

# المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات  
مصنفة " C "



جامعة تيسمسيلت - الجزائر -

## شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 1.5 سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش 1.5 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُرَدُّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسئولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

# المعيار

المجلد الثاني عشر العدد 2 ديسمبر 2021

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

جامعة تيسمسيلت. الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: [www.cuniv.tissemsilt.dz](http://www.cuniv.tissemsilt.dz)

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ. د. عيساني احمد

رئيس التحرير:

أ. د. مرسي رشيد.

نائبا رئيس التحرير:

أ. د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محي الدين محمود عمر د. بن رايح خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ. د. شريط عابد، أ. د. روشو خالد، أ. د. سعائدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ. د. غربي بكاي، أ. د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ. د. مرسل مسعودة، أ. د. بن علي خلف الله، أ. د. زوايقية محمود، أ. د. دردار البشير، أ. د. فايد محمد  
بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بو بكر بن عبد الكريم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرشاش،  
من الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة لمين دباغين، سطيف: أ. د. بوطالبي بن جدو، من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي  
بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجي، من جامعة تلمسان: أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مرتاض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن  
لكحل، من جامعة زيان عاشور، الجلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، أ. د. بوراس محمد، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. روشو خالد، أ. د. مرسي  
مشري، أ. د. لعروسي أحمد، د. قززان مصطفى، أ. د. محمودي قادة،  
د. عيسى إسماعيل، د. ضويفي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكريدي عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت:

أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فثاك علي، أ. د. بوسماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson

## كلمة العدد

بعد تصنيفها في صنف " C " تواصل المجلة صدورها لتطل على قراءها الكرام بعدد كبير من المقالات وهذا راجع إلى المشاركات الكثيرة للأساتذة الباحثين دون إقصاء أحدهم وفسح مجال المشاركة والتسهيل للأخوة الأساتذة والباحثين لتسيير مسارهم العلمي قصد الترقية أو المناقشة في مذكراتهم العلمية.

المدير المسئول عن النشر

## فهرس الموضوعات

- أ. د. عيساني امحمد : ..... ص 1/ذ  
- كلمة العدد.
- د. نوبوة مريم: ..... ص 01  
- جهود مكى بن أبى طالب القيسي في الصوتيات الفيزيولوجية.
- د. فواتح إبراهيم عبد الرحيم: ..... ص 09  
قراءات ضبطية لبعض القواعد الإملائية والدلالية في اللغة العربية.
- أقطي نوال: ..... ص 25  
- جماليات الصورة الحلم في شعر عز الدين ميهوبي.
- ط. الباحث : بوسنة الطيب / أ. د. قاسم قادة بن الطيب ..... ص 36  
- من جماليات الأسلوبية في متون الأربعين النووية.
- دلال عودة: ..... ص 45  
التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية.
- ختال بختة/ عمارة كحلي: ..... ص 54  
الدلالة الرمزية لجائحة كورونا من خلال الكاريكاتير والخرافتي (الجزائر وفلسطين أنموذجا).
- مزاري بودربالة/ د. يونسى محمد: ..... ص 68  
اللغة وأشكال التواصل - لغة منصات التواصل الاجتماعي نموذجاً -
- صافي زهرة: ..... ص 80  
التفكير النقوي الناقد في الخطاب اللساني العربي - قراءة في فكر حسن خميس الملمخ -
- سلى فطيمة/ د. نور الدين علوى: ..... ص 91  
الأنساق المضمره في الأمثال الشعبية الجزائرية
- د. بوزيدى محمد: ..... ص 109  
جمالية التلقى؛ المفاهيم النظرية والإجراءات النقدية
- مهديه صياد: ..... ص 117  
تجليات العجائبي في مؤلفي ابن الجوزي "ملتقط الحكايات وعجب الخطب"
- د. بلمصايح خالد: ..... ص 130  
مصطلح الظاهرة القرآنية في الفكر الحدائبي.
- د. عطار خالد: ..... ص 140  
المصطلح النقوي في كتاب: النحو الوائى للدكتور عباس حسن.
- دريسى عائشة/ فارسي عبد الرحمن: ..... ص 149  
الاقتيباس القرآني في الرسائل الموحّدية
- د. فتوح محمود/ د. قردان الميلود: ..... ص 159  
علاقة البلاغة العربية بالنقد الأدبي في الفكر العربي.
- بن حنيفية فاطيمة: ..... ص 170  
النقد النفسى بين النظرية والتطبيق في النقد العربي
- قرفور أحلام: ..... ص 182  
سياسة التعدّد اللغوي ودورها في تعزيز المواطنة اللغوية.
- بوقرية نور الهدى / أ. د. جيلالي بن فريحة: ..... ص 192  
ملاحح من تعليمية أصوات اللغة العربية بين القلم والحديث
- جغام ليلى: ..... ص 204  
حضور المتلقى في نصوص كتاب "البيان والتبيين" للحاحظ
- حبيبي خديجة/ أ. د. شريط سنوسى: ..... ص 212  
إشكالية المنهج السوسيونصى / نقدي بين بيير زما وكلود دوشي؛ قراءة تحليلية نقدية في المنهج والمفاهيم والآليات.

228 ص	حاجي حنان / روائية الطاهر:..... المقامة وفاعلية التأويل عند الناقد عبد الفتاح كيليطو
236 ص	ميمون يوسف / د. طعام شامخة:..... سيكولوجية العصبية في الشعر العربي القديم قراءة تحليلية في نماذج شعرية مختارة
248 ص	د. خراب ليندة:..... ميثاق التناسق بين رواية نوار اللوز لواسيني الأعرج وسيرة بني هلال
258 ص	شحلاط موسى / د. بوركبة بختة:..... تظاهرات التجريب في الرواية النسائية الجزائرية "رواية عازب حي المرجان لريجة جلطي مثلاً"
273 ص	د. شوقي نذير / أ. د. / برادي أحمد:..... أثر مرض الموت على أصل أحكام الطلاق في الشريعة والقانون الجزائري
282 ص	عبد الكريم باسماعيل:..... امتلاك السلاح في العلاقات الدولية: جدلية الحرب والسلام
294 ص	جيري ياسين:..... الرسائل المجهولة والتبليغ عن الفساد
310 ص	د. لميز امينة:..... مجلس المنافسة بين الاستقلالية والتبعية على ضوء الأمر 03/03 المعدل والمتمم
321 ص	<b>Boumeddane Zaza</b> .....

