

تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"

يونس قرواط* ، محمد صلاح** ، حنان زلاقي***

تاريخ الإرسال: 2019/12/07

تاريخ القبول: 2019/12/25

تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص: تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية وهو أهم عامل لها، كما يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات لمواجهة التحديات، لأن العملية التنموية تركز على الموارد البشرية، فلا بد من التعرف على أهم التحديات التي تواجه التغيير نحو التنمية المستدامة، وآليات وأدوات ومعايير التغيير. رغم الاهتمام الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة لكن التحسين على أرض الواقع لا يزال ضعيفا خاصة في القطاع العام، ويؤكد العديد من الخبراء الإداريين أن برامج الجودة تركز على ترقية الأداء وتحسين بيئته والاهتمام بالموارد البشرية، وأشاروا إلى ضرورة إفراد مساحة للموارد البشرية في استراتيجيات الدولة، ومعالجة ضعف الثقافة التدريبية لدى الإدارات، ومعالجة ضعف الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية، بجانب ضرورة وجود معايير واضحة للتقويم مع الالتزام بالشفافية في وضع السياسات وتطبيقها، وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة في أساليب الإدارة، وبما أن العنصر البشري يمثل نواة الإدارة المحلية ولها مكانة لنا علينا الاعتناء به وتطويره، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تهتم بإدارة الخبرة وتطوير الكفاءة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، تطوير الكفاءات، التدريب والتعلم.

تصنيف JEL: M120، M190، M500.

Developing human competencies and the benefits of "training and learning as a mechanism for the development of human competencies"

Abstract: Human resources are the backbone of change towards development and is the most important factor for them, as investment in human resources is one of the most important investments to meet the challenges, because the development process is based on human resources, it is necessary to identify the most important challenges facing change towards Sustainable development, mechanisms, tools and standards for change. Despite the attention received by human resources development and efficiency raising, the embodiment on the ground is still weak, especially in the public sector, and many management experts emphasize that quality programs focus on improving performance, improving its environment and attention to human resources, and noting the need to single out space For human resources in state strategies, addressing the weakness of the training culture of

* أستاذ محاضر أ، جامعة المسيلة، الجزائر، younes.guerrouat@univ-msila.dz

** أستاذ محاضر أ، جامعة تسمسليت، الجزائر، slahmohamed83@gmail.com

*** طالبة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، hananezellagui@gmail.com

departments, addressing the weakness of financial resources allocated to the development of human resources, in addition to the need for clear standards of evaluation with a commitment to transparency in the development and implementation of policies, and the need to keep up with modern technologies in management methods.

Keywords : Human resources development, competency development, training and learning.

JEL Classification : M120, M190, M500.

1. مقدمة

أصبح محيط المنظمات في الوقت الراهن يتسم بالتقلب واشتداد حدة المنافسة، حيث أصبحت تمارس على نطاق عالمي نتيجة لتنامي مظاهر العولمة للإنتاج والتوزيع، كما يتسم بالتطور التكنولوجي السريع، وعليه فإن التحديات التي تواجه المنظمات حاليا كبيرة وشديدة الخطورة، لذلك يتوجب عليها انتهاج طريقة عمل مركبة من التكيف مع الضغوطات والتحوليات المستمرة للمحيط، مع العمل على حيازة الأدوات التي تسمح بالتأثير على مجريات الأحداث المستقبلية بدل الاستسلام لها والسير في ركبتها، كما يجب على المنظمات العمل على تطوير المناصب والمهن والهيكل التنظيمية تبعا لذلك.

إن دفع المنظمات في هذا الاتجاه واعتماد مشروع تطوري كهذا، جعلنا نشهد شكل يعرض تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية كدعم أساسية لقدرة المنظمات على ضمان بقائها ونموها.

من خلال ما سبق سنقسم بحثنا هذا إلى ثلاثة محاور هي كما يلي:

- المفاهيم عامة حول تطوير الكفاءات البشرية؛
- مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها؛
- التدريب والتعلم كأهم طرق تطوير الكفاءات.

