيد، احترام السياسات الداخلية، القدرة على التعاون ضمن فريق، وتحمل المسؤولية عن النتائج. أما القيم المؤسسية فهي المبادئ التي تحدد ثقافة المؤسسة، مثل النزاهة، الشفافية، والاحترام المتبادل. الموظفون الذين يتمتعون بهذه الخصائص يساهمون في خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة، تعزز من كفاءة الأداء وتقلل من النزاعات، كما أنها تعكس صورة إيجابية للمؤسسة أمام العملاء والشركاء. فعلى سبيل المثال، الموظف الذي يلتزم بالقيم المؤسسية في التعامل مع العملاء يساهم في تعزيز رضاهم وبناء علاقة مستدامة مع المؤسسة، وهو ما يعزز الأداء العام ويزيد من القدرة التنافسية. ((Becker & Huselid, 1998, p62))

الفرع الثاني: الفرق بين التدريب والتطوير المهني والتعلم المؤسسي

يُعد التدريب أحد الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، إذ يمثل أداة تنظيمية مخططة تهدف إلى تنمية معارف العاملين، وصقل مهاراتهم، وتعديل سلوكياتهم المهنية بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة الحالية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. ولا يقتصر التدريب على نقل المعرفة أو تحسين المهارة الفنية فحسب، بل يشمل أيضًا تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وترسيخ السلوكيات التنظيمية التي تدعم الانضباط، الجودة، والعمل الجماعي. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التدريب على أنه استثمار مقصود في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط إداري أو إجراء روتيني. (Robbins & Judge, 2017, p621)

ويُستخدم التدريب كوسيلة رئيسية لتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، من خلال تقليص الفجوة بين القدرات الحالية للعاملين والمتطلبات الفعلية للوظائف التي يشغلونها. كما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء المهنية، وتحسين جودة المخرجات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، يكتسب التدريب أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، سواء من حيث التطور التكنولوجي، أو تعقد الهياكل التنظيمية، أو اشتداد المنافسة، مما يجعل تطوير مهارات العاملين شرطًا أساسيًا للاستمرار والنجاح. (Dessler, 2020, p270)

كما يُعد التدريب أداة فعالة لمواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية، حيث يساعد العاملين على التكيف مع النظم الحديثة، والتقنيات الرقمية، وأساليب العمل الجديدة، ويحدّ من مقاومة التغيير داخل المؤسسة. فكلما كانت البرامج التدريبية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات، زادت قدرة المؤسسة على إعداد مواردها البشرية للتعامل مع المستجدات وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير. (Noe, 2020, p12)

وعلى الرغم من التقارب المفاهيمي بين كل من التدريب، والتطوير المهني، والتعلم المؤسسي، إلا أن كل مفهوم منها يعكس بعدًا مختلفًا من أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويؤدي وظيفة مميزة من حيث الأهداف، والنطاق، والزمن، ومستوى التأثير التنظيمي. ويُعد التمييز بينها أمرًا ضروريًا لفهم كيفية بناء سياسات فعّالة لتنمية الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي. (Armstrong, 2014, p287g)

أولاً: التدريب

يُعد التدريب من أكثر الأدوات استخدامًا وأهمية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، لما له من دور مباشر في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين. ويُقصد بالتدريب عملية منظمة ومخططة تقوم بها المؤسسة بهدف تنمية معارف العاملين، وصقل مهاراتهم، وتوجيه سلوكياتهم المهنية بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة الحالية وأهداف المؤسسة. ويستند التدريب إلى تشخيص دقيق للاحتياجات التدريبية، بما يسمح بتصميم برامج تتلاءم مع طبيعة العمل ومستوى العاملين والنتائج المرجوة. (Noe, 2020, p15)

ويركز التدريب أساسًا على تحسين الأداء الحالي من خلال سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف الفعلية، وهو ما يجعله مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالمهام الوظيفية اليومية. فكلما كان التدريب مبنياً على تحليل واقعي للوظائف ومهامها، كلما أسهم بشكل أكثر فاعلية في رفع مستوى الإنجاز وتقليل مظاهر القصور في الأداء. كما يُعد التدريب وسيلة لتوحيد أساليب العمل داخل المؤسسة، وضمان التزام العاملين بالمعايير المهنية والتنظيمية المعتمدة. (Blanchard & Thacker, 2013, p28)

ويتميز التدريب بعدة خصائص أساسية تُميّزه عن غيره من أساليب تنمية الموارد البشرية، ومن أبرزها:

- **قصر مدته نسبيًا**، حيث يُصمم التدريب غالبًا ليكون قصيرًا إلى متوسط المدى، ويستهدف تحقيق نتائج مباشرة وقابلة للقياس في فترة زمنية محددة. ويتيح ذلك للمؤسسة تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

- **وضوح الهدف والمحتوى**، إذ يُبنى التدريب على أهداف تدريبية محددة تنطلق من الاحتياجات الفعلية للعمل، وليس من افتراضات عامة. ويتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي بما يتناسب مع تلك الأهداف، سواء تعلق الأمر بتطوير مهارة فنية معينة، أو تحسين أسلوب أداء مهمة محددة، أو إكساب العاملين معرفة جديدة تتطلبها ظروف العمل.

- **طابعه العملي والتطبيقي**، حيث يعتمد التدريب على أساليب تفاعلية تهدف إلى إشراك المتدرب بشكل فعّال في عملية التعلم. ومن بين هذه الأساليب التدريب أثناء العمل، وورش العمل التطبيقية،

والمحاكاة، والدورات التدريبية العملية، والتي تسمح للعاملين بتطبيق ما يتعلمونه في سياق قريب من واقع العمل، مما يعزز سرعة الاستيعاب ويزيد من فعالية التدريب.

ويسهم التدريب بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، من خلال تحسين مستوى إتقان المهام، وتقليل الأخطاء المهنية، وزيادة سرعة الإنجاز وجودته. كما يساعد على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، خاصة عندما يتم التدريب في إطار جماعي يتيح تبادل الخبرات بين العاملين. إضافة إلى ذلك، يؤدي التدريب إلى تحسين قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية، ويخفف من حدة مقاومة التغيير، من خلال تهيئة الأفراد نفسيًا ومهنيًا للتعامل مع أساليب عمل جديدة أو تقنيات حديثة.

وعليه، يمكن القول إن التدريب يمثل المدخل الأساسي لتنمية الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط، ويشكل قاعدة انطلاق لبقية عمليات التطوير المهني والتعلم المؤسسي، حيث يضمن توفر الحد الأدنى من الكفاءة والمعرفة اللازمة لأداء العمل بكفاءة، ويمهد الطريق لبناء قدرات أعمق وأكثر شمولاً في المراحل اللاحقة

ثانياً: التطوير المهني

يُعد التطوير المهني أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على تنمية القدرات المستقبلية للعاملين، ولا يقتصر على تحسين الأداء الحالي فحسب، بل يمتد ليشمل إعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات أكبر وأدوار أكثر تعقيداً داخل المؤسسة. ويهدف التطوير المهني إلى بناء موارد بشرية قادرة على مواكبة التغيرات التنظيمية، والتعامل مع التحديات المستقبلية، والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. (سالم، 2012، ص142.)

ويرتبط التطوير المهني ارتباطاً وثيقاً بـ **تخطيط المسار الوظيفي**، إذ يسعى إلى تمكين العاملين من تطوير إمكاناتهم الكامنة، وتوسيع مداركهم المهنية، وتعزيز قدرتهم على الانتقال من أدوار تنفيذية إلى أدوار إشرافية أو قيادية. ومن هذا المنطلق، لا يُنظر إلى التطوير المهني كبرنامج مرحلي أو نشاط ظرفي، بل كعملية مستمرة تتكامل مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

ويتميز التطوير المهني بعدة خصائص أساسية تميزه عن التدريب، من أهمها:

- **طابعه طويل المدى واستراتيجي التوجه**، حيث يركز على بناء قدرات مستدامة لدى الموارد البشرية، ويستهدف تحقيق نتائج بعيدة الأجل تخدم مستقبل المؤسسة. فبرامج التطوير المهني لا تهدف إلى معالجة قصور آني في الأداء، وإنما إلى إعداد الأفراد لمواجهة تحديات مستقبلية قد لا تكون واضحة المعالم في الوقت الراهن.

- شموليته لمختلف الأبعاد المهنية والشخصية، إذ يهتم بتنمية مجموعة واسعة من المهارات، مثل المهارات القيادية، والإدارية، والتحليلية، ومهارات التواصل، وحل المشكلات، واتخاذ القرار. كما يركز على تنمية التفكير الاستراتيجي، والقدرة على إدارة الفرق، وبناء العلاقات المهنية الفعالة، وهو ما يُعد ضروريًا لشغل المناصب العليا داخل المؤسسة.

- دوره في إعداد القيادات المستقبلية وضمان الاستمرارية التنظيمية، حيث تسعى المؤسسات من خلال التطوير المهني إلى خلق صف ثانٍ من القادة القادرين على تولي المناصب القيادية عند الحاجة. ويسهم ذلك في تقليل المخاطر المرتبطة بنقص الكفاءات القيادية، وضمان انتقال سلس للسلطة والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي.

ويُعد التطوير المهني استثمارًا حقيقيًا في رأس المال البشري، إذ يعكس إدراك المؤسسة لقيمة مواردها البشرية بوصفها مصدرًا أساسيًا للتميز والاستدامة. كما يؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين للمؤسسة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، نتيجة شعورهم بالتقدير وإتاحة فرص النمو والتقدم المهني. ويسهم ذلك بدوره في تقليل معدلات دوران العمل، وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار التنظيمي. (أرمسترونج، 2020، ص312.)

وعلى المدى البعيد، ينعكس التطوير المهني إيجابًا على الأداء المؤسسي الكلي، من خلال تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز فعالية القيادة، ورفع مستوى الجاهزية التنظيمية لمواجهة التغيرات البيئية. وبذلك يشكّل التطوير المهني حلقة وصل أساسية بين التدريب بوصفه أداة لتحسين الأداء الحالي، والتعلم المؤسسي بوصفه إطارًا لبناء مؤسسة متعلمة وقادرة على التطور المستمر. (Dessler, 2020, p284)

ثالثًا: التعلم المؤسسي

يُعد التعلم المؤسسي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ويختلف عن كلّ من التدريب والتطوير المهني في كونه لا يركز على تنمية الفرد بمعزل عن محيطه التنظيمي، بل ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة قادرة على التعلم والتطور المستمر. ويُقصد بالتعلم المؤسسي قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم تخزينها وتنظيمها وتبادلها بين العاملين، وتوظيفها بشكل جماعي لتحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية. (Armstrong, 2014, p296)

وينطلق التعلم المؤسسي من فكرة مفادها أن المعرفة لا تقتصر على الأفراد فقط، بل يمكن تحويلها إلى معرفة تنظيمية تظل داخل المؤسسة حتى في حال انتقال أو مغادرة الأفراد. ويشمل ذلك الخبرات المتراكمة، والدروس

المستفادة من النجاحات والإخفاقات، وأفضل الممارسات التي يتم تطويرها عبر الزمن، وهو ما يجعل التعلم المؤسسي أداة استراتيجية لضمان الاستمرارية والتطور. (Garavan et al, 2012, p248),

ويتميز التعلم المؤسسي بعدة خصائص أساسية، من أبرزها:

- كونه عملية مستمرة وديناميكية، لا ترتبط بزمان محدد أو برنامج رسمي معين، بل تُمارس بشكل دائم من خلال التفاعل اليومي بين العاملين، والتقييم المستمر للأداء، ومراجعة السياسات والإجراءات. فالتعلم المؤسسي يحدث في سياق العمل ذاته، ويُعد جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- اعتماده على تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والإدارات، حيث يشجع على التواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية. وتُسهّم آليات مثل الاجتماعات الدورية، وفرق العمل متعددة التخصصات، وقواعد البيانات المعرفية، ومنصات تبادل الخبرات، في تعزيز هذا النوع من التعلم وتحويل المعرفة الفردية إلى مورد مشترك.

- دوره في ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة، إذ يوفر بيئة تنظيمية تشجع على التفكير النقدي، والتجريب، وتقديم الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل. فالمؤسسات التي تتبنى التعلم المؤسسي تنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم والتحسين، وليس مجرد إخفاقات يجب تجنبها، مما يعزز قدرتها على الابتكار والتجديد. (Wright et al, 1994, p318)

ويسهم التعلم المؤسسي بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي الشامل، من خلال تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية، وتطوير أساليب العمل، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما يساعد على تجنب تكرار الأخطاء السابقة عبر توثيق الخبرات والدروس المستفادة، والاستفادة منها في المواقف المستقبلية المشابهة. (Becker & Huselid, 1998, p65)

وعليه، يُعد التعلم المؤسسي الإطار الأشمل لتنمية الموارد البشرية، حيث يتكامل مع التدريب الذي يستهدف تحسين الأداء الحالي، ومع التطوير المهني الذي يركز على إعداد الموارد البشرية للمستقبل. ويشكّل هذا التكامل أساساً لبناء مؤسسة متعلمة قادرة على تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. (Armstrong, 2014, p302)

فلقد أولى المشرع الجزائري أهمية بالغة للتدريب، حيث نص القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في المادة 28 منه على ضرورة إعداد المؤسسة لبرامج تدريبية وتدريب العمال، كما تلزم الدولة المؤسسات بالمساهمة في تمويل التكوين المتواصل عبر الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتدريب المتواصل (FNAC)، مما يعطي للتدريب صبغة إلزامية وتنظيمية في الجزائر (بارني، 2014، ص 145).

الفرع الثالث: أهداف التدريب وأهميته في سياق المؤسسة الحديثة

يُعد التدريب من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الحديثة، حيث لم يعد يُنظر إليه على أنه نشاط ثانوي أو إجراء ظرفي لمعالجة القصور في الأداء، بل أصبح أداة استراتيجية تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وتزداد أهمية التدريب في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والمتمثلة في التطور التكنولوجي، وتزايد حدة المنافسة، وتغير متطلبات السوق، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاستثمار المستمر في تنمية مواردها البشرية.

تسعى المؤسسات الحديثة من خلال اعتماد برامج تدريبية مخططة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، التي لا تقتصر آثارها على الفرد فقط، بل تمتد لتشمل المؤسسة ككل. وتتنوع هذه الأهداف بين أهداف فردية تتعلق بتنمية قدرات العاملين، وأهداف تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء العام، وأهداف استراتيجية تسهم في دعم توجهات المؤسسة المستقبلية. ويمكن إبراز أهم أهداف التدريب على النحو الآتي:

(p42, 2013, Blanchard & Thacker,)

1. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

يُعد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الهدف الأساسي لبرامج التدريب داخل المؤسسة، إذ يمثل الأداء الفردي الركيزة التي يقوم عليها الأداء التنظيمي العام. ويهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم وفق المعايير المطلوبة، ومعالجة أوجه القصور الناتجة عن نقص الخبرة أو ضعف الإلمام بأساليب العمل السليمة. (p22, 2020, Noe,.)

ويسهم التدريب في تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، عبر توضيح متطلبات الوظيفة، وتوحيد طرق العمل، وتقليل الأخطاء المهنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. كما ينعكس التدريب إيجابًا على استغلال الوقت والموارد، والحد من الهدر، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة.

ولا يقتصر أثر التدريب على الجوانب الفنية فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز السلوكيات المهنية المرتبطة بالأداء، مثل الالتزام بالمسؤوليات، والانضباط في العمل، والتعاون بين العاملين. وبذلك، يسهم التدريب في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتهيئة بيئة عمل داعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة.

(p25,2020, Noe)

2. تنمية المهارات والمعارف المهنية

يسعى التدريب إلى تنمية المعارف والمهارات المهنية للعاملين بما يتلاءم مع طبيعة وظائفهم ومتطلبات العمل المتغيرة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الحديثة والأساليب العملية التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى. وتشمل هذه التنمية الجوانب الفنية المرتبطة باستخدام التقنيات الحديثة، والنظم المعلوماتية، وتطبيق الإجراءات والأساليب التنظيمية المتطورة، بما يسهم في تحسين جودة الأداء ومواكبة التطورات المهنية.

ولا تقتصر عملية تنمية المهارات على الجوانب الفنية فقط، بل تمتد لتشمل المهارات الإدارية والسلوكية التي تكتسي أهمية متزايدة في بيئة العمل المعاصرة. إذ يسهم التدريب في تعزيز المهارات الشخصية، مثل مهارات التواصل الفعال، والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات، والقدرة على التفكير التحليلي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة. وتمكّن هذه المهارات العاملين من التعامل بمرونة مع مختلف المواقف المهنية، وتحسين مستوى التفاعل داخل المؤسسة.

وبذلك، يُعد التدريب وسيلة أساسية لتطوير الكفاءات المهنية للعاملين، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الفني والسلوكي، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستمرارية. (p34, 2020 Noe,.)

3. رفع مستوى التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية

في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع في التكنولوجيا وأساليب التسيير، يبرز التدريب كأداة محورية لمساعدة العاملين على التكيف مع هذه التحولات والمحافظة على فعالية الأداء داخل المؤسسة. فالتغيرات التنظيمية، مثل إعادة هيكلة الوحدات التنظيمية أو تحديث السياسات والإجراءات، تتطلب من الموارد البشرية فهماً واضحاً للأدوار الجديدة وأساليب العمل المعتمدة، وهو ما يوفره التدريب من خلال تهيئة العاملين للتعامل مع هذه المستجدات بوعي وكفاءة.

كما يسهم التدريب في تسهيل استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية الجديدة، ويقلل من حالة الغموض أو القلق التي قد ترافق إدخال تكنولوجيات متطورة. ومن خلال رفع مستوى المعرفة والمهارات التقنية، يساعد التدريب على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل العاملين له، مما ينعكس إيجاباً على سرعة تطبيق التغيرات ونجاحها.

وبذلك، يسهم التدريب في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مع الحفاظ على استقرار الأداء واستمراريته، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة. (p252., 2012, Garavan et al.)

4. إعداد الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات مستقبلية

يسهم التدريب في إعداد الموارد البشرية لتحمل مسؤوليات أكبر وأداء أدوار أكثر تعقيداً في المستقبل، سواء على المستوى الإداري أو الفني، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وتوسيع مداركهم المهنية بما يتجاوز متطلبات الوظيفة الحالية. ويُعد هذا التوجه جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يساعد المؤسسة على ضمان توفر كفاءات مؤهلة وقادرة على شغل المناصب الحساسة والقيادية عند الحاجة.

كما يتيح التدريب اكتشاف وتنمية الإمكانات الكامنة لدى العاملين، وإعدادهم تدريجياً لتولي مهام جديدة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بنقص الكفاءات أو الاعتماد المفرط على التوظيف الخارجي. ويسهم ذلك في تعزيز الاستقرار التنظيمي وضمان استمرارية الأداء، خاصة في ظل التغيرات المفاجئة أو حالات الإحلال الوظيفي.

وبذلك، يُعد التدريب وسيلة فعالة لبناء مخزون بشري مؤهل قادر على مواجهة التحديات المستقبلية، ودعم قدرة المؤسسة على التخطيط طويل المدى وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بثبات وكفاءة. (p308, 2014, Armstrong,)

5. تعزيز الاتجاهات والسلوكيات المهنية الإيجابية

لا يقتصر دور التدريب على تنمية الجوانب المعرفية والمهارية للعاملين فحسب، بل يمتد ليشمل ترسيخ الاتجاهات والسلوكيات المهنية الإيجابية التي تشكل أساس الأداء المنظم والمستقر داخل المؤسسة. إذ يُسهم التدريب في تعزيز الانضباط الوظيفي، وتنمية روح المسؤولية، وترسيخ الالتزام بأخلاقيات العمل، واحترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل، بما ينعكس على سلوك العاملين داخل بيئة العمل.

كما يساعد التدريب على تنمية قيم التعاون والعمل الجماعي، وتحسين أساليب التواصل بين العاملين، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والانتماء المؤسسي. وتُعد هذه الجوانب السلوكية عنصراً أساسياً في تحسين المناخ التنظيمي، والحد من النزاعات المهنية، ورفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة.

ويؤدي تعزيز السلوكيات المهنية الإيجابية إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الدافعية نحو العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. وبذلك، يُسهم التدريب في خلق بيئة عمل إيجابية داعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المستدام. (p618, 2017, Robbins & Judge,)

المطلب الثاني: أسس ومبادئ تدريب الموارد البشرية:

بعد التطرق في المطلب الأول إلى الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والتدريب وأهدافه في سياق المؤسسة الحديثة، يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تدريب الموارد البشرية باعتباره عملية منظمة ومتكاملة ذات أبعاد إدارية واستراتيجية. فالتدريب لم يعد نشاطاً عرضياً أو إجراءً تصحيحياً مؤقتاً، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من سياسات إدارة الموارد البشرية، وأداة أساسية لتطوير الكفاءات وتحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل المتجددة.

وتتحقق فعالية التدريب عندما يُبنى على أسس علمية واضحة، تبدأ بتشخيص دقيق للاحتياجات التدريبية، مروراً باختيار الأنواع والأساليب المناسبة، وصولاً إلى تصميم برامج تدريبية متكاملة وقابلة للتنفيذ والتقييم. فتنفيذ برامج تدريبية دون تخطيط منهجي أو معايير واضحة قد يؤدي إلى هدر الموارد دون تحقيق النتائج المرجوة، الأمر الذي يبرز أهمية الالتزام بمبادئ التنظيم والتكامل في العملية التدريبية.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المطلب الجوانب الأساسية التي تُمكن المؤسسات من بناء برامج تدريب فعالة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة. حيث يتم التطرق أولاً إلى أنواع وأساليب التدريب المختلفة، سواء من حيث مكان التنفيذ أو طبيعة المستفيدين، ثم يتم عرض مراحل العملية التدريبية باعتبارها إطاراً متسلسلاً يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بتقييم النتائج وقياس الأثر. كما يتم التركيز في الأخير على أهم المعايير التي ينبغي مراعاتها عند تصميم برامج التدريب، بما يضمن جودتها وملاءمتها لأهداف المؤسسة وخصائص مواردها البشرية.

ويهدف هذا المطلب في مجمله إلى إبراز التدريب كعملية منهجية قائمة على أسس علمية ومبادئ إدارية واضحة، وليس مجرد نشاط عشوائي أو استجابة آنية للمشكلات، بما يُسهم في تعزيز دوره في تنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافسية.

(p315, 2014, Armstrong.)

الفرع الأول: أنواع وأساليب التدريب

أولاً: التدريب من حيث مكان التنفيذ

1. التدريب الداخلي

يُقصد بالتدريب الداخلي ذلك النوع من التدريب الذي يتم داخل المؤسسة نفسها، سواء في مواقع العمل الفعلية أو في قاعات مخصصة لهذا الغرض. ويعتمد هذا النوع غالباً على الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة داخل المؤسسة، مثل الاستعانة بالمديرين، أو المشرفين، أو الخبراء الداخليين الذين يمتلكون خبرة عملية ومعرفة بطبيعة العمل وإجراءاته.

ويتميز التدريب الداخلي بقربه الكبير من الواقع العملي للمؤسسة، مما يُسهم في ربط الجوانب النظرية بالتطبيق الفعلي، ويُسهل نقل الخبرات المرتبطة بسياق العمل الحقيقي. كما يساعد هذا النوع من التدريب على تقليل التكاليف المالية، ويعزز روح الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين، نظراً لكونه يتم داخل بيئة العمل نفسها.

إلا أن فعالية التدريب الداخلي قد تكون محدودة في بعض الحالات، خاصة إذا افتقرت المؤسسة إلى كفاءات تدريبية متخصصة، أو إلى وسائل وتقنيات تدريب حديثة، مما قد يؤثر على جودة البرامج التدريبية ومستوى تحديث معارف المتدربين. (Noe, 2020, p290).

2. التدريب الخارجي

يتم التدريب الخارجي خارج نطاق المؤسسة، من خلال إلحاق العاملين بمراكز تدريب متخصصة، أو معاهد، أو جامعات، أو مؤسسات استشارية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ويُستخدم هذا النوع من التدريب عندما تتطلب البرامج التدريبية معارف متقدمة أو مهارات متخصصة أو تقنيات حديثة لا تتوفر داخل المؤسسة.

ويمتاز التدريب الخارجي بتنوع مصادر المعرفة والخبرة، وإتاحة الفرصة للاطلاع على تجارب وممارسات تنظيمية مختلفة، كما يُسهم في تحديث معارف العاملين وتعزيز انفتاحهم على أساليب عمل مبتكرة. غير أن ارتفاع تكلفته المالية، إلى جانب احتمال ضعف ارتباط محتواه بخصوصيات المؤسسة واحتياجاتها الفعلية، يُعد من أبرز التحديات التي تواجه هذا النوع من التدريب، مما يستدعي حسن الاختيار والتخطيط المسبق.

(Noe, 2020, p294)

ثانياً: التدريب من حيث عدد المستفيدين

1. **التدريب الفردي:** يُوجه التدريب الفردي إلى عامل واحد أو عدد محدود جداً من العاملين، ويُعتمد عليه عندما تكون الاحتياجات التدريبية ذات طابع خاص أو عندما تتطلب طبيعة المهارات المراد تتميتها مستوى عالياً من التركيز والمتابعة الشخصية. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تطوير مهارات نوعية أو معالجة جوانب قصور محددة تتفاوت من فرد إلى آخر، مما يستدعي تصميم برنامج تدريبي يتلاءم مع خصائص المتدرب وقدراته وسرعة تعلمه.

ويُستخدم التدريب الفردي غالباً في حالات إعداد القيادات المستقبلية، أو تطوير خبرات فنية متخصصة، أو تأهيل شاغلي المناصب الحساسة التي تتطلب دقة في الأداء واتخاذ القرار. كما يُسهم هذا النوع من التدريب في تعزيز الثقة بالنفس لدى المتدرب، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من العملية التدريبية، نظراً لاعتماده على التوجيه المباشر والتقييم المستمر

ورغم ما يتمتع به التدريب الفردي من مرونة عالية وفعالية في تحقيق أهداف محددة، إلا أنه يُعد من أكثر أنواع التدريب تكلفة من حيث الوقت والموارد البشرية والمادية، مما يجعل استخدامه محدوداً ويقتصر عادة على الفئات الوظيفية التي تمثل قيمة استراتيجية للمؤسسة (Armstrong, 2014, p319).