#### Le cadre juridique du mariage et du divorce en Droit turc The legal framework of marriage and divorce in Turkish law

328 ص	بن عمور عائشة:..... نطاق الجريمة الإلكترونية من حيث الأشخاص والموضوع
339 ص	وطواط محمد:..... الحماية الوقائية للأموال الغاية من الحرائق في التشريع الجزائري
368 ص	د. لرقط عزيزة:..... الاعتراض على الأمر الجزائري كضمانة في محاكمة عادية
378 ص	د. قروف جمال:..... التزامات الموظف العمومي بحماية المعلومات والوثائق المصنفة المتعلقة بالسلطات العمومية طبقاً للأمر 21-09.
292 ص	ط. د. / حجاج خديجة / د. / زرقين عبد القادر:..... فعالية الضبط الإداري في حماية البيئة من التلوث الهوائي
403 ص	د. بلجدوي بسمة:..... النظام القانوني للدفتز العقاري في التشريع الجزائري
412 ص	<b>Imen Misraoui</b> .....

#### National Security: an eternal "ambiguous symbol

419 ص	قوق علي:..... تجارب العدالة الانتقالية في دول ما بعد الصراع
429 ص	محمد فلاح عربي / بن داهاة عدة:..... الاستغلال الاستعماري لغابات بلوط الفلين بالجزائر ما بين (1830-1930) من خلال المصادر الفرنسية
444 ص	فلاك نور الدين:..... انعكاسات إستراتيجية الأمن القومي الأمريكي على القضية الفلسطينية خلال عهدة الرئيس دونالد ترامب
464 ص	تسابت عبد الرحمان / مولاي علي هواري:..... التجربة البريطانية في مجال الشراكة بين القطاع العام والخاص-قطاع الصحة، التعليم والنقل نموذجاً -
477 ص	ضبيان كريمة / محمودي أحمد:..... أثر الخداع التسويقي على اتجاهات المستهلك -دراسة حالة الوكالات السياحية الحج والعمرة-
477 ص	طوير امباركة:.....

- دور التشخيص الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية مؤسسة كوندور إلكترونيك  
د.قوادري رشيد: ..... ص 506
- دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب" عين الدفلى -  
ط.د. سلطاني عادل: ..... ص 521
- أثر الاقتصاد الموازي على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1990-2019  
ط.د. مغراوي ميلود/ د.يونس محمد: ..... ص 534
- أثر تقلبات سعر الصرف على ميزان المدفوعات الجزائري (دراسة قياسية خلال الفترة 1990-2019)  
شداد ناصر: ..... ص 550
- دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات - دراسة تحليلية -  
وهاب سمير / حمدي معمر: ..... ص 563
- تقييم الملاءة المالية في شركات التأمين الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA  
د. لحرر حكيمة: ..... ص 576
- العلامة التجارية وأثر ابعادها على المستهلك: دراسة ميدانية على عينة من مستهلكي أجهزة الحاسوب المحمول بولاية سكيكدة  
بوسهوه نذير/ بن حوة أمينة: ..... ص 592
- أثر العقوبات الاقتصادية الدولية على الحق في التنمية  
ط.د. مغربي السعيد/ أ.د. العيداني إلياس: ..... ص 607
- أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي  
نجاح عائشة/ بوقادير ربيعة: ..... ص 627
- دور تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت  
Ramdane MEHIRI/ Arbia SABBABI: ..... ص 646
- Managing University Large Classes: A descriptive study  
ط.د. بن حامد كمال/ د.العقاب محمد: ..... ص 663
- أثر الصدمات الهيكلية على العلاقة بين التضخم وبعض المتغيرات النقدية:الجزائر أمودجاً  
ط.د. قاسي يسمينة/ د. بولصنام محمد: ..... ص 678
- دور صناعة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي في الدول العربية  
d. zaaf nacera: ..... ص 692
- The contribution oftransformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences  
medea  
ط. د . سواعديه برايح/ د . بوزكري جيلالي: ..... ص 711
- دور التوظيف الإلكتروني في استقطاب المواهب لدى صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة  
زيتوني هوارية / زكرياء مسعودي: ..... ص 726
- أثر القروض الموجهة للقطاع الخاص على التشغيل في الجزائر- دراسة قياسية للفترة (1980-2017) -  
ط/د: زيار محمد/ د. طالم صالح: ..... ص 743
- أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تعزيز ولاء الزبائن (دراسة عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر)  
بن لوصيف حنان/ بولحية سليم: ..... ص 760
- الاستثمار في المجال الرقمي خيار التحول لتسويق الخدمات البنكية في الوطن العربي  
Rakhrour Youssef/ Benilles Billel: ..... ص 775
- L'impact de l'intermédiation financière sur la croissance économique en Algérie : Analyse par l'approche ARDL (1990-2020) The impact of financial  
intermediation on economic growth in Algeria: Analysis by the ARDL approach (1990-2020)  
د.بن عدة عبد القادر: ..... ص 788
- التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتفعيل الشراكة العربية الأوروبية-دراسة تحليلية مقارنة-  
د. قرقور محمد/ بوحاج سباع: ..... ص 804
- تأثير استخدام برنامج تعليمي وفق التغذية الراجعة الخارجية في تعلم مهارة الإرسال البسيط في كرة الطائرة في ظل التدريس بالجيل الثاني لدى تلاميذ الطور المتوسط.  
بونشادة ياسين: ..... ص 820
- فعالية برنامج تدريبي لتحسين السباحة الحرة لدى سباحي فئة الناشئين من 09-12 سنة

