

ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس

Human resources' professional development practices on the basis of psychology principles

عبدالرزاق حمرايعين *

جامعة مولود معمري، تيزي وزو (الجزائر)، mhameurlaine4@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2021/ 07 /15 ؛ تاريخ القبول: 2021/ 12/29 ؛ تاريخ النشر: 2021 / 12 / 30

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية الاستفادة من أسس علم النفس، بنظرياته، وبعض فروعها ومجالاته، في ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية، ذلك أن الاستثمار في الرأس المال البشري حاليا يعتبر محركا، و عاملا حاسما في تحقيق النمو، وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن ممارسات و نشاطات تنمية الكفاءات المهنية للموارد البشرية، لا يجب أن تكون ظرفية، ولا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور فقط ، بل يجب أن تكون مستمرة و متجددة، و تكون كذلك وفق نظرة تنبؤية مستقبلية، لمسايرة التحولات و التطورات التي تطبع مناخ نشاط المؤسسات و الموارد البشرية العاملة، وكذلك ضرورة ارتكازها على الاستفادة القصوى و الفعالة من مبادئ و تطبيقات مختلف العلوم، ومن ذلك علم النفس، بنظرياته و مبادئه ، وما تضمنته نتائج البحث فيه ، و بما يشتمل عليه من فروع و مجالات .

الكلمات المفتاحية: تنمية ؛ كفاءة مهنية ؛ موارد بشرية ؛ علم النفس.

Abstract: This study aimed to highlight how to use the foundations of psychology, its theories, and some of its branches and fields, in human resources' professional development practices. The starting point of this study is that investment in human capital is currently considered as an engine and a decisive factor in achieving growth and strengthening the competitiveness of enterprises. The study revealed that the practices and activities of developing professional competencies for human resources should not be circumstantial, and not be limited to defects or shortcomings only, but must be continuous and renewed. It also shall be according to a future view, to keep pace with the transformations and developments that characterize the activity climate of institutions and working human resources. Moreover, it shall be based on the maximum and effective use of the principles and applications of various sciences, including psychology, with its theories and principles, and its branches and fields.

Keywords: development; professional competence; Human resources; psychology.

I – تمهيد

لقد فرض التطور الذي عرفه العالم و منظمات الأعمال المختلفة، والحياة اليومية للإنسان، و التغيرات الشاملة والمعقدة التي صاحبت ذلك، وصولاً إلى المعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطور التكنولوجي بكل جوانبه، فرض على الإنسان ضرورة مواجهة تلك التغيرات، وإيجاد الحلول اللازمة لمختلف المشكلات التي واجهته، و العراقيل التي حالت دون تكيفه، و بلوغ أهدافه مستغلاً في ذلك قدراته، ومعارفه، و مستخلصاً نتائج خبراته و احتكاكه اليومي بمختلف الظروف المعقدة التي اقتضت منه التكيف والتوافق معها، ولعل أبرز صور ذلك ظهور العديد من العلوم عملت كلها في اتجاه إيجاد ظروف حياة ملائمة للإنسان و معرفته معرفة صحيحة و دقيقة، حيث نجد ضمن تلك العلوم علم النفس، باعتباره أهم العلوم التي عملت على معرفة الإنسان المعرفة العلمية الدقيقة و العمل على توافقه مع بيئته و محيطه بمختلف مكوناته الأسري، التربوي و المهني بوضعه سلوك الإنسان محور اهتمامه و موضوع دراسته، وذلك من خلال مختلف نظرياته تخصصاته و تطبيقاته.

إن الحديث عن تطبيقات علم النفس يقودنا حتماً للحديث عن تلك التطبيقات و الإسهامات في المجال المهني. ذلك أن بقاء و استمرار المؤسسات حالياً أصبح يتوقف على الموارد البشرية التي تمتلكها، ومستوى كفاءتها و تأهيلها، حيث بات من الضروري على المؤسسات وعلى اختلاف طبيعتها نشاطها اعتماد استراتيجيات و ممارسات فعالة، تستهدف تطوير كفاءة مواردها البشرية لمسايرة تجدد طرق العمل و أساليبه، و كذلك المهارات، المعارف و السلوكيات الضرورية لذلك. ذلك أن زيادة الاهتمام بموضوع تطوير كفاءة الموارد البشرية، زاد من الاهتمام بالتخصصات والعلوم التي يمكن الاستفادة منها في سبيل تحقيق ذلك المسعى، و ومن ذلك علم النفس بما يتضمنه من فروع، و بكل ما جاء به من نظريات وأفكار وتطبيقات، لذلك برزت ضرورة الاستفادة من أسس ومبادئ علم النفس ونتائج دراساته في ممارسات و نشاطات تطوير الكفاءة المهنية للموارد البشرية .