2. **التدريب الجماعي:** يستهدف التدريب الجماعي مجموعة من العاملين في الوقت نفسه، ويُعد من أكثر أنواع التدريب شيوعاً داخل المؤسسات، خاصة عندما تكون الاحتياجات التدريبية متقاربة أو مشتركة بين عدد من الأفراد. ويُستخدم هذا النوع عادة في حالات إدخال نظم عمل جديدة، أو توحيد المفاهيم والإجراءات، أو تطوير مهارات عامة تخدم أكثر من وظيفة أو قسم. ويتميز التدريب الجماعي بإتاحة فرص واسعة للتفاعل بين المتدربين، وتبادل الخبرات والتجارب المهنية، مما يعزز التعلم التشاركي ويقوي روح الفريق والانتماء التنظيمي. كما يُعد أكثر كفاءة من حيث التكلفة، إذ يسمح بتدريب عدد كبير من العاملين في وقت واحد باستخدام موارد تدريبية محدودة نسبياً. غير أن فعالية التدريب الجماعي قد تتأثر بتفاوت المستويات العلمية والخبرات الوظيفية للمشاركين، مما قد يؤدي إلى اختلاف درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي. ولتجاوز هذه الإشكالية، يتطلب التدريب الجماعي تخطيطاً دقيقاً لمحتوى البرنامج، واختيار أساليب تدريب مرنة تراعي الفروق الفردية، وتُشجع المشاركة الفعالة لجميع المتدربين (Robbins & Judge, 2017, p.622).

الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات إلى التقييم

تُعد العملية التدريبية من العمليات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة. ويُنظر إلى التدريب على أنه أداة أساسية لتطوير قدرات العاملين ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تشهدها بيئة العمل الحديثة. لذلك فإن نجاح البرامج التدريبية لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يتطلب اتباع مجموعة من المراحل المتكاملة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

وتبدأ هذه العملية بتحديد الاحتياجات التدريبية، مروراً بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وصولاً إلى مرحلة تقييم النتائج وقياس مدى فعالية التدريب. ويساهم اتباع هذه المراحل بشكل منهجي في ضمان استثمار الموارد المخصصة للتدريب بطريقة فعالة وتحقيق تحسين ملموس في أداء العاملين (Armstrong, 2014, p.288).

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تُعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية، حيث تشكل الأساس الذي تُبنى عليه بقية المراحل اللاحقة. ويقصد بالاحتياجات التدريبية الفجوة الموجودة بين مستوى الأداء الحالي للعاملين ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه وفق متطلبات العمل وأهداف المؤسسة. ومن خلال هذه المرحلة يتم تحديد نوع التدريب المطلوب، والفئات المستهدفة، والمهارات والمعارف التي ينبغي تطويرها لدى العاملين. وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في توجيه البرامج التدريبية نحو الجوانب التي تحتاج فعلاً إلى تحسين، مما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من البرامج التدريبية وتجنب إهدار الوقت والموارد في برامج قد لا تكون ذات فائدة حقيقية للمؤسسة أو للعاملين.

كما تساعد هذه المرحلة الإدارة على التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وبالتالي وضع خطط تدريبية ملائمة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات، من أهمها:

- **تحليل الأداء الوظيفي للعاملين:** حيث يتم تقييم مستوى أداء الموظفين ومقارنته بالمعايير المحددة للأداء المطلوب، مما يساعد على تحديد جوانب القصور التي تحتاج إلى تدريب.
- **تقييم الأداء الدوري أو السنوي:** إذ يُعد تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات للكشف عن نقاط الضعف لدى العاملين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- **تحليل الوظائف:** ويهدف إلى دراسة مهام ومسؤوليات كل وظيفة والمهارات المطلوبة لأدائها بكفاءة، مما يساعد على تحديد نوع التدريب المناسب لكل وظيفة.
- **المقابلات الشخصية:** حيث يتم إجراء مقابلات مع الموظفين أو المشرفين لمعرفة الصعوبات التي يواجهونها في أداء أعمالهم وتحديد المجالات التي يحتاجون فيها إلى تدريب.
- **الاستبيانات والاستقصاءات:** وتُستخدم لجمع آراء العاملين حول احتياجاتهم التدريبية، كما تساعد في الحصول على معلومات دقيقة حول المجالات التي يرغب الموظفون في تطويرها.
- **ملاحظة الأداء في بيئة العمل:** حيث يقوم المشرفون بمراقبة أداء العاملين أثناء تأدية مهامهم، مما يساعد على اكتشاف جوانب الضعف التي قد تتطلب تدخلاً تدريبياً.

وبناءً على المعلومات التي يتم جمعها من خلال هذه الأساليب، تستطيع المؤسسة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، الأمر الذي يسهم في إعداد برامج تدريبية فعالة تلبي متطلبات العمل وتساعد على تطوير قدرات العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. (Armstrong, 2014, p.291).

2. تصميم البرنامج التدريبي :

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، والتي تُعد من المراحل الأساسية في نجاح العملية التدريبية. ففي هذه المرحلة يتم إعداد خطة تدريبية متكاملة تهدف إلى معالجة الفجوة التي تم تحديدها في مرحلة تحليل الاحتياجات. ويشمل تصميم البرنامج التدريبي تحديد الأهداف التدريبية، وإعداد المحتوى المناسب، واختيار الأساليب والوسائل التدريبية الملائمة، إضافة إلى تحديد مدة البرنامج واختيار المدربين القادرين على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

ويُقصد بتصميم البرنامج التدريبي وضع تصور واضح ومتكامل لكيفية تنفيذ التدريب، بحيث يضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة للمتدربين. كما يساعد التصميم الجيد للبرنامج على تنظيم العملية التدريبية وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المطلوبة، مع مراعاة خصائص المتدربين ومستوى خبراتهم وطبيعة العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة.

وتتضمن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات الأساسية، من أهمها ما يلي:

3. تحديد أهداف التدريب:

تُعد الأهداف التدريبية نقطة الانطلاق الأساسية في عملية تصميم البرنامج التدريبي، إذ تمثل الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ الأنشطة التدريبية. فالأهداف التدريبية تحدد الاتجاه الذي يجب أن يسير فيه البرنامج التدريبي، كما تساعد في توجيه جميع عناصر العملية التدريبية مثل اختيار المحتوى، وتحديد الأساليب التدريبية، وتقييم نتائج التدريب.

ويُقصد بالأهداف التدريبية النتائج أو التغيرات المرغوب تحقيقها لدى المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالمعرفة أو المهارات أو السلوكيات المهنية. لذلك ينبغي أن تكون الأهداف التدريبية واضحة ومحددة وقابلة للقياس، حتى يمكن التحقق من مدى تحقيقها بعد انتهاء التدريب. كما يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق في إطار الإمكانيات المتاحة للمؤسسة. (Noe, 2020, p165)

ومن الضروري كذلك أن تتوافق الأهداف التدريبية مع الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، إضافة إلى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يساهم التدريب في دعم تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستوى أدائها العام.

وتتنوع الأهداف التدريبية بحسب طبيعة البرامج التدريبية واحتياجات العاملين، حيث قد تهدف بعض البرامج إلى تطوير المهارات الفنية أو التقنية لدى الموظفين، بينما تركز برامج أخرى على تنمية المهارات الإدارية أو القيادية، مثل مهارات الاتصال، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت. كما قد تسعى بعض البرامج التدريبية إلى تعزيز القيم المهنية والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين، مثل الالتزام والانضباط والعمل بروح الفريق.

كما تساعد الأهداف التدريبية الواضحة في تحديد الفئة المستهدفة من التدريب، واختيار الوسائل والأساليب التدريبية المناسبة، إضافة إلى وضع معايير دقيقة لتقييم مدى نجاح البرنامج التدريبي. وبالتالي فإن تحديد الأهداف التدريبية بشكل دقيق يمثل خطوة أساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق النتائج المرجوة منها. (Armstrong, 2014, p293)

4. إعداد المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح، تأتي مرحلة إعداد المحتوى التدريبي، والتي تُعد من المراحل المهمة في تصميم البرنامج التدريبي. ويقصد بالمحتوى التدريبي مجموعة الموضوعات والمعارف والمهارات التي يتم تقديمها للمتدربين خلال البرنامج التدريبي بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

ويجب أن يتم إعداد المحتوى التدريبي بطريقة علمية ومنظمة، بحيث يتضمن المعلومات والمهارات التي يحتاجها المتدرب لتحسين أدائه الوظيفي. كما ينبغي أن يكون المحتوى متوافقاً مع مستوى المتدربين وخبراتهم السابقة، حتى يتمكنوا من استيعابه بسهولة والاستفادة منه بشكل فعال.

ومن أهم الخصائص التي ينبغي مراعاتها عند إعداد المحتوى التدريبي أن يكون منظماً ومتدرجاً، بحيث يبدأ بالمفاهيم الأساسية والموضوعات العامة، ثم ينتقل تدريجياً إلى الموضوعات الأكثر تخصصاً وتعقيداً. ويساعد هذا التدرج في تسهيل عملية التعلم وتمكين المتدربين من فهم المادة التدريبية بشكل أفضل. كما ينبغي أن يرتبط المحتوى التدريبي بواقع العمل داخل المؤسسة، بحيث يركز على المشكلات والتحديات التي يواجهها العاملون في أداء مهامهم اليومية. ويساعد هذا الارتباط بين التدريب والعمل الفعلي على تعزيز قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتضمن المحتوى التدريبي مجموعة من الأنشطة التطبيقية والأمثلة العملية التي تساعد على ترسيخ المعلومات لدى المتدربين. كما يمكن دعم المحتوى باستخدام وسائل تعليمية متنوعة مثل العروض التقديمية، والمواد المطبوعة، ودراسات الحالة، والتمارين التطبيقية، مما يساهم في زيادة فاعلية التدريب وتحقيق أهدافه.

وفي ضوء ذلك، فإن إعداد محتوى تدريبي مناسب ومتكامل يُعد عنصراً أساسياً في نجاح البرنامج التدريبي، حيث يساعد على نقل المعرفة وتنمية المهارات لدى المتدربين بطريقة فعالة تساهم في تطوير كفاءاتهم المهنية وتحسين أدائهم داخل المؤسسة (Blanchard & Thacker, 2013, p172).

5. اختيار أساليب التدريب المناسبة:

تُعد أساليب التدريب من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، إذ يعتمد نجاح العملية التدريبية إلى حد كبير على اختيار الأسلوب المناسب لتقديم المادة التدريبية. فاختيار الطريقة الملائمة يساعد على نقل المعرفة والمهارات إلى المتدربين بشكل فعال ويزيد من قدرتهم على استيعاب المعلومات وتطبيقها في بيئة العمل. كما أن تنوع الأساليب التدريبية يساهم في تحقيق تفاعل أكبر بين المدرب والمتدربين، ويجعل عملية التعلم أكثر تشويقاً وفعالية.

وتختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة الموضوع التدريبي، ومستوى المتدربين وخبراتهم، إضافة إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال البرنامج التدريبي. لذلك تحرص المؤسسات على اختيار الأساليب التي تتناسب مع طبيعة التدريب وتحقق أفضل النتائج الممكنة.

ومن بين أهم أساليب التدريب المستخدمة في المؤسسات ما يلي:

- **المحاضرات النظرية:** تُعد المحاضرات النظرية من أكثر أساليب التدريب شيوعاً، حيث يقوم المدرب بتقديم المعلومات والمعارف للمتدربين بشكل منظم من خلال الشرح والعرض المباشر. ويُستخدم هذا الأسلوب غالباً في البرامج التدريبية التي تتطلب تقديم كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير. ورغم بساطة هذا الأسلوب، إلا أنه يُعد فعالاً في تقديم المفاهيم الأساسية والنظريات العلمية، خاصة إذا تم دعمه بوسائل تعليمية حديثة مثل العروض التقديمية والوسائط السمعية والبصرية (Noe, 2020, p272).
- **المناقشات الجماعية:** يعتمد هذا الأسلوب على إشراك المتدربين في الحوار والمناقشة حول موضوعات محددة تتعلق بموضوع التدريب. ويساهم هذا النوع من التدريب في تبادل الأفكار والخبرات بين المشاركين،

كما يساعد على تنمية مهارات التفكير والتحليل لدى المتدربين. كما تتيح المناقشات الجماعية الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم ومشاركة تجاربهم العملية، مما يعزز عملية التعلم ويجعلها أكثر تفاعلية.

● **ورش العمل:** تُعد ورش العمل من الأساليب التدريبية التفاعلية التي تعتمد على المشاركة الفعلية للمتدربين في الأنشطة التدريبية. ففي هذا النوع من التدريب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة للعمل على حل مشكلات أو تنفيذ مهام محددة.

ويساعد هذا الأسلوب على تطوير مهارات العمل الجماعي والتعاون بين المتدربين، كما يعزز قدرتهم على التفكير العملي وتطبيق ما تعلموه في مواقف واقعية

● **التدريب العملي:** يركز التدريب العملي على إكساب المتدربين المهارات التطبيقية من خلال ممارسة العمل بشكل مباشر. ويُستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع في المجالات التقنية والمهنية التي تتطلب اكتساب مهارات

ويسمح التدريب العملي للمتدربين بتطبيق المعارف النظرية التي تعلموها، مما يساعد على ترسيخ المعلومات لديهم وتحسين قدرتهم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة.

● **دراسة الحالات:** يعتمد هذا الأسلوب على عرض مواقف أو مشكلات واقعية حدثت في بيئة العمل، ثم يقوم المتدربون بتحليل هذه الحالات ومناقشة الحلول الممكنة لها. ويُعد هذا الأسلوب فعالاً في تنمية مهارات التفكير التحليلي واتخاذ القرار لدى المتدربين، كما يساعدهم على فهم كيفية التعامل مع المشكلات التي قد يواجهونها في العمل (Robbins & Judge, 2017, p624).

● **المحاكاة:** تُستخدم المحاكاة لتقليد مواقف أو ظروف العمل الحقيقية داخل بيئة تدريبية آمنة. ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين فرصة تجربة مواقف مختلفة دون التعرض لمخاطر حقيقية قد تحدث في بيئة العمل الفعلية.

وتُستخدم المحاكاة بشكل كبير في المجالات التي تتطلب تدريباً دقيقاً مثل الطيران، والقطاع الصحي، وبعض المجالات الصناعية، حيث تساعد المتدربين على اكتساب الخبرة العملية قبل ممارسة العمل الفعلي.

● **التدريب:** أثناء العمل يُعد التدريب أثناء العمل من الأساليب الفعالة في تطوير مهارات العاملين، حيث يتم تدريب الموظف داخل بيئة العمل الفعلية أثناء قيامه بمهامه الوظيفية. وغالباً ما يتم هذا النوع من التدريب تحت إشراف موظف ذي خبرة أو مشرف مباشر. ويساعد هذا الأسلوب على ربط التدريب بالواقع العملي، كما يتيح للمتدرب اكتساب الخبرة بشكل مباشر من خلال الممارسة الفعلية للعمل.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تنوع أساليب التدريب يساهم في زيادة فعالية البرامج التدريبية، حيث يساعد على تلبية احتياجات المتدربين المختلفة ويعزز قدرتهم على اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة. لذلك تحرص المؤسسات على استخدام مزيج من الأساليب التدريبية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة في عملية تنمية الموارد البشرية. (Dessler, 2020, p278).

6. تحديد مدة التدريب:

تُعد عملية تحديد مدة التدريب من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، حيث ينبغي تحديد إطار زمني مناسب لتنفيذ البرنامج بما يضمن تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة. وتكمن أهمية هذه الخطوة في تحقيق التوازن بين الوقت المخصص للتدريب ومتطلبات العمل داخل المؤسسة، بحيث لا يؤثر البرنامج التدريبي سلباً على سير الأنشطة اليومية أو مستوى الإنتاجية.

ويجب أن تكون مدة التدريب كافية لتمكين المتدربين من استيعاب المعلومات والمهارات التي يتضمنها البرنامج التدريبي، دون أن تكون طويلة بشكل يؤدي إلى إرهاق المتدربين أو فقدان التركيز. لذلك تحرص المؤسسات على تنظيم البرامج التدريبية وفق جدول زمني مدروس يراعي طبيعة المحتوى التدريبي ومستوى تعقيده، إضافة إلى قدرات المتدربين واحتياجاتهم.

كما ينبغي توزيع الوقت المخصص للتدريب بطريقة متوازنة بين الجوانب النظرية والتطبيقية. فالمعارف النظرية تُعد ضرورية لفهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع التدريب، بينما تساعد الأنشطة التطبيقية على تحويل هذه المعارف إلى مهارات عملية يمكن توظيفها في بيئة العمل. ويتيح هذا التوازن للمتدربين فرصة كافية لفهم المعلومات واستيعابها، ثم تطبيقها عملياً من خلال التمارين والأنشطة المختلفة.

إضافة إلى ذلك، قد يتم تقسيم البرامج التدريبية إلى جلسات أو مراحل تدريبية متتابعة، بحيث يتم تقديم التدريب على فترات زمنية محددة تسمح للمتدربين بتطبيق ما تعلموه في العمل قبل الانتقال إلى مراحل تدريبية جديدة. ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز فعالية التدريب وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل. (p182, 2020, Noe)

7. اختيار المدربين المؤهلين:

يُعد المدرب أحد أهم العناصر التي تؤثر في نجاح البرنامج التدريبي، إذ يلعب دوراً رئيسياً في نقل المعرفة وتنمية المهارات لدى المتدربين. لذلك تحرص المؤسسات على اختيار مدربين يتمتعون بالكفاءة والخبرة في المجال الذي يقدمون فيه التدريب، إضافة إلى امتلاكهم القدرة على توصيل المعلومات بأسلوب واضح ومبسط.

ولا يقتصر دور المدرب على تقديم المعلومات فقط، بل يمتد ليشمل توجيه المتدربين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العملية التدريبية. ولهذا ينبغي أن يمتلك المدرب مجموعة من المهارات الأساسية، مثل مهارات التواصل الفعال، والقدرة على إدارة النقاشات، واستخدام الوسائل التدريبية المختلفة، إضافة إلى القدرة على التعامل مع الفروق الفردية بين المتدربين.

وقد تعتمد المؤسسات في تنفيذ برامجها التدريبية على مدربين من داخل المؤسسة، وهم عادة من ذوي الخبرة العملية الذين يمتلكون معرفة عميقة بطبيعة العمل وإجراءاته. ويساعد هذا النوع من المدربين على ربط التدريب بالواقع العملي داخل المؤسسة. وفي المقابل، قد تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بمدربين خارجيين متخصصين، خاصة في المجالات التي تتطلب خبرات علمية أو تقنية متقدمة.

كما يساهم اختيار المدرب المناسب في خلق بيئة تدريبية إيجابية تشجع المتدربين على التفاعل والمشاركة، مما يعزز من فعالية البرنامج التدريبي ويزيد من فرص تحقيق أهدافه. (Armstrong, 2014, p294).

8. تحديد الوسائل والمواد التدريبية

تشمل هذه المرحلة اختيار الوسائل والمواد التدريبية التي سيتم استخدامها خلال تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث تلعب هذه الوسائل دورًا مهمًا في توضيح المفاهيم والمعلومات وتسهيل عملية التعلم لدى المتدربين. فكلما كانت الوسائل التدريبية مناسبة ومتنوعة، زادت قدرة المتدربين على فهم المادة التدريبية واستيعابها بشكل أفضل.

وتتعدد الوسائل والمواد التدريبية التي يمكن استخدامها في البرامج التدريبية، ومن أبرزها العروض التقديمية، والوسائط السمعية والبصرية، والمقاطع التعليمية، والمواد المطبوعة، إضافة إلى التمارين التطبيقية ودراسات الحالة. وتساعد هذه الوسائل على تقديم المعلومات بطريقة أكثر وضوحًا وتنظيمًا، كما تجعل عملية التدريب أكثر تفاعلًا وحيوية.

كما أن استخدام الوسائل التدريبية الحديثة، مثل التقنيات الرقمية ومنصات التعلم الإلكتروني، أصبح يشكل عنصرًا مهمًا في تطوير العملية التدريبية داخل المؤسسات. إذ تتيح هذه الوسائل للمتدربين فرصًا أكبر للتعلم الذاتي والوصول إلى مصادر معرفية متنوعة، كما تساعد على تعزيز التفاعل بين المدرب والمتدربين. ومن ناحية أخرى، ينبغي أن يتم اختيار الوسائل التدريبية بما يتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي وخصائص المتدربين، حتى تحقق الغرض المطلوب منها. ويساهم الاستخدام الفعال لهذه الوسائل في زيادة فاعلية التدريب، وتحفيز المتدربين على المشاركة، وتعزيز قدرتهم على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة. (Noe, 2020, p294).

المطلب الثالث: معايير تصميم برامج التدريب ونجاحاتها

تُعد عملية تصميم البرامج التدريبية من المراحل الأساسية في إدارة وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تسعى المؤسسات إلى إعداد برامج تدريبية فعّالة تساهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. غير أن نجاح البرامج التدريبية لا يتحقق إلا إذا تم تصميمها وفق مجموعة من المعايير العلمية والتنظيمية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

الفرع الأول: معايير التصميم

وتتمثل أهمية هذه المعايير في ضمان توافق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المخصصة للتدريب. كما تساعد هذه المعايير في رفع مستوى جودة البرامج التدريبية وتحسين فعاليتها في تنمية الكفاءات المهنية للعاملين.

ويمكن تحديد أهم معايير تصميم البرامج التدريبية ونجاحها فيما يلي:

أولاً: المعايير التصميمية

1. وضوح الأهداف التدريبية

يُعد وضوح الأهداف التدريبية من أهم المعايير التي ينبغي مراعاتها عند تصميم البرامج التدريبية، إذ تمثل الأهداف الإطار الذي يوجه مختلف عناصر العملية التدريبية. فالأهداف التدريبية تحدد ما الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال التدريب، كما توضح النتائج المتوقعة التي ينبغي أن تظهر لدى المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

ولهذا ينبغي أن تكون الأهداف التدريبية محددة بدقة وواضحة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقييم مدى تحقيقها لاحقاً. كما يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة، وأن تتوافق مع الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتسجم الأهداف التدريبية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حتى يساهم التدريب في دعم خططها التنموية وتحسين أدائها التنظيمي.

كما أن تحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح يساعد في توجيه بقية عناصر البرنامج التدريبي، مثل اختيار المحتوى التدريبي المناسب، وتحديد الأساليب التدريبية الملائمة، إضافة إلى اختيار الوسائل التعليمية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف. وبالتالي فإن وضوح الأهداف التدريبية يساهم في رفع مستوى فعالية التدريب ويزيد من فرص نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق النتائج المرجوة. (Armstrong, 2014, p312).

2. ملاءمة المحتوى التدريبي

يُعد المحتوى التدريبي أحد الركائز الأساسية في نجاح البرامج التدريبية، إذ يمثل المادة العلمية والعملية التي يتم تقديمها للمتدربين بهدف تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية. ولذلك ينبغي أن يكون المحتوى التدريبي ملائماً لاحتياجات المتدربين، ومتوافقاً مع طبيعة العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة.

كما يجب أن يكون المحتوى التدريبي حديثاً ومواكباً للتطورات التي يشهدها مجال العمل، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تؤثر على مختلف القطاعات المهنية. فالمحتوى التدريبي المحدث يساعد العاملين على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من التعامل مع التحديات المهنية بكفاءة أكبر.

ومن الضروري أيضًا أن يتم تنظيم المحتوى التدريبي بطريقة علمية ومنطقية، بحيث يتم تقديم المعلومات بشكل متدرج يبدأ بالمفاهيم الأساسية وينتقل تدريجيًا إلى الموضوعات الأكثر تعقيدًا. ويساعد هذا التدرج في تسهيل عملية التعلم وتمكين المتدربين من استيعاب المادة التدريبية بشكل أفضل.

كما ينبغي أن يرتبط المحتوى التدريبي بواقع العمل داخل المؤسسة، من خلال تقديم أمثلة عملية ودراسات حالة تعكس المشكلات والتحديات التي يواجهها العاملون في بيئة العمل. ويساعد هذا الارتباط بين التدريب والعمل الفعلي على تعزيز قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه في أداء مهامهم اليومية.

3. تنوع أساليب ووسائل التدريب

يُعد تنوع أساليب ووسائل التدريب من العوامل المهمة التي تساهم في زيادة فعالية البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها. فاختلاف أساليب التدريب يساعد على تلبية احتياجات المتدربين المختلفة، كما يساهم في زيادة تفاعلهم مع العملية التدريبية ويجعلها أكثر حيوية وتشويقًا.

وتشمل أساليب التدريب مجموعة متنوعة من الطرق التي يتم من خلالها تقديم المادة التدريبية، مثل المحاضرات النظرية التي تُستخدم لعرض المعلومات الأساسية، وورش العمل التي تركز على المشاركة الفعالة للمتدربين، والمناقشات الجماعية التي تتيح تبادل الآراء والخبرات بين المشاركين. كما يمكن استخدام أساليب أخرى مثل دراسة الحالات التي تعتمد على تحليل مشكلات واقعية، والتدريب العملي الذي يركز على اكتساب المهارات التطبيقية، إضافة إلى أسلوب المحاكاة الذي يسمح للمتدربين بتجربة مواقف العمل في بيئة تدريبية آمنة.