- د. لخضاري عبد القادر: ..... ص 831  
برنامج تعليمي مقترح باستخدام بعض ألعاب الكيدس اتلتيك في تعلم تقنيات دفع الكرة لدى تلاميذ الطور المتوسط
- بن ديدة مصطفى/ ربيع صالح: ..... ص 843  
بناء مستويات معيارية من خلال بطارية اختبارات بدنية في رياضة الكرة الطائرة
- زموالي لحسن / مقران إسماعيل: ..... ص 862  
أثر الطريقة الفترية في تنمية صفة المداومة العامة وبعض المتغيرات الفسيولوجية لدى أصغار ألعاب القوى (14-15 سنة)
- ط.د بلوناس نور الدين / أ.د واضح أحمد الأمين: ..... ص 875  
دراسة مقارنة لمدى استخدام مدربي كرة اليد الجزائريين لتدريبات القوة والتدريب بالألعاب المضغرة في تطوير القدرة على تكرار السرعات (RSA).  
بومعزة محمد لعين: ..... ص 894  
دراسة أثر كل من أسلوبي التدريس التبادلي والتدريبي على بعض المهارات الأساسية في كرة اليد (التمرير، التنظيط والتصويب) لدى تلاميذ المرحلة الثانوية
- Kharoubi Mohamed Fayçal**  
L'impact de l'entraînement par l'interval des sprints sur l'amélioration les facteurs de la santé Impact Sprint Interval Training on improving health factors  
مقدم أمال/ مصباح فوزية: ..... ص 918  
مدى مساهمة الرعاية الأسرية في الحد من مخاطر فيروس كورونا في المجتمع الجزائري
- لحسن براهيم: ..... ص 932  
صلات العرب القدماء في جنوب وشمال شبه الجزيرة العربية بالحضارات القديمة من ق 08 ق.م إلى ق 02 م
- مضوي زاهية: ..... ص 944  
دور المصاهرة السياسية في توطيد العلاقات بين بلاد المغرب القديم وبلدان الحوض المتوسطي قديما (ق 26 ق.م-ق 4م)
- Djaaraoui Elhadj /Khalki Smaïne**  
The Colonial Ethnic Legacy of French "Divide and Rule" Policy in Post Independent Algeria  
د. بوسنة فطيمة: ..... ص 969  
القدرة التنبؤية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي بمستوى الضغط المهني لدى المرأة المتروجة العاملة في ظل جائحة كورونا
- رحموني مريم/ حديبي محمد: ..... ص 982  
أثر التكفل المعرفي السلوكي في تعديل الأوضاع الضاغطة لدى المسجون. دراسة حالة
- معاشو نصرالدين / أ. شريف رضا: ..... ص 1000  
البعد الاستيمولوجي في قراءة التراث الإسلامي في فكر محمد أركون
- ط/د الباحث: نغاز عبد الحق: ..... ص 1014  
القيم الإنسانية في الفلسفة المعاصرة - برتراند راسل نموذجاً -
- بحوش فوزية / بن دودة مليكة: ..... ص 1034  
نحو مفهوم أرندتي للمواطنة
- عمارة الناصر: ..... ص 1043  
الكوجيتو الهرمينوطيقي لدى ريكور: تشييد الذات حتى الموت
- عمران سمية/ داود خل: ..... ص 1055  
مفهوم الحرية في الفكر الفلسفي: طرح كرونولوجي
- نجاري فضيلة/ دهوم عبد المجيد: ..... ص 1064  
النص القرآني والوحي في مشروع نصر حامد أبو زيد
- د. بوهاالي حفيفة: ..... ص 1073  
الشائعات وتأثيرها على مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بالجزائر في ظل جائحة كورونا -دراسة مسحية على ضوء نظرية الشخص الثالث-
- شعلال مختار/ د بن دريس أحمد: ..... ص 1073  
الخصوصية الرقمية لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي بين الحماية والانتهاك



- د. سليمان فيسة نورة د. عبد اللاوي صبيحة: ..... ص 1096  
العوامل المؤدية لعمالة الأطفال في الجزائر وآثارها
- د.عدة بشير/ قشوط بن عودة: ..... ص 1115  
التربية الإعلامية الأسرية على الإعلام الحديث في الجزائر دراسة ميدانية على عينة من الأسر الجزائرية
- حمدوش زهيرة: ..... ص 1127  
الشمسيات في العمارة بالجزائر خلال الفترة العثمانية
- حاج علي حكيمة/ حماس الحسين: ..... ص 1140  
الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من النساء العاملات في القطاع الصحي لولاية تيزي وزو وبومرداس.
- د/ برود رتيبة: ..... ص 1158  
الصعود السلمى الصينى والتوقع الاستراتيجى فى النظام العالمى
- فقيه تقي الدين / ربيعى محمد: ..... ص 1173  
المرونة النفسية وعلاقتها بالاتجاه نحو السلوك الصحى لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط بمؤسسة كمال زمولين المدية
- الوافى آسيا / بحشاشي رايح: ..... ص 1187  
أهمية الذكاء الاقتصادي لحماية المصارف الإسلامية
- برويي جهيدة/ دادون مسعود: ..... ص 1200  
الذكاء الاصطناعي في تعلم وتعليم اللغات الأجنبية؛ تعلم اللغة العربية للناطقين بغيرها على دوولينجو أتمودجا
- عبد الحميد فضيلة: ..... ص 1217  
أثر إجراءات التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في بنك السلام الجزائري
- حاج سعيد يوسف / رايحي بو عبد الله: ..... ص 1230  
التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات  
- دراسة تحليلية -

The role of training programs in developing competencies in the performance of institutions.  
An analytical study

شداد ناصر\* مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

جامعة تيسمسيلت ( الجزائر )

Chedad.nacer@gmail.com

الملخص:

معلومات المقال

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تطوير الكفاءات، فالتدريب يعد من أهم طرق في التطوير التنظيمي، وحسن تنفيذه يؤدي إلى تحقيق هدف التطوير التنظيمي مباشرة، وبالتالي تحسين أداء الأفراد والمؤسسة معا، وبالطريقة وفي المجال المرغوب، حيث التدريب يعتبر نشاط يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتغيير وتطوير اتجاهاتهم وآرائهم حول العمل.  
حيث يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء متدربين جيدا ولهم رغبة في العمل بجدية، لذا فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتدريب عمالها والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء المبادرة والحماس في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مساهمهم الوظيفي.