وانطلاقاً من هذه الحقيقة، برزت فكرة إعداد هذه الورقة البحثية باعتبارها تسلط الضوء على أسس علم النفس في ممارسات تنمية الكفاءة المهنية لموارد البشرية. حيث سنستعملها لتحديد بعض المفاهيم ذات الصلة، ثم نعرض على استعراض ممارسات تنمية الكفاءة المهنية بمختلف نشاطاته، بداية بالكشف عن الكفاءات، مروراً بتطوير الكفاءات و وصولاً إلى تقييمها، و بعدها نستعرض إسهام أسس علم النفس في تنمية الكفاءة المهنية، من خلال تبيان إسهام نظريات علم النفس، و كذا بعض فروع و مجالاته .

II - مفهوم الكفاءة :

تفاديا للوقوع في متاهة التداخل و الغموض في بعض المفاهيم و المصطلحات نجد أنفسنا مجبرين على إدراج بعض تعاريف للكفاءة، إيضاحا للمعنى و تجنبنا للغموض، ذلك أن مصطلح " الكفاءة" أدرج في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ويعتبر من المفاهيم المستعملة في ميادين وتخصصات مختلفة، ولهذا فإن تعاريف الكفاءة متنوعة بتنوع و ثراء المفاهيم والسياقات المستعملة من طرف الباحثين.

فقد كانت بداية استعمال المصطلح الفني لمفاهيم تربوية، وهذا ما تجلّى من خلال التعريف الذي جاء به عالم اللسانيات " شومسكي" حيث عرف الكفاءة بأنها " دراية المؤلف بلغته، فالدراية إذن هي أساس الكفاءة وتمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لإدماج التجارب ومعلومات جديدة . لكن استعمال مصطلح الكفاءة كان أكثر استعمالا في ميدان العمل، حيث كان الاهتمام منصبا على تحقيق أحسن وأكثر إنتاج باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات التي تناسب وظائف معينة، فقد عرفت الكفاءة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التصرفات الاجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات التي تمكن من ممارسة وظيفة أو نشاط ما (De montmollin.M.1997, p.38)

كما نجد تعريف الكفاءة في معجم الموارد البشرية Dictionnaire des ressources humaines بأنها مجموع المعارف النظرية و الأدائية، الخبرات و السلوكات المجسدة من طرف العامل أثناء تنفيذه للمهمة التي كلف بها (Peretti.J.M ,2005, p.63).

وفي هذا الإطار نجد تعريف (Leboterf.G, 2004,p.159) والذي يقدم مفهوما شاملا للكفاءة حيث يرى بأنها مزيج من القدرات والخصائص والاستعدادات والسلوكات التي تمكن الفرد من القيام بنشاط معين، كما يضيف أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، حيث أن ظروف العمل تتراوح بين قطبين:

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار والروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات.

- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بالمبادرات.

وعلى هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تبعا لظروف العمل فعند الحديث عن القطب الأول ينحصر مفهوم الكفاءة في المعرفة العملية فقط. ويتضح هذا من خلال التنفيذ الصارم لأوامر التعليمات. أما إذا كان الحديث عن الكفاءة في القطب الثاني فيجسد المعرفة السلوكية التفاعلية. فالكفاءة تتضمن معرفة ماذا تعمل؟ ومتى؟ فالكفاءة تتضمن معرفة كيفية وطريقة التصرف قبل وأثناء وبعض وضعيات العمل لاستخلاص العبر. كما أن الكفاءة تتضمن روح المبادرة والإقدام وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة.

كما نجد تعريف المجموعة المهنية الفرنسية Medef للكفاءة بأنها: تركيبة من المعارف، المهارات الخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة مسؤولية اكتشافها وتطويرها (Chaminad.B.2005, p.215)

و تعرف كذلك حسب (Boyer.L et Equilbey.N, 2003, p.246). بأنها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، فهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع ووضع كل المعارف العلمية و العملية في العمل، فهي لا تظهر إلا أثناء العمل.

و من التعاريف السابقة نصل إلى أن الكفاءة هي: مزيج وتركيبية من المعارف، الخبرات، المهارات والخصائص الشخصية، السلوكيات ونماذج التفكير المستعملة في الأنجاز الفعلي الميداني لمهمة ونشاطات محددة متوقعة أو غير متوقعة يمكن ملاحظتها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتنافسيتها.