إلى جانب ذلك، تلعب الوسائل التدريبية دورًا مهمًا في دعم العملية التدريبية وتوضيح المعلومات المقدمة للمتدربين. وتشمل هذه الوسائل العروض التقديمية، والوسائط السمعية والبصرية، والمواد المطبوعة، إضافة إلى التقنيات الرقمية ومنصات التعلم الإلكتروني. ويساهم استخدام هذه الوسائل الحديثة في تسهيل عملية التعلم وتحفيز المتدربين على المشاركة الفعالة في الأنشطة التدريبية. (Robbins & Coulter, 2018, p.350)

ثانياً: المعايير التنفيذية والبيئية

1. كفاءة المدربين

يُعد المدرب من أهم العناصر التي تؤثر في نجاح البرامج التدريبية، إذ يلعب دورًا محوريًا في نقل المعرفة وتنمية المهارات لدى المتدربين. لذلك تحرص المؤسسات على اختيار مدربين يتمتعون بالكفاءة والخبرة في المجال التدريبي، إضافة إلى امتلاكهم معرفة متخصصة بموضوع التدريب.

ولا يقتصر دور المدرب على تقديم المعلومات فقط، بل يشمل أيضًا توجيه المتدربين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العملية التدريبية. ولهذا ينبغي أن يمتلك المدرب مجموعة من المهارات الأساسية مثل مهارات

التواصل الفعال، والقدرة على إدارة النقاشات، واستخدام الوسائل التدريبية المختلفة، إضافة إلى القدرة على تبسيط المعلومات المعقدة وتقديمها بطريقة واضحة وسهلة الفهم.

كما أن المدرب الكفاء يستطيع خلق بيئة تدريبية إيجابية تشجع المتدربين على التفاعل والمشاركة، مما يعزز عملية التعلم ويزيد من فعالية التدريب. وقد تعتمد المؤسسات على مدربين من داخل المؤسسة ممن يمتلكون خبرة عملية واسعة، أو قد تستعين بمدربين خارجيين متخصصين في مجالات معينة تتطلب خبرات متقدمة.

2. توفير الموارد والإمكانات اللازمة

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية توفير مجموعة من الموارد والإمكانات التي تساعد على إنجاح العملية التدريبية وتحقيق أهدافها. وتشمل هذه الموارد القاعات التدريبية المناسبة، والأجهزة والتقنيات الحديثة، إضافة إلى المواد التدريبية المختلفة التي يستخدمها المدربون والمتدربون خلال البرنامج التدريبي.

كما ينبغي أن تكون البيئة التدريبية مهيأة بشكل جيد لتوفير الظروف المناسبة للتعلم، مثل توفير الإضاءة الجيدة، والوسائل التقنية اللازمة، والمواد التعليمية التي تساعد على توضيح المعلومات. وتساهم هذه العوامل في تحسين جودة التدريب وزيادة تركيز المتدربين أثناء البرنامج التدريبي.

إضافة إلى ذلك، يتطلب نجاح البرامج التدريبية تخصيص ميزانية مالية مناسبة لتغطية مختلف جوانب العملية التدريبية، مثل تكاليف المدربين، والمواد التدريبية، والتجهيزات التقنية، وغيرها من المتطلبات. ويساعد توفير هذه الموارد والإمكانات على تنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

3. تقييم البرامج التدريبية

يُعد تقييم البرامج التدريبية من المعايير الأساسية التي تساعد المؤسسات على قياس مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه. فالتقييم يمثل المرحلة التي يتم من خلالها تحليل نتائج التدريب ومعرفة مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

ويتم تقييم البرامج التدريبية من خلال عدة وسائل، مثل قياس مستوى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي، وإجراء اختبارات لقياس مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة، إضافة إلى متابعة أدائهم في بيئة العمل بعد انتهاء التدريب. ويساعد هذا النوع من التقييم في تحديد مدى تأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

كما يساهم تقييم البرامج التدريبية في الكشف عن نقاط القوة والضعف في العملية التدريبية، مما يمكن المؤسسة من تحسين برامجها التدريبية المستقبلية وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل. وبالتالي

فإن التقييم المستمر للبرامج التدريبية يُعد أداة مهمة لضمان فعالية التدريب وتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية داخل المؤسسة. (Armstrong, 2014, p301).

الفرع الثاني: تحديات التدريب المستمر وسبل التغلب عليها

على الرغم من المكاسب الاستراتيجية التي يحققها التدريب المستمر، إلا أن تطبيقه على أرض الواقع يواجه مجموعة من العقبات التنظيمية والمالية والسلوكية. ولضمان تحويل التدريب إلى ميزة تنافسية، يجب على المؤسسات إدراك هذه التحديات ووضع آليات فعالة للتعامل معها، وهو ما سنفصله في الفروع التالية: (حريم، 2013، ص184)

أولاً: تحدي الميزانية وتكلفة الاستثمار في رأس المال البشري

يُعد الجانب المالي من أكبر العوائق التي تواجه استمرارية البرامج التدريبية، خاصة في فترات الأزمات الاقتصادية.

- **التحدي:** تنظر بعض الإدارات التقليدية للتدريب كـ "بند نفقات" يمكن الاستغناء عنه لخفض التكاليف، بدلاً من اعتباره استثماراً في أصول غير ملموسة. كما أن تكاليف المدربين والوسائل التكنولوجية الحديثة قد تكون مرتفعة.

- **سبل التغلب عليه:**

1. **تبني نماذج التدريب الرقمي (e-Learning):** الاعتماد على منصات التعلم الذاتي والتدريب عن

بُعد لتقليل تكاليف التنقل والقاعات والمواد المطبوعة.

2. **التدريب بالقرناء (Peer-to-Peer Training):** تفعيل دور الكفاءات الداخلية لنقل خبراتهم

لزملائهم، مما يقلل الاعتماد على الخبرات الخارجية المكلفة. الفرع الثاني: التأثير على المستوى

الجماعي (الطائي والعبادي، 2011، ص92).

ثانياً: التحديات السلوكية ومقاومة التغيير التنظيمي

غالباً ما يصطدم التدريب المستمر بحواجز نفسية واجتماعية داخل بيئة العمل.

- **التحدي:** يشعر بعض الموظفين بالقلق من فقدان مكانتهم أو عدم قدرتهم على استيعاب التقنيات الجديدة (خاصة التحول الرقمي)، مما يولد لديهم مقاومة سلبية أو عدم رغبة في المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية.

- **سبل التغلب عليه:**

1. **بناء ثقافة مؤسسية داعمة:** إشراك الموظفين في تصميم مساراتهم التدريبية ليشعروا بالملكية

تجاه عملية التطور.

2. نظام التحفيز: ربط النجاح في البرامج التدريبية بمكافآت مادية صريحة، وتوضيح كيف يساهم التدريب في تأمين الاستقرار الوظيفي للفرد وتطوير مساره المهني. (كيركباتريك، 2009، ص54).

ثالثاً: إشكالية قياس العائد وتقييم النتائج طويلة الأمد

يواجه المديرون صعوبة في إثبات الجدوى الاقتصادية الفورية للتدريب.

- **التحدي:** يصعب فصل أثر التدريب عن العوامل الأخرى (مثل تحسن ظروف السوق) عند قياس الأداء المالي. كما أن نتائج التدريب السلوكي والقيادي قد لا تظهر إلا بعد فترات زمنية طويلة.
- **سبل التغلب عليه:**

1. **اعتماد نماذج تقييم علمية:** مثل نموذج "كيركباتريك" (Kirkpatrick) الذي يقيس رد الفعل، التعلم، السلوك، ثم النتائج النهائية.
2. **استخدام مؤشرات الأداء غير المالية:** التركيز على مؤشرات مثل انخفاض معدل دوران العمل، زيادة سرعة الاستجابة للعملاء، وعدد الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين بعد التدريب. (كيركباتريك، 2009، ص78).

رابعاً: تحدي مواكبة التسارع التكنولوجي وفجوة المهارات

تتغير المهارات المطلوبة في سوق العمل بسرعة تفوق أحياناً قدرة البرامج التدريبية التقليدية على التكيف.

- **التحدي:** تقادم المهارات السريع؛ حيث يمكن أن يصبح المحتوى التدريبي غير ذي صلة بعد فترة وجيزة من تقديمه بسبب ظهور تقنيات أحدث.
- **سبل التغلب عليه:**

1. **استراتيجية التعلم المصغر (Micro-learning):** تقديم معلومات مكثفة وسريعة التحديث بدلاً من الدورات الطويلة التي تستغرق شهوراً.
2. **الشراكات الاستراتيجية:** التعاون مع المؤسسات الجامعية ومراكز البحوث والشركات التقنية الكبرى لضمان الحصول على أحدث المعارف والمهارات فور ظهورها.
3. **تطبيق مبدأ "التعلم 70:20:10":** الاعتماد بنسبة 70% على التعلم من خلال التجربة والخطأ أثناء العمل، و20% من خلال التوجيه (Mentoring)، و10% فقط من خلال الدورات الرسمية، لضمان المرونة القصوى. (جينينغز، 2014، ص63).

المبحث الثاني: الإطار النظري لكفاءات الموارد البشرية

يُمثل العنصر البشري المؤهل والمنظم الركيزة الأساسية والعمود الفقري لنجاح المنظمات المعاصرة وقدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بالديناميكية والتنافسية الشديدة. وبناءً عليه، لم يعد يُنظر إلى المورد البشري من خلال كميته أو تكلفته، بل من خلال ما يمتلكه من جدارات ومؤهلات نوعية قادرة على صنع الفارق التنظيمي. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تفكيك الإطار التنظيري والفكري لكفاءات الموارد البشرية، وذلك من خلال ضبط وتحديد مفهوم الكفاءة، تتبع مراحل نشأتها وتطورها التاريخي، واستعراض أبرز تصنيفاتها وأبعادها الهيكلية، وصولاً إلى إبراز النماذج النظرية المفسرة لها وكيفية إدارتها واستثمارها كأصل استراتيجي غير ملموس داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة وتصنيفاتها

يُعدّ مفهوم الكفاءة من المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً في أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي عبر العقود الماضية، انطلاقاً من التعريفات الأولى التي ركزت على المعرفة والمهارة، وصولاً إلى التعريفات الحديثة الشاملة التي تدمج بين المعارف والمهارات والسلوكيات والقيم . (العامري والغالي، 2020، ص215).

الفرع الأول: نشأة مفهوم الكفاءة وتطوره

أولاً: البدايات الأولى لمفهوم الكفاءة

تعود البدايات الأولى للاهتمام الأكاديمي بمفهوم الكفاءة إلى أعمال العالم ديفيد ماكلياند في مطلع سبعينيات القرن الماضي، حين نشر دراسته الشهيرة التي دعا فيها إلى قياس الكفاءة بدلاً من قياس الذكاء وحده في الاختبارات النفسية. فقد لاحظ ماكلياند أن الأفراد الذين يحققون أداءً متميزاً في وظائفهم لا يتميزون بالضرورة عن غيرهم في الاختبارات المعرفية التقليدية، بل يمتلكون سمات وخصائص سلوكية تميزهم عن أصحاب الأداء المتوسط.

وقد أدى هذا الاكتشاف إلى بروز مدرسة فكرية جديدة تُعنى بتحديد السمات والسلوكيات المميزة لأصحاب الأداء المتفوق وتوظيفها في عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء. وفي أعقاب ذلك، طوّر ريتشارد بويتيز نموذجاً للكفاءات عام 1982 من خلال دراسة شاملة لعدد كبير من المديرين في منظمات مختلفة، معرّفًا الكفاءة بوصفها خاصية كامنة لدى الفرد ترتبط سببياً بالأداء الفعّال أو المتفوق في الوظيفة. (McClelland, 1973, p7).

ثانياً: التطور المفاهيمي في العقود الأخيرة

شهدت الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي توسعاً ملحوظاً في استخدام مفهوم الكفاءات داخل المنظمات، لا سيما في المملكة المتحدة والولايات المتحدة. وفي هذه الحقبة برزت مدرستان رئيسيتان:

المدرسة الأمريكية التي ركزت على السلوكيات الفردية المرتبطة بالأداء المتميز، والمدرسة البريطانية التي أولت اهتماماً أكبر للمعايير المهنية الوطنية وقابلية توثيق الكفاءات وتقييمها.

ومع مطلع الألفية الثالثة، تحوّل مفهوم الكفاءة نحو البُعد الاستراتيجي، إذ بدأت المنظمات تتبنى ما بات يُعرف بـ الكفاءات المحورية (Core Competencies) كمفهوم يصف القدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة ككل وتجعلها قادرة على المنافسة. وقد أسهم ذلك في الربط التطويري بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية من خلال مفهوم الكفاءة الموحد (Horton, 2000, p354).

الفرع الثاني: تعريف الكفاءة في الأدبيات الإدارية

أولاً: التعريفات الجوهرية

تتعدد تعريفات الكفاءة في الأدبيات الإدارية وعلم النفس التنظيمي، غير أنها تشترك في جوهر مشترك يجمع بين المعارف والمهارات والسلوكيات والقيم. ويمكن تصنيف هذه التعريفات في ثلاثة اتجاهات رئيسية: التعريف القائم على السلوك، والتعريف القائم على الأداء، والتعريف الشامل.

وفي إطار التعريف القائم على السلوك، يُعرّف سبنسر وسبنسر (1993) الكفاءة بأنها «خاصية كامنة لدى الفرد ترتبط ارتباطاً سببياً بمعيّار من معايير الفعالية أو التفوق في الوظيفة أو الموقف». أما التعريف القائم على الأداء فيرى أن الكفاءة هي مجموعة المعارف والمهارات والسمات التي تُفضي إلى تحقيق الأداء المطلوب في وظيفة معينة. في حين يجمع التعريف الشامل بين البُعدين السابقين مضيفاً إليهما بُعد القيم والاتجاهات المهنية.

ثانياً: الكفاءة من المنظور الأوروبي

يُميّز الفكر الأوروبي، ولا سيما الفرنسي منه، بين مفهومَي الكفاءة (Compétence) والمؤهل (Qualification)؛ إذ يرى هذا الفكر أن المؤهل يشير إلى الاعتراف الرسمي بالتكوين الذي حصل عليه الفرد، في حين تشير الكفاءة إلى القدرة الفعلية على توظيف هذا التكوين في سياق عمل محدد. ومن هذا المنطلق، تُعدّ الكفاءة أشمل وأكثر ارتباطاً بواقع العمل مقارنةً بالمؤهل الأكاديمي.

وقد أفضى هذا التمييز إلى تبني نماذج تقييمية ترصد قدرة الفرد على الأداء الفعلي لا مجرد امتلاكه للشهادات. وهكذا باتت الكفاءة ترتبط بثلاثة أبعاد متداخلة: «معرفة ماذا؟» أي المعارف النظرية، و«معرفة كيف؟» أي المهارات التطبيقية، و«معرفة أن تكون؟» أي الاتجاهات والقيم المهنية. (Le Boterf, 2011, p74).

الفرع الثالث: النماذج النظرية للكفاءة

أولاً: نموذج جبل الجليد

يُعدّ نموذج «جبل الجليد» الذي طوّره سبنسر وسبنسر من أشهر النماذج التفسيرية لمكونات الكفاءة. ويُشبه هذا النموذج الكفاءة بجبل الجليد؛ إذ تمثل الجزء الظاهر فوق السطح كلّ من المعارف والمهارات القابلة للملاحظة والقياس، في حين تمثل الجزء المخفي تحت السطح عناصر كامنة أعمق تشمل: دوافع الفرد ومحركاته الداخلية، والصورة التي يحملها عن ذاته، والسمات الشخصية التي تؤثر في نمط استجابته للمواقف المختلفة، والقيم التي يؤمن بها.

وتكمن أهمية هذا النموذج في توضيح أن الجزء الظاهر من الكفاءة يمكن تطويره نسبياً عبر التدريب، في حين يصعب تغيير الجزء الكامن المرتبط بالسمات الشخصية العميقة. وهذا ما يفسّر التوجه نحو انتقاء الأفراد أصحاب الدوافع والسمات المناسبة في مرحلة التوظيف، ثم تطوير مهاراتهم ومعارفهم لاحقاً

ثانياً: النموذج الكندي للكفاءات

طوّرت كندا نموذجاً وطنياً للكفاءات يُعرف بـ «البنية العامة للكفاءات الأساسية»، يُحدّد تسعة مجالات رئيسية للكفاءات المطلوبة في سوق العمل، تشمل: القراءة والكتابة، والاستخدام المعلوماتي، والحساب، وحل المشكلات، والتواصل الشفهي، والعمل ضمن الفريق، والتعلم المستمر، والعمل بالحاسوب. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على القدرات العابرة للتخصصات والقابلة للنقل من سياق عمل إلى آخر.

ثالثاً: نموذج ماكلور للكفاءات الديناميكية

اقترح ماكلور نموذجاً يميّز بين نوعين من الكفاءات: الكفاءات الجوهرية الثابتة التي تمتلكها المنظمة وتشكّل مصدر تميّزها، والكفاءات الديناميكية التي تتطور باستمرار استجابةً لمتطلبات البيئة الخارجية المتغيرة. ويرى هذا النموذج أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستطيع إدارة الكفاءتين معاً؛ أي الحفاظ على هوية كفاءاتها الجوهرية مع القدرة على إعادة توليد كفاءات جديدة تتوافق مع ضغوط السوق والتحوّلات التكنولوجية.

(p.23, 1982, Boyatzis)

الفرع الرابع: تصنيف الكفاءات بحسب نطاقها

يُعدّ تصنيف الكفاءات خطوة منهجية ضرورية في بناء أطر إدارة الموارد البشرية، إذ يسمح بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة أو مستوى تنظيمي بدقة، ويُسهّل عملية تصميم برامج التطوير والتدريب وتقييم الأداء.

أولاً: الكفاءات المحورية

تُعرف الكفاءات المحورية بأنها تلك الكفاءات التي تميّز المنظمة عن منافسيها وتُشكّل أساس ميزتها التنافسية. وقد صاغ هامل وبراها لاد مفهوم الكفاءات المحورية Core Competencies على المستوى التنظيمي، معرّفين إياها بثلاثة معايير: أن تُوفّر وصولاً محتملاً إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وأن تُسهم إسهامًا ملموسًا في المنافع التي يحصل عليها العملاء، وأن يصعب على المنافسين تقليدها.

وعلى المستوى الفردي، تُشير الكفاءات المحورية إلى تلك القدرات الأساسية المشتركة بين جميع العاملين في المنظمة بصرف النظر عن وظائفهم، كالتوجه نحو الجودة، ومهارات التواصل الفعّال، والتكيف مع التغيير، والتحلي بروح الفريق.

ثانيا: الكفاءات الوظيفية

تُقصّد بالكفاءات الوظيفية تلك المجموعة من القدرات والمهارات والمعارف المحددة التي يستلزم شغل وظيفة معينة توافرها لدى الفرد. وتتمايز الكفاءات الوظيفية بين التخصصات والقطاعات؛ فالكفاءات الوظيفية لمحاسب تختلف اختلافًا جوهريًا عن تلك المطلوبة لمهندس أو طبيب أو مدير مبيعات.

وتُحدّد الكفاءات الوظيفية عادةً من خلال تحليل الوظيفة الدقيق، ومقارنة أداء أصحاب الأداء المتميز بأصحاب الأداء المتوسط، ثم استخلاص السلوكيات والمعارف والمهارات التي تُفسّر الفارق في الأداء.

ثالثا: الكفاءات القيادية

تشكّل الكفاءات القيادية Leadership Competencies منظومة متكاملة من القدرات التي يحتاجها شاغلو المناصب الإدارية والقيادية لقيادة فرقهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل هذه الكفاءات: الرؤية الاستراتيجية، والتأثير في الآخرين وإلهامهم، وإدارة التغيير، وبناء الفرق وتطويرها، وحل النزاعات، وصنع القرار في ظل الغموض.

وتكتسب الكفاءات القيادية أهمية خاصة في سياق التخطيط للخلافة الوظيفية، إذ تُمكن المنظمات من تحديد المرشحين الأكثر استعدادًا لتولي المناصب القيادية المستقبلية وإعدادهم عبر برامج تطوير مستهدفة (Ulrich & Brockbank, 2005, 142 p).

الفرع الخامس: تصنيف الكفاءات بحسب طبيعتها

أولاً: الكفاءات الصلبة والكفاءات الناعمة

يُميز الفكر الإداري المعاصر بين نوعين رئيسيين من الكفاءات: الكفاءات الصلبة Hard Competencies ، وهي المعارف والمهارات التقنية والمتخصصة القابلة للقياس بسهولة، مثل إتقان برامج الحاسب أو إجادة لغة

أجنبية أو إتقان الحسابات المالية. والكفاءات الناعمة Soft Competencies ، وهي تلك المهارات السلوكية والعلائقية كالتواصل الفعال والعمل الجماعي والإبداع وإدارة الذات، وهي أصعب قياسًا غير أنها لا تقل أهمية. وتكتسب الكفاءات الناعمة ثقلًا متصاعدًا في المنظمات المعاصرة، ذلك أن التطور التكنولوجي المتسارع جعل المهارات التقنية عرضةً للتقادم السريع، في حين تبقى الكفاءات الناعمة ذات قيمة مستدامة ويصعب استبدالها بالأتمتة والذكاء الاصطناعي.

ثانياً: الكفاءات الظاهرة والكفاءات الكامنة

تُشير الكفاءات الظاهرة إلى تلك القدرات التي يُعبّر عنها الفرد في سلوكه الملاحظ أثناء أدائه للعمل، وهي قابلة للرصد والقياس والتقييم من قِبَل المشرفين أو الزملاء أو من خلال نتائج الأداء. أما الكفاءات الكامنة فهي تلك القدرات التي يمتلكها الفرد دون أن تتاح له الفرصة الكافية لإظهارها، وقد تبقى مخفية لأسباب تتعلق بالبيئة التنظيمية غير المحفّزة أو بغياب الوظائف المناسبة التي تستدعي توظيفها.

ويُعدّ اكتشاف الكفاءات الكامنة وتفعيلها مهمةً استراتيجية من مهام إدارة المواهب في المنظمات الحديثة، إذ إن الكثير من الطاقات البشرية المعطّلة يمكن توظيفها بكفاءة إذا أحسنت المنظمة تصميم هياكل عملها وبيئاتها التنظيمية. (Barney, 1991, p122).

الفرع السادس: الأبعاد المتكاملة للكفاءة

أولاً: البعد المعرفي للكفاءة

يتشكّل البعد المعرفي من مجموع المعارف والمعلومات التي يمتلكها الفرد ويوظّفها في أداء مهامه الوظيفية. وتشمل هذه المعارف: المعارف النظرية المرتبطة بالتخصص كالمفاهيم والمبادئ والنظريات العلمية، والمعارف الإجرائية المتعلقة بكيفية تنفيذ العمليات والإجراءات، والمعارف الضمنية التي اكتسبها الفرد من خلال الخبرة العملية المتراكمة والتي يصعب توثيقها أو نقلها بشكل مباشر.

ويُعدّ البعد المعرفي الدعامة الأساسية التي تركز عليها بقية أبعاد الكفاءة، إذ دون حيازة المعرفة الكافية لا يستطيع الفرد توظيف مهاراته بطريقة صحيحة ولا استثمار قدراته السلوكية في الاتجاه الصحيح (سلطاني، 2018، ص45).

ثانياً: البعد المهاري للكفاءة

يُجسّد البعد المهاري قدرة الفرد على تطبيق معارفه في مواقف عملية ملموسة. وتنقسم المهارات عمومًا إلى مهارات فنية تتعلق باستخدام الأدوات والتقنيات والأساليب المتخصصة، ومهارات إدارية تشمل التخطيط وتنظيم العمل وإدارة الوقت والموارد، ومهارات شخصية كالتفاوض والإقناع وإدارة النزاعات.

وتتميز المهارات عن المعارف في أنها مكتسبة أساسًا بالممارسة والتكرار لا بالتلقي والقراءة وحدهما؛ فالطبيب الجراح المتمكن لا يكفيه إتقان كتب الطب بل يحتاج إلى آلاف الساعات من الممارسة العملية في غرفة العمليات.

ثالثًا: البعد السلوكي والقيمي

يرتبط البعد السلوكي بأنماط التصرف والاستجابة التي يُظهرها الفرد في سياق العمل، ويشمل: الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، والقدرة على العمل ضمن فريق، والاستعداد للتعليم المستمر، والمرونة في مواجهة التغيير، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمؤسسة.

أما البعد القيمي فيُعبر عن المنظومة من القيم التي يؤمن بها الفرد وتوجّه خياراته السلوكية، كالنزاهة والإتقان والمسؤولية والإبداع وخدمة العميل. وتُعدّ القيم المهنية من أصعب مكونات الكفاءة تغييرًا وتعديلًا، وهو ما يجعل اختيار الأفراد وفق قيمهم المتوافقة مع ثقافة المنظمة أمرًا بالغ الأهمية.

رابعًا: بعد الأداء الوظيفي :

يُمثّل بعد الأداء الوظيفي المحصلة النهائية والترجمة العملية والواقعية للأبعاد السابقة كافة؛ إذ لا قيمة لمعرفةٍ تظل حبيسة الأذهان، ولا لمهارةٍ لا تُستغل، ولا لسلوكٍ لا يُنتج قيمة مضافة للمؤسسة. ويتجسد هذا البعد في تحويل تلك القدرات الكامنة (المدخلات) إلى مخرجات ونتائج ملموسة تخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث يُقاس من خلال مؤشرات الكفاءة والإنتاجية ومدى الالتزام بالآجال الزمنية المحددة، فضلًا عن مستوى جودة ودقة المخرجات والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة في المواقف الطارئة. وبذلك، يُعدّ بعد الأداء الوظيفي المعيار الظاهري والحقيقي للحكم على مستوى كفاءة الفرد؛ فبينما تشكّل المعرفة الأساس النظري، وتُمثّل المهارة أداة التطبيق، ويوجّه السلوك خيارات الفرد، يأتي الأداء الوظيفي ليكون المرآة التي تعكس القيمة الفعلية للمورد البشري ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (لو بوتيرف، 2018، ص 57-65)

المطلب الثاني: قياس الكفاءات وإدارتها وعلاقتها بالميزة التنافسية

تشكّل إدارة الكفاءات حقلاً متكاملًا في إدارة الموارد البشرية الحديثة، يشمل عمليات تحديد الكفاءات المطلوبة وقياسها وتقييمها وتطويرها وتوظيفها في مختلف وظائف الموارد البشرية. (شاوش، 2021، ص 118).