تاريخ الارسال: 29 / 06 / 2021  
تاريخ القبول: 12 / 07 / 2021

الكلمات المفتاحية:

- ✓ التدريب
- ✓ المعرفة العملية
- ✓ تطوير الكفاءات
- ✓ المعرفة السلوكية

Abstract :

Article info

This study aimed to high light the role of training in developing competencies, Training is one of the most important methods of organizational development, and well-executed leads to the achievement Objectives of the organizational development directly, Where training is an activity that leads to knowledge and skills, education and the development of work skills.

Where the success of the institution in its work depends on the presence of qualified, well-trained workers who have a desire to work hard, Therefore, it is necessary for the organization to design a program to train its workers and to constantly develop their competencies.

Received: 29/06/2021  
Accepted: 12/07/2021

Keywords:

- ✓ Competencies:
- ✓ training:
- ✓ Practical knowledge:
- ✓ scientific knowledge
- ✓ behavioral knowledge

## 1. مقدمة:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفه أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات وفشلها، ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأدى ذلك إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية من يوم إلى آخر، وقد تبين بأن كل عملية تطوير لا يركز فيها على العنصر البشري تؤول إلى الفشل كونه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد، وكل هذا دفع الإدارات الحديثة إلى التأكيد على توجيه الاهتمام وبدرجة كبيرة لهذا العنصر واعتباره رأسمال نادر الحصول عليه، وخاصة أصحاب الكفاءات.

فالكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويسعون لتحقيقها، وفشل الكثير من المؤسسات سابقا كان سببه قلة الخبرة والكفاءة، وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل أحد المزايا التنافسية للمؤسسات تكتسبها لتحقيق التفوق.

وبناء على ما سبق ونظرا للدور الذي يلعبه التدريب في إحداث التطوير للكفاءات، طرحنا الإشكالية التالية من أجل الإجابة عنها والإمام بالموضوع وكانت كما يلي:

## هل يحقق التدريب تطوير للكفاءات المحورية للإفراد والمؤسسات؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى توضيح دوافع اهتمام المؤسسات بتدريب كفاءاتها ومن هذه الدوافع نجد تنمية المعارف والكفاءات والمهارات، والرفع من مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة، التقليل من التكاليف والمخاطر، رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة، تحسين فعالية أساليب العمل (المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة)، تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعتزافه بالمؤسسة، توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة، تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

**أهمية الدراسة:** وتظهر في حتمية توجه المؤسسات نحو الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب، كونه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

**هيكل الدراسة:** قسمنا دراستنا إلى ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: مفهوم الكفاءة.
- المحور الثاني: التركيز على التدريب كأسلوب للتدخل من أجل تطوير الكفاءات.
- المحور الثالث: نماذج لبرامج تدريبية موجهة لتطوير الكفاءات.

## 2 مفهوم الكفاءة.

## 1.2. تعريف الكفاءة وأبعادها:

1.1.2. **تعريف الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة"<sup>1</sup>، وتعرف كذلك بأنها "بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"<sup>2</sup>، ويعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) بأنها "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة"<sup>3</sup>، والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا، ويعرف (M.Parlier P.Gilbert) الكفاءة بأنها "جميع إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>4</sup>.

## 2.1.2 أبعاد الكفاءة (متطلبات الكفاءة).

من التعاريف السابقة ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية:

- **المعرفة العلمية (savoir) وتخص (الكفاءات النظرية):** وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"<sup>5</sup>، وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالاستمولوجيا (épistémologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة (logos) بمعنى حديث أو نقد"<sup>6</sup>، والمعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات"<sup>7</sup>.

- **المعرفة العملية (savoir faire) وتخص (الكفاءات التطبيقية):** وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحمل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"<sup>8</sup>، وتتكون أساساً من أعمال الفكري والخبرة الشخصية.

- **المعرفة السلوكية (savoir être) وتخص (الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية):** وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية"<sup>9</sup>. ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

✓ معرفة السوق والتصرف السليمين.

✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

### 3. أقسام المعرفة:

تنقسم المعرفة عموماً إلى نوعين هما:

**1.3 المعرفة الصريحة:** وهي "المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال"<sup>10</sup>، والمعرفة الصريحة هي "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره"<sup>11</sup>.

**2.3 المعرفة الضمنية:** وهي "المعرفة غير الرسمية (الذاتية) والمعبر عنها بالطرق النوعية والحسنية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي يمكن إيجادها في عمل الأفراد، وهي الأساس في القدرة على إنشاء المعرفة، ومن الممكن الوصول إليها عبر الاستعلام والمناقشة، وتجري الخطوة الأولى للوصول إليها بان

تعرف أولاً، ومن ثم يتم وضعها ثم نقلها وتدوينها<sup>12</sup>، وهي المعرفة المخزنة "في عقول العاملين عليها ويمكن الوصول إليها ولكن بشكل غير مباشر، من خلال استخدام أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، حيث يمكن الوصول إليها وتعلمها"<sup>13</sup>، ولقد أكد (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- تبادل المعرفة يتم بالتفاعل المتميز الحاصل بين الأفراد.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة، وهذا النوع من المعرفة يعمل على إنشاء ميزات تنافسية وهذا يتطلب ضرورة الحصول عليه رسمته ونشره في المؤسسة.

- العناصر المكونة لأبعاد الكفاءة تكون مستويات متكاملة بحيث المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى، أي الوصول إلى المعرفة العملية يفرض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعملية.

بحيث تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة من أجل إنشاء القيمة "فالكثير من المؤسسات التي تركز على الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تمييز مواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية، ورصد الكامنة منها لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن، ومنه نجد بان هناك علاقة تربط بين المعرفة الضمنية والصريحة فالمعرفة الضمنية تتأثر بالمعرفة الصريحة، ولكن المعرفة الصريحة أصلها كانت معرفة ضمنية وصرح بها أصحابها من خلال تحويلها في مجال الأعمال، وهذا ما تعمل به المؤسسة الحالية المبنية على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفتين، بحيث نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح بدورها أصلاً للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا في الأخير يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة".<sup>14</sup>

### 3.3 مستويات الكفاءة.

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

3.3.1 البيانات: وهي "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات".<sup>15</sup>

3.3.2 المعلومات: هي "نتائج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها"<sup>16</sup>، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات.