III – ممارسات تنمية الموارد البشرية :

إن اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وفي مختلف المجالات، و حتى بين الدول ، زاد من حدة التنافس على مختلف الموارد وعناصر الإنتاج ، و مخرجات التطور التكنولوجي، و كذلك على الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك كفاءة عالية، لارتكاز واعتماد المزايا التنافسية على الدرايات والمعارف العملية لكونها أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليدا، و هذا ما يجعل تنمية الكفاءة المهنية لتلك الموارد البشرية حاجة ملحة، و رهان استراتيجي بالنسبة للمؤسسات لضمان الاستمرار و التميز و التنافسية، لكن الوصول إلى هذا الهدف يمر عبر ممارسات و عمليات أساسية و متداخلة ، تضمن تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية، نستعرضها فيما يلي:

1- الكشف عن الكفاءات:

إن الكفاءة و باعتبارها مرتبطة بالإنجاز العمل الفعلي، فان مسؤوليته و عملية الكشف عنها في غاية الأهمية، خاصة لما تمثله هذه العملية من أهمية ضمن سيرورة و ممارسات تنمية الكفاءة ، وفيما يلي أهم الطرق التي تستعمل في الكشف عن الكفاءات:

1- 1: مرجعية الكفاءات Le référentiel de compétences

تحتل مرجعية الكفاءة في الوقت الحالي مكانة هامة ضمن ممارسات تسيير الكفاءات بصفة خاصة و تسيير الموارد البشرية بصفة عامة على اختلافها وتنوعها. و تعرف مرجعية الكفاءات بأنها وثيقة تحدد مجموع الكفاءات الضرورية، و التي تشمل المعارف، والمهارات والسلوكيات الضرورية في سياق وظائف المؤسسة، فهي تسمح بتحديد مستويات الكفاءة الضرورية لكل وظيفة، وكذلك إمكانية قياس تلك المستويات ومستوى الإتقان المنتظر من طرف شخص عامل في إنجازه لنشاطاته (Labruffé.A et Desque.S , 2008, p.24) .

فهي إذن تحدد مجموع الكفاءات التي تتضمنها وظيفة ما في المؤسسة، في الحاضر والمستقبل مع تحديد درجة التعقيد التي تتضمنها تلك الوظيفة. و أداة للكشف عن الكفاءات المطلوبة لشغل وظيفة والكفاءات المستعملة من طرف العمال الذين يشغلون تلك الوظائف، بهدف تحليل الفارق بين الكفاءات المسطرة والكفاءات المستعملة فعلا، وهذا ما يسمح باقتراح بطاقة تعريفية للكفاءات، تسمح بوضع قاعدة مرجعية، شاملة ومشاركة بين مختلف الكفاءات.

انطلاقا من بناء مرجعيات للكفاءات تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، فعن طريق تلك المرجعيات تحدد المؤسسة

ما تصبو إليه من أهداف يحددها (Stankiewicz.F,2007, p186) فيما يلي:

- تحديد الكفاءات الضرورية لشغل مختلف المناصب التي تتوفر عليها المؤسسة
- تقييم الموارد البشرية ومستوى كفاءاتها وقياس الفوارق.
- ترجمة تلك الفوارق إلى احتياجات وبرامج تكوينية.