الفرع الأول: أطر الكفاءات وبنائها

أولاً: مفهوم إطار الكفاءات وأهميته

يُقصد بإطار الكفاءات (Competency Framework) وثيقة أو نموذج مرجعي يضم مجموعة الكفاءات التي ترى المنظمة أنها ضرورية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان الأداء الفعال للعاملين. ويحدد هذا الإطار الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة أو فئة وظيفية، مع توضيح السلوكيات والمؤشرات المرتبطة بكل كفاءة ومستويات إتقانها المختلفة.

وبعبارة أخرى، يُمثل إطار الكفاءات خريطة تنظيمية للكفاءات داخل المؤسسة، حيث يوضح ما يجب أن يمتلكه العاملون من معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات لأداء مهامهم بكفاءة. كما يُستخدم كمرجع موحد في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار المهني.

وتتجلى أهمية إطار الكفاءات في مساهمته في مواءمة الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وتوحيد معايير تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فضلاً عن مساعدة العاملين على فهم متطلبات وظائفهم ومسارات تطورهم المهني، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي.

(Le Boterf, 2018, p. 89-94)

ثانياً: خطوات بناء إطار الكفاءات

يُمر بناء إطار الكفاءات بمجموعة من المراحل المنهجية المتكاملة. تبدأ العملية بتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الإطار، وتحديد الفئات الوظيفية التي سيشملها. ثم تُجمع البيانات اللازمة من خلال تحليل الوظائف، ومقابلات العاملين وأصحاب الأداء المتميز، ومراجعة الوثائق التنظيمية، والاستبيانات المتخصصة.

بعد ذلك تُحلل البيانات المستقاة لاستخراج الكفاءات الجوهرية والفنية والسلوكية المطلوبة، ثم تُصنف في مجموعات متجانسة وفق طبيعتها ومستوى أهميتها. وفي المرحلة الأخيرة تتم صياغة تعريفات دقيقة للكفاءات وتحديد المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان الخاصة بكل كفاءة، قبل عرض الإطار على الخبراء والمسؤولين لمراجعته واعتماده رسمياً.

ثالثاً: مستويات إتقان الكفاءات

لا تقتصر أطر الكفاءات على تحديد الكفاءات المطلوبة فحسب، بل تتضمن كذلك تحديد مستويات إتقانها. ويُقصد بمستويات الإتقان درجة تمكن الفرد من ممارسة الكفاءة في بيئة العمل. وتعتمد معظم المؤسسات سُلماً متدرجاً يتراوح بين ثلاثة وخمسة مستويات.

ويبدأ المستوى الأول بالمبتدئ الذي يمتلك معرفة أساسية ويحتاج إلى التوجيه والمتابعة، يليه المستوى النامي أو قيد التطوير الذي يستطيع أداء المهام الاعتيادية بصورة مستقلة نسبياً. أما مستوى الكفاءة فيتميز بقدرة الفرد على الأداء الفعال في مختلف المواقف المهنية. ويأتي بعده مستوى الخبير الذي يمتلك معرفة معمقة ويُسهم في تدريب الآخرين وتطوير أساليب العمل. وأخيراً مستوى القيادة أو المرجعية المهنية، حيث يصبح الفرد مصدراً للخبرة والاستشارة داخل المؤسسة.

(شاوش، 2021، ص119)

الفرع الثاني: أساليب قياس الكفاءات وتقييمها

أولاً: المقابلة السلوكية

تُعَدّ المقابلة السلوكية Behavioral Event Interview من أكثر أدوات قياس الكفاءات استخداماً وموثوقية. وتقوم على مبدأ أن السلوك الماضي أفضل مؤشر على السلوك المستقبلي، وبالتالي تطلب من المُقيّم وصف مواقف حقيقية من تجربته المهنية، مُبيناً ما واجهه من تحديات وما اتخذ من قرارات وما حققه من نتائج. ومن خلال تحليل هذه الروايات يستطيع المقيّم استنتاج مستوى الكفاءات الحقيقية التي يمتلكها الفرد.

ثانياً: مراكز التقييم

تُمثّل مراكز التقييم Assessment Centers بيئة محاكاة تجمع مجموعة متنوعة من الأدوات والتمارين المصممة لقياس الكفاءات في ظروف تحاكي الواقع الوظيفي. وتشمل هذه الأدوات: تمارين البريد الوارد التي تختبر القدرة على التعامل مع الأولويات، ولعب الأدوار التي تقيس مهارات التفاوض والتواصل، وتمرّين المجموعة التي تقيّم السلوك في فرق العمل، وتقديم العروض التي تقيس مهارات الإقناع والتواصل. (سلطاني، 2018، ص82)

ثالثاً: التقييم بزواوية 360 درجة

يُوقَر نموذج التقييم بزواوية 360 درجة صورةً شاملة ومتعددة الأبعاد عن كفاءات الفرد، من خلال جمع تغذية راجعة من مصادر متعددة تشمل: الرئيس المباشر، والزملاء في نفس المستوى الوظيفي، والمرؤوسين، وأحياناً العملاء أو الشركاء الخارجيين، إضافةً إلى التقييم الذاتي للفرد نفسه.

وتتجلى قيمة هذا النموذج في كشف التباين بين الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه وكيف ينظر إليه الآخرون، وهو تباين يُشكّل نقطة انطلاق قيّمة لمبادرات التطوير والتخطيط الوظيفي. (وزارة، 2021، ص143).

الفرع الثالث: توظيف الكفاءات في وظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: الكفاءات في الاختيار والتوظيف

بات التوظيف المبني على الكفاءات Competency-Based Recruitment ممارسة شائعة في المنظمات الحديثة، إذ تنطلق عملية الاختيار من تحديد الكفاءات المطلوبة للوظيفة أولاً، ثم تُصمَّم أدوات التقييم والمقابلات للتحقق من توافر هذه الكفاءات لدى المرشحين. ويضمن هذا النهج اتساقاً أكبر في قرارات الاختيار وتقليلاً للتحيزات الشخصية التي تُضعف جودة اتخاذ القرار.

ثانياً: الكفاءات في تقييم الأداء

يُوفّر إطار الكفاءات معايير موضوعية ومشاركة لتقييم الأداء بدلاً من الاعتماد على انطباعات شخصية قد تتسم بالغموض أو التحيز. ففي نظام تقييم الأداء المبني على الكفاءات، يُقيّم الموظف وفق مستوى إتقانه للكفاءات المحددة مسبقاً، مما يمنح التقييم شفافيةً ومصداقيةً أكبر في نظر المُقيِّمين ويُسهّم في تقبل نتائجه.

ثالثاً: الكفاءات في التخطيط للمسار الوظيفي

تُمكن أطر الكفاءات الموظفين من رسم مساراتهم الوظيفية بوضوح، إذ تُحدد الكفاءات المطلوبة للتقدم إلى المستويات التالية وتُظهر الفجوات القائمة بين وضعهم الحالي والمستهدف. ويستطيع الموظف بناءً على هذه المعطيات وضع خطة تطوير شخصية بالتعاون مع مشرفه تُوضح الأنشطة التدريبية والتجارب الوظيفية اللازمة لردم تلك الفجوات. (SHRM, 2020, p14).

الفرع الرابع: الكفاءات والميزة التنافسية ومستقبل إدارتها

يتناول هذا المبحث الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم الكفاءات، من حيث دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، والتوجهات المستحدثة في إدارتها في ظل التحولات الرقمية وبيئات العمل المتغيرة.

أولاً: نظرية الموارد والكفاءات

تنطلق نظرية الموارد Resource-Based View من مقدمة مفادها أن المنافسة بين المنظمات لا تقوم فقط على امتلاك الأسواق والتقنيات، بل أيضاً وأساساً على امتلاك موارد داخلية نادرة وقيمة ويصعب تقليدها. وتُمثّل كفاءات الموارد البشرية واحداً من أهم هذه الموارد الاستراتيجية، ذلك أن المعرفة الضمنية والتميز السلوكي لا يمكن نسخهما بسهولة من قبل المنافسين.

وقد أثبتت الدراسات التجريبية أن المنظمات التي تستثمر في تطوير كفاءات موظفيها تُحقق أداءً مالياً أفضل على المدى الطويل وتتمتع بمعدلات أعلى للاحتفاظ المواهب وابتكار المنتجات والخدمات.

ثانياً: الكفاءات الجماعية والذاكرة التنظيمية

تتجاوز الكفاءات حدود الفرد لتشمل ما يُعرف بالكفاءات الجماعية Collective Competencies، وهي القدرات المشتركة التي ينتجها التفاعل الجماعي بين أعضاء الفريق أو المنظمة، وتتجاوز مجموع الكفاءات الفردية. والفريق الذي تعلّم العمل معاً لفترة طويلة يُطوّر أساليب تنسيق وتواصل ضمنية تجعله يُنجز ما يعجز عنه فريق من الخبراء الأفراد غير المتجانسين

وترتبط الكفاءات الجماعية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الذاكرة التنظيمية Organizational Memory، أي المعرفة المتراكمة في الإجراءات والممارسات والقصص المشتركة داخل المنظمة. وإدارة هذه الذاكرة وصونها وتجديدها تُمثّل مهمة استراتيجية جوهرية في عصر التغيير المتسارع.

ثالثاً: الكفاءات المحورية ونماذج الأعمال

تُشكّل الكفاءات المحورية للمنظمة الأساس الذي ينبغي أن يقوم عليه نموذج أعمالها ومحفظة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة التي تعرف كفاءاتها المحورية تستطيع توجيه استثماراتها في مناطق يُكثّف فيها تميزها، وإسناد الأنشطة التي لا تُعدّ ضمن كفاءاتها المحورية إلى شركاء أو مقاولين من الخارج. (p81, 1990, Hamel & Prahalad)

الفرع الخامس: تحديات إدارة الكفاءات في ظل التحولات الرقمية

أولاً: التحولات الرقمية وتداعياتها على منظومة الكفاءات

أحدثت التحولات الرقمية المتسارعة، بما فيها الذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، قطيعةً جزئية مع منظومات الكفاءات التقليدية. فالمهارات التقنية التي كانت مطلوبةً بالأمس قد تصير متقادمةً في غضون سنوات، في حين تبرز كفاءات جديدة مرتبطة بإدارة البيانات، وأمن المعلومات، وتحليل المعطيات الرقمية، والإبداع في بيئات إنسان-آلة

ويستلزم هذا التحول إعادة النظر المستمرة في أطر الكفاءات المؤسسية لضمان مواءمتها مع احتياجات الأعمال الراهنة والمستقبلية، وهو ما يتطلب آليات مرنة لتحديث هذه الأطر وعمليات تعلم مستمرة لتطوير كفاءات الأفراد.

ثانياً: الكفاءات في بيئات العمل الهجينة والبعيدة

فرضت جائحة كوفيد-19 وما تلاها من تحولات في أنماط العمل تحديات جديدة أمام إدارة الكفاءات. فبيئات العمل الهجينة والبعيدة تستلزم كفاءاتٍ مختلفة نسبياً عن تلك التقليدية، أبرزها: الإدارة الذاتية والانضباط في

غياب الرقابة المباشرة، والتواصل الفعال عبر الوسائط الرقمية، وإدارة التعاون في الفرق الافتراضية الموزعة جغرافياً، والحفاظ على الرفاه النفسي في ظل حدود ضبابية بين العمل والحياة الخاصة.

ثالثاً: التعلم المستمر كفاءةً جوهرية

في ظل هذا التحول المتسارع، غدا التعلم المستمر Continuous Learning ذاته كفاءةً جوهرية لا مجرد وسيلة لتطوير الكفاءات الأخرى. فالفرد القادر على التعلم الذاتي، وتعديل أنماطه المعرفية باستمرار، والانخراط في مجتمعات التعلم المهني، واستثمار المنصات الرقمية لاكتساب معارف جديدة، يمتلك كفاءةً محوريةً تُمكنه من التكيف مع أي تحول مستقبلي.

ولهذا تتبنى المنظمات الرائدة ثقافة التعلم المستمر Learning Culture بوصفها ركيزةً استراتيجية، تتجلى في تخصيص وقت رسمي للتعلم، ودعم الموظفين لحضور المؤتمرات والدورات، وتشجيع تبادل المعرفة داخلياً عبر مجتمعات الممارسة. (SHRM, 2020, p27).

الفرع السادس: نماذج إدارة الكفاءات في المنظمات الجزائرية

أولاً: الواقع التنظيمي لإدارة الكفاءات في الجزائر

شهدت المنظمات الجزائرية اهتماماً متنامياً بمفهوم إدارة الكفاءات خلال العقد الأخيرين، وذلك في سياق الإصلاحات الاقتصادية وفتح الأسواق أمام المنافسة الدولية. فالمنظمات التي تعمل في القطاعات شديدة التنافسية كالاتصالات والبنوك والبتروك باتت تعتمد أطرًا للكفاءات أو تسعى إلى بنائها.

غير أن التحدي الرئيسي في السياق الجزائري يتمثل في الفجوة القائمة بين النصوص التنظيمية التي تُنادي بإدارة الكفاءات والممارسات الفعلية على أرض الواقع، إذ لا تزال كثير من المؤسسات تعتمد معايير أقدم مبنية على شهادات والأقدمية أكثر من اعتمادها على مؤشرات الكفاءة الأدائية. (بوعشة، 2018، ص165).

ثانياً: التشريع الجزائري ودوره في تعزيز منظومة الكفاءات

يُولي الإطار التشريعي الجزائري أهميةً للتكوين المهني وتنمية الكفاءات من خلال آليات متعددة؛ أبرزها القانون المتعلق بعلاقات العمل الذي يُلزم المؤسسات بتأهيل عمالها، والصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل الذي يُمول برامج التدريب والتكوين. كما تُلزم بعض القطاعات المنظمات بمعايير كفاءة محددة في إطار ترخيص المزاولة. (القانون المتعلق بعلاقات العمل، 11-90)

ثالثًا: توجهات إدارة الكفاءات في المرحلة القادمة

تتجه المنظمات الجزائرية الرائدة نحو بناء أطر للكفاءات أكثر تطورًا وانسجامًا مع المعايير الدولية، وذلك من خلال: اعتماد منهجيات تقييم الكفاءات في قرارات الترقية والتوظيف، وربط برامج التدريب بالثغرات الكفاءاتية المحددة، وتبني أنظمة معلوماتية لإدارة الكفاءات، وتطوير شراكات مع مؤسسات التعليم العالي لضمان توافق مخرجات التكوين مع متطلبات سوق العمل.

المطلب الثالث: تنمية الكفاءات وأساليب تطويرها

بعد التعرف على مفهوم الكفاءات وتصنيفاتها وقياسها، يُعالج هذا المبحث الجانب العملي المتمثل في كيفية تنمية الكفاءات وتطويرها لدى الأفراد والمنظمات، مُستعرضًا أبرز المقاربات والأساليب المعتمدة في هذا المجال. (حمداوي، 2020، ص94).

الفرع الأول: مقاربات تنمية الكفاءات

أولًا: التعلم في بيئة العمل

تُشير الدراسات إلى أن ما يتراوح بين 70 و80 بالمئة من تطوير الكفاءات يحدث من خلال تجارب العمل الفعلية لا البرامج التدريبية الرسمية وحدها. ومن أهم الأساليب في هذه المقاربة: الإسناد إلى مهام تحديّ Stretch Assignments التي تستلزم من الفرد الخروج من منطقة راحته واستثمار كفاءاته في مواقف جديدة، والتناوب الوظيفي الذي يُعرض الفرد لبيئات عمل مختلفة تُنمّي كفاءاته من زوايا متعددة.

ثانيًا: التعلم من الآخرين

يُشكّل التعلم من الآخرين ركيزة محورية في تنمية الكفاءات، ويتضمن: التوجيه Mentoring الذي يربط الفرد بخبير أكثر تمرسًا يُشاركه رؤيته وخبراته، والإشراف Coaching الذي يُركّز على الأداء الفعلي والتغذية الراجعة المستمرة، والتعلم في مجتمعات الممارسة Communities of Practice حيث يتبادل المتخصصون في مجال معين المعرفة والخبرات

وتتمتع هذه الأساليب بميزة تنمية الكفاءات الكامنة والضمنية التي يصعب اكتسابها من الكتب والدورات الرسمية، إذ تنتقل عبر المحادثة والمشاهدة والنمذجة من خبير إلى مبتدئ.

ثالثًا: التعلم الرسمي وبرامج التطوير

تُكَمّل برامج التعلم الرسمي المقاربتين السابقتين، وتشمل: الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، وبرامج الدراسات العليا المهنية، والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة، والشهادات المهنية المعتمدة. وتُتيح هذه البرامج اكتساب أطر مفاهيمية منظمة وأدوات تحليلية تُعزّز قدرة الفرد على التعلم الذاتي اللاحق. (بن دلاش، 2019، ص112)

الفرع الثاني: مؤشرات تطوير الكفاءات وقياس أثرها

أولاً: مؤشرات الكفاءة الفردية

تتعدد مؤشرات قياس تطور الكفاءات الفردية، وتشمل: مستوى الأداء في مهام محددة قبل التدريب وبعده، ونتائج تقييم الكفاءات في أطر المنظمة، وردود الفعل من الرؤساء والزملاء عبر نماذج التغذية الراجعة، ومعدلات اكتمال التدريب والاختبارات المعرفية، وحجم المساهمات الابتكارية والتحسينات المقترحة.

ثانياً: مؤشرات الكفاءة المؤسسية

على المستوى المؤسسي، يمكن رصد تطور منظومة الكفاءات من خلال: معدلات الإنتاجية ومؤشرات الجودة، وزمن الوصول إلى الكفاءة للموظفين الجدد، ومعدلات الاحتفاظ بأصحاب الأداء المتميز، وحصة المنظمة في سوق المواهب، ومؤشرات رضا العملاء ومعدلات الابتكار.

ثالثاً: نماذج العائد على الاستثمار في الكفاءات

تُحاول بعض النماذج قياس العائد المالي على الاستثمار في تطوير الكفاءات، من خلال المقارنة بين تكاليف برامج التطوير والعوائد المحققة في صورة تحسّن الأداء وتقليل الأخطاء وخفض معدلات دوران العمل والترقي الداخلي بدلاً من التوظيف الخارجي المكلف. وعلى الرغم من صعوبة هذا القياس بسبب تعدد المتغيرات المؤثرة، فإنه يُوفر أدوات مفيدة لإقناع الإدارة العليا بالاستثمار في الكفاءات (Kirkpatrick, 2006, p63).

الفرع الثالث: ثقافة الكفاءة وعلاقتها بالأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم ثقافة الكفاءة

تُشير ثقافة الكفاءة إلى منظومة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة في المنظمة التي تجعل التميز في الأداء والسعي الدؤوب لتطوير الكفاءات قيماً مشتركة ومكافأً عليها. وتتجلى هذه الثقافة في سلوك القادة الذين يُنمّجون التعلم المستمر، وفي الأنظمة التي تُكافئ تطوير الكفاءات، وفي الهياكل التي تُتيح فرص التعلم والتجريب والتحدي. (Hamel & Prahalad, 1990, p84).

ثانياً: دور القيادة في بناء ثقافة الكفاءة

تُعَدُّ القيادة المُنَمِّجة للتعلّم أحد أهم محركات بناء ثقافة الكفاءة. فالقائد الذي يُعلن عن جهله بشيء ويسعى لتعلمه، ويُشجع فريقه على الاستفسار والتجريب، ويُتيح فضاءً آمناً للخطأ والتعلّم منه، يُرسّخ قيم التعلّم المستمر أكثر مما تفعله أي برامج تدريبية رسمية.

ثالثاً: الكفاءة والأداء المؤسسي

تدعم الأدلة التجريبية المتراكمة الارتباط الإيجابي بين مستوى الاستثمار في الكفاءات وأداء المنظمة. ففي دراسة شملت عشرات المنظمات في قطاعات متعددة، تبين أن المنظمات التي تمتلك أطراً متكاملة لإدارة الكفاءات تُحقق إنتاجية أعلى وأرباحاً أكبر ومعدلات أدنى لدوران العمل. كما أن الاستثمار في كفاءات الموظفين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على الابتكار واستحداث منتجات وخدمات جديدة. (Teece et al, 1997, p516).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة خاصة بوظيفة تدريب المورد البشري

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة شاهد عبد الحكيم (2023) بعنوان: "دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد (06)، العدد (01)، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت، وإبراز دوره في تطوير وتنمية كفاءات العاملين بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (41) استمارة على عينة من عمال المؤسسة. ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم التدريب بشكل إيجابي في تحسين كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة.
- يعد التدريب من الركائز الأساسية لتطوير وتنمية كفاءات العاملين.
- يساعد التدريب على تحسين المعارف والمهارات والخبرات المهنية للأفراد.
- يساهم التدريب في رفع مستوى أداء العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر.
- توجد علاقة إيجابية بين فعالية البرامج التدريبية ومستوى كفاءة المورد البشري.
- يعتبر التدريب أداة فعالة لتحقيق التنمية المستمرة للموارد البشرية داخل المؤسسة.

2. دراسة خباطي سارة، بودبيزة ريان (2021) بعنوان: "دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر - ولاية قالمة".

– هدفت الدراسة إلى تحليل دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة مصبرات "عمر بن عمر"، مع التركيز على مدى مساهمة برامج التدريب وتطوير المهارات في رفع مستوى الأداء وتحسين فعالية العاملين داخل المؤسسة. كما سعت إلى إبراز العلاقة بين تنمية الكفاءات وجودة الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة كإطار تطبيقي داخل المؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم تنمية الكفاءات بشكل مباشر في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تؤدي برامج التدريب إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بشكل فعال.
- يساعد اكتساب الكفاءات الجديدة على تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- ترتبط فعالية الأداء المهني بمدى الاهتمام بتنمية الكفاءات داخل المؤسسة.
- تعد تنمية الكفاءات عنصراً أساسياً في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العاملين.
- تساهم بيئة العمل الداعمة للتكوين والتدريب في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

3. دراسة بولودان محمد، وعبد اللية زكريا (2018) بعنوان: "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى.

– هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتعرف على مدى مساهمته في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية. كما سعت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة العمل. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية، من خلال الاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم التدريب بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى تنمية المعارف والمهارات والخبرات المهنية للعاملين.
- يساعد التدريب على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الأداء.
- يساهم التدريب في تمكين العاملين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية الحديثة.
- يعتبر التدريب استثماراً استراتيجياً في المورد البشري ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي للمؤسسة.
- توجد علاقة إيجابية بين فعالية البرامج التدريبية ومستوى أداء الموارد البشرية.

1. دراسة Noe, Raymond A. (2019) بعنوان: "Employee Training and Development"،

صادر عن دار النشر McGraw-Hill Education، نيويورك - الولايات المتحدة الأمريكية.

– هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحدث المفاهيم والأساليب المعاصرة في مجال التدريب والتطوير داخل المؤسسات، مع التركيز على تصميم البرامج التدريبية الفعالة ودور التكنولوجيا في دعم التعلم المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية.

واعتمد المؤلف على الطرح النظري والتحليلي المدعوم بأمثلة تطبيقية ونماذج حديثة في مجال التدريب والتطوير التنظيمي.

وتوصل إلى مجموعة من الأفكار والنتائج أبرزها:

- يُعد تصميم البرامج التدريبية بشكل علمي عنصراً أساسياً لنجاح عملية التعلم داخل المؤسسة.
- يساهم التدريب المستمر في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين بشكل مستدام.
- تساعد التكنولوجيا الحديثة على تحسين فعالية التدريب وزيادة مرونته.
- يؤدي استخدام أساليب تدريب تفاعلية إلى رفع مستوى استيعاب وتفاعل المتدربين.
- ترتبط جودة الأداء الوظيفي بمدى قوة وفعالية أنظمة التدريب المعتمدة.
- يشكل التطوير المستمر للموارد البشرية أحد أهم عوامل تحسين الأداء التنظيمي.

2. دراسة Kirkpatrick, Donald L. (2016) بعنوان: "Evaluation of Training Programs"،

صادر عن ATD Press، فيرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية.

– هدفت الدراسة إلى التركيز على نموذج كيركباتريك الشهير في تقييم فعالية البرامج التدريبية، من خلال تحديد أربعة مستويات أساسية للتقييم (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، بما يضمن قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية المسطرة بدقة وموضوعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- تقييم التدريب يجب أن يتم على مستويات متعددة وليس على الانطباع الأول فقط.
- قياس التعلم الفعلي يعكس مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية.
- تغيير السلوك الوظيفي يعد مؤشراً مهماً لنجاح التدريب.
- النتائج التنظيمية تمثل أعلى مستوى لفعالية التدريب.
- اعتماد نموذج متعدد المستويات يساعد المؤسسات على تحسين جودة برامجها التدريبية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة خاصة بتنمية كفاءات المورد البشري

1. دراسة عياط أسماء (2025) بعنوان "إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التآلق التنظيمي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) - تندوف: دراسة حالة"، وهي مقال علمي منشور في مجلة محكمة (مجلة مجاميع المعرفة)، صادرة عن المركز الجامعي علي كافي - تندوف، الجزائر

- هدفت الدراسة إلى قياس دور إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) - تندوف، باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام نموذج يختبر فرضيتي الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (إدارة المواهب والتآلق التنظيمي)، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V23 لتحليل البيانات الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتآلق التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي داخل المؤسسة.
- تساهم ممارسات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.
- يعد استقطاب وتطوير وتبني المواهب عناصر أساسية لنجاح المؤسسات.
- اعتماد إدارة المواهب بشكل فعال يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

2. دراسة بن عمور سمير (2014) بعنوان: "كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، وهي دراسة أكاديمية منشورة في مجلة علمية/بحث جامعي صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة المدية، الجزائر.

- هدفت الدراسة إلى تحليل دور كفاءات الأفراد باعتبارها أحد أهم مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، وذلك في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والتشريعية.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تناول الكفاءات من منظور استراتيجي، مع التركيز على كونها أصولاً غير ملموسة يصعب تقليدها وتمثل مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تعد كفاءات الأفراد عنصراً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

- تمثل الكفاءات مورداً غير ملموس يصعب تقليده أو استنساخه من قبل المنافسين.
- يساهم تطوير رأس المال الفكري في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.
- ترتبط قوة المنظمة التنافسية بمدى جودة واستثمار كفاءات مواردها البشرية.

