

آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

د.عينوس رضوان
جامعة تلمسان/
مخبر MECAS
الجزائر
redwan875@yahoo.com

أ.د. ثابت أول وسيلة
جامعة تلمسان/
مخبر LARMHO
الجزائر
tabet_wassila@yahoo.fr

أ. براهيم أسية
جامعة تلمسان/
مخبر LARMHO
الجزائر
asia_b@yahoo.com

الملخص:

تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة، أصبح لزاما على المؤسسات تبني آليات وطرق تمكنها من تطوير كفاءاتها البشرية وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، لان التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الفرق بين المؤسسات، وفي هذا المقال سأحاول التطرق إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتطوير كفاءاتها. أنهينا المقال بدراسة ميدانية اد قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة. أبرز النتائج التي توصلنا إليها ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها. أيضا لا يعتبر التدريب من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار تطوير الكفاءات البشرية. الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تكوين الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تدريب الكفاءات.

Abstract:

The aim of this paper knowledge the basic concepts related to attracting competence to highlight its importance for Algerian companies and identify the reality of the Algerian company and its ability to attract the necessary competencies and maintain them through An Empirical Study. We finished our article by an empirical study to test our hypotheses. We choose the sample composed of 100 Algerian companies. We used regression in Analyse data by spss V 24.0 software. The alpha Cronbach's coefficient of the items equal (0.975). According to the results, the worker's competency Formation and motivation have an effect on the maintaining competencies process in Algeria companies.

Keywords: competencies, capacity building, motivating talent, to train competencies.

Jel classification code: M12, M53.

مقدمة:

لعل أهم ما ميز التغيرات والتحولات الاقتصادية التي شهدتها القرن الحادي والعشرين هو تنامي الاهتمام بالموارد البشري واعتباره المفتاح السحري في المنظمات الحديثة، فوجود الانسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصر مهم في ركيزة البناء الاقتصادي، وقد أكدت معظم التوجهات الادارية على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال النادر الحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، حيث تتمتع الكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة بقدرة فائقة على الانتقال بين المنظمات و البلدان المختلفة بشكل لم يسبق له مثيل ، وتزايد حدة هذه الظاهرة يوما بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة ، و بعد أن كانت المؤسسات تتصارع في حروب الأسعار و التسويق ، بدأ صراعها يدور حول إمكانية تطوير كفاءاتها البشرية بهدف تطويرها و تطوير الكفاءات عليها التي تعد من أهم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة و أهم مصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هي أهم الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية للاحتفاظ بالكفاءات وتنميتها؟ من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية عبر المحطات التالية:

*الإطار المفاهيمي للكفاءات.

* طرق تطوير الكفاءات

* الدراسة التطبيقية

الجانب النظري:

أولاً: الإطار المفاهيمي للكفاءات:

لقد تعددت التعاريف بشأن مصطلح الكفاءة واختلفت، حيث يعتبر من المواضيع الشائكة التي يصعب إعطاؤها تعريف شامل ودقيق، وفيما يلي سنتناول مفهوم الكفاءات أبعادها وأنواعها.

1- مفهوم الكفاءات:

كان هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل، أشهرها الدراسات التي قام بها عالم النفس ماكليند والتي نشرت عام 1972 حيث انه توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية:

➤ لا تعد مؤشرا على النجاح في الحياة أو العمل

➤ تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية _ الاقتصادية الأقل في المجتمع.

وقد عرف ماكليند الكفاءات على أنها: * الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح * أما (سبينسر) spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات ⁽¹⁾ وهناك من يعرف الكفاءة بأنها: * القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ* ⁽²⁾

-يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل" ⁽³⁾

كما تم تعريفها على أنها "القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار صيرورة عمل محددة من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقا " ⁽⁴⁾

فمفهوم الكفاءة ادن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها ⁽⁵⁾.

2- أبعاد الكفاءات:

حدد «TOMAS DURAND» ثلاثة أبعاد أصلية للكفاءة تتمثل في: المعرفة، الممارسة والمواقف ⁽⁶⁾

1-2 المعرفة: savoir تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

2-2 الممارسة أو التطبيق savoir-faire: يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير انه يمكن ألا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأمريكية.