- تطوير التقارير بالمرجعية.
 - العمل على تطوير كفاءة الموارد البشرية انطلاقاً من مرجعية الكفاءات.
- إن بناء وتشكيل مرجعية للكفاءات يتطلب العديد من الخطوات المتداخلة والمتتالية، لذلك فإن تشكيل أي مرجعية للكفاءات يجب أن يتبع الخطوات التالية:
- إجراء تدقيق (audit) للمؤسسة المعنية ومختلف وظائفها وهياكلها.
 - تحديد الاحتياجات الحالية للقطاع أو المجال المعني في شكل الكفاءات المطلوبة.
 - التنبؤ بالتطورات التكنولوجية وتأثيراتها على الوظائف والكفاءات الضرورية.
 - تشكيل فوج عمل من مجموعة من أفواج العمل تتضمن متطوعون من مختلف المصالح والأقسام الممثلة للقطاع المعين، لتشكيل وبناء مرجعية للكفاءات. تلك الأفواج يتولى تنشيطها رئيس مشروع والذي يتولى وضع منهجية عمل مكيفة لتحقيق الأهداف.
 - إحصاء وإعداد كل الكفاءات وأشكالها المتعلقة بالقطاع أو التخصص المدروس، أي منصب العمل بالتخصص.
 - ترتيب تلك الكفاءات في مستويات ومعايير موضوعية تتعلق بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يتضمنها شغل تلك الوظيفة.
- بعد ذلك يجب تجريب عملي لتلك المرجعية في القسم أو المنصب المقصود وذلك لتجريب وضوح المرجعية وتحديد مستوياتها، تكملة المرجعية وإثراء مكوناتها، والوقوف على فعالية تلك المرجعيات وتقييمها من خلال الفعل المنجز للعمل على تجاوز نقائصها وتعديلها. وبعد التصميم النهائي للمرجعية يجب المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لها مع أخذ بعين الاعتبار تطور المهن والوظائف بفعل التطور الاقتصادي للمشاريع وهذا ما يحتم ضرورة وجود رؤية إستراتيجية لاحتياجات المنظمة حالياً ومستقبلاً.
- و في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن إن مرجعية الكفاءات، و باعتبارها وسيلة وأداة مهنية تستعملها وتستفيد منها الموارد البشرية ، وكذلك المشرفين والمسؤولين عليهم، يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط نوجزها فيما يلي:
- واضحة، وهي خاصية ضرورية وأساسية في أي مرجعية.
 - أن تكون نابعة مكن بيئة العمل.
 - يجب أن تكون مركزة ومقصودة لمنصب عمل معين.
 - يجب أن تستعمل مصطلحات مهنية خاصة بالمؤسسة ويميدان العمل.
 - يجب أن يضمن سهولة المقارنة الداخلية بين المهن والوظائف.
 - يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الرؤية الإستراتيجية والتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بما تضمنه من مراعاة للتطورات والتغيرات الحاصلة في ميدان العمل وضرورة التكيف معها.
- لذلك فإن فعالية بناء أي مرجعية للكفاءات يتوقف على الرغبة والأهمية التي يولها القائمون على أي مؤسسة وعلى التزامهم في ظل وضع يتطلب الاستثمار الفعلي في الوقت والموارد البشرية فيجب عليهم قبل كل شيء تحليل دقيق وشامل للوضعية الحالية ورسم واضح ومدروس للأهداف الحالية والمستقبلية.

1-2- حوصلة الكفاءات :le bilan de compétences

تعتبر حوصلة الكفاءات إجراء وعملية تمكن العامل من معرفة مكتسباته المهنية، ضمن إطار مهني يطبعه تغير النشاطات فحوصلة الكفاءات تتضمن توعية العامل بطاقاته و امكانياته الفردية ، وتحليل مختلف كفاءاته المهنية والشخصية، من خلال معرفة استعداداته، دافعيته، وقدراته خلال حياته المهنية، فحوصلة الكفاءات تمكن العامل من رسم مستقبله المهني، وتكوين نظرة و دراية شاملة حول مساره المهني (Martory.D et Crost.D 2008, p.17).

وقد ظهرت حوصلة الكفاءات كقانون في فرنسا سنة 1991 حيث أعطى الحق للعامل فيما يسمى بحوصلة الكفاءات، يقيم فيه العامل حياته المهنية بإعطائه توجيهات ونظرة واضحة حول ما يستطيع عمله في المستقبل، مع تلمين خبرته ومعارف VAE فهو يسمح للموظف بمعرفة تجاربه المهنية وتتمينها مع الحصول على شهادة أو مؤهل مهني يترجم تلك الخبرة المثمينة، وهذا الإجراء يكون برغبة ومبادرة من الأخير مع حصوله على راحة خاصة بحوصلة الكفاءات (Ben chemam.F et.Galindo.G2006, p.130).

و يسعى نشاط حوصلة الكفاءات إلى تحقيق عديد الأهداف نوضحها فيما يلي:

- بالنسبة للعامل: تمكنه من:
 - الإطلاع على معارفه العامة والمهنية ومحاور تطويرها.
 - معرفة عناصر تجربته واستعمالها في وضعيات عمل جديدة.
 - معرفة والإطلاع على مساره المهني واستغلاله وإثراءه.
 - يسمح للعامل بمعرفة طاقاته وإمكانياته الكامنة وسبل استغلالها في المجال المهني.
 - تمكن العامل من الاستعداد للتطورات التي تحصل في ميدان العمل ومسارها.
- بالنسبة للمؤسسة: حيث حوصلة الكفاءات يسمح للمؤسسة ب ما يلي:
 - تسمح المؤسسة بأن تكون على دراية بكفاءة مواردها البشرية.
 - وسيلة لإدارة الموارد البشرية لتحفيز أكثر عمالها.
 - تسمح لإدارة الموارد البشرية برسم المسار المهني المناسب لمختلف مواردها البشرية.
 - يسمح للمؤسسة بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ومسايرة التغيرات الحاصلة.