- يشكل الاستثمار في الكفاءات البشرية أحد أهم أساليب تحقيق التفوق الاستراتيجي.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Spencer & Spencer (1993) بعنوان: "Competence at Work: Models for Superior Performance"

وهي كتاب أكاديمي (Textbook) في مجال إدارة الموارد البشرية والكفاءات، صادر عن دار النشر John Wiley & Sons، الولايات المتحدة الأمريكية

– هدفت الدراسة إلى تطوير مفهوم الكفاءة المهنية داخل بيئة العمل، من خلال تقديم نموذج "جبل الجليد" (Iceberg Model) الذي يوضح أن الكفاءة لا تقتصر على الجوانب الظاهرة فقط، بل تشمل أيضًا الجوانب العميقة غير المرئية وتوصلت الدراسة إلى أن:

- الكفاءة تتكون من عناصر ظاهرة مثل المهارات والمعارف.
- توجد عناصر كامنة أعمق مثل الدوافع والسمات الشخصية.
- العوامل الكامنة تلعب دورًا أكبر في التنبؤ بالأداء المتميز.
- تقييم الكفاءة يجب أن يشمل الجانبين الظاهر والباطن.
- نجاح الأداء المهني يعتمد على تفاعل العناصر السلوكية والنفسية.

2. دراسة Zarifian, Philippe (2001) بعنوان: "Le modèle de la compétence"، وهي كتاب أكاديمي صادر في فرنسا ضمن أدبيات علم اجتماع العمل وإدارة الكفاءات.

– هدفت الدراسة إلى إعادة تعريف مفهوم الكفاءة من خلال تقديم "منطق الكفاءة" (Logique de compétence) كبديل لمنطق الوظيفة التقليدي، مع التركيز على دور الفرد في المبادرة وتحمل المسؤولية في المواقف المهنية المعقدة. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- الكفاءة لم تعد مرتبطة فقط بالوظيفة بل بالفعل المهني.
- تعتمد الكفاءة على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف غير المتوقعة.
- المبادرة الفردية عنصر أساسي في بناء الكفاءة.
- المسؤولية المهنية جزء جوهري من مفهوم الكفاءة الحديثة.
- التحول من منطق الوظيفة إلى منطق الكفاءة يعزز مرونة المؤسسات.

3. دراسة Lucia & Lepsinger (1999) بعنوان: "The Art and Science of Competency Models"

وهي كتاب أكاديمي (Textbook) صادر عن Jossey / Pfeiffer / Bass، الولايات المتحدة الأمريكية.

– هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تصميم وتطبيق نماذج الكفاءة (Competency Models) داخل المؤسسات، وربط سلوك الأفراد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- نماذج الكفاءة أداة فعالة لربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية.
- يساعد تصميم النماذج بشكل علمي على تحسين إدارة الموارد البشرية.
- تساهم نماذج الكفاءة في تطوير عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.
- ربط السلوكيات بالكفاءات يعزز فعالية الأداء المؤسسي.
- تمثل نماذج الكفاءة أداة استراتيجية لتحسين التنافسية التنظيمية.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تربط المتغيرين

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة شاهد عبد الحكيم (2023): "دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – تقرت"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023

– هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العملية التدريبية باعتبارها متغيراً مستقلاً، وتحسين كفاءة المورد البشري باعتبارها متغيراً تابعاً، وذلك داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تقرت، في سياق بيئة العمل الجزائرية وقطاع الاتصالات الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية، بهدف قياس مدى مساهمة البرامج التدريبية المخططة في تطوير الكفاءات المهنية والفردية والجماعية للعاملين، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في قطاع الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة.
- تساهم البرامج التدريبية في تطوير المهارات والمعارف المهنية للعاملين.
- يساعد التدريب المخطط على رفع جودة الأداء الفردي والجماعي.
- يعد التدريب أداة أساسية لمواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات.
- ترتبط كفاءة العاملين بمدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة داخل المؤسسة.

2. دراسة قرامطية زهية، بوطورة فضيلة، وسمايلي نوفل (2021): "أثر برامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09، العدد 01، جانفي 2021.

– هدفت الدراسة إلى قياس أثر برامج التكوين باعتبارها متغيراً مستقلاً في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية كمتغير تابع، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين والتقنيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2.

– واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق ميداني يهدف إلى فهم دور التكوين المستمر في تحسين جودة معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري الإداري، بما ينعكس على تحسين الخدمات المرفقية داخل المؤسسة الجامعية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي لبرامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.
- يساهم التكوين المستمر في تطوير مهارات ومعارف العاملين الإداريين.
- يؤدي تحسين الكفاءات إلى رفع جودة الأداء داخل المؤسسة الجامعية.
- يساعد التكوين في تطوير السلوك المهني للعاملين.
- ترتبط جودة الخدمات المقدمة بمدى فعالية برامج التكوين والتطوير.

3. دراسة: بوعلي ليندة . ببن اوزينة سارة . حديدي وفاء . (2022) أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة -سونلغاز - مديرية ورقلة

– هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية داخل كل من مؤسسة سونلغاز والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية - فرع ورقلة، من خلال قياس العلاقة بين أساليب إدارة الكفاءات ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

– واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام دراسة الحالة كإطار تطبيقي، بهدف فهم واقع تسيير الكفاءات داخل المؤسسات محل الدراسة وأثره على فعالية الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي لتسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات محل الدراسة.
- تساهم ممارسات إدارة الكفاءات في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- يرتبط ارتفاع مستوى الأداء بمدى فعالية تسيير الكفاءات داخل المؤسسة.
- يساعد الاهتمام بالكفاءات على رفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسات.
- يعد تطوير الكفاءات عنصراً أساسياً في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

4. دراسة: كوديد سفيان ودرويش عمار (2022) دور إدارة الكفاءات في تنمية أفراد المؤسسة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

– هدفت الدراسة إلى استقصاء دور إدارة الكفاءات في تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، من خلال تحليل مدى مساهمة ممارسات إدارة الكفاءات في تحسين أداء الأفراد ورفع مستوى قدراتهم المهنية داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، بما يسمح بقياس آراء واتجاهات العاملين حول واقع إدارة الكفاءات داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم إدارة الكفاءات بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تساعد ممارسات إدارة الكفاءات في تحسين مهارات ومعارف العاملين.
- ترتبط فعالية تنمية الأفراد بمدى جودة تطبيق نظام إدارة الكفاءات.
- تؤدي إدارة الكفاءات إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- يعد الاستثمار في الكفاءات عنصراً مهماً لتعزيز فعالية المؤسسة واستمراريتها.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة: Ramadhan, Rafli M., & Fariz, Fariz (2026): "The Effect of Competency and Training on Employee Performance in The Procurement Division of PT Bio Farma (Persero) With Job Satisfaction as a Mediation Variable", مجلة (ESMB)، المجلد 04، العدد 03، ماي 2026،

– هدفت الدراسة التطبيقية الحديثة إلى تحليل الأثر المشترك للكفاءة (Competency) والتدريب (Training) كمتغيرات مستقلة في تحسين أداء الموظفين، مع إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك داخل قسم المشتريات والإمداد في شركة PT Bio Farma (Persero)، وهي شركة حكومية إندونيسية متخصصة في إنتاج الأدوية واللقاحات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التطبيقي، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) لتحليل البيانات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- تؤثر الكفاءة بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
- يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر.

- يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين الكفاءة والتدريب من جهة، والأداء من جهة أخرى.
- يؤدي التكامل بين الكفاءة والتدريب إلى رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة.
- تعد إدارة الكفاءات والتدريب من أهم محددات تحسين الإنتاجية.

2. دراسة: Saleh, Mohammad Y., & Azimi, Hamdullah (2025): "Impact of

Training & Development (T&D) on Employee's Performance &

(Productivity (P&P)", مجلة (IJMARS)، المجلد 03، العدد 01، فيفري 2025 .

- هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر برامج التدريب والتطوير (Training & Development) كمتغير مستقل في تحسين أداء وإنتاجية الموظفين كمتغير تابع، من خلال دراسة تطبيقية في بيئة جامعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، مع التركيز على تحليل أثر التدريب المستمر في تطوير المهارات الفنية والسلوكية للعاملين وتقليص الفجوات المعرفية التي تؤثر على الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين بشكل ملحوظ.
- يرفع التدريب المستمر مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.
- يساعد تطوير المهارات على سد الفجوات المعرفية لدى العاملين.
- تؤدي برامج التدريب إلى تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة.
- يرتبط نجاح الأداء بمدى جودة برامج التدريب والتطوير المقدمة.

المطلب الرابع: الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المنهجي للدراسات السابقة في المطالب الثلاثة السابقة، والتي انقسمت بين دراسات تناولت التدريب كممارسة منفصلة، وأخرى ركزت على أطر تنمية الكفاءات، بالإضافة إلى الدراسات التي حاولت الربط بين المتغيرين، يمكن استخلاص الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها من خلال النقاط الأساسية التالية:

جدول رقم: الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية

من حيث الزمان والمكان	أنجزت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة وفي فترات زمنية سابقة (2021، 2023)، حيث تم التركيز على مناطق جغرافية مختلفة مثل تفرت، البلدية، ورقلة وبيئات أجنبية.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من سنة الجامعية 2026/2025، حيث تم التركيز على بيئة محلية محددة ذات خصوصية تنظيمية ومهنية بديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
من حيث العينة	ركزت مختلف الدراسات السابقة على عينات عشوائية متنوعة من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم في مؤسسات مختلفة، وكانت أحجام العينات متفاوتة.	ركزنا في بحثنا الحالي على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، مع مراعاة دقة اختيار العينة لتعبر عن خصوصية قطاع الطاقة.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين قطاعات خدمية وتعليمية كالاتصالات والتعليم العالي، وهي تختلف في طبيعة النشاط والبيئة التنظيمية.	استهدفت الدراسة الحالية قطاع الطاقة الحيوي (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)، مما يمنح الدراسة خصوصية تطبيقية في بيئة تنظيمية وتقنية محددة.
من حيث المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة العلاقة التقليدية بين التدريب والكفاءة، مع عدم التركيز على التحول الرقمي وأبعاد العملية التدريبية بشكل تفصيلي.	تناولت دراستنا متغيرات دقيقة؛ حيث ربطنا أثر التدريب المستمر بالتحويلات الرقمية وتطوير الجدارات المهنية، مع تحليل أبعاد العملية التدريبية وتأثيرها على الكفاءات.

خاتمة الفصل الأول:

شكلت المباحث والأدبيات النظرية المستعرضة في هذا الفصل الركيزة الأساسية لفهم أبعاد العلاقة السببية والتكاملية بين وظيفتين استراتيجيتين في الفكر الإداري المعاصر؛ وهما هندسة تدريب الموارد البشرية وإدارة وتنمية الكفاءات، وانعكاسهما الحتمي على الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي. حيث أتاح هذا الطرح النظري المدمج الانتقال من المفاهيم التأسيسية الكلاسيكية إلى المقاربات الاستراتيجية الحديثة التي تفرضها بيئة الأعمال الديناميكية.

ففي المبحث الأول من هذا الفصل، تم تأصيل منظومة التدريب والتكوين المستمر ليس بوصفها نشاطاً روتينياً أو تكلفة مالية عبثية، بل كخيار استراتيجي وقناة تنظيمية محورية لتعزيز القدرة التنافسية والابتكارية للمؤسسة، ومحركاً أساسياً لتجويد الأداء وتطوير مخرجات العمل الفعلية. وقد تبين من خلال تفكيك مراحل العملية التدريبية (من رصد دقيق للاحتياجات، وتصميم علمي للبرامج، وتنفيذ مرن، وصولاً إلى تقييم العائد والمخرجات) أن كفاءة هذه الهندسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى مواءمتها مع الرؤية الكبرى للمؤسسة وقدرتها على تطويع أساليب التعلم الرقمي والتنظيمي لتجاوز العقبات الميدانية كالقيود المالية ومقاومة التغيير.

وفي المبحث الثاني من الفصل، قادنا التتبع التاريخي والنظري لمفهوم الكفاءات البشرية بدءاً من إسهامات "ماكلياند" و"بويتز" وصولاً إلى النماذج الهيكلية المعاصرة إلى قناعة راسخة بأن الكفاءة مفهوم هجين ومتعدد الأبعاد، يتجاوز المعارف النظرية المجردة والمهارات التقنية الضيقة، لينصهر في بوتقة متكاملة من السلوكيات، الدوافع، والقيم الذاتية، والتي تتجسد وتتوج في نهاية المطاف في أداء وظيفي متميز وقابل للقياس يحدد جدارة الفرد الحقيقية في مواجهة المواقف المهنية المعقدة. وبناءً عليه، لم تعد إدارة الكفاءات مجرد ممارسة فرعية، بل غدت استراتيجية محورية تتخلل كافة مفاصل تسيير الموارد البشرية من التوظيف إلى التخطيط الوظيفي والتطوير.

وفي المحصلة الختامية لهذا الفصل الأول، يتضح جلياً أن العلاقة بين محاور الدراسة هي علاقة سببية متكاملة؛ إذ يمثل التدريب الاستراتيجي والمستمر الأداة التنفيذية الأولى والبيئة الحاضنة التي تُترجم من خلالها المعارف والمؤهلات المكتسبة إلى سلوكيات مهنية كفيلة ببناء وتجديد رصيد الكفاءات الجوهرية، لتنعكس في الأخير كمخرجات وقيمة مضافة ترفع من كفاءة الأداء الوظيفي والإنتاجية العامة للمؤسسة.

وفي ظل موجات التحول الرقمي والتكنولوجي المتسارعة، تصبح هذه التوليفة التكاملية (تدريب مرن يؤدي لكفاءة متجددة تترجم إلى أداء متميز) هي السلاح الحتمي للمنظمات الحديثة لضمان مرونتها التنظيمية، ورفع كفاءتها التشغيلية. وهو الأمر الذي يشكل أرضية نظرية صلبة، سينطلق منها الباحث في الفصل الموالي لإسقاط هذه المفاهيم والروابط على واقع الممارسة الميدانية والتطبيقية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

تمهيد:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب من أحد الفروع من مجمع سونلغاز، وهي شركة عمومية ذات رأس مال وذات طابع صناعي وتجاري ويتمثل عملها في إنتاج طاقة الكهرباء وربط المدن والأرياف بالغاز الطبيعي والكهرباء. إن شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب كباقي الشركات الاقتصادية التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي حيث عرفت تطور كبيرا مع مرور السنين، إلى أن أصبحت من أهم الشركات الوطنية في مجال الصناعي والتجاري ومساهمة في تطور البلاد.

ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سنتناول تقديم في المبحث الأول نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز، والمبحث الثاني نقوم بالتطرق إلى العملية التكوينية بالمؤسسة سونالغاز، أما في المبحث الثالث فسننتاول النتائج المتوصل إليها بمؤسسة سونالغاز. تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SADEG - Ouest) أحد الركائز المحورية المنضوية تحت لواء مجمع سونلغاز (Sonelgaz)، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، تضطلع بمهمة استراتيجية في الاقتصاد الوطني. لا يقتصر دور الشركة على إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية وتوسيع شبكات الربط بالغاز الطبيعي في المدن والأرياف فحسب، بل يمتد ليشمل ضمان استمرارية الخدمة العمومية، ومواكبة التوسع العمراني والصناعي الذي تشهده البلاد، مما يجعلها شريان الحياة الحيوي للتنمية المستدامة في الجزائر.

لقد مرت شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، كغيرها من القلاع الصناعية الوطنية، بمسار تاريخي حافل بالتحويلات؛ فمنذ مرحلة التسيير الاشتراكي وما صاحبها من بناء للقواعد الأساسية، وصولاً إلى مرحلة الانفتاح الاقتصادي وعصرنة التسيير، استطاعت المؤسسة أن تطور نموذجها العملياتي ليتوافق مع المعايير الدولية. هذا التطور لم يكن تقنياً فحسب، بل شمل أيضاً النظم الإدارية وتطوير الموارد البشرية، مما بوأها مكانة ريادية كواحدة من أهم الشركات الوطنية المساهمة في الرفع من مؤشرات النمو الاقتصادي وتحسين الإطار المعيشي للمواطن الجزائري. وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسة في استثمار رأس مالها البشري، خصصنا هذا الفصل التطبيقي لتشريح واقع العملية التدريبية وتأثيرها الميداني، وذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث متكاملة:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: العملية التكوينية بالمعهد التابع لمؤسسة سونلغاز

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

تمثل مؤسسة سونلغاز إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية والاستراتيجية في الجزائر، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تضطلع به في ضمان تزويد مختلف القطاعات بالطاقة الكهربائية والغازية، باعتبارها من المقومات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شهدت المؤسسة منذ نشأتها عدة تحولات تنظيمية وهيكلية مكنتها من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتشريعية التي عرفها قطاع الطاقة.

ولفهم طبيعة المؤسسة محل الدراسة وإبراز مكانتها في الاقتصاد الوطني، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف مؤسسة سونلغاز ومختلف المراحل التاريخية التي مرت بها، إضافة إلى استعراض أهم خصائصها التنظيمية ومجالات نشاطها، بما يسمح بتكوين صورة شاملة عن البيئة المؤسسية التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تعريف وتطور مؤسسة سونلغاز

الفرع الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

تُعد شركة سونلغاز الرائد التاريخي في قطاع الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تتمحور مهامها الجوهرية حول إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، بالإضافة إلى تسيير شبكات نقل وتوزيع الغاز عبر الأنابيب. وبموجب نظامها الأساسي المعاصر، توسعت صلاحياتها لتشمل الاستثمار في مجالات استراتيجية أخرى تخدم مصالح المجمع، لا سيما في مجال تصدير وتسويق الكهرباء والغاز نحو الأسواق الدولية.

وعقب صدور المنظومة القانونية الجديدة المتعلقة بالكهرباء وتوزيع الغاز، خضعت "سونلغاز" لعملية إعادة هيكلة شاملة لمواكبة التحولات الاقتصادية؛ حيث تحولت إلى مجمع صناعي ضخم يضم 40 شركات فرعية، ويضم قوة عاملة تتجاوز 60,000 موظف. لقد ساهمت المؤسسة بشكل محوري في النهضة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، وبرز دورها في تنفيذ السياسات الطاقوية الوطنية، مما أدى إلى تحقيق طفرة في نسب التغطية، حيث وصلت نسبة الربط بالكهرباء إلى أكثر من 97%، وتخطت نسبة التزويد بالغاز الطبيعي 43%.

الفرع الثاني: المراحل التاريخية لتطور مؤسسة سونلغاز

مرت مؤسسة سونلغاز بمحطات انتقالية مفصلية أثرت بشكل مباشر على أنماط تسييرها، ويمكن تقسيم هذا المسار الزمني إلى أربع مراحل أساسية:

1. مرحلة ما قبل الاستقلال: في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وتحديداً في شهر جويلية من عام 1947، أقرت الإدارة الاستعمارية إنشاء مؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA)، والتي كُلفت بمهمة إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة بموجب المرسوم التشريعي الصادر في 05 جويلية 1947. ومن أبرز إنجازاتها في تلك الحقبة تدشين خط لنقل الكهرباء بضغط عالي (150 كيلو فولط) يربط بين شرق البلاد وغربها عبر شبكة متكاملة تضم مراكز وهران وعنابة والجزائر العاصمة.

2. مرحلة ما بعد الاستقلال 1962 - 1969:

شهدت هذه الفترة الانتقالية بعد استعادة السيادة الوطنية عدة أحداث جوهرية، أهمها:

- صدور القانون رقم 62-157 في ديسمبر 1962، والذي حافظت بموجبه مؤسسة (EGA) على طابعها القانوني كمؤسسة عمومية.
- واجهت المؤسسة تحدي تراجع الاستهلاك نتيجة رحيل المعمرين (بنسبة 22% للكهرباء و80% للغاز)، مما دفعها لتبني استراتيجية توسعية شملت تحديث التجهيزات وتخفيض أسعار الغاز الطبيعي بنسبة 50% لتحفيز الاستهلاك الوطني.

3. مرحلة التسيير الاشتراكي 1969 - 1991:

من مقتضى القانون رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية ليوم 01 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة العمومية، EGA تقرر انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها:

- يمنح لسونلغاز احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.
- تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري.
- تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية على التراب الوطني.
- إعادة هيكلة سونلغاز: ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، تم تقسيم المؤسسة في سنة 1983 إلى ستة مؤسسات هي

جدول 2: المؤسسات الست الناتجة عن إعادة هيكلة سونلغاز

المؤسسة	وظيفتها
كهريف KAHIRIF	مكلفة بأشغال الكهرباء والريفية.
كهركيب KAHRAKIB	مكلف بتهيئة خطوط ذات التوتر العالي.
كنغاز KANGAZ	مكلفة بإنجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي
التركيب ETTERKIB	مكلفة بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات.
إنغرا INERGA	مكلفة بإنجاز الأشغال الهندسية الكبرى.
AMC	مكلفة بإنجاز عدادات الكهرباء وآلات القياس

المصدر: مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت الوثائق الإدارية

4. مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي:

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية، مما زاد من وثيرة نموها، وذلك بسبب انهيار أسعار البترول في سنة 1986 والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرباء والغاز بنسبة تقارب 50 بالمئة بين سنتي 1995 و2000

في مطلع القرن الواحد و العشرون أي في بداية سنة 2002 و بمقتضى الأمر 95/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 ثم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز إلى شركة ذات الأسهم SPA.

5. المرحلة الممتدة ما بين سنة 2005-2010

وضعت سونلغاز برنامجا استثماريا استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.

كما أنشأت في أول فبراير سنة 2005 مرصدا للتشغيل النسوي، وهذا عملا بتعليمية الوزارة الوصية المتعلقة بترقية التوظيف النسوي في قطاع الطاقة والمناجم. والذي يقوم بدور الساهر والأداة التي تقدم العون والمساعدة على اتخاذ قرارات لفائدة إقرار مبدأ التساوي في الحظوظ عند التوظيف، والمعاملة في العمل بين الرجال والنساء

6. المرحلة الممتدة ما بين سنة 2006-2016

ستخص الآفاق المستقبلية للاستثمار في القطاع وسائل الإنتاج وشبكات نقل الكهرباء والغاز وتوزيعها من أجل تحقيق هدف الوصول إلى 11244 م من الاستطاعة المركبة و10010 كلم من طول شبكات نقل الكهرباء

و 15000 كلم طول شبكة نقل الغاز 111530 كلم من شبكات توزيع الكهرباء و 60820 كلم من شبكات توزيع الغاز.

المطلب الثاني: البنية الإدارية لمؤسسة سونلغاز

لكل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة إدارة تسهر على أن ممارسة المؤسسة لأعمالها وتساعد على تحقيق هدفها ومشروعها الاجتماعي ضمن الاحترام الدقيق للقوانين والتنظيمات المعلوم بها.

الفرع الاول: إدارة مؤسسة سونلغاز

يشرف على تسيير مؤسسة سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

وحسب التنظيم الداخلي لمؤسسة سونلغاز فهي تتكون من:

المديرية الجهوية الخاصة بمؤسسة سونلغاز والتي تنفرع إلى

1. أمانة الإدارة.

2. الجمعية العامة:

تتألف من ممثلي الدولة أي:

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- ممثل الهيئة المكلفة بالخطيط.

3. اللجنة التنفيذية

هي الهيئة العليا للمساعدة على اتخاذ القرار والقيادة وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام لسونلغاز تتألف من إدارات مسيرة مسؤولة عن المهام والوظائف الاستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع ومن المتصرفين المنتدبين المكلفين بأقطاب النشاطات الأساسية والأشغال والمهن التابعة.

4. لجنة تدقيق الحسابات: أو ما تسمى بلجنة ضبط الحسابات. وهي هيئة مستقلة مهمتها الرئيسية إبداء الرأي

في نوعية السير لدى سونلغاز بصرف النظر عن رأي الرئيس المدير العام للمجمع، وإنشاء هذه اللجنة تعبير عن عزيمة سونلغاز وإصرارها على أن تكون مجمعا شفافا في عملياتها التسييرية وفي القرارات التي تتخذها. يشارك الرئيس المدير العام لسونلغاز في أشغال الجمعية العامة.

والهدف المنشود هو عرض حسابات تسيير على مجلس الإدارة يطبعها مسار سمته الرقابة وحسن الإدارة، هذه اللجنة المتألّفة من أربعة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة، تتأكد من مدى ملائمة ودوام العمل بالطرق المحاسبية المعتمدة لإعداد الحسابات المثبتة أو الاجتماعية.

5. الهيئات القيادية والإدارية للمجمع:

- **لجنة تنسيق المجمع:** تعتبر هذه اللجنة الأداة المحورية لضمان الانسجام والتكامل بين مختلف الفروع التابعة للمجمع. تضطلع بمهمة الإشراف الشامل على التنسيق الوظيفي والعملياتي، حيث تجتمع بصفة دورية (مرة كل ثلاثة أشهر كحد أدنى) لتقييم الحصيلة الفصلية ورسم التوجهات الاستراتيجية الكبرى، خاصة في الجوانب المالية، والسياسات الاستثمارية، وتسيير الميزانيات. ويتأّس هذه اللجنة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، وتضم في عضويتها كافة أعضاء اللجنة التنفيذية، بالإضافة إلى الرؤساء المديرين العامين لمختلف الشركات الفرعية التابعة للمجمع.

