

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية وعلوم الحياة

قسم العلوم الزراعية

محاضرات مقياس الكفاءات المهنية

طلبة سنة أولى ماستر تخصص الجودة والمقاييس المطبقة على الزراعة

الأستاذة: بوزيدي.ش

المحاضرة الأولى: الكفاءة المهنية

مقدمة

أدت المقتضيات الحديثة إلى تحولات جذرية في أنماط الحياة والسلوكيات، وإحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وفي ظروف أدائه وطرقه، وأدى ذلك إلى اعتماد توجهات إدارية حديثة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، ومن أبرز التحولات وأعماقها تأثيراً بروز نموذج التسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة، وهذا ما أحدث تغييرات في التصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم.

فسابقاً كان الإهتمام بكمية الإنتاج والنظر للإنسان كآلة، ولكن كما قلنا مع التطورات والتغيرات في التكنولوجيا والتحول لإقتصاديات المعرفة، أصبحت تفرض تحديات على المؤسسات والإهتمام أكثر بمواردها البشرية، ومن هنا تظهر أهمية الإستثمار في رأسمال البشري وفي تنمية الكفاءات لأنه محرك النمو وعامل أساسي لخلق القيمة وفعاليتها ونجاحها يتطلب على المؤسسات الإستثمار فيهم.

لهذا تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفية أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات وفشلها، ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1. مفهوم الكفاءة والكفاءة المهنية:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، إختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيراً في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له، إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعية العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم إختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (*Savoir*)، المعارف العملية (*Savoir-faire*)، المعارف السلوكية (*Savoir-être*) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

-الكفاءة هي: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية(خبرة) وبعد سلوكي(الكينونة)معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".

- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية *Le Medef*: "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".

- الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهذا ما ذهب إليه *P.Gilbert* و *M.Parlier* في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة".

ويعرفه لوك بايور " الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، و هي إستعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

يعرفها ستيوارت *Stuart* تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفاء.

ومنه، يمكن تعريف الكفاءة المهنية على أنها محصلة المعارف والخبرات والسلوكيات المكتسبة والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاية وفعالية؛ والكفاءة مرتبطة بالقدرة الفردية (العقلية والجسمية)، كما أنها منشطة بالدافعية الشخصية.

2. أنواع الكفاءات:

إن تعدد خصائص وصفات الكفاءة ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة ولقد إعتد العلماء في تصنيف الكفاءة على عدة أسس و معايير نذكر منها:

- **على أساس المستوى:** لقد توصلنا فيما سبق إلى أن الكفاءة يمكن أن تكون نتاج فردي أو جماعي في ظرف وظيفي معين وذلك يعني أن للكفاءة مستويين وهما:

أ. الكفاءة الفردية : تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون بغرض تحقيق هدف مشترك، "الفرد إذن هو الحامل المادي للكفاءة " هو الذي ينتجها يبينها، يستثمرها ويطورها ولهذا ترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد فلا توجد كفاءة بدونهم ولا يمكن أن تعرف وتحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها. و لهذا يمكن أن تعرف الكفاءة على المستوى الفردي " بأنها مجموعة من المعارف القدرات، قوة الإرادة، الوظيفية". وتعرف أيضا بأنها: نتاج عامل أو عون في وضعية مهنية معينة حيث يقوم بتجديد وتعبئة وتوليف بعض الموارد التي

يملكها كالمعارف، القدرات، المهارات العلمية ، العلائقية.... إلخ ويستغلها في إنجاز المهام والوظائف المكلف بها العامل أثناء ممارسته لوظيفته ومهامه و لمجابهة مقتضياتها المتعددة يلجأ غالبا للتصرف بطريقة تخصه لوحده حيث يستغل طاقاته، إمكانياته قدراته ومعارفه الشخصية. ومن هذا المنطق تبدو " الكفاءة الفردية كنظام يتألف من ثلاث فضاءات ذات الاعتماد المتبادل و هذا الترابط الموجود بين هذه الأبعاد الثلاثة هو العامل الأساسي من أجل القيام بتشغيل وتطوير مثل هذا النظام " والفضاءات الثلاثة تتمثل طبعا في المعارف، المهارات، التصرفات.