3.3.3 المعرفة: المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بجواسه وحده وبخه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"<sup>17</sup>، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة بوصفها مورداً إنسانياً في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي:<sup>18</sup>

- المعرفة اقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل.
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتحديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة اقل.
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لان عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

وفي الأخير تظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية لولادة معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.

4.3.3 الخبرة: وهي "الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دونما معرفة أو ممارسة"<sup>19</sup>.

#### 4. تطوير الكفاءات:

تنوع مجالات النظر المرغوبة من قبل المؤسسة "وتمثل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يسهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين"<sup>20</sup>، بحيث تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر ولذا يجب تطوير الكفاءات من اجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك انه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد:<sup>21</sup>

1.4 التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

2.4 التدريب بالمرافقة المرتكزة على الكفاءات: قدبما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، وكذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدبرو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

3.4 التركيز على التدريب كأسلوب للتدخل من أجل تطوير الكفاءات: تعد الدورات التدريبية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، نظرا لدورها الرئيسي في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية وتقديم الخدمات للمستفيدين منها.

## 1.5 تعريف التدريب وأهدافه:

## 1.1.5 تعريف التدريب: هناك عدة تعاريف مسندة للتدريب نذكر منها:

ويقتصر التدريب على "إتاحة الفرصة للفرد كي يتعلم أثناء العمل"<sup>22</sup>، والتدريب عموماً يهدف إلى "ضمان أداء العمل بفعالية عن طريق سد الثغرات التي توجد أحياناً بين معايير الأداء التي تحددها الإدارة وبين الأداء الفعلي لكافة الأعمال بالمنظمة"<sup>23</sup>، والتدريب هو "تطبيق المعرفة وبممكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"<sup>24</sup>، والتدريب "يساعد الفرد على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية، علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفعالية"<sup>25</sup>، لا يستهدف التدريب الجيد "تعليم العامل أداء العمل وحسب، وإنما أدائه بالطرق المثلى، تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على سلامة الآلة وعلى صحته النفسية والجسمية"<sup>26</sup>، كما يعرف التدريب بأنه "النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها"<sup>27</sup>، وتعد البرامج التدريبية "للعاملين القدامى بالمنشأة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على انجاز العمل وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل"<sup>28</sup>.

تشير التعاريف السابقة إلى تعلم المهارة وكيفية رفعها لأداء العاملين لتمكنهم من أداء الأعمال الحالية والأعمال المتوقعة تكلف بها هذه الأفراد مع احتمال التطوير والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة.

2.1.5 أهداف التدريب: أهداف التدريب كثيرة ومتعددة نذكر منها:<sup>29</sup>

- تعليم رجال الإشراف والإدارة أصول الإدارة وفنونها، أنواع القيادات، أسس العلاقات الإنسانية، أساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.
- يوجه للتدريب على الأعمال الفنية لأنه يهتم بالتقدم التكنولوجي والتخصصات ذات الأهمية العالية في المجالات المعنية في المؤسسة.
- يوجه للتدريب على الأعمال المتخصصة ويستهدف التخصصات الفنية كتبسيط العمل من بيع والعلاقات العمالية، الأمن الصناعي وحوادث العمل، الهندسة البشرية، تقييم العمال، التناوب بين العمال، وهذا يتطلب التدريب على إتقانها واستخدام الآلات التكنولوجية.
- تدريب يختص في تعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.
- التدريب من أجل التوعية والتوجيه ويوجه إلى العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة، وهذا يوفر لهم المعلومات اللازمة عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، والسعي لترسيخ الاتجاهات الإيجابية نحو حب العمل والاعتزاز به واحترامه والولاء له.
- يقلل من الحاجة للإشراف فالموظف الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز عمله بدون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبهذا يوفر وقتهم ويجعلهم يتوجهون للقيام بنشاطات أخرى تخدم المؤسسة.
- وعليه فالتدريب يهدف إلى "تحسين أداء الموظف وتزويده أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة لتحسين أدائه ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين وخصوصاً للعاملين الجدد"<sup>30</sup>.

## 6. أنواع التدريب وخطواته:

1.6 أنواع التدريب: يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع وحسب معايير مختلفة، ومن أنواعه إلى ما يلي:<sup>31</sup>

1.1.6 التدريب الخاص: ويقتصر على إتقان العامل لنوع معين من الأعمال المتعددة الموجودة في المؤسسة ويتميز بأنه اقتصادي في الوقت والجهد، ويتمكن العمال هنا من استئناف أعمالهم في المؤسسة بعد فترة قصيرة يقضونها في التدريب، ويؤدي هذا النوع من التدريب إتقان العامل لعمله وإجادته وإحكام فهمه في فترة قصيرة من الزمن، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وحفظ التكلفة.

2.1.6 التدريب الشامل: ويشمل جميع الأعمال والأقسام في المؤسسة، يتميز بأنه يستطيع من خلاله العامل للقيام بأكثر من وظيفة في المؤسسة، ويساعد العامل في التنقل من قسم لآخر ويمكن أن يحمل محل زملائه عند تغيبهم، والعامل هنا له فكرة عامة عن كل الأقسام في المؤسسة عندما يرقى إلى وظائف الملاحظة أو الإشراف، ومن الناحية النفسية فإحاطة العامل بما يجري في مؤسسته يساعده على حسن التكيف، يستغرق وقتاً أطول يحتاج لعدد أكبر من المدربين وتكلفته تكون كبيرة، ولتجنب هذا المشكل لجأت المؤسسات الحديثة لتبسيط الأعمال للتخلص من صعوبة تشغيل الآلات والمعدات المعقدة التي تحتاج إلى تدريب طويل، حيث ركز رجال الصناعة إلى تجزئة الأعمال حتى يختص كل عامل في القيام بإحداها وهذه العملية تعرف بتجزئة العمل.

3.1.6 التدريب في مقر العمل: يتم تدريب العمال في نفس المؤسسة من طرف المدربين أو الملاحظين أو المشرفين.