- **مجلس الإدارة:** يمثل سلطة الإدارة العليا التي تضمن تمثيل مختلف المصالح الوزارية والعمالية، ويتشكل من تركيبة بشرية تضم:

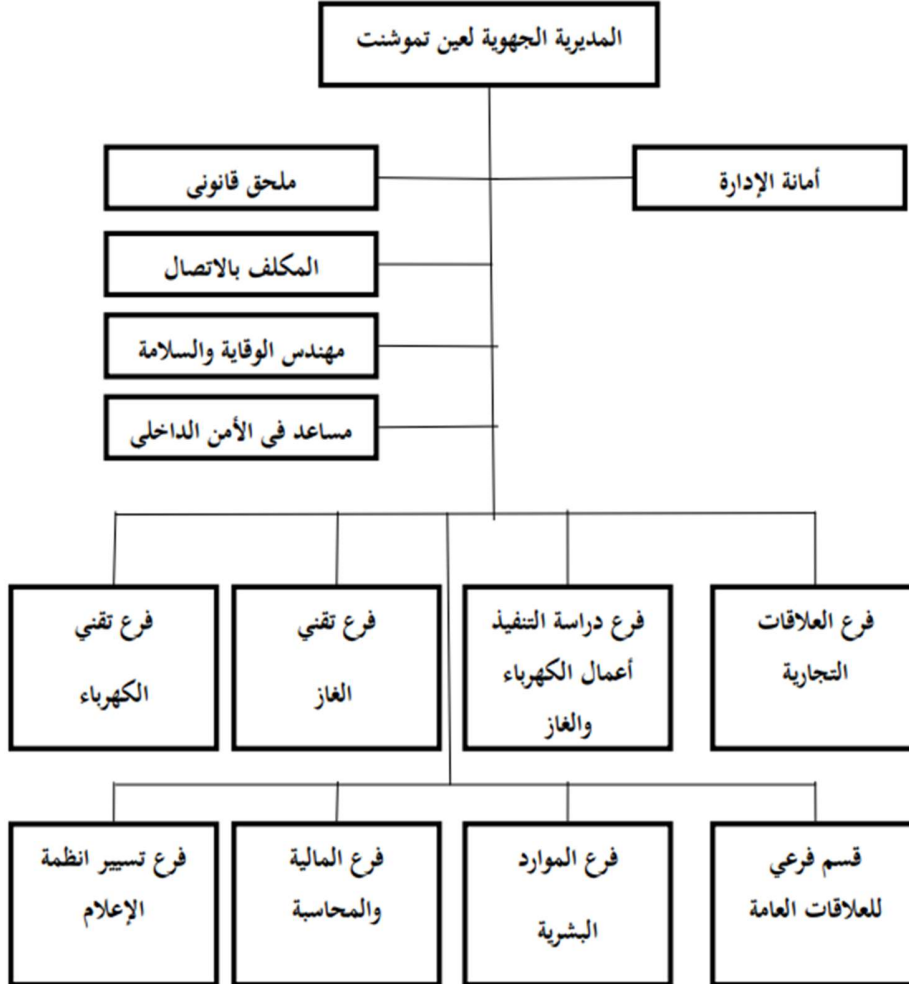
1. **التمثيل الوزاري والحكومي:** ويشمل مناديب عن وزارات الطاقة، المالية، التجارة، ومساهمات الدولة، بالإضافة إلى ممثلي البيئة والجماعات المحلية.

2. **التمثيل العمالي:** من خلال مندوبين يمثلون الطبقة الشغيلة في المؤسسة.

3. **التمثيل التنفيذي والعملياتي:** ويضم الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، إلى جانب الرؤساء المديرين العامين للفروع الاستراتيجية الكبرى، وهي: فرع نقل الكهرباء، فرع نقل الغاز، فروع الإنتاج، وفروع التوزيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت



المصدر: مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت الوثائق الإدارية

المبحث الثاني: العملية التكوينية بالمعهد التابع لمؤسسة سونلغاز

تعتمد استراتيجية مجمع سونلغاز في تأهيل مواردها البشرية على مبدأ التكوين المستمر الذي يرافق الموظف منذ لحظة التحاقه بالمؤسسة وطوال مساره المهني. ويتم تجسيد هذه السياسة سواء عبر هيئات تكوينية خارجية أو من خلال المنشآت التدريبية المتخصصة التابعة للمجمع، والتي تبرز منها مراكز (البلدية وعين مليلة) المتخصصة في الجوانب التقنية والمهنية المرتبطة بالكهرباء والغاز. كما يلعب مركز بن عكنون دوراً محورياً بطاقة استيعابية تصل إلى 150 مقعداً بيداغوجياً، حيث يركز على تكريس النظم التسييرية والإدارية المعتمدة في المجمع.

ويشرف "معهد التكوين في الكهرباء والغاز" على هندسة وتطوير كفاءات العاملين، وهو الفرع الذي تأسس في أفريل 2005 تحت مسمى "مديرية مراكز التكوين" قبل أن يأخذ تسميته الحالية في جانفي 2008. تكمن المهمة الجوهرية للمعهد في صياغة برامج تكوينية تتسم بالفعالية والحرص على تنفيذها بنجاح. وسنتناول في هذا المبحث تفاصيل العمل التدريبي داخل المعهد، بدءاً من مراحل التصميم وصولاً إلى التقييم النهائي.

المطلب الأول: تنظيم وإدارة العملية التكوينية

يسعى المعهد من خلال تنظيمه للبرامج التدريبية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها:

- **التمكين المعرفي والتطبيقي:** إمداد المتكويين بالمعارف التخصصية والمهارات الميدانية التي ترفع من مستوى كفاءتهم المهنية عبر أساليب تعليمية حديثة.
- **مواكبة التطورات التقنية:** إتاحة الفرصة لكافة الموظفين، بغض النظر عن مستوياتهم، لاستيعاب التقنيات المستحدثة والتأقلم مع التحولات في أنظمة التسيير والإدارة.
- **التحديث المستمر للمعلومات:** ضمان تدفق المعلومات التقنية والإدارية للموظفين حول الابتكارات الجديدة والمناهج التسييرية الحديثة من خلال دورات تعريفية وتأهيلية.

وتتم صياغة هذه الأهداف وضبطها بناءً على الموارد المتاحة والميزانية المرسودة للمعهد، مع مراعاة المحددات التالية:

- رصد الاحتياجات الراهنة والمستقبلية للمجمع في مجالات القيادة والإدارة.
- إيلاء أهمية خاصة لتكوين شاغلي الوظائف ذات الطبيعة المعقدة لتبسيط مهامهم ورفع جودة أدائهم.

- الاعتماد على التوصيف الوظيفي والهياكل التنظيمية ومسارات التكوين المحددة مسبقاً، مع تفعيل آليات دقيقة لتقييم المتكويين.

وتدار العملية التكوينية وفق آلية تنسيقية مشتركة بين المعهد ومجمع سونلغاز، حيث يتولى المعهد المهام التنفيذية والتقنية التالية:

- دراسة ومناقشة مقترحات الاحتياجات التدريبية الواردة من المؤسسة الأم.
- تقدير وضبط الميزانية والتكاليف المالية المرتبطة بالعملية التكوينية.
- اختيار أنماط التكوين المناسبة وتحديد المناهج البيداغوجية الكفيلة بتحقيق الأهداف.
- الإشراف على عملية تقييم المخرجات التدريبية للتأكد من نجاعة التكوين.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية

الفرع الأول: تشخيص الاحتياجات التدريبية

تتم عملية حصر الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة الأم (سونلغاز) من خلال الإشراف المباشر، حيث يتولى المسؤولون رصد أي ثغرات معرفية أو قصور في المهارات يظهر على الموظفين أثناء تنفيذ مهامهم الإدارية والتسييرية. وتعتمد هذه العملية على أدوات منهجية مثل الرقابة الميدانية، وتقارير تقييم الأداء السنوي، أو مراجعة تطور المسار المهني للموظف.

وغالباً ما تتمحور الضرورات التدريبية حول المحاور التالية:

- **المتطلبات الوظيفية والترقيات:** احتياجات ترتبط بالتطور المهني للموظف، خاصة عند استعداده للانتقال إلى رتبة أعلى.
- **سد الشواغر التنظيمية:** ضرورة تأهيل موظفين لشغل مناصب أصبحت شاغرة نتيجة الاستقالات، أو حالات الوفاة، أو حركات التحويل الداخلي بين فروع المجمع.
- **الفجوة التقنية:** مواجهة التحديات الناتجة عن صعوبة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- **التحديث الإداري:** الحاجة لمواكبة الطفرات الحاصلة في نظم الإدارة، والمناهج التسييرية، والبرمجيات المطورة.

وعقب حصر هذه الاحتياجات، تُعقد جلسات تنسيقية تجمع بين المسؤولين المباشرين، ورؤساء دوائر الموارد البشرية، ومشرفي قطاع التكوين؛ وذلك لمناقشة المقترحات واعتماد القائمة النهائية للموظفين المرشحين للالتحاق بالبرامج التدريبية.

الفرع الثاني: تصميم المخطط التكويني

بمجرد المصادقة على قائمة المتكويين وتحديد طبيعة النقص المراد معالجته، تُحال هذه البيانات إلى "المعهد" ليتولى بدوره هندسة البرنامج التدريبي وتصميمه بناءً على المعطيات الواردة من المؤسسة.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تحديد الاحتياجات على مستوى المؤسسة الأم قد تكتسي أحياناً طابعاً إجرائياً، مما يتطلب تنسيقاً وثيقاً مع المعهد لضمان مطابقة هذه الاحتياجات مع الواقع العملي والمتطلبات الميدانية الفعلية.

الفرع الثالث: هندسة وتصميم البرنامج التدريبي

بمجرد استلام المعهد للقائمة النهائية التي تحدد الاحتياجات التدريبية وفئات الموظفين المستهدفة، تبدأ المرحلة التنفيذية لتصميم البرنامج. تتم هذه العملية من خلال سلسلة من الاجتماعات التنسيقية التي يترأسها مدير المعهد، وبمشاركة واسعة من الأطقم الإدارية والتقنية، حيث يتم التوافق على المحاور الجوهرية التالية:

- تحديد أنماط التدريب والتخصصات المطلوبة.
- انتقاء الكفاءات التدريبية (المكونين).
- ضبط تعداد المشاركين وحصر التكاليف المالية.
- إعداد المحتوى العلمي والجدول الزمني للبرنامج.
- تحديد نوعية الشهادات الممنوحة عند استكمال الدورة.

وفيما يخص أنواع التدريب، يتم ربطها مباشرة بالأهداف المسطرة، حيث يُخصص لكل تخصص مدة زمنية محددة يشرف على ضبطها خبراء المعهد. أما بالنسبة للمتدربين، فلا يقتصر الأمر على تحديد عددهم فحسب، بل يتم إخضاع ملفاتهم لدراسة دقيقة للتأكد من استيفائهم للمؤهلات التعليمية والشروط الفنية التي تضمن استيعابهم للبرنامج بكفاءة.

أما المادة العلمية، فتصاغ بشكل تخصصي لكل مجال، مع التركيز على الجوانب العملية التي تخدم الوظائف الحالية أو المستقبلية للمتكونين. ويشارك في إعداد هذا المحتوى نخبة من الخبراء الميدانيين والأكاديميين من مختلف الجامعات والمعاهد المتخصصة.

وفي سياق متصل، يتم وضع الجدول الزمني بإشراف مباشر من إدارة المعهد والمشرفين التقنيين، حيث تُوزع الساعات التدريبية على أيام الأسبوع بشكل متوازن يضمن استمرارية التحصيل مع مراعاة فترات الراحة الضرورية. كما تحرص إدارة المعهد على استقطاب مكونين من ذوي الكفاءات العالية، وغالباً ما يتم الاعتماد على أساتذة ودكاترة متخصصين لضمان جودة المخرجات.

- **ملاحظات حول جودة التصميم التدريبي:** قبل الانتقال لمرحلة التنفيذ، يمكن رصد مجموعة من المؤشرات التي تعكس كفاءة التخطيط داخل المعهد، ومنها:

1. **الاحترافية:** الاعتماد الكلي على ذوي الخبرة والاختصاص في صياغة الخطط التدريبية.
2. **الحدثة:** قدرة المخطط التدريبي على استيعاب ومواكبة التقنيات والأساليب المعاصرة.
3. **الدقة والخصوصية:** مواءمة البرامج بشكل دقيق مع الاحتياجات الفعلية المصرح بها.
4. **التوجيه الفعال:** ضمان توجيه الموظفين نحو التخصصات التي تتقاطع مباشرة مع مساراتهم الوظيفية.

إن هذا التميز في مرحلة التصميم يعكس الأهمية الاستراتيجية التي يوليها المعهد لبناء قاعدة صلبة تضمن نجاح العملية التكوينية في مراحلها اللاحقة.

المطلب الثالث: تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني

تتطلب عملية تنفيذ البرنامج التكويني المصمم مسبقاً من طرف كل موظفي المعهد، حيث يتم ذلك بالتحضير المسبق للوسائل والمتطلبات التكوينية، وتجهيز المعهد بالمتطلبات الضرورية لاستقبال المترشحين، وإعطائهم نظرة شاملة عن تكوينهم، وكيفية تلقيهم الطرق والوسائل التكوينية، والمخطط الزمني لكل واحد منهم حسب مجال تكوينه. وتتم عملية متابعة تنفيذ البرنامج التكويني من قبل كل مسؤولي المعهد ومسؤول التكوين في المؤسسة الأم، بحيث يتم تسجيل مدى متابعة التكون لتكوينه بصفة نظامية، مراقبة حضور المكونين وتعويضهم في حالة غيابهم لمدة طويلة تؤثر على السير الحسن للعملية التكوينية، بحيث تكون هذه العملية بشكل دوري كل يوم، كما يتم إعداد كشوف النقاط لامتحانات الدورية التي يتم إجراؤها دورياً كل شهر، والسهر على توفير الشروط الملائمة للسير الحسن للعملية التكوينية، (كل ما يتعلق بالنظافة، الراحة و

الخدمات، تصليح معدات ووسائل التكوين في حالت عطبها). متابعة مدى مسايرة الدروس التكوينية المخطط الزمني المسطر لها، كما يتم تتبع مدى استيعاب المتكونين لها، وتدارك النقائص إن وجدت، والسهر التام لتوفير الجو الملائم للعملية التكوينية. كما يعمل المشرفون على العملية التكوينية بتحديد مواضيع يتم اقتراحها على المتكونين الذين يزاولون تكوين طويل المدى، وكذا المشرفين عليهم من أساتذة في المعهد. ومن خلال هذا العرض لتفاصيل تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني في المعهد، يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- كثرة غيابات بعض المتكونين.

- عدم اتمام بعض المقررات التكوينية في بعض التخصصات (خاصة قصيرة المدى).

- عدم اتمام بعض المتكونين لتكوينهم، خاصة طويل المدى.

ويرجع هذا إلى ما يلي:

- إلغاء بعض الحصص التكوينية من طرف المتكونين لأسباب لا تتعلق بالتكوين.

- غياب بعض المتكونين وصعوبة تعويضهم بآخرين في وقت قصير.

- تحول المشاكل العائلية وكذا سن المتكونين دون إتمام تكوينهم خاصة طويل المدى.

- إهمال وظيفة التكوين من قبل مسؤولي مصالح المتكونين. ويرجع ذلك الدافع الأساسي للتكوين بالدرجة الأولى يهدف إلى ترقية العمال وظيفيا.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز

توجت الدراسة الميدانية بمجموعة من النتائج الجوهرية التي تعكس واقع العملية التدريبية في المؤسسة، وسنعمل على تفصيلها من خلال ثلاثة مطالب أساسية:

المطلب الأول: تشخيص دوافع واحتياجات التكوين في المؤسسة

تُعرف الحاجة التدريبية في "سونلغاز" بأنها الفجوة الناتجة عن التطورات المحيطة بالفاعلين في المؤسسة، والتي تستلزم بناء جسور تواصل لسد النقص المعرفي أو المهاراتي عبر التكوين. وتستند المؤسسة في تحديد هذه الاحتياجات إلى منظومة من القواعد والإجراءات التنظيمية، منها:

- المذكرات المصلحية والقرارات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

- طبيعة تنظيم العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل.
 - نوعية الأدوات والوسائل التكنولوجية المستخدمة وطرق تشغيلها.
- ويمكن حصر أبرز الدوافع والمبررات التي تقود مؤسسة سونلغاز لتبني الخيار التدريبي في النقاط التالية:

الفرع الأول: الاحتياجات المرتبطة بالتنظيم الإداري وحركة الموظفين

- تظهر الحاجة للتكوين هنا نتيجة التغيرات في بنية الموارد البشرية، وذلك في حالات:
- **المغادرة النهائية:** كالتقاعد أو الاستقالة، مما يتطلب تأهيل بدلاء.
 - **الحركية الداخلية:** مثل الترقيات أو الانتقال بين المصالح، مما يفرض اكتساب مهارات المنصب الجديد.
 - **متطلبات المنصب:** وجود وظائف تستوجب تكويناً دورياً بحد ذاتها لضمان استمرارية الكفاءة.

الفرع الثاني: الاحتياجات الناتجة عن التطور التقني والتكنولوجي

- تقرض الحداثة التكنولوجية على المؤسسة إدراج تقنيات جديدة ضمن أنشطتها، ولضمان الاستغلال الأمثل لهذه الوسائل، تبرز حالتان للتدريب:
- **تطوير المناصب القائمة:** لمواكبة التحديثات التقنية الطارئة على الوظيفة.
 - **استحداث مناصب جديدة:** تظهر كأثر مباشر لإدخال تكنولوجيا لم تكن موجودة سابقاً.

الفرع الثالث: الاحتياجات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء:

- يركز هذا الجانب على تكييف الفرد مع متطلبات منصبه الحالي، وضمان الانسجام بين قدرات الموظف وتوقعات الإدارة.

الفرع الرابع: الاحتياجات المرتبطة بإعادة الهيكلة والتنظيم

- تنشأ هذه الحاجة عند القيام بعمليات إصلاح إداري أو إنشائي على المستويين المحلي (الوحدة) أو المركزي، ويشمل ذلك:

- استحداث مهام جديدة أو تعديل الأنشطة الحالية.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات وتغيير ملامح الكفاءة المطلوبة.

الفرع الخامس: المحركات الخارجية والداخلية لقرار التكوين

تستمد هذه الاحتياجات قوتها من عدة مصادر تدفع المؤسسة لاختيار التكوين كحل استراتيجي، ومن أهمها:

- الضغوط البيئية: التأثيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة.
- التشريعات الجديدة: القوانين التي يسنها المشرع والتي قد تغير من تركيبة الوظائف أو معايير العمل.
- السعي نحو النجاعة: الرغبة في خفض التكاليف التشغيلية ورفع الفعالية الإنتاجية.
- المسار المهني: تلبية حاجة الموظف للتحفيز الذاتي والتطور في مساره الوظيفي.

إن تضافر هذه العوامل يجعل من التكوين المستمر في سونلغاز ضرورة حتمية وليس مجرد خيار ثانوي، لضمان بقاء المؤسسة في دائرة التنافسية والتطور الاجتماعي والاقتصادي.

المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية لتكوين الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

تؤدي مؤسسة سونلغاز عناية فائقة برأس مالها البشري، من خلال تبني سياسات تحفيزية تشمل الترقية والمكافآت، مع التركيز بشكل أساسي على التكوين كأداة لمواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات اقتصاد المعرفة. وتتجلى أهمية التكوين في المؤسسة من خلال العوائد الإيجابية التي يحققها لكل من المنظمة والفرد على حد سواء، وذلك وفق النقاط التالية:

الفرع الأول: على مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها

– تعزيز الكفاءة التشغيلية

يساهم التكوين في رفع مستوى المعارف والقدرات الفنية اللازمة لتنفيذ المهام في كافة المستويات الإدارية والتقنية بالمؤسسة.

– دعم اتخاذ القرار

يرفع من قدرة المؤسسة على حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات إدارية وفنية أكثر دقة وفعالية.

– إدارة التغيير

يعمل التكوين كمحرك أساسي يساعد المؤسسة على التأقلم مع التحولات البيئية والتقنية الخارجية وضمان استمرارية تنافسيتها.

– تطوير القيادة والاتصال

يسهل صقل المهارات القيادية لدى الكوادر، ويحسن من قنوات التواصل والتفاعل بين مختلف المجموعات والأفراد داخل المجمع.

– رسم التوجهات الاستراتيجية

يساهم التكوين في توضيح وتكريس الرؤية العامة والأهداف الكبرى التي تسعى سونلغاز لتحقيقها.

الفرع الثاني: على مستوى الفرد والمسار المهني:

– التطور والنمو المهني

يفتح التكوين آفاقاً واسعة للترقيات الداخلية، مما يمنح الموظف فرصة للنمو الشخصي والتحكم الأفضل في مستقبله الوظيفي.

– رفع الروح المعنوية والتحفيز

يؤدي اكتساب مهارات جديدة إلى تعزيز ثقة الموظف بنفسه، وزيادة شعوره بالمسؤولية والولاء تجاه المؤسسة.

– تحسين مهارات التواصل

يساعد الفرد على تطوير قدراته في الاتصال الكتابي والشفهي، مما ينعكس إيجاباً على علاقات العمل.

– الاستقرار النفسي والاجتماعي

يزود التكوين الموظف بالأدوات اللازمة للتعامل مع ضغوط العمل، وحل النزاعات المهنية، والتكيف السريع مع بيئة العمل الجديدة سواء كان موظفاً جديداً أو منتقلاً من فرع لآخر.

الفرع الثالث: على مستوى المناخ التنظيمي وعلاقات العمل

– تحسين البيئة الاجتماعية:

يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التقاهم، مما يؤدي إلى تمتين الروابط بين الإدارة والعمال.

– توطين الفرد

يسهل عملية دمج الموظف داخل الثقافة المؤسسية لسونلغاز، مما يحول المسؤولية والترقية إلى جزء أصيل ومدمج في هوية العامل المهنية.

إن هذا الاستثمار في التكوين يعكس إدراك سونلغاز بأن قوة المؤسسة تكمن في كفاءة وانسجام أفرادها، مما يجعله ركيزة أساسية لتحقيق الجودة والتميز في الخدمة الطاقوية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

قبل الشروع في عرض وتحليل نتائج الاستبيان، يجدر التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، باعتبارها الأساس الذي تم الاعتماد عليه في جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة

أولاً: الطريقة المستعملة في الدراسة

1. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة ظاهرة التدريب المستمر وتنمية كفاءات المورد البشري، حيث يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل مختلف أبعادها والعلاقات القائمة بين متغيراتها، بالإضافة إلى تفسير النتائج المتوصل إليها ميدانياً.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز)، والبالغ عددهم الإجمالي 195 موظفاً. ونظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على عينة عشوائية من الموظفين والإطارات والتقنيين العاملين بالمؤسسة؛ حيث تم توزيع واسترجاع 40 استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، لتشكل بذلك العينة الفعلية للدراسة، وهو ما يمثل نسبة استجابة مقبولة إحصائياً من إجمالي مجتمع الدراسة الأصلي.

3. متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: التدريب المستمر.
- المتغير التابع: تنمية كفاءات المورد البشري.

ثانياً: الأدوات المستعملة في الدراسة

1. الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم تصميمه بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

وقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

- القسم الثاني: عبارات خاصة بمتغيرات الدراسة لقياس أثر التدريب المستمر على تنمية كفاءات المورد البشري.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة، حيث تم منح الدرجات التالية: موافق بشدة (5 درجات) - موافق (4 درجات) - محايد (3 درجات) - غير موافق (درجتان) - غير موافق بشدة (درجة واحدة).

جدول 3: مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الوزن (الدرجة)	حدود المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبتين

2. صدق الاستبيان

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان والمحاور التي تنتمي إليها، وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة جيدة من الصدق.

جدول 4: صدق الاتساق الداخلي لكل العبارات - معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة ومجموع محورها

العبرة	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة p	الدلالة الإحصائية
1	0.573	0.001	دال عند 0.01
2	0.541	0.001	دال عند 0.01
3	0.612	0	دال عند 0.01
4	0.558	0.001	دال عند 0.01
5	0.487	0.002	دال عند 0.01
6	0.452	0.003	دال عند 0.01
7	0.504	0.001	دال عند 0.01
8	0.471	0.002	دال عند 0.01
9	0.436	0.005	دال عند 0.01

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

10	0.519	0.001	دال عند 0.01
11	0.503	0.001	دال عند 0.01
12	0.461	0.003	دال عند 0.01
13	0.589	0.001	دال عند 0.01
14	0.648	0	دال عند 0.01
15	0.621	0	دال عند 0.01
16	0.607	0	دال عند 0.01
17	0.584	0	دال عند 0.01
18	0.597	0	دال عند 0.01
19	0.541	0	دال عند 0.01
20	0.629	0	دال عند 0.01
21	0.583	0	دال عند 0.01
22	0.625	0	دال عند 0.01
23	0.641	0	دال عند 0.01
24	0.567	0.001	دال عند 0.01
25	0.489	0.002	دال عند 0.01
26	0.548	0.001	دال عند 0.01
27	0.594	0	دال عند 0.01
28	0.587	0	دال عند 0.01
29	0.617	0	دال عند 0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن جميع فقرات الاستبيان تتمتع بمعاملات ارتباط بيرسون موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد توافر درجة مقبولة من الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

وعلى مستوى المحور الأول (التدريب المستمر)، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.436) و(0.612)، وقد سجلت الفقرة الثالثة "تتوافق البرامج التدريبية مع " أعلى قيمة ارتباط ب(0.612)، في حين جاءت الفقرة التاسعة "يتم إعداد محتوى التدريب بما يتناسب مع الاحتياجات" بأدنى قيمة ب(0.436)، وهي قيمة تتجاوز عند $n=40$ وهو (0.403)، مما يدل على انتماء جميع الفقرات بصدق إلى محورها.

أما على مستوى المحور الثاني بأبعاده الأربعة، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.489) و(0.648)، وسجلت الكفاءات المعرفية أعلى قيم ارتباط بوجه عام، إذ بلغت قيمة الفقرة الأولى منها (0.648)، وهو ما

يعكس وضوح هذه الفقرات وارتباطها الوثيق بمحورها. أما الكفاءات السلوكية فقد جاءت بمعاملات ارتباط مرتفعة نسبياً تراوحت بين (0.489) و(0.641)، مما يدل على التجانس الداخلي لفقرات هذا البعد.

وخلاصة القول، فإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وكلها تفوق الحد الحرج لعينة حجمها (40=n)، مما يُثبت أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الصدق وقياس فعلاً ما وُضع لقياسه.

3. ثبات الاستبيان

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث بلغت قيمة المعامل مستوى مقبولاً إحصائياً، مما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائجه في التحليل.