ب. الكفاءة الجماعية : نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل وهذا من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب و الإمكانيات و توظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

و لهذا أصبح تطوير وتنمية كفاءة هذه الفرق واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات من أهم انشغالات هذه الأخيرة ولهذا تطلق عبارة الكفاءة الجماعية على أنها: "الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، فريق مشروع.... إلخ) الذي يكون قادرا على إدارة وأداء مهامه بشكل كفاء مما يساهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة"، و في هذا المجال يرى علم نفس العمل و المنظمات أن كفاءة فريق تكمن في:

1- مجموع المعارف الأساسية و المفاهيم الضرورية من أجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق.

2- سجل المهارات اللازمة و التصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق.

3- مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق.

فالكفاءة الجماعية إذن هي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة" : فهي نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات

الفردية وتنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط و المتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون، فإذا دخلنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية و في هذا الإطار يرى لوبوترف بأن " : كفاءة الفريق لا يمكن أن تقتصر على مجموع كفاءات الأفراد الذين يشكلونه إنها ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعل القائم بين كفاءات الأفراد فهي انصهار للخبرات ، للتجارب الحقيقية التدريب الجماعي " ولهذا يجب أن تكون بين فرق العمل: الإتفاق الجماعي حول طرق معالجة ملف ما ، الإتصال الفعال مثل:

-إيجاد لغة حوار مشتركة بين جماعة العمل

-توفير المعلومات الملائمة و إتاحتها للجميع

-تكييف لغات و طرق أساليب الاتصال بالأوضاع التي تواجهها الجماعة

كالنشاطات الروتينية ، الأوضاع الإستعجالية ، الأوضاع المستحدثة...

*التعاون الفعال بين أعضاء الفريق مثل:

-الربط بين الكفاءات و الأشخاص المناسبين لها في علاقات التعاون الضرورية

-القدرة على التفاوض لتهدئة الصراعات.

-توضيح الدور المنتظر لكل واحد في الأداء الجماعي.

-إختيار طرق التعاون الخاصة بمختلف الأنماط التنظيمية.

*الإكتساب الجماعي للخبرات مثل:

-تشكيل و استعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات.

-توفير و توظيف الإجراءات و رسملت الممارسات الوظيفية.

ج. الكفاءة التنظيمية : تقوم المنظمة على أساس قدراتها التنظيمية، وتعرف القدرات التنظيمية على أنها " نشر ، تنظيم وتنسيق الموارد، الكفاءات الفردية والمعارف التي تتدفق من خلالها مختلف القيم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها" ومن هنا يمكن القول بأن الكفاءة التنظيمية هي كفاءة المنظمة ككل بكل عناصرها، مكوناتها، وحداتها... وتتشكل الكفاءة التنظيمية أولا وقبل كل شيء من خلال إدماج تكامل وتنسيق الكفاءات الفردية وهي تعرض ما تعرف المؤسسة ككل فعله و على الخصوص فيما هي أكثر فعالية و هذا ما يسمح لها بالبقاء و تحقيق ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

إنها تنجم عن مختلف الكفاءات (الأفراد و/أو جماعات العمل) و الوسائل المجنّدة في ظرف محدد من خلال التنظيم لأجل الإنتاج وتحقيق أهدافها المسطرة وهذا التجنيد يخلق مجموعة خاصة من التصرفات الخاصة بالمؤسسة التي تتضمنها ولهذا تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص ، التكنولوجيا الفائقة المستوى الروتينية أو التصرفات المنتظمة و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة الطاقات المنظمة على التناسق و من تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاطا معين و الهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة ، ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن الكفاءة التنظيمية تتمثل في الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنفيذ ، الرقابة إنها كفاءة العملية الإدارية ككل و التي تختلف حسب نوع المؤسسة ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة.

وهناك من يصنفها إلى أربعة أنواع هي:

- **الكفاءة المعرفية:** المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله .

- **الكفاءة الوجدانية:** وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته.

- **الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد ، وتتضمن المهارات النفسية الحركية وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقاً من كفاءات معرفية.

- **الكفاءة الإنتاجية:** وتشير إلى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات، أو بالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى، من أجل تحقيق إنتاج أوفر وإنتاجية مستدامة.

المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية

هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب أن نوفرها حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة الحصول على كفاءات مهنية عالية، وتدرج هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين وتمتد إلى ما بعد التقاعد، ونوجز بعض هذه المبادئ فيما يلي:

1. المستوى التعليمي الجيد: إن الإستثمار الحقيقي هو ذلك الإستثمار في رأس المال البشري، وهذا الإستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية، حيث أنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتحصل على التعليم الجيد "ويبدو أن العالم إتجه إلى إدراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات الدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتدريس وإعادة الإعتبار لرأس المال البشري بإعتباره محور تطوير التعليم"، ونجد الكثير من الدول الآن بدأت تهتم بالإستثمار التربوي التعليمي، وخير دليل على ذلك نجد دولة أندونيسيا التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة، ولكنها بعد الإستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر نمواً في العالم، وأن التعليم المتطور اليوم يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وهذا باستخدامها في العملية التعليمية " وهذا ما أصبح يسمى التعليم الإلكتروني.

2. الإختيار الجيد للعمال: أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه، إذن من بين شروط إختيار العمال هي القدرة:

أ. **القدرة الجسدية:** يقصد بالقدرة الجسدية للعمل قوت عضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة، كما أنهم أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء المهنة المطلوبة، وتختلف القدرات البدنية من شخص إلى آخر كما تختلف من مهنة إلى أخرى،

فهناك مهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء بينما مهن أخرى تتطلب سلامة بعضها فقط.

ب. القدرة الذهنية: ويشار إلى القدرات العقلية التي تتطلبها الوظيفة، وأكثر ما يحتاجه العامل العمل العقلي، وهذه القدرات يجب أن تكون تكيفية، أي تتغير حسب حاجات العمل، فمثلا الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب أن تكون لديه القدرة على إصلاح الأعطاب على الأقل البسيطة منها، كما يجب أن تكون له قدرات عقلية على تقبل تطوير قدراته في مجال البرمجية أو التطبيقات الحديثة التي تستعمل في مجال عمله.

ج. القدرات النفسية: يتعرض العامل أثناء أداء مهامه إلى جملة من الضغوطات النفسية، "الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية والإنفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل، وتكون هذه الضغوطات على حسب المكانة وعلى حسب نوع العمل"، وتكون في الغالب ضغوط خارجية وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في بيئة العمل، والتي تنتج عنها مجموعة من الردود للأفعال التي تظهر في سلوك العمل"، فالمدبر يكون أكثر العمال ضغوطاً خاصة من الجانب الخارجي حيث تتعارض مبادئ العمل أو قوانين العمل وبعض الإمتيازات المطلوبة التي تحتلها العلاقات الإجتماعية، كما أن المكلف بالصفقات يكون أكثر تعرضاً لضغط من غيره من العمال، أين يتعارض دفتر الشروط والعروض المقدمة وأين تكون هناك ممارسات لمنح الإمتياز لبعض الملفات وإن لم تتوفر فيها الشروط، أو ليست المقدمة لأحسن العروض،" وبالتالي تسبب هذه الضغوط المخاوف والإنفعالات والإرهاق الفكري للعامل "والتي تؤثر بدورها على كفاءته المهنية.

كل هذا أصبح يحتم على المؤسسات أثناء عملية التوظيف إدخال جانب الإختبار النفسي إلى جانب الإختبار البدني والعقلي، لأنه من الصعب أن يكون العامل ذو كفاءة مهنية وهو يعاني من ضغوطات نفسية، وفي بعض الأحيان تتطور لتصبح أزمات نفسية أو عقد.

3. تخطيط القوى العاملة: إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضاً، وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم، ويكون إما قصير المدى أو طويل

المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع العمل، وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات التالية:

-تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

-توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.

-تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.

-دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة.

4. العدل الوظيفي: ويقصد بالعدل الوظيفي : العدالة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني، خاصة في المجالات التالية:

***العدل في الترقيّة:** إن أساس العدالة في العمل هو العدل في الترقيّة، حيث لا يمكن للعامل أن يتقبل أو يتجرع ترقيّة على أساس المحاباة أو القرابة أو المصلحة على حساب الجهد المبذول، وهذا ما يجعل العامل لا يبدي إهتماماً للكفاءة المهنية بإعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقيّة وإنما المعايير الأخرى السابقة الذكر.

***العدالة في الأجر:** ونقصد بالأجر المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما، و عندما يجد العامل أن الكفاءة المهنية لديها مقابل مادي يتشجع ويكون لديه همة و اقبال أكبر على العمل، حيث هناك عدالة هذه العدالة وفق معادلة الأجر على حساب الجهد المبذول.