و يتضمن إعداد و القيام بحوصلة الكفاءات مراحل متتابعة و متكاملة نوضحها فيما يلي :

المرحلة الأولى :La pahse préliminaire

ويتم فيها التأكد من التزام ومشاركة العامل في الحوصلة، تعطي هذه المرحلة الفرصة للعامل المستفيد من خلال مقابلته مع المستشار للتعرف على الظروف العامة لإجراء هذه الحوصلة، وكذلك الطرق والتقنيات المستعملة في ذلك، كما تعطي له صورة واضحة على المراحل

التي سيمر بها وحصر حاجياته وتطلعاته من ذلك كما أن هذه المرحلة تضمن للمستفيد التعرف على الشخص الذي سيقوم بإجراء الحوصلة.

. مرحلة الفحص والبحث : La pahse d intégration

وهي خطوة ومرحلة هامة تتضمن فحص دقيق للشخص وللوضعية المهنية، حيث تعتمد على تقنيات مكنها: المقابلات، اختبارات الشخصية، دراسة المسار المهني. تجعل المستفيد يفكر في الاختيارات التي قام بها خلال حياته المهنية، والوقوف على معارفه واستعداداته وطاقاته الكامنة، واستخلاص العبر من النجاحات والإخفاقات المهنية السابقة وتحليلها وتقييمها في سبيل أخذها بعين الاعتبار في تطوير مساره المهني.

. المرحلة الختامية : La pahse conclusion

وهي تكملة وخاتمة المرهلتين السابقتين، حيث تتضمن نتائج البحث والفحص والتي يجب أن تكون فردية، إلا في بعض الحالات الضرورية والتي قد تأخذ طابع الجماعة، لكن ينبغي الحفاظ على سرية وفردية النتائج لاحترام الآراء والتقدير الفردي للمستفيدين، وتتضمن الخلاصة المشروع المهني الذي قد يكون: تكوين محتمل لسد تلك الثغرات أو تتمين وتقييم الخبرات والمكتسبات VAE.

3-1 - المرافقة الشخصية Coaching

وهي إجراء وطريقة أخرى للكشف عن الكفاءات التي يتوفر عليها الأفراد العاملون في أي مؤسسة وهي في الغالب الأحيان للإطارات والمشرفين، حيث يرافق مختص في مجال معين، وقد يكون مختص نفساني يرافق الإطار أو المشرف أثناء قيامه بنشاطه، ويساعده في الكشف عن إمكانياته ومهاراته واستعداداته وبالتالي معرفة كفاءاته وطاقاته واستغلالها في مجال عمله، فالمرافق إذن شخص مختص يستحسن أن يكون من خارج مؤسسة العمل، لضمان أقصى درجة من الاستقلالية والحرية أثناء فترة المرافقة. فهو إذن متفتح يتميز بمهارة الإصغاء والسمع للمستفيد من المرافقة أو المستفيدين من المرافقة، فهو يساعدهم على تطوير قدراتهم وينمي فيهم روح المبادرة وبالتالي فهدف المرافقة هو: الكشف عن الكفاءات والطاقات الكامنة للمرافق يسمح ويساعد المرافق في اكتشاف ذاته وتطوير سلوكياته وتكييفها مع الأهداف المسطرة له، وذلك لضمان نجاعة نشاطاته ودوره في المؤسسة (Khelassi.R 2010, p.117)

ويستعمل المرافق في ذلك عدة تقنيات وطرق منها السلوكية والتحليلية، إلا أن أكثر التقنيات استعمالا هي المقابلة. حيث تضمن هذه التقنية حصول المرافق على إجابات أنية وسريعة لأسئلته الموجهة للمرافق والتي تتعلق بوضعية عمله ونشاطاته كما أنها تعطي الفرصة لعملية الفهم والتوضيح والتعديل انطلاقا من رؤية مهنية شخصية للإطار أو المسير نابعة من وضعية عمله.

فمن خلال تلك الأسئلة والحصول على تلك التوضيحات، فمن خلال أسئلة تتعلق بمعرفة المنبهات التي تثير سلوك معين أي رد الفعل المناسب لوضعية مناسبة وأسباب اتخاذ رد الفعل، تمكن المرافق من اكتشاف المنبهات الغير مرغوب فيها والعمل على تقليص السلوكات الغير مكيفة، ويعني ذلك الوصول إلى خلق عملية تحكم في السلوكات وتوجيهها، فهي إذن تسمح للمرافق بفهم ذاته.