3-2 السلوك أو المواقف savoir-être: التي تبدو أنها أهملت في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على انجاز أي شيئا أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما ولذلك نعتبر المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية.

3- أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعا التصنيف وفقا لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية ⁽⁷⁾.

1-3 الكفاءات الفردية: يعرفها «ALIAN MEIGNANT» على أنها: "معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات"⁽⁸⁾

- وهناك من يرى أن الكفاءات الفردية "هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة" مما سبق يمكن القول إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لا نجاز أهداف وبصورة فعالة.

2-3 الكفاءات الجماعية: تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسعى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها⁽⁹⁾.

حسب LEBOTERF (2000) "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرف التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"⁽¹⁰⁾.

3-3 الكفاءات التنظيمية: وتسمى أيضاً بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها "توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي"⁽¹¹⁾.

ووفق LEONORD BARTON (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:⁽¹²⁾

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ثانياً: طرق الاحتفاظ بالكفاءات

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكومات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكّنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي.

1- تكوين الكفاءات:

1-1 مفهوم تكوين الكفاءات:

يعرف "LAKHDAR SEKIAU" التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية"⁽¹³⁾

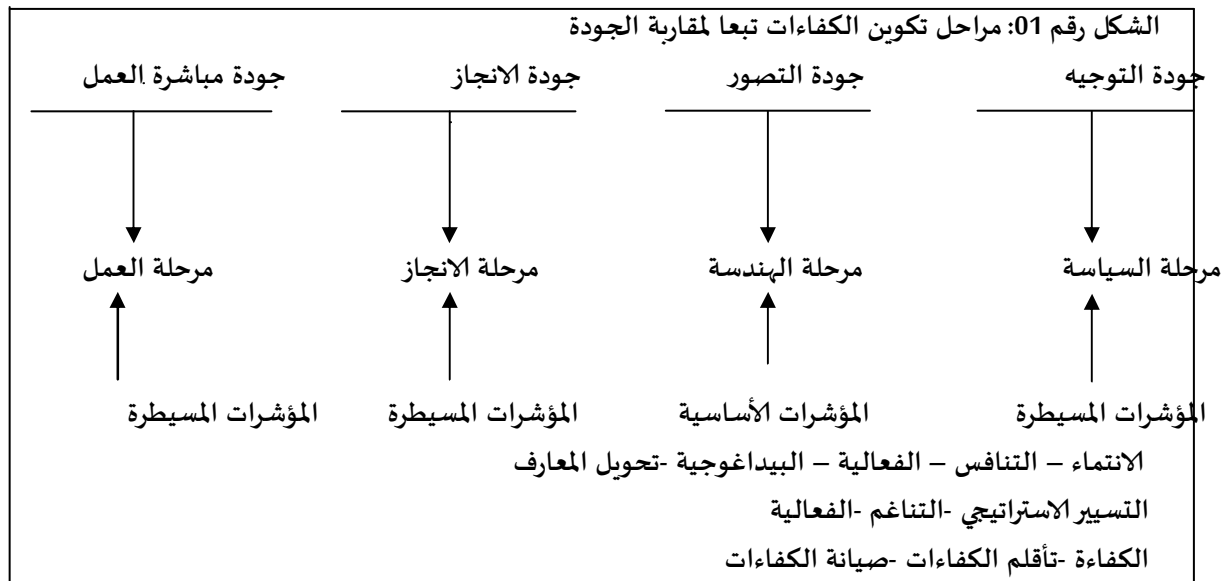
أن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية "فان: ALIAN MEIJMANT بالنسبة لكل من "LE BOTERF" و"المؤسسات والمنظمات ستبتعد شيئاً فشيئاً عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج تطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات."

2-1 مراحل تكوين الكفاءات:

كما تبين الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية ويمكن أن نجد أربع مراحل لعملية تكوين الكفاءات تتمثل فيما يلي:⁽¹⁴⁾

• **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطوار المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية.