***العدل في حجم تقسيم العمل:** حيث لا يمكن أن نتنظر من عامل كفاءة مهنية، وهو يشتغل فوق الجهد الإنساني، ويجب علينا هنا أن نتحدث عن عدالة الحجم الوظيفي، حيث نجد بعض الوظائف لا يستطيع العامل أن يشتغل بها لأكثر من أربع ساعات مثلاً على عكس بعض الوظائف الأخرى يمكن للعامل العمل بثمان ساعات أو أكثر ، فالمدقق المالي للمؤسسة ليس كعامل بسيط في المؤسسة مثلاً فالأولى تتطلب تركيز وحضور ذهني عال لأن الخطأ فيه يكلف الكثير، أما الثانية فجهود عضلي بسيط، "وكل هذا يتجلى في ما يعرف بأجر الوقت وهو الذي يعبر عن ثمن العمل وعن قيمة قوة العمل.

كما أنه ليس من العدل أن يركز العمل على حساب عامل دون آخر لإعتبرات مختلفة تبتعد كل البعد عن المهنية، وهذا ما يجعل العامل يصاب بالإحباط ويتخلى عن معيار الكفاءة بإعتبارها أخر ما ينظر إليه في العلاقات العمودية (رئيس ومرؤوس) داخل المؤسسة.

***العدل في المنح:** أي العدل في الحوافز وغيرها من الماديات و هي التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم ، هذه الحوافز هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم بجدية وكفاءة.

كما نجد هناك العدل في منح التكوين، فيجب أن تمنح على أساس أو معيار الكفاءة وليس معايير أخرى (المحابة ، والقراءة والمصلحة...) ، حتى يتسنى للعامل الذي يبذل جهد من الحصول على فرصة لتطوير قدراته وإمكاناته.

5. مكان العمل:

- **الظروف المادية للعمل:** يقصد بالظروف المادية للعمل المؤسسة ، بما تحتويه ابتداءً من المكاتب أو أجهزة العمل وكل ما يحيط بالعامل، فلا يمكن أن تكون الظروف غير مهيئة للعمل ، "فمن الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على الإنتاج بأقل مجهود، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالإكتئاب للعامل"، ونجد أن الرطوبة عندما تقل إلى دون 03 % تعيق من أداء العامل، بالإضافة إلى التهوية فغيابها يؤدي بالعامل إلى الخمول والملل والإكتئاب، ونجد أيضا الضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة تؤثر على العامل، وكلها عوامل لا تساعد على العمل وتؤثر بالسلب على الكفاءة المهنية للعامل.

كما أنه يجب أن تكون علاقة جيدة بين العمال حتى يتسنى للعامل أن يكون مطمئناً في عمله ومبتعداً عن الحسابات الخارجية التي لا تساعد على العمل، والتي تعطل العملية الإنتاجية ككل في ظل تنافس وتناحر بين العمال، "وهو ما يعرف بالصراع التنظيمي والذي يكون بين العمال والإدارة وبين نقابات العمال والإدارة ومختلف الصراعات الأخرى.

بالإضافة إلى ضرورة توفير الأمن للعمال، حيث نجد الكثير من الاعتداءات الجسدية أو اللفظية على العمال خاصة الذين يتعاملون مع المواطنين بصورة مباشرة.

المحاضرة الثانية: توظيف الكفاءات

يعرف J.P.CITEAM التوظيف بأنه: "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات، ...) و متطلبات منصبه" وتتم عملية التوظيف في المؤسسة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

أولاً: تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد إحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

وتكمن أهمية تخطيط الدوارد والكفاءات البشرية فيما يلي:

-يساعد المؤسسة على توقع إحتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمؤسسة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛

-تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛

-يساعد المؤسسة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
-يساعد المؤسسة في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

ويمر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي:

1-التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

-الظروف والاتجاهات الإقتصادية العامة (فترات الرواج، الإنكماش، التضخم الإقتصادي،...)؛

-التطور التكنولوجي؛

-السكان وخصائص القوى العاملة؛

-أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء)؛

-القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين،...)؛

- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.
- أما المتغيرات الداخلية فتشمل مايلي:
- أهداف وخطط المؤسسة (توسيع النشاط أو العكس،...);
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض)؛
- مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة؛
- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها؛
- معدل دوران العمل؛
- الترقيات المتوقعة؛
- إحالات التقاعد.