كما أن معرفة أبعاد السلوك وأنماط التفكير التي تدخلت في اتخاذ أي قرار معين في وضعية مهنية معينة والتي تسمح للمرافق بمعرفة نماذج التفكير المعرفية المسؤولة عن اخذ قراراته وتعطيه نوع من الاستقلالية . ولكي تصل المرافقة إلى أقصى نتائج وتحقق أهدافها المرجوة لا بد من توفر بعض الشروط في كل من:

- المرافق: والذي يجب عليه أن يكون:

- تتوفر فيه المصادقية: والحفاظ على المعلومات المحصل عليها أثناء سير عملية المرافقة وبعدها.
 - المهنية: ومن ذلك ثراء رصيده المهني وتوفره على تجربة في الميدان وتمكنه من تقنيات المرافقة.
 - الجدية والصرامة في العمل.
 - عدم التأثر بشخصية ومظاهر وسلوكيات المرافق.
 - عدم التأثير في إجابات وسلوكيات المرافق وإنما مساعدته في اتخاذ القرارات وإتباع السلوكيات لتحقيق الأهداف.
- أما بالنسبة للمرافق فيجب:
- أن تكون لديه الرغبة والحافز في عملية المرافقة، لأن نجاح وفعالية تلك المرافقة تتوقف بدرجة كبيرة على رغبته ودافعيته.
 - أن يكون جديا ومتعاوناً مع مرافقه لاكتشاف نقاط ضعفه وقوته واستغلالها.
 - أن يكون لديه الحد الأدنى من المؤهلات والمعارف التي تسمح له بالتجاوب مع سير عملية المرافقة.
- ولهذا فإن عملية المرافقة تنظم عن طريق اتفاق كتابي بين المؤسسة، المرافق والمراقب، مع ضمان واتفاق حول الأهداف المنتظرة من تلك المرافقة.

2- تطوير الكفاءات:

إن تطوير الكفاءات لا يقتصر على جوانب الخلل أو القصور، ولكن يمتد أيضاً وفق نظرة تطويرية مستقبلية، فهي بذلك الكفاءات الواجب تطويرها لدى الموارد البشرية خاصة الإطارات والضرورية لمواجهة أي تغيرات متوقعة، تكنولوجية أو تنظيمية متعلقة بمناصب العمل وما يتخلله من مهام ونشاطات، تترجم هذه النظرة في شكل استراتيجيات وممارسات لتطوير الكفاءات على المدى القصير، المتوسط والبعيد مبنية على أساس التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات. حيث يعرف تطوير الكفاءات بأنها الإجراءات والممارسات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية سلوكيات ومهارات عمالها. كما أنها المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة (Pujol.D. 2003, p. 221).

إذن فتطوير الكفاءات يتضمن مجموع الطرق والوسائل والأساليب التي تستعملها المؤسسة لتنمية ورفع مستوى كفاءة مواردها البشرية للتكيف مع تطور المهن والوظائف.

و في هذا الإطار نشير إلى أن هناك عدة عوامل وراء الاهتمام ومن تم الاستثمار في مجال تطوير الكفاءات نوجزها فيما يلي:

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة .
- إعادة تنظيم مناصب العمل ومحتويات الوظائف بفعل التطورات الحاصلة في ميدان الشغل وما فرضته مع ضرورة تبني المفاهيم كالعمل في جماعة، المرنة.
- تنامي تدويل الأسواق، وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية، والتي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمرارها، وهو ما خلق حاجة ملحة لتطوير الكفاءات لتساهم بفعالية في تلك المواجهة.

2-1- طرق تطوير الكفاءات: إن تنفيذ إستراتيجية وخطة تطوير الكفاءات وفعاليتها قائمة على التطابق بين الأهداف والإستراتيجيات المسطرة وتشخيص الانحرافات الموجودة أثناء التقييم الدوري للموارد البشرية. وكذلك على الإمكانيات والوسائل المسخرة من جهة، وكذلك الطرق المستعملة والمعتمد عليها في تطوير الكفاءات، وفيما يلي أهم الطرق المستعملة:

-التكوين الأصلي (القاعدي): وهو حصيلة كل المعارف والتكوينات ومحتوى المسار الدراسي التي تحصلت عليها الموارد البشرية قبل بداية الحياة المهنية، والتي غالباً ما تترجم من خلال مؤهلات وشهادات متحصل عليها من خلال الجامعات، معاهد التكوين، والمعاهد المتخصصة، والتي تأخذ على عاتقها تكوين وصقل عمال من المفروض أن تكون متشعبة بمختلف المعارف والعلوم والمهارات. التي تستعمل في ميدان العمل، لهذا نجد أن التكوين القاعدي أو الأساسي الذي يكون قبل الحياة المهنية، ورغم أهميته إلا أنه غير قادر عن الكشف وتطوير الكفاءات الحقيقية للفرد العامل، ما لم يكن متبوع أو مجسد من خلال نشاطات مهنية يمكن ملاحظتها وتقييمها وبالتالي إمكانية تطويره (سلطاني مُجد رشدي، 2014، ص41).