- المرحلة الثانية: مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وانجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.
 - المرحلة الثالثة: مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمناً يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.
 - المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة إلى المنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج عن هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضاً منهج الكفاءات التي من أسسها أنها لا تحقق في وضعيات عمل حقيقية.
- والشكل التالي يلخص المراحل الأربعة للتكوين:



المصدر: إسماعيل حجازي، معاليم سعاد * تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات * دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 130

1-3-1- مقاربات التكوين:

للتكوين ثلاث مقاربات تتمثل في: المقاربات السلوكية، المقاربة العملية ومقاربة الجودة⁽¹⁵⁾.

1- المقاربات السلوكية: تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم ولمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها وطالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة، وهو ما لا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم للمواد الضرورية للأفراد محل التكوين، وذلك في إطار هذه المقاربة. ومن بين أهم المقاربات نذكر:

مجموعات التعلم: وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة، والغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب

أما المقاربة الثانية فتتمثل في التطوير التنظيمي والتي تتميز باعتنائها الكبير بالقيم الإنسانية وموضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني لدى الأفراد تحضيرا لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة

أخيرا نجد مقاربة برامج التكوين المنظمة ومن أهمها: الندوات، الملتقيات، والورشات والمحاضرات الرسمية..... ففيما يخص الندوات مثلا فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتريصين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة وأهدافها.

2-المقاربة العملية: أن هذه المقاربة تنشئ حول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلا من: تعلم للمفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعا لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعا للأفراد المتعامل معهم. وبالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

فبالنسبة للإطارات الدنيا فموضوع التكوين يتمحور أساسا حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة التسيير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، وإرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها والتي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة مباشرة بالتسيير وفيما يخص الإطارات العليا ورغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق والنتيجة أما عن التكوين الأولي أو عن توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير.

3-مقاربة الجودة: يمكن التعامل مع مقاربة الجودة من خلال ثلاث نقاط:

✓ طرق الجودة: على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقاربة الجودة المطبقة على التكوين:

-البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة: والتي تنتج في الغالب عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة وتعد هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

-ضمانا لعملية: وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير، والخطوات المحددة، وذلك بهدف تحديد العمليات المرجعية لتحليل، إعداد وسير متطلبات التكوين.

- تطوير الاحترافية: وهي الطريقة التي طورت من طرف الجمعيات والمجموعات الاحترافية، وذلك بهدف التعديل للأعمال الاحترافية، وبالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة معايير متفق عليها.

✓ معايير الجودة في التكوين: أن مقارنة الجودة بتطبيقها على التكوين قد أدت إلى الإشراك الحقيقي للأطراف المكونة لعملية التكوين، كما أن ميزة الإشراك هذه انشأت عائقا تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظرا لتعدد وجهات النظر.

لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:

الآخذ بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين

-صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة

-البحث عن التقارب والربح المشترك.

✓ تقنيات الجودة: من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد:

عجلة DEMING والتي تتلخص في أربعة مراحل.

حلزون SPIRAL DE JURAN .

كما تجدر الإشارة إلى أن عمليات البحث على التكوين دفعت إلى البحث عن المعيارية وهو ما تبينه المعايير المقدمة من AFNOR طرف

2-تدريب الكفاءات:

1-2 مفهوم التدريب وأنواعه:

يصف كل من «SERDEL & ROTHWELL» التدريب بأنه: * تدخل تعليمي قصير الأمد وهو يهدف إلى بناء معارف الشخص و مهاراته و سلوكياته و ذلك لموافاة حاجات العمل الحالية و المستقبلية و يجب أن يكون للتدريب تأثير مباشر و فعال على أداء العمل و يجب أن يكون مبنيا على أساس حاجات المنظمة و ثقافتها المنفردة .*(16)

وهناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

-التدريب هو عبارة عن «الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.»

-التدريب هو "عملية إعداد الفرد المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر."