2-تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛
- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة لأعمال المطلوبة.
- 3-تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.
- 4-معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المؤسسة.

ثانياً: إستقطاب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة وتحديد حاجتها منها كما وكيفا، فإن الخطوة التالية هي ضمان إكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف الإستقطاب بأنه: " عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم إختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف"، فالإستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ويهدف إستقطاب الكفاءات البشرية إلى مايلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الإختيار النهائي؛

-المساهمة في تحقيق درجة عالية من إستقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب المرشحين المناسبين والإحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة؛

-تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ؛
-العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب .

إن سياسة إستقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي:

-المصادر الداخلية: وتتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات،...ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة.

-المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المؤسسة، مؤسسات مهنية،...

ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبياً بعد دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المؤسسة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالإستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المؤسسة، وتمثل سلبياته بتحمل المؤسسة لتكاليف إضافية وإحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المؤسسة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن عملية الإستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الإختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والذهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعاً لملاءمتهم لشغل الوظائف

الشاغرة، ومن ثم إختيار أكفأهم أداءً وأنسبهم تأهيلاً وأرشدتهم سلوكاً وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم. إن أهمية إختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد إختيار الأذكي والأكثر تأهيلاً لوضعه في المنصب الشاغر بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

إن المؤسسات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الإستقطاب والإختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمؤسسات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

المحاضرة الثالثة: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات...

أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

1-مقابلة النشاط السنوية: تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2-المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم.

3-مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية " محل الرجوع "لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات.

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها "تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية

للمؤسسة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية." ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضاً نذكر أهدافها:

-تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المؤسسة؛

-تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛

-تمكين الأفراد من المساهمة في:

* التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛

* عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛

* تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد، لإمدادات الإنتاج؛

* الاتصال والمشاركة كونهما ضروريتان لتشكيل فريق العمل المستقل؛

* توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد .

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري

الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى ببساطة مرجعية الكفاءات . وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:

-معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،...)...

-معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).

-معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،...).

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4-طريقة مركز التقييم: تعرف أنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة،...

إن المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

-تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة،

-ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛

-ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجميع وحداتها.

المحاضرة الرابعة: تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بأنها: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم " تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه في ظل الإقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لإحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المؤسسة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

أولاً: التدريب

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.

لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:

1- أهمية التدريب للمؤسسة: ويحقق لها الفوائد التالية:

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
-يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
-يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛

-يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

2- أهمية التدريب للعاملين: ويحقق لهم الفوائد التالية:

-يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
-يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛

-يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
-يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: ويحقق لهم الفوائد التالية:

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
-تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
-يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،
-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

-تغيير المعارف والمعلومات؛

-تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛
-تغيير المهارات والقدرات.

إن عمليات التدريب في المؤسسة تمر عادةً بأربع مراحل مترابطة:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطويرات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

2-تحديد الأهداف التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

3- تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للمشروع بتنفيذها فعلاً. إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجدول تنفيذه.

4-تقييم البرامج التدريبية: بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته. وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابقاً لضمان تلافيتها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

- **مستويات التدريب:** يمكن التدريب المؤسسة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمؤسسة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي:

1-التدريب أو التعلم الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.

2-التدريب أو التعلم الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق. على مستوى الجماعة الكل يتعلم معاً وبواسطة الآخرين.

3-التدريب أو التعلم التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن نتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المؤسسة.

إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية.

ويجب الأخذ في الحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- **الفروقات الفردية:** وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛

- **علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة؛

- **الدافعية:** تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية؛

- **الاعتبارات القانونية:** أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة من المرشحين للاختبار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي؛

- **المشاركة الفعالة:** تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش؛

- **إختيار المدربين وتدريبهم:** معايير إختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛

- **إختيار المتدربين:** تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛

- **أساليب التدريب:** تنوع أساليب وطرائق التدريب؛

- **مبادئ التعلم:** متابعة مدى إهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.

ثانياً: التعلم كدعامة للتدريب

يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:

- **تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف الوسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛**

- **تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛**

- **تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الإتصال بهم، التعاون معهم،... الخ؛**

- **تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛**

-تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
-أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقبالية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
-يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.