4.1.6 التدريب خارج مقر العمل: ويتم تدريب العمال بعيداً عن مقر العمل في مراكز التدريب المهني أو المعاهد أو الجامعات وهذا خارج المؤسسة.

وعليه فالتدريب الفعال يبني على دراسات وبحوث دقيقة وعلمية، ونظراً لأهميته البالغة إلا أننا نجد بأن هناك جزء ضئيل من المؤسسات يبني تحديد احتياجاته التدريبية على أسس صحيحة وسليمة، ومن بين الأساليب الجيدة المستخدمة في الكشف عن هذه الاحتياجات نذكر منها:<sup>32</sup>

- أسلوب متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: هذه المظاهر يستدل بها على أن هناك حاجة للتدريب ومنها:

✓ ارتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد وعلى الجودة.

✓ زيادة نسبة التكاليف والعمالة الزائدة.

✓ كثرة الشكاوى والصراع المستمر مع الإدارة.

✓ ارتفاع معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر في الإنتاج وعدم مقابلة احتياجاتها في مواعيدها.

2.6 مراحل التدريب: تتكون عملية التدريب من أربعة مراحل وهي:

1.2.6 المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد احتياجات التدريب بالتعاون بين مسؤول التدريب

والرؤساء أو المديرين، وتتلخص هذه الاحتياجات كما يلي:<sup>33</sup>

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم.



## 2.2.6 المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب:

بمعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب (المحاضرات والتمارين، المناقشة... إلخ)، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، وكجزء من تصميم البرنامج يتم تحديد المدربين فيه، التكلفة، ميزانية التدريب.

## 3.2.6 المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب:

يتطلب تنفيذ أنشطة ترتبط بتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج الذي يتكون من مواعيد الجلسات الراحة وأزمتهما، وتحديد مكان التدريب (تربيته وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وغيرها، ويمكن توضيح الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي:

- تحديد توقيت البرنامج (موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج).
- تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة (اختيار المكان، تصميم طريقة جلوس المتدربين، وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج كالسبورة والكراسي).
- تجهيز المطبوعات من خلال استلامها من القائمين بإعدادها علميا.
- الاتصال بالمتدربين وبالمدربين، وكل هذه العناصر تشكل كيفية تنفيذ برنامج تدريبي.

## 4.2.6 المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب:

تقييم نتائج التدريب هي آخر مرحلة لتصميم البرنامج التدريبي، والتقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف، تواجه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن نتائج التدريب لا تظهر عادة إلا بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي (عدة شهور)، ومنه فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجه في رد الفعل والتعلم، والسلوك، والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل انخفاض تكلفة الحوادث وزيادة الإنتاجية، وتحسن الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب التدريب في إحداث تغييرات في السلوك الفردي، وتقوم المؤسسة باستثمار أموال طائلة على التدريب بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها.

يقوم بعملية التقييم مجموعة من الأطراف هم: المشرفون، والمدربون، والزملاء، والمتدربون وغيرهم، يستعملون مجموعة من الأدوات لتجميع المعلومات المفيدة للوقوف على مدى نجاح التدريب وأهمها الاستقصاءات، والملاحظات وسجلات الأداء... إلخ، ويتحدد اختيار الوسيلة التدريبية على بعض الاعتبارات كحجم البرنامج التدريبي وحسب درجة فاعلية التدريب، والغرض من التدريب، وتفضيلات المؤسسة في اختيار أسلوب التقييم، وتكاليف تصميم واستخدام الأدوات والأساليب التدريبية ومدى الحاجة للحصول على النتائج.

## 7. طرق تدريب الكفاءات:

هناك العديد من طرق التدريب يمكن استخدامها كلها أو بعضها حسب ما يناسب الموضوع والمتدربين والمدربين، بحيث كل طريقة لها مزاياها وعيوبها ومن هذه الطرق:

1.7 المحاضرة: تستعمل عند شرح حقائق علمية أو أمور حساسية لا تحتمل وجهات النظر ولا يكون النقاش فيها مفيدا، لنجاح هذا الأسلوب حاول ألا يشغل معظم الوقت لكي تكون هناك أنشطة أخرى مثل دراسة الحالات والتمارين وتمثيل الأدوار، ويمكن أن يشارك في الحديث المتدربون، حجم المشاركة وطبيعتها، يختلف حسب طبيعة الموضوع معرفة المتدربين بالموضوع، وعدد المتدربين، وتكون المشاركة من خلال طرح الأسئلة، وهذا يحتاج إلى إعداد محاضرة بشكل جيد وان تتمرن عليها قبل موعد التدريب، حاول أن تعطي أمثلة واقعية كلما سمحت الفرصة، حاول أن تجلب

اتباهم وتكلم بصوت واضح وبسرعة مقبولة، تقبل الأسئلة وأجب عنها بدون الخروج عن الموضوع وتجنب الحديث عن ما يتقن أو ليس له علاقة بالموضوع.

2.7 التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة: التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار ومهارات التدريب من خلال التطبيق العملي، المحاكاة تقوم على "تزييف بعض مشكلات المؤسسة الحقيقية وعرضها على المتدرب، ثم يطلب منه إظهار رد فعله نحوها وكأنه يواجه مشكلة حقيقية"<sup>34</sup>، والمحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مشابهة للحالات العملية ويطلب منه التعامل مع هذه الحالة مثل أن يتم تقديم مجموعة خطابات عمل مذكرات وتقارير ويطلب من المتدرب التعامل معها خلال وقت محدد كمدير للعمل، كن خلاقاً في إعداد التمارين بما يتناسب مع المتدربين ومع موضوع التدريب، فقد تكون التمارين عبارة عن استخراج معلومات من الجداول أو رسومات أو تحليل بيانات أو استخدام الحاسوب، أو إعداد خطة زمنية أو تحليل سبب مشكلة ما أو إعداد خطاب عمل أو كتابة سيرة ذاتية أو استخراج الأخطاء في سيرة ذاتية... الخ.

3.7 التدريب عن طريق الحاسوب: هذا النوع من التدريب يتعامل المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار ويستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه، والتدريب هنا لا يصلح إلا مع متدربين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب بشكل جيد.