« ALVIN TOFFLER », "ألفين توفلر" يؤكد في كتابه "صدمة المستقبل" على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء ، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان ، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات. وبناءات على ماسبق نستطيع أن نعرف التدريب انه *عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر*⁽¹⁷⁾

وهناك عدة أنواع من التدريب، فالتدريب العلاجي « REMEDIAL TRAINING » يساعد الأشخاص على موافاة الحاجات الأساسية لأي وظيفة، التدريب التوجيهي « ORIENTATION TRAINING » فهو يهدف إلى إدخال العاملين إلى ثقافة المنظمة، أما التدريب التأهيلي « QUALIFYING TRAINING » فهو يهدف إلى مساعدة الأفراد و موافاة توقعات الأداء الأساسية و بالتالي زيادة إنتاجيتهم، أما التدريب التقاطعي « CROSS TRAINING » فهو يهدف إلى تعليم الأشخاص مهارات أو وظائف جديدة .

2-2 التدريب على أساس الكفاءات:

يمكن الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاث طرق على الأقل:⁽¹⁸⁾

- إعادة ابتكار نموذج ISD
- التدريب لبناء الكفاءات الفردية
- بناء الكفاءات الفردية في سياق فريق العمل

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

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

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

- ماهي ظروف العمل التي يتوقع من الأفراد أن يطبقوا ما تعلموه في التدريب، وكيف يمكن لهذه الظروف أن تؤثر على تطبيق ذلك؟
- ما هي متطلبات العمل أو الوظيفة، وكيف يمكن للأشخاص أن يعلموا ماهي النتائج المتوقعة منهم؟
- ما الذي يتم تدريسه، وما مدى معرفتهم بموضوع التدريب؟

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

الخطوة الثالثة: يقوم أخصائي الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث يعمل تحليل الاحتياجات التدريبية على التعرف على ما يجب أن يعرفه العاملون ا وان يقوموا به وذلك للقيام بالأداء الذي يتواءم مع توقعات المنظمة. ويقوم بعد ذلك بمقارنة متطلبات الأداء مع ما يعرفه الفرد فعلا أو يفعله. أن الهدف من تحليل الاحتياجات التدريبية هو الإشارة إلى فجوات المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن حلها من خلال التدريب.

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

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

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

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

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

الخطوة التاسعة: التقييم التلخيصي SUMMATIVE EVALUATIONS وهي مصممة لتقييم مسائل معينة مثل ردأت فعل المشاركين للتدريب، وفاعلية عملية التدريب ومحتوياتها، وقياس الأثر على المنظمة.

لقد أثبت هذا النموذج فاعليته في تحسين الأداء ولكنه يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المدربين في كافة مراحل التدريب. عندما يتم إعادة توجيه نموذج ISD نحو بناء كفاءة العامل وذلك لتحقيق الأداء الأمثل بدلا من مواءمة القدرات الفردية مع متطلبات العمل، يصبح التدريب مبنيا على أساس الكفاءات. وينظر منهج الكفاءات إلى التدريب على أنه أكثر من تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المطلوبة.

2-- التدريب لبناء الكفاءات الفردية: المنهج الآخر هو نموذج النظام الاستراتيجي « ssm » يتم تطبيق هذا النموذج بشكل قريب من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة والعامل وهو مصمم ليتناسب مع مشاركة الأشخاص من كلا البيئتين. وهو مناسب جدا للأشخاص الذين يريدون تطوير خبرة تحتوي على فرص تدريب متعددة ضمن سياق استراتيجي ومنظم لمجموعة من العاملين.

وفي هذا المنهج تنتقل مسؤولية التدريب من على عاتق المنظمة لتقع على عاتق الفرد، وبالرغم من أن المنظمة تبقى مسئولة عن توضيح الكفاءات المطلوبة للأداء الناجح لفئة وظيفية أو دائرة أو قطاع محدد، فإنه يتوقع أيضا من الأفراد أن يكونوا مسئولين أكثر عن بناء جدارتهم.

3-بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل: لقد اختبرت معظم المنظمات فرق العمل وهي تشكل العديد من التحديات لان إدارة الفرق تصب الاهتمام على أداء الجماعة بدلا من الأداء الفردي.