جدول 5: ثبات الاستبيان

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)
المحور الأول: التدريب المستمر	13	0.831
المحور الثاني - الكفاءات المعرفية	4	0.814
المحور الثاني - الكفاءات المهارية	4	0.796
المحور الثاني - الكفاءات السلوكية	4	0.823
المحور الثاني - الأداء الوظيفي	4	0.807
معامل ألفا الكلي للاستبيان		0.883
مراجع التقدير: $0.9 \geq$ ممتاز / $0.8 \geq$ جيد جداً / $0.7 \geq$ جيد / $0.6 \geq$ مقبول / $0.5 \geq$ ضعيف / $0.5 >$ غير مقبول		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أن الاستبيان يتمتع بمستوى جيد من الثبات، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي (α) = 0.883، وهو ما يقع ضمن نطاق "جيد جداً" وفق مرجع التقدير المعتمد ($0.80 \geq$)، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان في التحليل الإحصائي.

وعلى مستوى المحاور والأبعاد الفرعية، جاءت جميع قيم ألفا مقبولة إحصائياً، حيث تراوحت بين (0.771) و(0.831)؛ إذ سجل المحور الأول (التدريب المستمر) أعلى معامل ثبات فرعي ب ($\alpha = 0.831$)، وهو أمر منطقي نظراً لعدد فقراته البالغ 13 فقرة، مما يمنح المقياس قدراً أكبر من الاتساق الداخلي.

أما أبعاد المحور الثاني فتراوحت معاملاتها بين (0.796) للكفاءات المهنية و(0.823) للكفاءات السلوكية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الحكم بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وأنه يمكن الوثوق في نتائجها والاستناد إليها في اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ثم عرض النتائج المتحصل عليها في جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها. وبعد تنفيذ خطة البحث وإجراء مختلف العمليات المتعلقة بجمع البيانات، تأتي مرحلة عرض النتائج وتلخيصها في جداول إحصائية، ثم تحليلها وتفسيرها بغرض استخلاص الحقائق والمؤشرات التي تعكس واقع التدريب المستمر ومدى مساهمته في تنمية كفاءات المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

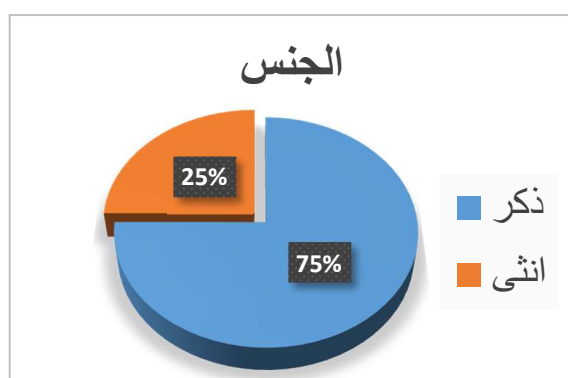
تم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية والمنصب الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة محل الدراسة.

أولاً: الجنس

جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	75%
انثى	10	25%
المجموع	40	100%

الشكل 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



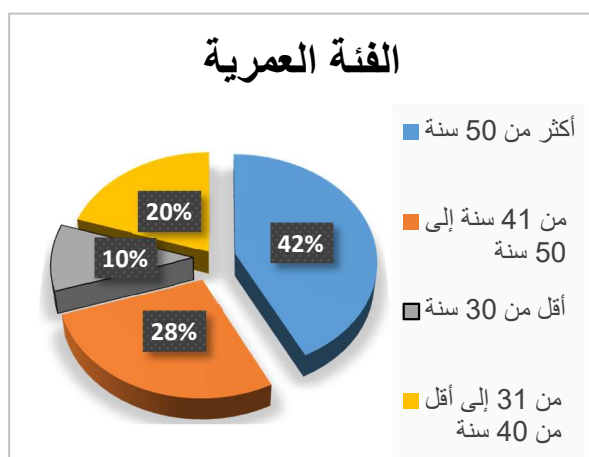
المصدر: من إعداد الطلبة

يلاحظ من خلال النتائج هيمنة العنصر النسوي بنسبة ضئيلة مقارنة بالعنصر الرجالي، حيث شكل الرجال نسبة 75% من إجمالي عينة الدراسة. وهذا يعكس طبيعة التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة التي تعتمد بشكل أساسي على القوى العاملة الرجالية.

ثانياً: الفئة العمرية

الجدول 7: توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل 4: توزيع أفراد العينة



العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	10%
من 31 إلى أقل من 40 سنة	8	20%
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	28%
أكثر من 50 سنة	17	42%
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل البياني أن الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة تمثل الشريحة الأوسع من أفراد العينة، حيث بلغت نسبتها 42% بواقع 17 موظفاً. تليها الفئة العمرية المتراوحة ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 28% (10 فرداً)، بينما نجد أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى أقل من 40 سنة بلغت نسبتهم 20%. وفي المقابل، تمثل الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) النسبة الأقل في العينة بـ 10% فقط.

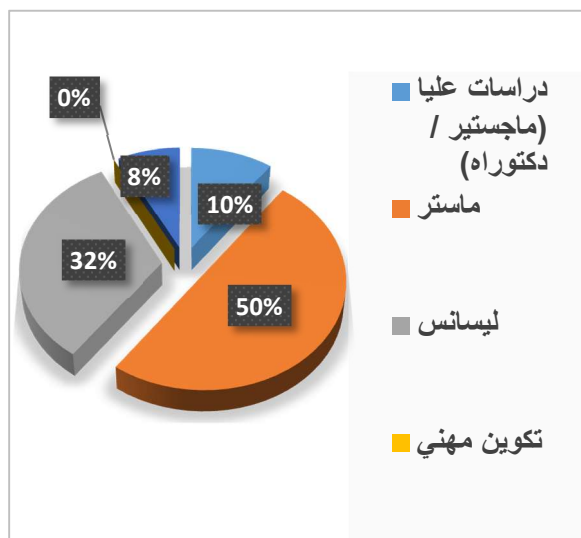
وهذا يشير بوضوح إلى أن القوة الضاربة والهيكل البشري في مؤسسة سونلغاز يتركز أساساً في فئة الكهول وذوي الخبرة الطويلة، مما يعكس استقراراً في المسار الوظيفي واعتماد المؤسسة على كفاءات عاصرت مراحل تطورها المختلف

ثالثاً: المستوى الدراسي

الجدول 8: توزيع حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	4	10%
ماستر	20	50%
ليسانس	13	32%
تكوين مهني	0	0%
ثانوي أو أقل	3	8%
المجموع	40	100%

الشكل 5: توزيع حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة

يُلاحظ من خلال تحليل الجدول والشكل البياني أن المستوى الدراسي الذي يطغى على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي بنسبة إجمالية بلغت 92%، حيث يمثل الحائزون على شهادة الماستر الشريحة الأكبر بنسبة 50% (20 موظفاً)، تليها فئة الحائزين على شهادة الليسانس بنسبة 32% (13 فرداً)، بينما مثلت فئة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) نسبة 10% (4 أفراد). وفي المقابل، نجد أن فئة الثانوي أو أقل مثلت نسبة ضئيلة تقدر بـ 8% (3 أفراد)، مع انعدام تام لفئة التكوين المهني بنسبة 0%. وبالتالي، فإن أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز يمتلكون تكويناً أكاديمياً عالياً، مما يعكس المستوى العلمي والثقافي الرفيع الذي يتميز به أفراد العينة، وهو ما يسهل عملية تنمية كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم من خلال برامج التدريب المستمر.

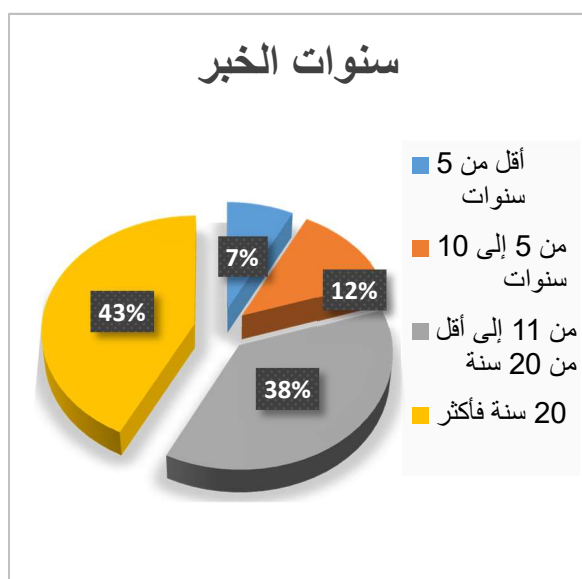
رابعاً: عدد سنوات الخبرة

الجدول 9: توزيع حسب حسب الخبرة

سنوات الخبر	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	8%
من 5 إلى 10 سنوات	5	13%
من 11 إلى أقل من 20 سنة	15	37%
20 سنة فأكثر	17	42%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 6: توزيع حسب حسب الخبرة



يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل البياني أن الشريحة الأكبر من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 20 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم 42% بواقع 17 موظفاً. تليها الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 11 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 37% (15 فرداً)، بينما مثلت الفئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 13%. وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة ضئيلة بلغت 8% فقط. وهذا يدل على أن أغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز هم من ذوي الأقدمية والخبرة الميدانية المتراكمة، مما يعكس استقراراً وظيفياً كبيراً داخل المؤسسة، ويشير إلى أن برامج التدريب المستمر تستهدف كفاءات تمتلك خلفية مهنية صلبة.

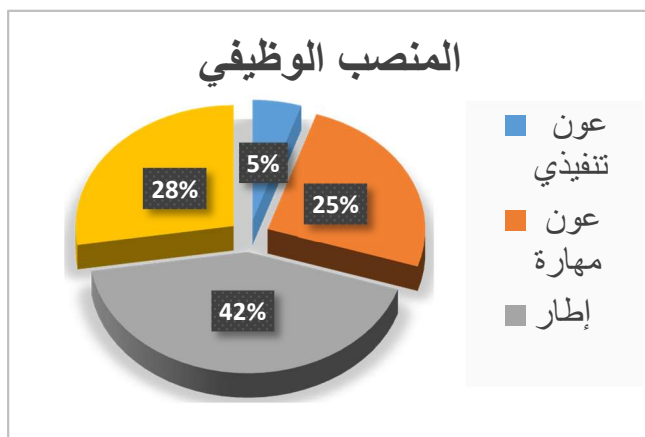
خامساً: المنصب الوظيفي

الجدول 10: توزيع حسب حسب المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	2	5%
عون مهارة	10	25%
إطار	17	42%
إطار سامي	11	28%
مجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل 9: توزيع حسب حسب المنصب الوظيفي



يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل البياني أن فئة إطار تمثل الشريحة الأكبر من أفراد العينة بنسبة بلغت 42% بواقع 17 موظفاً. تليها فئة إطار سامي بنسبة 28% (11 فرداً)، بينما مثلت فئة عون مهارة نسبة 25% بواقع 10 موظفين. وفي المرتبة الأخيرة، نجد فئة عون تنفيذي بنسبة ضئيلة بلغت 5% فقط (فرداً اثنان). وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين في مؤسسة سونلغاز يشغلون مناصب إدارية وقيادية (إطارات)، وهو ما يفسر الاهتمام الكبير بالتدريب المستمر في هذه المؤسسة لتطوير الكفاءات البشرية بما يتوافق مع المسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم.

الفرع الثالث: عرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة

أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كما يلي

جدول 11: تحليل نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	6	25	5	3	1	3.80	0.88	5.75	76.00%	موافق
	15%	62.5%	12.5%	7.5%	2.5%					
2	7	26	6	1	0	3.98	0.62	10.00	79.60%	موافق
	17.5%	65%	15%	2.5%	0%					
3	4	27	4	4	1	3.73	0.82	5.63	74.60%	موافق
	10%	67.5%	10%	10%	2.5%					
4	5	23	8	2	2	3.68	0.94	4.57	73.60%	موافق
	12.5%	57.5%	20%	5%	5%					
5	6	28	3	3	0	3.93	0.73	8.07	78.60%	موافق
	15%	70%	2.5%	7.5%	0%					
6	3	27	5	4	1	3.68	0.83	5.18	73.60%	موافق
	7.5%	67.5%	12.5%	10%	2.5%					
7	7	25	4	3	1	3.85	0.83	6.48	77.00%	موافق
	17.5%	62.5%	10%	7.5%	2.5%					
8	8	26	5	1	0	4.03	0.66	9.88	80.60%	موافق بشدة
	20%	65%	12.5%	2.5%	0%					
9	9	24	4	3	0	3.98	0.77	8.05	79.60%	موافق
	22.5%	60%	10%	7.5%	0%					
10	3	28	6	1	0	3.88	0.65	8.56	77.60%	موافق
	7.5%	70%	15%	2.5%	0%					

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

موافق بشدة	80.60%	9.88	0.66	4.03	0	1	5	26	8	11
					0%	2.5%	12.5%	65%	20%	
موافق	71.60%	3.95	0.93	3.58	1	5	8	23	4	12
					2.5%	12.5%	20%	55%	10%	
موافق بشدة	80.60%	9.88	0.66	4.03	0	1	5	26	8	13
					0%	2.5%	12.5%	65%	20%	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير الجدولان السابقان إلى نتائج إحصاء إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت حول محور التدريب المستمر للموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج اتجاهاً إيجابياً قوياً نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.58 و 4.03)، وقد تصدرت العبارات (08، 11، 13) الترتيب بوزن مؤوي بلغ (80.60%)، مما يؤكد الفاعلية العالية للبرامج التدريبية التي يقدمها "معهد التكوين في الكهرباء والغاز" في تحديث معارف الموظفين وسد ثغراتهم المهنية، كما تعززت هذه النتائج بقيم (T) دالة إحصائياً وصلت ذروتها في العبارة الثانية بقيمة (10.00) مع انحرافات معيارية منخفضة، مما يثبت وجود تجانس كبير في آراء المبحوثين ويؤكد أن سياسة التدريب المستمر في "سونلغاز" ليست مجرد إجراء إداري بل استراتيجية ميدانية ناجحة مدعومة بخصائص العينة التي تتميز بمستوى تعليمي عالٍ (92% جامعيون) وخبرة مهنية طويلة، وهو ما يسمح بالاستنتاج بأن التدريب المستمر يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير أداء مواردها البشرية ومواكبة التطورات التقنية في قطاع الطاقة.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني

1- نتائج إجابات أفراد العينة عن البعد الأول

يوضح الجدول إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني البعد الأول كما يلي

جدول 12: تحليل نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة حول البعد الأول

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة المئوية	اتجاه العينة
14	6	25	5	3	1	3.80	0.82	6.17	76%	موافق
	15%	62.5%	12.5%	7.5%	2.5%					
15	7	26	6	1	0	3.97	0.66	9.30	79.40%	موافق
	17.5%	65%	15%	2.5%	0%					
16	27	4	4	1	27	3.72	0.81	5.62	74.40%	موافق
	10%	67.5%	10%	10%	2.5%					
17	5	23	8	2	2	3.67	0.94	4.50	73.40%	موافق
	12.5%	57.5%	20%	5%	5%					

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج الإحصائية المحصلة إلى وجود اتجاه عام إيجابي (موافق) من قبل أفراد العينة نحو محور تنمية الكفاءات المعرفية، حيث تقع جميع قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ضمن الفئة الممتدة من 3.41 إلى 4.20 وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد تصدرت العبارة الثانية هذا المحور بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 مع أقل نسبة تشتت في الإجابات (انحراف معياري 0.66)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول مضمونها، بينما سجلت العبارة الرابعة أدنى متوسط بـ 3.67؛ ومن الناحية الإحصائية، أكدت قيم T المحسوبة والتي جاءت جميعها أكبر من قيمتها الجدولية وجود دلالة إحصائية قوية عند مستوى 0.05، مما يثبت أن هذه النتائج لم تكن وليدة الصدفة بل تعبر عن قناعة فعلية لدى أفراد العينة بأهمية وواقعية تنمية الكفاءات المعرفية داخل المؤسسة، وهو ما تعززه النسب المئوية المرجحة المحققة والتي تجاوزت في مجملها عتبة 73%.

2- نتائج إجابات أفراد العينة عن البعد الثاني

نتائج إجابات البعد الأول تنمية الكفاءات المهارية

يوضح الجدول إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني البعد الثاني كما يلي

جدول 13: تحليل نتائج إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني البعد الثاني

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة المئوية	اتجاه العينة
18	7	24	4	5	0	3.82	0.84	6.17	76.50%	موافق
	17.5%	60%	10%	12.5%	0%					
19	7	26	6	1	0	3.97	0.66	9.29	79.50%	موافق
	17.5%	65%	15%	2.5%	0%					
20	5	28	3	3	1	3.82	0.81	6.40	76.50%	موافق
	12.5%	70%	7.5%	7.5%	2.5%					
21	3	27	5	4	1	3.67	0.86	4.93	73.50%	موافق
	7.5%	67.5%	12.5%	10%	2.5%					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج الإحصائية المحصلة إلى وجود اتجاه عام إيجابي (موافق) من قبل أفراد العينة نحو محور تنمية الكفاءات المهارية، حيث تقع جميع قيم المتوسطات الحسابية للعبارات ضمن الفئة الممتدة من 3.41 إلى 4.20 وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد تصدرت العبارة الثانية هذا المحور بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 مع انحراف معياري قدره 0.66، مما يدل على توافق قوي وانسجام في آراء العينة حول هذه العبارة،

تليها العبارتان الأولى والثالثة بمتوسط متساوٍ قدره 3.82، بينما سجلت العبارة الرابعة أدنى متوسط بـ 3.67؛ ومن الناحية الإحصائية، أكدت قيم T المحسوبة لجميع العبارات، والتي تجاوزت قيمتها الجدولية، وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يثبت أن هذه النتائج تعكس قناعة فعلية ومستقرة لدى أفراد العينة بفعالية تنمية الكفاءات المهنية في البيئة المدروسة، وهو ما تؤكد النسب المئوية المرجحة التي تراوحت ما بين 73.5% و 79.5%.

3- نتائج إجابات أفراد العينة عن البعد الثالث

نتائج إجابات البعد الأول تنمية الكفاءات السلوكية

يوضح الجدول إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني البعد الثالث كما يلي

جدول 14: تحليل نتائج إجابة أفراد العينة حول المحور الثاني البعد الثالث

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة المئوية	اتجاه العينة
22	3	28	6	1	0	3.87	0.61	9.11	77.50%	موافق
	7.5%	70%	15%	2.5%	0%					
23	8	26	5	1	0	4.02	0.66	9.85	80.50%	موافق بشدة
	20%	65%	12.5%	2.5%	0%					
24	6	28	3	3	0	3.87	0.73	8.42	79.50%	موافق
	15%	70%	2.5%	7.5%	0%					
25	7	26	6	1	0	3.97	0.66	9.35	79.50%	موافق
	17.5%	65%	15%	2.5%	0%					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج الإحصائية المحصلة إلى وجود اتجاه عام إيجابي مرتفع من قبل أفراد العينة نحو محور تنمية الكفاءات السلوكية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.87 و 4.02، وهي قيم تقع ضمن النطاق المرتفع لسلم ليكرت الخماسي، وقد تصدرت العبارة الثانية هذا المحور بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.02، مما يشير إلى توافق كبير جداً بين أفراد العينة يصل إلى درجة "موافق بشدة"، تليها العبارتان الثالثة والرابعة بمتوسط متساوٍ قدره 3.97، في حين سجلت العبارة الأولى أقل متوسط في هذا المحور بـ 3.87 مع أقل نسبة تشتت (0.61)، مما يعكس انسجاماً عالياً في آراء المبحوثين؛ ومن الناحية الإحصائية، أظهرت قيم T المحسوبة دلالة إحصائية قوية عند مستوى 0.05 لجميع العبارات كونها تجاوزت القيمة الجدولية، مما يؤكد أن توجهات العينة نحو أهمية تنمية الكفاءات السلوكية في المؤسسة هي توجهات حقيقية وذات دلالة، وهو ما تدعمه النسب المئوية المرجحة التي وصلت في أقصاها إلى 80.5%.

4- نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني البعد الرابع

نتائج إجابات البعد الأول تحسين الأداء الوظيفي

يوضح الجدول إجابة أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني البعد الرابع كما يلي

جدول 15: تحليل نتائج إجابة أفراد العينة عن البعد الرابع

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	النسبة المئوية	اتجاه العينة
26	6	29	3	0	0	4.07	0.52	13.06	81.50%	موافق بشدة
	15%	72.5%	7.5%	0%	0%					
27	8	30	1	1	0	4.12	0.56	12.75	82.50%	موافق بشدة
	20%	75%	2.5%	2.5%	0%					
28	9	28	3	0	0	4.15	0.53	13.68	83.00%	موافق بشدة
	22.5%	70%	7.5%	0%	0%					
29	8	29	2	1	0	4.10	0.59	11.75	82.00%	موافق بشدة
	20%	72.5%	5%	2.5%	0%					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج الإحصائية المحصلة إلى وجود اتجاه عام إيجابي قوي جداً (موافق بشدة) من قبل أفراد العينة نحو محور تحسين الأداء الوظيفي، حيث سجلت جميع العبارات متوسطات حسابية مرتفعة تجاوزت عتبة 4.00، وقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.15، تليها العبارة الثانية بمتوسط 4.12، ثم العبارة الرابعة بمتوسط 4.10، وصولاً إلى العبارة الأولى بمتوسط 4.07؛ ويلاحظ من خلال قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.52 و 0.59) وجود تجانس كبير وانسجام عالي في آراء أفراد العينة، مما يدل على عدم تشتت الإجابات حول هذا المحور؛ ومن الناحية الإحصائية، أظهرت قيم T المحسوبة لجميع العبارات دلالة إحصائية مرتفعة جداً (كونها أكبر بكثير من القيمة الجدولية)، مما يؤكد أن تحسين الأداء الوظيفي يشكل ركيزة أساسية وواقعية لدى المبحوثين، وهو ما تترجمه بوضوح النسب المئوية المرجحة التي بلغت في متوسطها العام حوالي 82.25%

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وذلك من خلال منهجين إحصائيين: نموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار العلاقة بين المتغيرات، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة الفروق بين مجموعات العينة. حجم العينة:

$N = 40$. المتغير المستقل: التدريب المستمر والمتغيرات التابعة: تحسين الأداء الوظيفي، الكفاءات المعرفية، المهارية، السلوكية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

يستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر (المتغير المستقل) على المتغيرات التابعة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. قاعدة القرار: إذا كانت قيمة $Sig. > 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وإذا كانت $Sig. < 0.05$ نقبل الفرضية الصفرية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول 16: ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Adjusted R^2	Std. Error	نسبة التباين	تفسير مستوى الدلالة
0.343	0.118	0.095	0.2994	11.8%	0.030

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 17: نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	0.4550	1	0.4550	5.076	0.030 *
البواقي	3.4060	38	0.0896	—	—
الإجمالي	3.8609	39	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 18: معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t	Sig.	القرار
الثابت (α)	1.812	1.019	—	1.778	0.083	—
التدريب المستمر (X)	0.596	0.264	0.343	2.253	0.030 *	قبول H_1

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R = 0.343$ يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التدريب المستمر وتنمية كفاءات الموارد البشرية. كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.118$ يعني أن التدريب المستمر يفسر ما نسبته 11.8% من التباين في تنمية كفاءات الموارد البشرية. وبلغت قيمة $F = 5.076$ عند مستوى دلالة $Sig. = 0.030 > 0.05$ ، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار. وبما أن $Sig. = 0.030 > 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ونستنتج أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تنمية كفاءات الموارد البشرية.

معادلة الانحدار: الأداء الوظيفي = $0.596 \times \text{التدريب المستمر} + 1.812$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

1. الفرضية الفرعية الأولى: ($H_{1.1}$)

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات المعرفية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات المعرفية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول 19: ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المعرفية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Adjusted R^2	Std. Error	نسبة التباين	تفسير	مستوى الدلالة
0.153	0.023	-0.003	0.5066	2.3%		0.346

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 20: نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المعرفية

مصدر التباين	مستوى الدلالة (.Sig)	مجموع المربعات	قيمة F	df	متوسط المربعات
الانحدار	0.346	0.2338	0.911	1	0.2338
البواقي	—	9.7522	—	38	0.2566
الإجمالي	—	9.9859	—	39	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 21: معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المعرفية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t	Sig.	القرار
الثابت (α)	2.149	1.725	—	1.246	0.220	—
التدريب المستمر (X)	0.427	0.447	0.153	0.954	0.346	رفض H_1

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

بلغت قيمة $F = 0.911$ عند مستوى دلالة $Sig. = 0.346 < 0.05$ ، مما يعني عدم معنوية نموذج الانحدار. وبما أن $Sig. = 0.346 < 0.05$ فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ونستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات المعرفية عند مستوى $\alpha = 0.05$. يمكن تفسير ذلك بأن الكفاءات المعرفية تتطور عبر التعلم الذاتي والخبرة العملية المتراكمة بشكل مستقل عن برامج التدريب الرسمية.