2. المفاهيم عامة حول تطوير الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار.

1.2. مفهوم عملية تطوير الكفاءات

هناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تطوير الكفاءات، نذكر من بينها ما يلي:

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليدا ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

يقصد بتطوير الكفاءات " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم." (Shimon, L.Dolan, et autres, 2002)

ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات كونها تُعد مصدرا لبقائها.

ويعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر (عبد الرحمان الشقاوي، 1985)، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

ومنه يمكن القول أن مفهوم التكوين يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ويعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التكوين، وحتى يحقق التعلم ما يتغنى منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2005)

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

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

- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم... الخ؛

- تعليم الكفاءات 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 كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛

- أن تكون هذه الكفاءات مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم 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.

ويمكن النظر إلى الدور الذي يلعبه التكوين في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. (براق محمد ورايح بن الشايب، 2004)

ويتم وضع سياسات التكوين في المؤسسات حسب وضعيتها، والأهداف التي ترغب الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

2.2. العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات (عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة... الخ)، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المؤسسة	الكفاءات الفردية
تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود
التوصيف	الرضا عن ظروف العمل
الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
أساليب الحيازة أو التملك	تعدد الشهادات
الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية
المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات

المهام

المصدر: سملاي محضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص14

من خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي: (سملاي محضية، 2002)

- المساهمة التنظيمية: تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذًا المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛
- المساهمة الفردية: ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادراته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

ويرى البعض أن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في: (براق محمد ورايح بن الشايب، 2004)

- وضع نظام للأجور والحوافز على أساس الكفاءة؛
- دور التكوين في تطوير الكفاءات؛
- الكفاءة التنظيمية.

1.2.2. أجور وحوافز على أساس الكفاءات

أ. أجور الكفاءات: فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها.

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة. ولقد انتشر مصطلح الأجور على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

-الأجر القاعدي؛

-الجزء المتغير من الأجر(العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية...)

-الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...)

-احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... الخ.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات: (Lou Van Beirendonck, 2006)

-أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكلية النظام الجديد؛

-قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا إطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛

-مواصفات كفاءات واضحة؛

-أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛

-إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛

-إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل؛

-وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

وفي الأخير يمكننا القول أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب الأنواع التالية:

- الأجور حسب المعارف؛

- الأجور حسب المؤهلات؛

- الأجور حسب تعدد المؤهلات Multi-habilitées؛

- الأجور حسب الكفاءة.

وتعكس هذه النماذج أساسا تطورا يحدد النجاعة، وما تعتبره المؤسسات أجرا مهما، وفيما يتعلق بالأجور حسب

الكفاءة فإنها ترتبط بما يلي: (براق محمد ورايح بن الشايب، 2004)

- المؤهلات المعيار لوحد؛

- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات؛

- الزيادة في الأجور تركز على إظهار الكفاءة؛

- الأجور في حالة تغيير المنصب؛

- حظوظ الترقية كبيرة؛

- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

ب. تحفيز الكفاءات: تعتبر الحوافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما يعكس إيجاباً على الكفاءة

الإنتاجية لهم كماً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. (محمد فالخ صالح، 2004)

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه،

ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز

موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛

- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛

- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة

التي تحمل حقلًا كبيراً من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي تحقق النجاعة في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن

تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى: (سملاي محضية، 2002)

● استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الاستراتيجية يتم تضمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من

قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة

بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة،

والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس

المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

● استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكيفية تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين وبضورتها. (سملاي بحضية، 2002)

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

2.2.2. دور التكوين في تطوير الكفاءة: يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر إلى

ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- أهداف بيداغوجية: وتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.
- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...)
- والتي اكتسبها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.
- أهداف التأثير: وتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووظيفتها، والأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

3.2.2. الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى

محيطها، وفي الواقع فإن الدراسات أوضحت أن هناك نوعان من التنظيم، فهناك تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي؛ فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك رسمية (الإجراءات والقواعد) كبيرة، أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية. (توماس وهلين ودافيد هنجر، 1990)

وفي الواقع، أن التغيير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن التنظيمات المتصنفة بالمرونة هي تنظيمات كفأة.

3. مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها

تشهد الدول المتقدمة حاليا تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف والمعرفة أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتدعيم المزايا التنافسية، كما أنّ المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضا، وهو ما يتضح لنا من خلال عرض مجالات تنمية الكفاءات والمزايا الناجمة عنها.

1.3. مجالات تطوير الكفاءات: يمكن حصرها في النقاط الآتية: (Commission européenne, 2003)

- تعلّم التعلّم؛
- معالجة وتسيير المعلومات؛
- القدرة على الاستنباط والتحليل؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات؛
- العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات؛
- التفكير الإبداعي والقدرات على حلّ المشاكل؛
- التسيير والإدارة، التفكير الاستراتيجي؛
- الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية؛
- المرونة.

بالإضافة إلى ذلك، لقد لوحظ خلال العشرية الأخيرة ازدياد في حاجة اقتصاديات البلدان المتقدمة المبنية على المعرفة إلى اليد العاملة المؤهلة وبالدرجة كبيرة من التشبع بالمعارف، إذن أصبحت الكفاءات تمثل بالفعل ثروات بشرية.

2.3. المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات: يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط

التالية: (ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، 2009)

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛

- تُمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

4. التدريب والتعلم كأهم طرق تطوير الكفاءات

هناك عدة طرق تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها التكوين، التدريب، الاتصال، العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

حيث يعتبر التكوين والتدريب والتعلم من أهم طرق تطوير الكفاءات لذلك ارتأينا تخصيص هذا المطلب لتبيان أهميتهما لعملية تطوير الكفاءات.

من المتفق عليه أن للتدريب والتعلم أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها فالمنظمة 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.

1.4. التدريب: توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب؛ فالتدريب هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه قبله، كما يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (أحمد البدري عبد العزيز، 2015)

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

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم. (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006)

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 مورداً من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

1.1.4. أهمية التدريب: انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على حد سواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد المتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفوائده أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيةهم إليها في القريب الآجل. (أحمد البدري عبد العزيز، 2015)

كما أن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم للمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوفر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة وفاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات

واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم ولبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة. فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة. فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية. صفوة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.

كما يمكن تصنيف أهمية التدريب في الجوانب التالية: (برحومة عبد الحميد وطلال زغبة، 2012)

- أهمية التدريب للمنظمة: يحقق التدريب الفوائد التالية للمنظمة:
 - 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؛
 - يساهم 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 تحديث المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.
 - أهمية التدريب للعاملين: يحقق التدريب الفوائد التالية للعاملين:
 - يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
 - يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
 - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين؛
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
 - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يحقق التدريب في مجال تطوير العلاقات الإنسانية 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 ويطبّقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقاً مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:
- تغيير المعارف والمعلومات؛
 - تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛
 - تغيير المهارات والقدرات.

2.1.4. مستويات التدريب: يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمنظمة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي (بوشخي عائشة، 2009)

- التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.
- التدريب 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.
- التدريب التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة.
- 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 الموازنة 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؛
- اختيار المدربين وتدريبهم: معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛
- اختيار المتدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛
- أساليب التدريب: تنوع أساليب وطرائق التدريب؛
- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.

3.1.4. دوافع التدريب: من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛
- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يقتات منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛
- التقليل من الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله؛

- القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

2.4. التعلم كدعامة للتدريب: التعلم جوهرى للوجود الإنساني وأساسى للتربية وهو منطلق أساسى لدراسة علم النفس ضرورى لفهم حقيقة العقل البشري، والواقع أنه لم يحظ أي موضوع آخر من موضوعات علم النفس بما حظي به موضوع التعلم من عمق في البحث والدراسة. والحقيقة أن التعلم أمر مألوف في حياتنا الاعتيادية ولكن تعريفه تعريفاً علمياً بغية الوصول إلى فهم حقيقي لماهيته يظل مسألة مثيرة للجدل، ولما نجد من الخبراء من يتفق مع غيره وذلك بسبب التعريفات واختلاف النظريات.