عندما تكون الفرق هي محور الاهتمام، فإنه يكون من المنطقي التفكير من منطق نماذج الكفاءات للفرق أو أعضاء الفرق بدلا من التفكير بها على أساس الوظيفة أو الدائرة أو دور العمل، أو الكفاءة الوظيفية. إذ يعمل كل فرد ضمن فريق، ويجب أن يساهم أعضاء هذا الفريق في القدرة الجماعية على انجاز متطلبات العمل أو تجاوزها، ضمن نماذج الكفاءات يمكن تقييم الأفراد من خلال مدى إظهارهم للجدارة المطلوبة وعندها يمكن للتدريب على أن يعمل على تقليل الفجوات في الأداء الفردي.

3-تحفيز الكفاءات:

يتحدد السلوك الإنساني في منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي

في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربطها بالبيئة التنشئة

الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياتها. وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما

عشرات عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها - كأداة إدارية - وأثارها في الأداء الفردي والمؤسسي ودورها في الحفاظ على الكفاءات التي هي بحوزة المؤسسات.

1-3 مفهوم السياسات التحفيزية:

من المعروف جيداً أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كانا للإنسان أو الحيوان ما يتغير من أهدافه وأغراضه وأفعاله عندما يكون هذا السلوك لاشعورياً. وقد ساعدت نظرية التحليل النفسي لفرويد في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا السلوك. و بوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية. فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجهه ذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجرو ما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. والتحفيز - هو في واقع الأمر - قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آليته معينة بين الوضعية الخارجية-الحوافز- والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل بالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة. فعلى سبيل المثال يقول: « DEAL. 2000 » أن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريد من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منهما

تريد من إنتاجية ورضا ولاء ، وقد عرف مسيرته التحفيز بأنه : "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"⁽¹⁹⁾

2-3 أنواع الحوافز وشروط التحفيز الفعال:

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

1-الحوافز المادية: وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش.⁽²⁰⁾

2-الحوافز المعنوية: تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة -وهنا لابد من الإشارة إلى *راتب الكفاءات* التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات، وقد عرف نظام رواتب الكفاءات تسميات مختلفة أهمها:⁽²¹⁾

- رواتب المهارات المتعددة MULTI SKILL'S PAY

- الرواتب تبعاً للمعارف

- الرواتب تبعاً للمعارف العلمية

- الرواتب على أساس الكفاءات COMPETENCY BASED PAY

كما أن رواتب الكفاءات تحكمها جملة من العوامل أهمها:

الوظيفة والدور المنوط بالفرد، خدمات الفرد ومهاراته، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة.

ويعرف نظام الأجر على أساس الكفاءة بأنه: *هو النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر إلى العاملين على أساس عمق ونوعية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات المتوافرة لدى هؤلاء العاملين بصرف النظر عن المسميات الوظيفية، كما يطلق على هذا النظام طريقة الأجر على أساس المهارة أو المعرفة أو الكفاءة.*

3-شروط التحفيز الفعال: يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها:

-عدم التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف للمنظمة.

-أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والاعتمادية والمهارة، والعدالة، والمساواة والقوة....

- ضرورة اقتراح سياسات التحفيز ببيئة العمل، وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفاعلية .

4-تطوير المسار الوظيفي:

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم فرص التطوير الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية.

1-4 تعريف تطوير المسار الوظيفي: "هو النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار)"⁽¹⁵⁾.

كما يمكن تعريفه بأنه: "عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى "

2-4 خطوات تطوير المسار الوظيفي: يرى WALTER STOREY أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار، الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، الثانية وترتبط بأنشطة المنظمة إذ أنها تختار، تعين وتنبئ العاملين بفعالية وذلك لتوفير أرضية قاعدة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة، إذن فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية

أ-تخطيط المسار: ويتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكاً في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة.

ب-إدارة المسار: وتشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير، التقلب الوظيفي، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة.

الجانب التطبيقي:

1. عينة الدراسة

حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 122 مؤسسة اقتصادية، استرددنا منها 102 استبياناً وبعد فحصها قمنا باستبعاد 02 استبيانين لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه فإن عينة الدراسة تتكون من 100 مؤسسة اقتصادية تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في الولايات التالية: تلمسان، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، وهران، سطيف، عين تموشنت، برج بوعريج، مستغانم، باتنة. من كلا القطاعين العام والخاص وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات.