د-التدريب عن بعد: من الناحية العملية فالتدريب عن بعد هو "أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الإلكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان والمسافة وربما التوقيت الزمني أيضاً"<sup>35</sup>.

4.7 المحاكاة بالمعدات: يتم فيها "استخدام آلات للمحاكاة مثل استخدام آلة قيادة السيارة أو الطائرة أو السفينة أو ماكينة ما، هذا النوع من التدريب يتطلب آلة محاكاة مكلفة جداً ولكنها طريقة متميزة ولها قيمتها حين تكون تكلفة الأخطاء في تشغيل الآلة الحقيقية كبيرة"<sup>36</sup>.

5.7 طريقة دراسة الحالات: يجعل المتدربون يفكرون بعمق في موضوع التدريب ومحاولة تطبيق ما تعلموه على حالة حقيقية أو مشابهة للواقع، وتساعد الطريقة على استعراض وجهات نظر مختلفة ويسمح بالحوار والمناقشة، وهذا ما يجعل المتدربون يشاركون بحماس ويتفهمون وجهات النظر الأخرى، يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في تدريس الإدارة، فالجامعات تفتخر بنسبة الاعتماد على دراسة الحالات كطريقة للتدريب.

6.7 طريقة لعب الأدوار (تمثيل): يقوم المتدربون بتمثيل ادوار يحددها لهم المدرب وذلك لمحاكاة مواقف العمل أو الحياة الطبيعية، مثل المقابلات الشخصية للتوظيف وعمليات التفاوض والتعامل مع العملاء ومهارات مخاطبة الآخرين أو تقديم عرض، بعد أداء الأدوار لا بد أن يفتح المدرب الباب لمناقشة الموضوع وتوضيح بعض النقاط الجيدة والضعيفة لدى المتدربين وتشجيع المتدربين على توضيح ما استفادوا منه من تمثيل الأدوار.

7.7 التدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة: ومنها أشرطة التسجيل أو الفيديو لتعلم اللغة الإنجليزية، الأشرطة التعليمية للأمور الإدارية أو الفنية في المؤسسة، بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت وهذه الطريقة تتميز بالمرونة في الاستخدام ولكن ينقصها الناحية التطبيقية والمناقشة مع الآخرين وإمكانية طرح الأسئلة.

8.7 التدريب التطبيقي: "يقوم المشرف بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل"<sup>37</sup>.

9.7 تدريب الحاسوبية: وهو أحد أدوات التطوير الإداري التي "ترتكز على تدريب الفرد على كيفية التعامل مع الآخرين بحساسية تجعله يكون أكثر تفاعلاً مع ادراكات الأفراد الآخرين والمجموعات الأخرى، وذلك التعامل بحساسية يجعل الفرد أكثر إدراكاً للآخرين وأقدر على معرفة كيف لهؤلاء الآخرين أن يدركوه مع تبادل المشورة والدعم بين الطرفين"<sup>38</sup>.

## 8. نماذج لبرامج تدريبية موجهة لتطوير الكفاءات:

ومن أهم البرامج التي توجه لتدريب الكفاءات ما يلي:<sup>39</sup>

1.8 برنامج الاتصال والتفاوض وفن التعامل مع الآخرين: المهدف من البرنامج إكساب المشاركين المفهوم العلمي والمهارات العملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين وتحويل هذه المهارات إلى سلوكيات وعادات لإيجاد انطباعات حسنة ومعرفة أنماط الشخصيات وكيفية التعامل معها وفق أنسب أساليب الاتصال والتعامل، ويتعلق بكل ما يتعلق بالتواصل وأهميته في بيئة العمل مع إكسابهم طرق جديدة من شأنها رفع الأداء الوظيفي، والذي يهدف إلى تطوير الأداء وزيادة الإنتاج لدى الموظفين.

2.8 برنامج أهمية تقييم الأداء الوظيفي: وهو برنامج يهدف إلى تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم وتحديد نقاط القوة والضعف وتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي، ووفقاً لهذا البرنامج يتم تعريف المشاركين بمفهوم التقييم الوظيفي والطرق المختلفة لتقييم ذلك، العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء والتحفيز والتطوير الوظيفي، والتعريف بمفهوم الإدارة بالأهداف، ويساهم البرنامج في تعزيز معرفة أداء الموظف عن طريق معرفة قدراته، وبالتالي إمكانية إسناد الأعمال المناسبة لقدراته، وإيجاد العلاقة بين الرئيس والمروءوس، وتنمية مهارات المديرين والمشرفين في متابعة أداء الموظفين للكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها وزيادة الشعور بالمسؤولية، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها.

3.8 برنامج أخلاقيات العمل: يركز البرنامج على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين والتي تعد الدعامة الأولى على التزام الموظف بمهنته وتشكل دافعا ومحركا له، كما تدعم الإحساس في إطار الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم وتوجيهه نحو الإبداع وتطوير العمل، والأنجاز في الوقت المناسب وحفظ حقوق الموظف وممتلكاته في المؤسسة.

4.8 برنامج أهمية بناء فريق العمل: يهدف البرنامج إلى زيادة وعي الموظفين حول أهمية العمل كفريق في تعزيز الفاعلية في حل المشكلات، والمشكلات الصعبة يسهل حلها إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها، والتغلب عليه وإكساب الموظف مهارات اتخاذ القرارات بصورة أفضل، والعمل كفريق يزيد من الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة.

5.8 برنامج طرق وأساليب تحفيز الموظفين لزيادة مستوى رضا العاملين: يسمح بتحسين الأداء وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، ويشعر بالفخر نتيجة الانتماء للمؤسسة وينعكس ذلك إيجابيا على الأداء.

6.8 برنامج مهارات التطوير الوظيفي: يهدف إلى تنشيط مهارات الموظفين وتحديدها لسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

7.8 برنامج طرق وأساليب بناء الولاء للعاملين: ويهدف البرنامج إلى التأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد، ويتم بإظهار انعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وينعكس على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز، ويهدف البرنامج إلى توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم نحو الوجهة الصحيحة ليتم التقليل من سلوكهم السلبي، كترك العمل أو التغيب أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

8.8 برنامج إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية: يركز البرنامج على تزويد الموظفين بمهارة التخطيط لأعمالهم الاعتيادية في العمل وفقا لنماذج تقييم الأداء لتمكينهم من قياس فعالية الخطة الاستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء.