2. الفرضية الفرعية الثانية ($H_{1.2}$)

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات المهارية للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات المهارية للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول 22: ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المهنية

مستوى الدلالة	نسبة تفسير التباين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Adjusted R ²	Std. Error
0.906	0.0%	-0.019	0.000	-0.026	0.4143

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 23: نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	0.0024	1	0.0024	0.014	0.906
البواقي	6.5226	38	0.1716	—	—
الإجمالي	6.5250	39	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 24: معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات المهنية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t	Sig.	القرار
الثابت (α)	3.993	1.411	—	2.830	0.007	—
التدريب المستمر (X)	-0.044	0.366	-0.019	-0.119	0.906	رفض H_1

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

بلغت قيمة $F = 0.014$ عند مستوى دلالة $Sig. = 0.906 < 0.05$ ، وهي نتيجة غير دالة إحصائياً. نقبل الفرضية الصفرية، إذ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات المهنية. ويُلاحظ أن قيمة $Beta = -0.019$ تكاد تكون صفراً، مما يشير إلى غياب شبه تام لأي علاقة انحدار بين المتغيرين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{1.3}$)

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات السلوكية للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات السلوكية للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول 25: ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات السلوكية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	Adjusted R^2	Std. Error	نسبة تفسير التباين	مستوى الدلالة
-0.086	0.007	0.7%	0.598	0.0%	0.598

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 26: نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات السلوكية

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (.Sig)
الانحدار	0.0235	1	0.0235	0.283	0.598
البواقي	3.1500	38	0.0829	—	—
الإجمالي	3.1734	39	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 27: معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الكفاءات السلوكية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t	Sig.	القرار
الثابت (α)	4.440	0.980	—	4.529	0.000	—
التدريب المستمر (X)	-0.135	0.254	-0.086	-0.532	0.598	رفض H_1

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

بلغت قيمة $F = 0.283$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.598 > 0.05$ ، وهي نتيجة غير دالة إحصائية. نقبل الفرضية الصفرية، إذ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على الكفاءات السلوكية. قد يعكس ذلك أن الكفاءات السلوكية تتشكل عبر ثقافة المؤسسة والبيئة المهنية أكثر من ارتباطها ببرامج التدريب الرسمية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (H_{1.4})

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول 28: ملخص نموذج انحدار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Adjusted R ²	Std. Error	نسبة تفسير التباين	مستوى الدلالة
0.412	0.17	0.148	0.2854	%17.00	0.008

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الجدول 29: نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	0.6335	1	0.6335	7.778	0.008*
البواقي	3.0954	38	0.0815	—	—
الإجمالي	3.7289	39	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الجدول 30: معاملات نموذج انحدار التدريب المستمر على الأداء الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة t	Sig.	القرار
الثابت (α)	1.621	0.892	—	1.817	0.077	—
التدريب المستمر (X)	0.645	0.231	0.412	2.789	0.008 *	قبول H1

بلغت قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار 7.778 عند مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.008$ وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05، مما يؤكد معنوية وصلاحيّة النموذج الإحصائي للاختبار.

ومن خلال جدول المعاملات، تبين أن قيمة معامل الانحدار $B=0.645$ وبقية تائية تساهم بـ $t=2.789$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى $Sig.=0.008 < 0.05$. بناءً على هذه المعطيات، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة). قاعدة القرار: إذا كانت $Sig. > 0.05$ توجد فروق دالة إحصائياً.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية. $\alpha = 0.05$

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية. $\alpha = 0.05$

التي تتفرع إلى:

أولاً: الفروق حسب متغير الجنس

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية. $\alpha = 0.05$

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية. $\alpha = 0.05$

الجدول 31: إحصاءات الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس

الفئة	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن الكل
ذكر	30	4.158	0.262	0.104
أنثى	10	3.950	0.384	-0.104
الإجمالي	40	4.106	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

الجدول 32: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	حجم الأثر η^2
بين المجموعات	0.3255	1	0.3255	3.499	0.069	8.4%
داخل المجموعات	3.5354	38	0.0930	—	—	—
الإجمالي	3.8609	39	—	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس X (Sig. > 0.05) الاستنتاج: Sig. = 0.069 < 0.05، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس. رغم أن متوسط الذكور (4.158) أعلى من متوسط الإناث (3.950)، إلا أن هذا الفارق غير دال إحصائياً.

ثانياً: الفروق حسب متغير الفئة العمرية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الفئة العمرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الفئة العمرية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول 33: إحصاءات الأداء الوظيفي حسب الفئة العمرية

الفئة	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن الكل
أقل من 30	5	3.950	0.332	-0.149
31-40	8	4.188	0.272	0.089
41-50	10	4.200	0.150	0.101
أكثر من 50	17	4.059	0.359	-0.040
الإجمالي	40	4.106	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

الجدول 34:: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	حجم الأثر η^2
بين المجموعات	0.3010	3	0.1003	1.015	0.398	7.8%
داخل المجموعات	3.5599	36	0.0989	—	—	—
الإجمالي	3.8609	39	—	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الفئة العمرية ($0.05 < \text{Sig.}$)

الاستنتاج: $\text{Sig.} = 0.398 < 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للفئة العمرية. تتقارب متوسطات جميع الفئات العمرية، مما يدل على تجانس في التقييم بغض النظر عن السن.

ثالثا: الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول 35: إحصاءات الأداء الوظيفي حسب المستوى التعليمي

الفئة	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن الكل
ثانوي أو أقل	3	4.167	0.312	0.070
ليسانس	13	4.096	0.333	-0.001
ماستر	20	4.125	0.311	0.028
دراسات عليا	4	4.000	0.177	-0.097
الإجمالي	40	4.106	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 36: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	حجم الأثر η^2
بين المجموعات	0.0645	3	0.0215	0.204	0.893	1.7%
داخل المجموعات	3.7965	36	0.1055	—	—	—
الإجمالي	3.8609	39	—	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي ($0.05 < \text{Sig.}$)

الاستنتاج: $\text{Sig.} = 0.893 < 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي. يُعزز هذا النتيجة أن المؤسسة توفر بيئة عمل متكافئة تُعلي من أداء موظفيها بمختلف مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمنصب الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمنصب الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول 37: إحصاءات الأداء الوظيفي حسب المنصب الوظيفي

الفئة	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن الكل
عون تنفيذي	2	4.125	0.375	0.009
عون مهارة	10	4.275	0.208	0.159
إطار	17	4.088	0.296	-0.028
إطار سامي	11	3.977	0.328	-0.139
الإجمالي	40	4.106	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 38: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمنصب الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	حجم الأثر η^2
بين المجموعات	0.4740	3	0.1580	1.679	0.189	12.3%
داخل المجموعات	3.3870	36	0.0941	—	—	—
الإجمالي	3.8609	39	—	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المنصب الوظيفي ($\text{Sig.} > 0.05$)
 الاستنتاج: $\text{Sig.} = 0.189 < 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمنصب الوظيفي. ويلاحظ أن عون المهارة سجّل أعلى متوسط (4.275)، غير أن هذا الفارق لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية.

خامسا: الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول 39: إحصاءات الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن الكل
أقل من 5 سنوات	3	4.167	0.312	0.038
5-10 سنوات	5	4.150	0.200	0.021
11-20 سنة	15	4.200	0.245	0.071
20 سنة فأكثر	17	4.000	0.354	-0.129
الإجمالي	40	4.106	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول 40: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	حجم الأثر η^2
بين المجموعات	0.3443	3	0.1148	1.175	0.333	8.9%
داخل المجموعات	3.5167	36	0.0977	—	—	—
الإجمالي	3.8609	39	—	—	—	—

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ($0.05 < \text{Sig.}$)

الاستنتاج: $\text{Sig.} = 0.333 > 0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة. تتقارب متوسطات جميع فئات الخبرة، مما قد يدل على أن برامج التدريب تُحسن أداء الموظفين بمختلف مستويات خبرتهم بصورة متكافئة.

الفرع الثالث: ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات

الجدول 41: ملخص نتائج اختبار جميع الفرضيات

الرمز	الفرضية الصفرية H_0	R / R ²	قيمة F	Sig.	القرار
H₁	لا يوجد أثر للتدريب المستمر على الأداء الوظيفي	0.343	5.076	0.030	رفض H_0 قبول H_1
H _{1.1}	لا يوجد أثر على الكفاءات المعرفية	0.153	0.911	0.346	قبول H_0
H _{1.2}	لا يوجد أثر على الكفاءات المهارية	-0.019	0.014	0.906	قبول H_0
H _{1.3}	لا يوجد أثر على الكفاءات السلوكية	-0.086	0.283	0.598	قبول H_0

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت

H _{1.4}	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للمنصب الوظيفي	0.148	7.778	0.008	رفض H ₀ قبول H ₁
H _{2.1}	لا توجد فروق تُعزى لمتغير الجنس	—	3.499	0.069	قبول H ₀
H _{2.2}	لا توجد فروق تُعزى للفئة العمرية	—	1.015	0.398	قبول H ₀
H _{2.3}	لا توجد فروق تُعزى للمستوى التعليمي	—	0.204	0.893	قبول H ₀
H _{2.4}	لا توجد فروق تُعزى للمنصب الوظيفي	—	1.679	0.189	قبول H ₀
H _{2.5}	لا توجد فروق تُعزى لسنوات الخبرة	—	1.175	0.333	قبول H ₀

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

الاستنتاج العام: تُقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر على تحسين الأداء الوظيفي ($\text{Sig}, F=5.076 > 0.05$). في المقابل، تُقبل الفرضيات الصفرية للفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بالكفاءات المعرفية والمهارية والسلوكية لعدم بلوغها حد الدلالة الإحصائية. كما تُقبل جميع الفرضيات الصفرية المتعلقة بالفروق بين المجموعات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة)، مما يدل على تجانس إجابات العينة بغض النظر عن خصائصها الديموغرافية.

نخلص في الأخير إلى أن فرضية الدراسة الرئيسية قد تحققت ميدانياً بشكل ملموس؛ حيث يوجد أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء الموظفين في مديرية التوزيع بعين تموشنت.

هذا التأثير يتجاوز مجرد اكتساب المعارف ليمس جوانب السلوك التنظيمي والدافعية للعمل، مما يستوجب على المؤسسة الاستمرار في تعزيز ميزانية التكوين وتطوير وسائله، مع ضرورة معالجة الاختلالات التنظيمية المتعلقة بتوقيت الدورات وتوفير الظروف الملائمة للموظفين للالتزام الكامل ببرامجهم التكوينية.

خاتمة الفصل الثاني:

ركزت هذه الدراسة الميدانية على تحليل واقع العملية التدريبية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، حيث تم رصد الهياكل التنظيمية والمناهج المتبعة في تكوين المورد البشري وتتبع مسارها من التخطيط إلى التنفيذ. ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية واستجابات عينة الدراسة، استنتجنا أن المؤسسة تتبنى رؤية استراتيجية واضحة تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين، خاصة في ظل وجود قاعدة بشرية متينة تتميز بمؤهلات علمية عالية ومستوى تعليمي جامعي متميز. هذا الرصيد المعرفي لدى العمال لم يسهل فقط عملية استيعاب البرامج التدريبية، بل خلق دافعية ذاتية نحو التطور المهني المستمر، مما يجعل من العنصر البشري في "سونلغاز" أصلاً استراتيجياً قادراً على التكيف مع التحديات التقنية الجديدة في قطاع الطاقة.

ورغم وجود بعض المعوقات التنظيمية واللوجستية التي رصدناها، والتي تحول أحياناً دون التنفيذ الكامل لبعض البرامج المسطرة في الآجال المحددة نتيجة ضغوط العمل أو نقص التنسيق الزمني، إلا أن الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء الوظيفي كان جلياً وذو دلالة إحصائية قوية في جميع محاور الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن الموظف الذي يتلقى تدريباً دورياً يتمتع بقدرة أعلى على اتخاذ القرارات الصحيحة وتقليل الأخطاء المهنية، فضلاً عن تحسين مهاراته في التواصل مع الزبائن وتسيير المهام التقنية المعقدة. إن هذه النتائج الميدانية تعزز القناعة بأن العملية التدريبية في المديرية تتجاوز كونها إجراءً إدارياً روتينياً، لتصبح أداة حقيقية لضمان جودة الخدمة العمومية وتحقيق الرضا الوظيفي.

وفي الختام، فإن النتائج المحصل عليها تؤكد أن استدامة نجاح مؤسسة "سونلغاز" في تحقيق أهدافها الخدمية والتقنية والارتقاء بمستوى أدائها العام، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى استمرارها في تحديث منظومتها التدريبية وتوسيع آفاق الاستثمار في مهارات عمالها. إن مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الطاقة والتحول الرقمي تتطلب ليس فقط توفير التجهيزات، بل ضمان وجود كفاءات بشرية قادرة على تشغيلها بفاعلية، وهو ما يجعل من التكوين المستمر الرهان الحقيقي الذي تراهن عليه المؤسسة لكسب معركة التميز والابتكار في المستقبل.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

في ختام هذه الرحلة البحثية التي أفضت إلى استكشاف أعماق العلاقة بين التدريب المستمر وتنمية كفاءات المورد البشري، يتضح جلياً أن التدريب لم يعد رفاهية إدارية أو خياراً ثانوياً تلجأ إليه المؤسسات حين تسمح بذلك ظروفها، بل غدا ضرورة وجودية لا تقبل المساومة في عالم تتسارع فيه التحولات التكنولوجية وتشتد فيه حدة المنافسة. فالمؤسسة التي تهمل استثمارها في مواردها البشرية إنما تُرهَن مستقبلها وتُفَوِّض رُكائز تميّزها الاستراتيجي.

أولاً: إشكالية الدراسة ومنهجيتها

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل جوهري يتمحور حول مدى مساهمة التدريب المستمر في تنمية كفاءات المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، وتفرّع عن ذلك جملة من التساؤلات الفرعية التي سعت إلى تشرح هذه العلاقة من زوايا متعددة؛ معرفية ومهارية وسلوكية وأدائية. وقد كان الإطار النظري الذي أرساه الفصل الأول متيناً وشاملاً، إذ عالج مفاهيم الموارد البشرية والكفاءة المهنية والتدريب المستمر بعمق تحليلي رصين، مستعيناً بأبرز الإسهامات الفكرية لكبار المنظرين في مجال إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد حمل الدراسة إلى أرض الواقع، حيث أجريت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت - سونلغاز - وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تمثل نموذجاً جزائرياً خصباً لدراسة إشكاليات التدريب والكفاءة في قطاع الطاقة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أداةً منهجية محكمة، مستخدمةً الاستبيان وسيلةً لجمع بيانات عينة مؤلفة من أربعين موظفاً، وظّفت في تحليلها مقاييس إحصائية دقيقة.

ثانياً: أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج التي أبرزت الدور الفعال للتدريب المستمر في تنمية كفاءات المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مستويات مرتفعة من الموافقة لدى أفراد العينة على مختلف محاور الدراسة، حيث تجاوزت نسب الموافقة 80% في أغلب الأبعاد، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التدريب وأثره الإيجابي في تطوير قدراتهم المهنية.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، بيّنت النتائج أن التدريب المستمر يساهم في تنمية الكفاءات المعرفية والمهارية للعاملين. فقد أكد المبحوثون أن البرامج التدريبية المنفذة من خلال معهد التكوين في الكهرباء والغاز

تساهم في تحديث معارفهم المهنية وتمكينهم من اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، كما سجلت المتوسطات الحسابية لهذا البعد مستويات مرتفعة من الموافقة.

أما الفرضية الفرعية الثانية، فقد أكدت النتائج صحة وجود أثر إيجابي للتدريب المستمر على الكفاءات السلوكية للعاملين، حيث ساهمت البرامج التدريبية في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وتحسين أساليب التواصل المهني، ورفع مستوى الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، فقد أظهرت النتائج أن التدريب المستمر ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي، إذ سجل هذا البعد أعلى مستويات الموافقة مقارنة ببقية الأبعاد، مع تجاوز المتوسطات الحسابية قيمة (4.00) واقترب النسب المرجحة من (83%)، وهو ما يدل على مساهمة التدريب في رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء المهنية وتحسين جودة الأداء.

وأخيراً، وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة، فقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي للتدريب المستمر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت (سونلغاز). حيث ساهمت البرامج التدريبية في تعزيز الكفاءة الإنتاجية الإجمالية، ودعم استقرار الأداء العام، وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها التنظيمية بفاعلية أكبر، مما استوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة للدراسة.

كما أظهرت نتائج اختبار (T) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تجاوزت القيم المحسوبة القيم الجدولية، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضيات الفرعية الثلاث ويعزز قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن الإجابة عن إشكالية الدراسة بالتأكيد على أن التدريب المستمر يساهم مساهمة جوهرية وذات دلالة إحصائية في تنمية كفاءات المورد البشري بمختلف أبعادها المعرفية والمهارية والسلوكية والأدائية داخل مؤسسة سونلغاز. كما كشفت الدراسة أن أكثر من 92% من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الوعي بأهمية التدريب ويساعد على تحقيق الاستفادة المرجوة من برامجه.

ورغم النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة، فإنها تبقى مرتبطة بحدودها الزمنية والمكانية والبشرية، إذ اقتصرَت على مؤسسة واحدة وعينة مكونة من أربعين موظفاً، مما يجعل تعميم النتائج على جميع المؤسسات الجزائرية أمراً يتطلب المزيد من الدراسات الميدانية. كما أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التنظيمية المرتبطة بتنفيذ البرامج التدريبية، خاصة ما يتعلق بضغوط العمل وصعوبة الالتزام أحياناً بالآجال المحددة لبعض الدورات، وهو ما يستدعي تعزيز آليات التخطيط والمتابعة لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المنشودة

ثالثاً: التوصيات

في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة، نوصي بما يأتي:

- **تفعيل نظام التدريب بالتبادل والمرافقة المهنية:** يُوصى بتبني استراتيجية منظمة لنقل الخبرات من الموظفين القدامى إلى الموظفين الجدد، مما يُقلص الفجوة بين الأجيال ويضمن استمرارية المعرفة الضمنية المتراكمة، ويتناسب مع تفضيلات ذوي الخبرة الذين يميلون للتطبيق العملي.
- **ربط مخرجات التدريب بنظام التحفيز والمسار الوظيفي:** يُقترح مأسسة الربط بين النجاح في الدورات التدريبية وبين المكافآت والترقيات بشكل أكثر شفافية، حتى يتحوّل التدريب في نظر الموظف من "واجب إداري" إلى "فرصة استراتيجية" تستحق الاستثمار الجاد.
- **الاستثمار في التدريب الرقمي والتكنولوجي:** نظراً للمستوى التعليمي العالي لأفراد العينة، يُوصى بإدخال منصات التدريب عن بُعد والمحاكاة الافتراضية خاصة في التخصصات التقنية، مما يُقلل تكاليف التنقل إلى المعاهد المركزية و يتيح مرونة أكبر في الجدولة.
- **تحديث خطط التدريب بصورة دورية:** يجب أن تستجيب خطط التدريب للمتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة، مع إعادة النظر في جدولة الدورات لتتلاءم مع فترات الذروة التشغيلية وتضمن الموازنة بين حق الموظف في التكوين وواجب استمرارية الخدمة العمومية.
- **تقييم فعالية البرامج التدريبية بمنهجية علمية:** يُوصى بالتحوّل من الاكتفاء بشهادات الحضور إلى تطبيق نماذج تقييم معيارية دولية كنموذج كيركباتريك، لقياس الأثر الفعلي للتدريب على المعرفة والمهارة والسلوك والأداء.

رابعاً: الآفاق المستقبلية للدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التدريب المستمر وتنمية كفاءات المورد البشري، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. ومن بين الآفاق البحثية المقترحة:

- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة لمعرفة مدى اختلاف أثر التدريب المستمر على تنمية الكفاءات باختلاف طبيعة المؤسسة وقطاع النشاط.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل عينات أكبر ومؤسسات من ولايات وقطاعات مختلفة، بما يسمح بتعميم النتائج والوصول إلى استنتاجات أكثر شمولية ودقة.
- دراسة أثر التدريب الرقمي ومنصات التعلم الإلكتروني على تنمية الكفاءات المهنية، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- بحث العلاقة بين التدريب المستمر ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع الوظيفي، وجودة الحياة المهنية.
- دراسة أثر توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم مخرجاتها، ومدى مساهمتها في تحسين فعالية العملية التدريبية.
- قياس العائد الاقتصادي للاستثمار في التدريب داخل المؤسسات الجزائرية من خلال نماذج كمية تسمح بتقدير المنافع المتحققة مقارنة بالتكاليف المخصصة للتدريب

وختاماً، تبقى هذه الدراسة - رغم حدودها الزمنية والمكانية والبشرية - إسهاماً متواضعاً في تعميق فهم ديناميكيات التدريب والكفاءة في المؤسسة الجزائرية. وتظل أمام الباحثين مسارات بحثية رحبة تستحق الاستكشاف، كإجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة، وتوسيع العينة لتشمل مديريات متعددة، وتبني مناهج مزدوجة تجمع بين الكيف والكم، وإدراج متغيرات مستحدثة كأثر الذكاء الاصطناعي في التدريب الرقمي وقياس العائد على الاستثمار التدريبي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- بارني، جيه. 2014. الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. ترجمة دار المريخ، الرياض.
- جينينغز، تشارلز. 2014. نموذج 70:20:10 للتعلم والتطوير. منشورات التعلم المستمر.
- حريم، حسين. 2013. إدارة المنظمات: السلوك التنظيمي. دار الحامد للنشر، عمان.
- حسن، راوية. 2011. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حمداوي، وسيلة. 2020. إدارة الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.
- درة، عبد الباري؛ وصباغ، زهير. 2015. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. دار وائل للنشر، عمان.
- زرارة، محمد. 2021. إدارة المواهب ومنظومة الكفاءات. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- سالم، مؤيد سعيد. 2012. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- سلطاني، محمد رشيد 2018. الكفاءة الإنتاجية وتطويرها في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- سينج، بيتر. 2010. الخامسة: فن وممارسة المنظمة المتعلمة. دار الكتاب العربي، بيروت.
- شاوش، مصطفى نجيب. 2021. تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي، يوسف؛ والعبادي، هاشم 2011. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. الوراق للنشر، عمان.
- العامري، صالح مهدي محسن؛ والغالبي، طاهر محسن منصور. 2020. الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان.
- العزاوي، نجم؛ وجواد، عباس. 2010. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية، عمان.
- مرسى، جمال الدين محمد. 2019. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية.

2. الرسائل والأطروحات الجامعية

- بن دلاش، حكيمة. 2019. *إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية*. أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

3. المقالات العلمية

- بوعشة، مبارك. (2018). *إدارة الكفاءات في المؤسسة الجزائرية بين الواقع والمأمول*. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الجزائر.
- الكساسبة، محمد مفضي. (2016). *التدريب الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 2.
- مايرز، كريستوفر. (2018). *التعلم الاستراتيجي في المنظمات*. مجلة هارفارد بزنس ريفيو.

4. النصوص القانونية

- القانون المتعلق بعلاقات العمل والتشريعات الاجتماعية الجزائرية_ القانون رقم 90-11.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page, London.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- Blanchard, P., & Thacker, J. (2013). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (3rd ed.). Pearson.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing.

- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Editions d'Organisation.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Le Boterf, G. (2018). *Construire les compétences individuelles et collectives* (8e éd.). Paris: Eyrolles.

2. المقالات العلمية

- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.

- Horton, S. (2000). Competency management in the British central government. *International Journal of Public Sector Management*.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*.
- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*.

3. التقارير والوثائق المؤسسية

- SHRM. (2020). *Competency framework guide*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

الملاحق:

استمارة الاستبيان

دور التدريب المستمر في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لدراسة دور التدريب المستمر في
تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

يرجى الإجابة بكل موضوعية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30

☐ من 31 إلى أقل من 40 سنة

☐ 41 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

☐ تكوين مهني

4. المنصب الوظيفي:

☐ عون تنفيذي

☐ عون مهارة

☐ إطار

☐ إطار سامي

☐ آخر (يرجى التحديد)

5. سنوات الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى أقل من 20 سنة

☐ 20 سنة فأكثر

6. عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

☐ لم أشارك

☐ من 1 إلى 3

☐ من 4 إلى 6

☐ أكثر من 6

المحور الأول: التدريب المستمر للمورد البشري في المؤسسة

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب المستمر					
2	يتم تنظيم برامج تدريبية بصفة منتظمة					
3	تتوافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ					
5	تتنوع أساليب التدريب المعتمدة داخل المؤسسة					

6	تراعي البرامج التدريبية مستوى العاملين				
7	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد انتهائها				
8	تحظى أنشطة التدريب بدعم الإدارة العليا				
9	يتم إعداد محتوى التدريب بما يتناسب مع احتياجات العاملين				
10	تعتمد المؤسسة برامج تدريبية واضحة ومخططة				
11	تعتمد المؤسسة أساليب تدريب متنوعة				
12	يتمتع المدربون بكفاءة علمية ومهنية عالية				
13	تؤخذ آراء المتدربين بعين الاعتبار في تقييم التدريب				

المحور الثاني: تنمية كفاءات المورد البشري في المؤسسة

البعد الأول: تنمية الكفاءات المعرفية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	أصبحت أمتلك خلفية معرفية ونظرية شاملة حول طبيعة وتفاصيل تخصصي الوظيفي.					
15	أستوعب بوضوح كافة القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة.					
16	أستطيع مواكبة أحدث التطورات والمعارف العلمية في مجالي المهني باستمرار.					

17	لدي فهم عميق لأهداف المؤسسة الاستراتيجية وكيفية المساهمة في تحقيقها.				
----	--	--	--	--	--

البعد الثاني: تنمية الكفاءات المهارية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
18	أصبحتُ أمتلك مهارات تطبيقية متطورة تتماشى مع متطلبات مهامي الوظيفية.					
19	أستطيع معالجة التحديات والمشكلات المهنية التي تواجهني بأسلوب علمي ومنظم.					
20	أتمكن من استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة المطلوبة في وظيفتي بكفاءة.					
21	أنجز المهام الموكلة إليّ بمستوى عالٍ من الدقة وفي وقت قياسي.					

البعد الثالث: تنمية الكفاءات السلوكية

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
22	أشعر بمسؤولية أكبر تجاه واجباتي الوظيفية					
23	أتعاون بفعالية مع زملائي لتحقيق الأهداف المشتركة بروح الفريق الواحد.					

24	أحرص على تطبيق المعايير الأخلاقية والمهنية في كافة تعاملاتي داخل العمل.				
25	أتمتع بعلاقات مهنية إيجابية وبناءة مع كافة أطراف المؤسسة.				

البعد الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
26	ألاحظ تحسناً ملموساً في مستوى إنتاجيتي وجودة مخرجاتي الوظيفية.					
27	تراجعت نسبة الأخطاء التي أرتكبها أثناء تنفيذ المهام اليومية بشكل ملحوظ.					
28	أشعر برغبة أكبر في العطاء داخل بيئة العمل.					
29	أساهم بشكل فعال في رفع معايير الجودة الشاملة داخل القسم أو المؤسسة.					