2. حدود الدراسة

- أ- المجال المكاني: تم اختيار تسعة ولايات لإجراء الدراسة الميدانية وهي: تلمسان، الجزائر العاصمة، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، مستغانم، سطيف، باتنة، برج بوعريج. ويجدر بالذكر أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقع في ولاية تلمسان والتي بدورها تتوفر على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، والتي تقع معظمها في المنطقة الصناعية بدائرة شتوان، المنطقة الصناعية بدائرة الحناية، المنطقة الصناعية بدائرة الرمشي، دائرة الغزوات، والمنطقة نصف الصناعية أبي تشفين. والجدول التالي يوضح عدد المؤسسات في كل ولاية من الولايات.
- ب- المجال الزمني: ويتمثل في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية جمع كل البيانات وتحليلها، تم الخروج بإجابات عن كل التساؤلات المطروحة وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة في الدراسة. وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من اثنا عشر شهرا.
3. اختبار فرضيات الدراسة لعينة مكونة من 100 المؤسسة:

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 24 في عملية التحليل للملائمة هذا البرنامج لدراسة الحالية ولما لئمت له حجم العينة.

الجدول رقم (1): البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة

المتغيرات الشخصية	التكرارات
الجنس	ذكر 86
	أنثى 14
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل 10
	حاصل على شهادة BAC 3
	حاصل على شهادة ليسانس 60
	دراسات عليا 27
الملكية	مؤسسة عمومية 59
	مؤسسة خاصة 41
	مؤسسة مختلطة 0
الوظيفة	مدير عام 37
	مدير تنفيذي 31
	مدير الموارد البشرية 32
خبرة المؤسسة في مجال النشاط	أقل من 5 سنوات 9
	من 5 إلى 10 سنوات 18
	من 10 إلى 15 سنة 19
	15 سنة فما فوق 54
عدد عمال المؤسسة	أقل من 250 53

47	أكثر من 249	
----	-------------	--

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS v 24 (n=100)

يوضح الجدول أعلاه مختلف خصائص العينة من الجنس، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الملكية، خبرة المؤسسة في مجال النشاط وعدد عمال المؤسسة

- ثبات وصدق الاستبيان:

قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات الإجمالي للاستبيان. الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ:

الجدول رقم(2): اختبار الفا كرونباخ الاجمالية.

عدد العبارات	الفا كرونباخ
103	0.975

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

من خلال نتيجة الجدول نلاحظ أن قيمة المعامل الفا كرونباخ قد فاقت بكثير (0.7)، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، فقيمة المعامل الفا كرونباخ لجميع عبارة (0.975) أي ان كل عبارات مقاييس الدراسة لها موثوقية وثبات عالي. نتائج الفرضية الثانية كانت كما يلي:

1 معامل التحديد (R-square):

الجدول رقم(3): معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
01	0.816 ^a	0.666	0.652	0.34703

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر ب (0.816) وهي تمثل نسبة (59%) من المستجوبين التي حددها معامل التحديد.

2 تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (4): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
العلاقة (2)	22.838	4	5.709	47.410	0.000 ^a
الخطأ	11.441	96	0.120		
الإجمالي	34.278	100			

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

نلاحظ من الجدول أعلاه معنوية التأثير المتبادل بين التكوين والتحفيز وتطوير الكفاءات، لأن القيمة (P) كانت معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي تعتبر التكوين، التحفيز من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمحافظة على الكفاءات.

3 معاملات الانحدار المتعدد

الجدول رقم(5): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة إحصائي الاختبار	قيمة P
B0 (الثابت)	-0.359	-2.074	0.041
تكوين الكفاءات(x1)	0.397	3.786	0.000
تدريب الكفاءات (x2)	0.069	0.779	0.438
تحفيز الكفاءات(x3)	0.625	5.660	0.000
التطوير الوظيفي (x4)	0.068	1.031	0.305