وإذا ما أردنا أن نعرف التعلم تعريفاً بسيطاً يمكننا القول أنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة، ويعرف ثورنديك (*Edward Lee Thorndike*) التعلم بقوله "انه سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان" (أسامة عبد المنعم، علي عبد الحسن حسين، 2008) وهنا يجدر بنا أن نميز بين التعلم وبين التقدم أو استمرار التحسن المفيد، ذلك أن التعلم كما يقول جثري وبورز قد يكون تقدماً أو تراجعاً شأنه في ذلك شأن كثير من العمليات الأخرى، وكذلك ليس كل تغير يمكن أن يسمى تعلماً. وكما يؤكد هليغارد وبور فان التغير الذي يحدث في نشاط الإنسان بفعل عوامل النضج أو الاستجابات الفطرية لا ينبغي أن ننظر إليها على أنها تعلماً، فلا يمكننا القول بأن الطفل الذي يستطيع الوقوف على قدميه نتيجة نموه الطبيعي قد تعلم الوقوف، ولا أن انقباض عين الإنسان عندما يبهرها ضوء المصباح تعلماً بل هو فعل منعكس، ولقد وصف اندرسون وجيتس التعلم بأنه عملية تكيف الاستجابات لتناسب المواقف المختلفة، أما جانبيه فقد دعا إلى التمييز بين العوامل التي تتحكم فيها الوراثة إلى حد بعيد (كالنمو) وبين العوامل التي هي في الأساس نتاج التجربة البيئية وهي التعلم، ووصف ثورب التعلم بأنه مجموعة تغيرات تكيفية تحدث لسلوك المرء وهي في محصلتها تعبير عن خبراته في التلاؤم مع البيئة. وباختصار فان التعلم عملية تغير سلوك الإنسان بفعل الخبرة.

1.2.4. أنواع التعلم: يصنف التعلم من حيث أشكاله وموضوعاته إلى ما يلي:

- تعلم معرفي: يهدف إلى اكتساب الفرد الأفكار والمعاني والمعلومات التي يحتاج إليها في حياته.
 - تعلم عقلي: ويهدف إلى تمكين الفرد من استخدام الأساليب العلمية في التفكير سواء في مجال المشكلات أو في مجال الحكم على الأشياء.
 - تعلم انفعالي وجداني: ويهدف إلى إكساب الفرد الاتجاهات والقدرة على ضبط النفس في بعض المواقف الانفعالية.
 - تعلم لفظي: ويهدف إلى إكساب الفرد العادات المتعلقة بالناحية اللفظية كالقراءة الصحيحة لمقال معين، أو نص قصير، أو حفظ الأعداد والمعاني.
 - تعلم اجتماعي وأخلاقي: ويهدف إلى اكتساب الفرد العادات الاجتماعية المقبولة في مجتمعة، وتعلم النواحي الخلقية كاحترام القانون،
- أما من حيث السهولة والتعقيد فإن التعلم يصنف في نوعين: (أحمد البدري عبد العزيز، 2015)
- التعلم بطريقة آلية غير شعورية: وهو التعلم البسيط، مثل هذا النوع من التعلم بطريقة غير هادفة أو مقصودة كخوف الطفل من الفأر.

- التعلم المقصود: ويطلق عليه التعلم المعقد وهذا النوع من التعلم يتطلب من الفرد القيام بالجهد والفهم والترتيب والانتباه، واستخدام بعض وسائل الإيضاح، سواء كان حركياً أو عقلياً. ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التعلم بأنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة. وهو تعديل ثابت نسبي في السلوك ناتج عن الممارسة.