-الممارسة (الحياة النشطة): حيث تعتبر الممارسة الفعلية للعمل بمختلف نشاطاته و مهامه، عن طريق التجربة التي تترجم من خلال عدد السنوات التي قضاها العامل في منصب عمله، حيث تمكن المورد البشري من اكتساب مصادر معرفية تستعمل لمقارنة الوضعيات الحالية بالسابقة والتغلب على المشاكل، وتمكن العامل من التفكير حول ممارسته، لكي يتوصل إلى تحليلها وتحويل ما عاشه إلى خبرة مفكر فيها، فالموارد البشري كلما طالت مدة تواجده بالمنصب والاحتكاك بظروف العمل كلما زادت معرفته لاستعداداته وقدراته وسلوكاته وإدراك ومعالجة تلك المعلومات وتحليلها وبالتالي يكسبه فكر تطبيق Pratique Perspective (Demontnolin. M.1997, p81)

وبهذا تعتبر التجربة والممارسة كطريقة لتطوير الكفاءات حيث أن مواجهة المشاكل والعراقيل في الواقع المهني تفرض وتعود العامل على تحمل المسؤولية. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق العامل لذاته، فالقيام بأعمال ووظائف تحمل المخاطر تطور لدى العامل، كفاءة التعامل مع الوضعيات المعقدة والخطيرة والغير متوقعة وتمنحه بعض الاستقلالية في معالجة تلك المشاكل حيث أن التحكم في الوضعيات ناتج عن المعارف والاستعدادات والقدرات والإدراكات والتصورات التي يمتلكها المنفذون، وكل هذه الملكات والسيورات، تتطور عن طريق الخبرة والتجربة وأداء وظائف جديدة، فهي تؤثر في السلوكات المهنية للمورد البشري و تسمح له بالتكيف مع الوضعيات الجديدة انطلاقاً من الوضعيات المعاشة سابقاً، و هذا يؤدي إلى تطور كفاءة المورد البشري من خلال وعيه بخبرته وإمكانيته وسبل تطويرها وإثرائها (Fassina.A et Pastra.P,2004, p207).

و بالتالي فإن المورد البشري خلال ممارسته لنشاطه الفعلي يجمع معارف، ويكتسب تصورات حول مواقف ووضعيات عمل مختلفة روتينية، أو متجددة، فيقوم بتنظيم نشاطه، ذلك ما يجعله قادراً على تحويل معارفه، والبرهنة عليها من خلال الوضعيات والمواجهة، مما يدفعه للتفكير في الإجراءات اللازمة للمواقف المتعرض لها، وخلالها يعمل على تحليل معارفه. مما يسمح له بالوعي بما يملكه من معارف وقدرات وضمان التكيف مع أي وضعية عمل جديدة، وهذا ما يجعل كفاءاته تتطور.

- التكوين: حيث يعتبر التكوين من الأساليب الأساسية وأكثرها اعتماداً في تطوير كفاءة الموارد البشرية، كونه يضمن إكساب الموارد البشرية، المهارات والمعارف والاتجاهات الضرورية لمنصب عمله، من خلال برامج ودورات تكوينية نظرية وتطبيقية ميدانية. بحيث تجعل من المورد البشري قادراً على مزاولة عمله بإتقان، كما يعمل على تغيير وتعديل خبرات وتصورات العمال وسلوكاتهم السابقة، مما يجعلها أكثر تكيفا والمتطلبات الجديدة للعمل وبطريقة فعالة (Roussel .P, Wacheux. F,2006, p.153).

لهذا يجب إعداد نشاطات و برامج تكوينية، تمكن المورد البشري من تطوير كفاءاته وممارسة عمله، ذلك أن التكوين المستمر للموارد البشرية يضمن استمرار المستوى الذي وصلت إليه مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الطارئة على معايير منصب العمل.

-التطوير الذاتي: ذلك أن التطور الذاتي للكفاءات اتجاه يجب أن يتبناه كل مورد بشري، فوق هذا المنظور، لا يجب أن تكون تنمية الكفاءات نشاط تكويني يقع تحت سلطة المؤسسة، وإنما إرادة ذاتية للبحث عن الذات انطلاقاً من تقييم ذاتي للإمكانيات ونقاط القوة والضعف، والعمل على تحديد إمكانيات التطوير الذاتي عن طريق المحاولة وتجريب الحلول الشخصية والوسائل التي تساهم في ذلك، حتى وإن كان هذا الجهد الذاتي يجب أن يكون بالتنسيق مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة. وهنا يجب الإشارة إلى أن التوجه الجديد المنطوي تحت تطوير الكفاءات يتوافق جيداً مع التطور الحالي للمؤسسات بصفة تكون فيها ملزمة على تغييرات أكثر سرعة وأكثر عمقاً مما كانت عليه في الماضي، تتزامن المبادرة المتروكة لكل عامل لتنظيم وتطويره الذاتي للكفاءات مع الطريقة التي يبحث فيها الأفراد حالياً تسيير خبرتهم المهنية بأنفسهم.