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من جدول معاملات الانحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية التالية:

$$\gamma = 0.397x_1 + 0.625x_3 - 0.359$$

على ضوء النتائج أعلاه، ان عاملي التكوين والتحفيز تؤثر على عملية تطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، اذ نلاحظ من الجدول ان قيمة تأثير تكوين الكفاءات على عملية تطوير الكفاءات تساوي (0.397) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم T و P معنوية. نلاحظ أيضا ان تحفيز الكفاءات هي الأخرى لها تأثير على عملية تطوير الكفاءات، اذ تساوي (0.625) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم T و P معنوية. فكل هذه المؤشرات تدل على قبول هذه الفرضية القائلة بأن التكوين والتحفيز من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية للمحافظة على الكفاءات

خاتمة:

لم تعد الزيادة في الراتب هي السبب الرئيسي وراء ترك الكفاءات للمؤسسة والالتحاق بأخرى. ولقد أشار «Schein» إلى أن الأشخاص يملكون احتياجات خاصة ويحتاجون إلى بيئة خاصة للأداء ولتحقيق هذه الاحتياجات، أذا كانت الأوضاع الحالية لا تقدم البيئة المناسبة، فان الكفاءات سيبحثون عن بيئة أخرى، وبالتالي فانه من مصلحة المؤسسة أن تحقق أكبر محاذاة بين عمل الكفاءات وتفضيلا تهم المهنية والعمل الذي يجب انجازه⁽²⁴⁾، فالكفاءات هم أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا و مهنيا و لضمان ظروف عمل و معيشة مريحة تكفل لهم حرية التفكير و امكانية الابداع ، وان لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في المؤسسة التي تحتضنها فإنها تسعى لايجاد مكان آخر ، و لهذا يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو تنميتها بهدف المحافظة عليها و ضمان استمراريته بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر اغراءات أكبر في سوق العمل.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا الي ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على

الكفاءات الموجودة بحوزتها.

قائمة المراجع:

¹ - خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ " إدارة المواهب والكفاءات البشرية "، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

2013 ص، ص 74.75

² - ALAIN LABRUFFE, mesure des compétences Edition afnor, Saint-Denis le pain 2003 p 5.

³ - LOU VAN BEIRENDONCK, " Management des compétences.", Edition de Boeck Université Bruxelles, 2004 p16.

⁴ - PHILIPPE LORINO, méthodes et pratiques des performances, Edition d'organisation 3^{ème} Edition, paris 2003 p67

⁵ - مصنوعة أحمد "تطوير الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية"، الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول-، يومي 04/03/2012 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم م التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

- ⁶ ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي " تطوير الكفاءات و تطوير الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة - " مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009 ص. ص 117، 118
- ⁷ مصنوعة أحمد "مرجع سبق ذكره"
- ⁸ مهدي فاطمة الزهراء ، قبايلي أمال " دور تطوير الكفاءات و تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، يومي 23/22 فيفري 2012 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ⁹ مهدي فاطمة الزهراء ، قبايلي أمال "مرجع سبق ذكره"
- ¹⁰ كمال منصوري، سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 07- جوان 2010 ص 53
- ¹¹ مصنوعة أحمد "مرجع سبق ذكره"
- ¹² كمال منصوري ، سماح صولح "مرجع سبق ذكره ص 54
- ¹³ شنوفي نور الدين ، أمرزوقي عبد المؤمن " دور التكوين في تطوير الكفاءات و تحقيق الإبداع" الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع : الممارسات و التحديات خلال الفترة 18/17 أبريل 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة.
- ¹⁴ إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2013 ، ص. ص 129، 130
- ¹⁵ إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 44، 45
- ¹⁶ خيضر كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 215
- ¹⁷ مدحت محمد أبو النصر " تنمية الموارد البشرية – مناهج و اتجاهات و ممارسات" الروابط العالمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2009 ص 127.
- ¹⁸ خيضر كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص من 215 إلى 220
- ¹⁹ سليمان الفارس ، " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – مجلد 27- العدد الأول 2011 ، ص. ص 73، 74
- ²⁰ زاهر عبد الرحيم ، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 151
- ²¹ إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 151
- ²² سليمان الفارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 75
- ²³ تيسير زاهر ، " اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – المجلد 28 – العدد الثاني 2012 ، ص 267
- ²⁴ خيضر كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 283