2.2.4. اتجاهات التعلم: وشروطه: تنقسم اتجاهات التعلم إلى نوعين، اتجاه سلوكي والآخر معرفي:

● الاتجاه السلوكي في التعلم: يستند هذا الاتجاه إلى مبادئ التعلم الإجرائية المتنوعة التي يستطيع المعلم من خلالها أن يضبط سلوك التلاميذ من الناحيتين التحصيلية وغير التحصيلية، ويعتمد هذا الاتجاه على الأسس النظرية والتجريبية ويركز على ما يلي:

- البيئة التعليمية؛

- مساهمة الطالب؛

- التكيف؛

- الخبرة التي يحصل عليها التلميذ أثناء العملية التعليمية.

● الاتجاه المعرفي: يركز هذا الاتجاه على الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية للمتعلم، ويهدف إلى تزويد المعلم بالحقائق والمبادئ والاستراتيجيات التي تمكنه من زيادة قدرته على تطوير تفكير المتعلمين، ومساعدتهم على اكتساب مفاهيم وطرق تفكير متقدمة. وكفاءة المتعلم في استغلال دوافع تلاميذه في عملية تعلمهم تعد شرطاً لنجاحه في تحريكهم للنشاط، وأن تكون النشاطات التعليمية التي يوفرها لتلاميذه مناسبة لمستوى تطوّرهم المعرفي، حتى يقبلوا عليها بحماس.

أما فيما يخص شروط التعلم فيمكن إدراجها في النقاط التالية:

- وجود الفرد إنساناً أمام موقف جديد أو عقبة تعترض إرضاء حاجاته أي توجد مشكلة يجب حلها.

- وجود دافع يدفع الفرد إلى التعلم.

- بلوغ الفرد مستوى من النضج والفهم.

3.2.4. صعوبات التعلم

● صعوبات التعلم النمائية. (Developmental Learning Disabilities): (أحمد البدرى عبد العزيز، 2015)

وهي الصعوبات التي تتعلق بالوظائف الدماغية، وبالعمليات العقلية والمعرفية التي يحتاجها الطفل في تحصيله الأكاديمي ويرى بعض العلماء أنها ترجع إلى اضطرابات وظيفية تخص الجهاز العصبي المركزي، وأن هذه الصعوبات يمكن أن تقسم إلى نوعين فرعيين، هما :

- صعوبات أولية: مثل الانتباه، والإدراك، والذاكرة.

- صعوبات ثانوية: مثل التفكير، والكلام، والفهم واللغة الشفوية.

وتوجد صعوبات التعلم النمائية في ثلاث مجالات أساسية هي:

- النمو اللغوي

- النمو المعرفي.

- نمو المهارات البصرية الحركية.

● صعوبات التعلم الأكاديمية (Academic Learning Disabilities) :

وهي تتعلق بموضوعات الدراسة الأساسية مثل العجز عن القراءة (عسر القراءة) أو Dyslexia، والعجز عن الكتابة (عسر الكتابة) أو Dysgraphia، وصعوبة أو عسر إجراء العمليات الحسابية Dyscalculia، بالإضافة إلى صعوبات التهجئة Dysorthography ومثل هذه الصعوبات وغيرها إنما تنتج عن الصعوبات النمائية. ويجب التفريق بين التعلم والتعليم حيث يعتبر التعليم هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام، ويوجد ثلاث أنواع للتعليم وهي النظامي، والتلقائي، والغير رسمي:

- التعليم النظامي: هو ذلك التعليم الذي يتلقاه المتعلمون في المدرسة، وغالبا ما يعرف بالتعليم المدرسي.
- التعليم التلقائي: هو ما يتعلمه الناس من خلال ممارستهم لحياتهم اليومية، فالأطفال الصغار يتعلمون اللغة بالاستماع إلى الآخرين، وهم يتحدثون ثم يحاولون التحدث كما يفعل الآخرون. ويتعلمون كيفية ارتداء ملابسهم أو آداب الطعام أو ركوب الدراجات أو إجراء الاتصالات الهاتفية أو تشغيل جهاز التلفاز.
- التعليم غير الرسمي: يحتل مكانة وسطاً بين النوعين السابقين، النظامي والتلقائي. وعلى الرغم من أن له برامج مخططة ومنظمة، كما هو الحال في التعليم النظامي، فإن الإجراءات المتعلقة بالتعليم غير الرسمي أقل انضباطاً من إجراءات التعليم النظامي، فمثلاً في الأماكن التي يوجد بين سكانها من لا يعرفون القراءة والكتابة، اشتهرت طريقة كل متعلم يعلم أمياً بوصفها أسلوباً لمحاربة الأمية، في هذه الطريقة يقوم قادة التربية والتعليم بإعداد مادة مبسطة لتعليم القراءة، ويقوم كل متعلم بتعليمها لواحد ممن لا يعرفون القراءة والكتابة. ولقد تمكن آلاف الناس من تعلم القراءة بهذه الطريقة غير الرسمية في البلاد العربية وفي بعض المجتمعات مثل الصين ونيكاراجوا والمكسيك وكوبا والهند، ويعد التعليم الإلكتروني أحد أهم أنماط التعليم التي ظهرت منذ الألفية الجديدة.

وفي الأخير يمكن استخلاص أن التعلم هو النشاط الذي بموجبه يكتسب الفرد المعارف والمواقف والمهارات التي يفضلها يشبع حاجاته ودوافعه، وهناك تداخل بين عمليتي التعلم والتعليم:

- فإذا كان التعلم تغير في السلوك فالتعليم هو إجراءات تسهيل التعلم؛
 - التعليم مهارة تطبيق المعرفة والخبرات والمبادئ العلمية التي تساعد في إنشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم؛
 - إذن التعليم أكثر تحديداً فهو تدريب منظم يؤدي إلى إنشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم؛
 - أما التعلم فهو تغير تلقائي غير المقصود في السلوك.
- أما التدريب يعرف بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

ومن الملاحظ أن كل من التعلم والتعليم والتدريب مكمل للأخر بحيث لا يكتمل أي منهم بدون الأخر، كما أن النظريات الحديثة تم بنائها على أساس أن الثلاث عمليات وحدة واحدة يعتمد كل جزء على الآخر.

5. الخلاصة

في ظل التحولات الجذرية والمستجدات المتلاحقة التي تعيشها المنظمات وعل ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكارية، حيث كان نجاح المنظمات وتفوقها ونمو الدول ورفيها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن التجارب الراهنة المتعلقة بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية كان لها ذلك بفضل اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية.

لقد أصبح أسلوب تسيير الكفاءات وتطويرها الأسلوب الأنسب لإدارة المنظمات، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة، وبالتالي البقاء والنمو في قطاعات النشاط، ولا يقتصر الأمر على التطور التنظيمي والمجتمعي بل يتعداه إلى التنمية الشخصية والرقمي الإنساني، مما يتيح لنا القول بأن من شأن الاهتمام بالكفاءات وتطويرها ضمان توافقا وانسجاما كبيرين بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات.

6. المراجع

1. Commission européenne, **observatoire des PME européennes**, L'internationalisation des PME, Publications — DG Entreprises, 2003, p:12
2. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p.147
3. Shimon L.Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.
4. أحمد البدرى عبد العزيز ، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب ، <http://www.wadilarab.com> ، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.
5. أسامة عبد المنعم، علي عبد الحسن حسين، علي جواد عبد، تأثير تصميم حقيبة تعليمية الكترونية لتعلم بعض المهارات الأساسية على بساط الحركات الأرضية للمبتدئين، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 4، 2008، ص1355.
6. برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21/ 22 فيفري 2012، ص5.
7. بوشخي عائشة، **العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ -التدريب التعاوني-**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص16.
8. توماس وهلين، دافيد هنجر، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ص 333، 334.
9. ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص ص 276، 277.
10. راق محمد، رايح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 246.

11. سملاي يفضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 149
12. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص 09
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 448، 449.
14. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.
15. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 272.