## 9. خاتمة:

فالتدريب هو عملية إعداد وتحضير الفرد لتكيفه مع وضع جديد في ظروف جديدة بغرض النهوض بالطاقات وتحسين أداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية، حيث يتطلب ذلك أكسابه رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، والتدريب يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي يحقق العديد من النتائج نذكر منها ما يلي:

- الزيادة في الإنتاج كميًا مع تحسين النوعية، فمن خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان تزداد قابليتهم للإنتاج.
  - البرامج التدريبية تؤدي إلى التقليل من التكاليف، حيث تخلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
  - من خلال التدريب يتم رفع معنويات العاملين، حيث يشعر العامل بجديّة المؤسسة في تقديم المساعدة له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يزاولها مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
  - التدريب يقلل من حاجة العاملين للإشراف، لأن تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها يخلق لهم معرفة وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
  - التدريب يعالج الفوارق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة.
  - برنامج التطوير يهدف إلى تحسين إنتاجية العامل وأدائه في الأجل الطويل وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد، وتهيئة العمال إلى مناصب متقدمة في التنظيم (الترقية).
  - يساعد التدريب المؤسسة على سد احتياجاتها عند حدوث عجز مفاجئ في منصب هام.
  - تغيير الاتجاهات النفسية للعمال من خلال تغيير وجهات نظرهم وآرائهم حول موضوعات محددة.
  - تطوير المعارف من الناحية الكمية والنوعية من حيث المبادئ والأسس العلمية وأساليب التسيير الحديثة.
  - تنمية المهارات من خلال رفع المهارات العلمية في استخدام مبادئ معينة في الواقع.
- ومن النتائج السابقة يمكننا التوصل إلى التوصيات التالية:
- حتى يحقق التدريب غايته يتطلب ذلك القيام بعملية التدريب بصورة منظمة، واعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتدريب يحدد أهدافه وأنواعه، والأفراد المعنيين بالتدريب (تحليل التنظيم، تحليل العمليات، تحليل الأفراد)، تحديد المشاركين في عملية التدريب (تصميم برنامج التدريب يعتمد على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتدريب ويمكن تصميم برنامج التدريب وإدماج العاملين الجدد، لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة، لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات، لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة، لتهيئة مدربين لديهم قدرات في توصيل المعارف)....
  - التحديد الجيد لأماكن التدريب يزيد من فعالية تحقيق الهدف من التدريب، ويتم ذلك بناء على أهداف التدريب وامكانيات المؤسسة، ويمكنها تحديد المكان المناسب هل سيتم التدريب داخل مقر المؤسسة أم خارجها.
  - الاختيار الجيد لأسلوب التدريب المرتبط بطبيعة وأهداف التكوين يمكن من انتقاء الأسلوب الملائم للكفاءات، حيث تختلف أساليب تكوين الكفاءات عن أساليب تكوين العمال العاديين ومنها: المحاضرات، دراسات الحالات، تقمص الأدوار، المحاكاة والمباريات، ورش العمل (الندوة).
  - التحديد الجيد لبرامج التطوير يمكن من تحقيق الفعالية التدريبية، كونها تختلف من فرد إلى آخر حسب متطلبات الوظائف المسطرة، المهارات والمعارف المحصلة من طرف الأفراد لذا يجب أن تناسب احتياجات الأفراد من التدريب.
  - اختيار الأسلوب المناسب لبرنامج تطوير الكفاءات (المناقلة والتدوير، الترقية، المشاركة في الندوات والمؤتمرات، التدريب، تكليف أحد المسؤولين بتدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره...)

- 1- د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص. 63.
- 2- Levy. Leboyer, "La Gestion Des Competences", Edition D'organisation, Paris, 1996, p42.
- 3 - د. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص. 227.
- 4 - Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, paris, 2001, p141.
- 5 - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص. 308.
- 6 - د. ثريا عبد الرحيم الخرزجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص. 31.
- 7 - د. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. 14.
- 8 - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص. 308.
- 9 - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص. 123.
- 10 - د. عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص. 104.
- 11 - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 42.
- 12 - د. عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، مرجع سبق ذكره، ص. 104.
- 13 - د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ديسمبر 2014، ص. 81.
- 14- د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مرجع سبق ذكره، ص. 81، بتصرف.
- 15 - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. 193.
- 16 - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص. 428.
- 17 - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص. 37.
- 18 - د. ثريا عبد الرحيم الخرزجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، مرجع سبق ذكره، ص. 33.
- 19 - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص. 91.
- 20 - د. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 65.
- 21 - د. حمادي نبيل، ط. د. رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، ص. 155.
- 22 - د. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص. 139.
- 23 - د. هدى سيد سلطان، "الأسس العلمية للإدارة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1995، ص. 110.
- 24- د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص. 287.
- 25 - د. أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص. 248.
- 26 - د. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص. 145.
- 27 - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص. 100.
- 28 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، ص. 214.
- 29 - د. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص. 147-148)، بتصرف

- 30 - خميس الزعابي ، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية، مسقط"، (الاثنين 18/05/2021)، [على الخط]، <http://www.shabiba.com/article/118282>
- 31 - د.عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (146-147)، بتصرف.
- 32 - د.نجاح عائشة، "مساهمة تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-"، ( أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الشلف)، الجزائر، 2016، ص ص (193-194) .
- 33 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 226.
- 34 - د.إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- 35 - د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 480.
- 36 - عماد الدين كوكش، "يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإداري"، (2021/02/07)، [على الخط]، <https://euromatech-me.com/>
- 37 - د. علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 388.
- 38 - د.حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 253.
- 39 - خميس الزعابي ، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، مسقط، (الاثنين 18/03/2021)، [على الخط]، <http://www.shabiba.com/article/118282>