3- تقييم الكفاءات:

تحتل عملية تقييم الكفاءات ورغم صعوبتها إحدى الأنشطة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة حيث بعض المؤسسات قد تلجأ إلى معايير ومؤشرات بمقارنة المدخلات والمخرجات في مدة معينة، لكن هذه المؤشرات قد تعجز عن توفير معطيات دقيقة وموضوعية خصوصاً في بعض الأنشطة التسييرية والوظائف الإدارية التي يتعذر فيها استخدام تلك المؤشرات. ومن هنا تأتي أهمية تقييم الكفاءات باعتبارها تصب في هدف معرفة وتقييم النشاط الفعلي والكفاءات المستعملة فعلاً لإنجاز المهام. ومقارنتها مع الكفاءات المسطرة والمطلوبة للتنفيذ، ومع الاستعانة ببعض التقنيات كالمقابلة والملاحظة، وخاصة مرجعيات الكفاءات التي تحدد الكفاءات الضرورية واللازمة في أي فرد لإنجاز وتنفيذ نشاط معين على أكمل وجه. وهذا ما يمكن من استخلاص الفوارق بين الكفاءة المسطرة، والكفاءة المستعملة ومعرفة الانحرافات ونقاط الضعف، ومن ثم صياغة تلك الفوارق في شكل احتياجات تكوينية، وهذا ما يسمح للمؤسسات بتثمين وتطوير كفاءة مواردها البشرية (Guerrard.S. et All,2007, p.450).

فتقييم الكفاءات يسمح للمؤسسات بالوقوف على الكفاءات الفعلية التي يتوفر عليها مواردها البشرية، كما يسمح كذلك للموارد البشرية على اختلافها أن تكون على دراية بكفاءاتها الفردية، وتعمل على تطويرها وتنميتها، إذن فتقييم الكفاءة يعتمد أساساً على الكفاءات الفعلية التي تظهر أثناء إنجاز النشاطات الفعلية، ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة والمحددة لإنجاز ذلك العمل، والتي تتحدد من خلال مرجعيات الكفاءات لمختلف المناصب والوظائف وغالباً ما توضح مستويات الكفاءة سواء المستعملة أو المطلوبة. فالفارق بين مستويات الكفاءة المطلوبة والكفاءة المستعملة يشكل ضعف وقصور يعبر عنهما في شكل حاجيات تكوينية، تسعى البرامج والممارسة المختلفة لتطوير الكفاءة للإجابة عنها، وتقليص الفجوة بين تلك المستويات للوصول إلى أقصى درجة من الفعالية والنجاح عند تأدية مختلف النشاطات، فالحديث عن تقييم الكفاءات مرتبط ارتباط وثيقاً بالإنجاز الفعلي لمختلف النشاطات حيث أن الوقوف على مدى تطبيق الكفاءات التي يكون عليها العامل، يكون من خلال سلوكياته وتصرفاته أثناء أداء نشاطاته التي تتضمنها وظيفته.

وبالتالي فإن الوقوف على فعالية الإجراءات والممارسات التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تطوير كفاءة مواردها البشرية لا تظهر نتائجها إلا من خلال العمل الفعلي والحالات المهنية الفعلية، وهذا ما يحتم على المؤسسة الإطلاع والتقييم الدائم والمستمر لمستوى كفاءة مواردها البشرية للاستفادة منها، تطويرها وبناء خرائط كفاءات يوضح فيها تقييم مختلف كفاءات مواردها البشرية و مستوياتها. مع ضرورة تعويد وتشجيع الموارد البشرية على إجراء تقييمات ذاتية ومساعدتهم في ذلك. للوقوف بأنفسهم على كفاءاتهم وتقييمها للاستفادة من الطاقات الكامنة وجوانب القيود فيها وتجاوز وتطوير جوانب الضعف فيها وبحث سبل تطويرها ذاتياً.

IV - إسهامات أسس علم النفس في تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية:

يعتبر الاستثمار في الرأس مال البشري محركاً و عاملاً حاسماً في تحقيق النمو، وتدعيم القدرة على المنافسة، وهو ما يساعد المؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الاستمرار و البقاء، ويتوقف هذا على إعداد ممارسات جادة و هادفة ومدروسة، لتنمية الكفاءة المهنية للمورد البشري، ويرتبط نجاح هذا المسعى و فعاليته باستغلال ما توصلت إليه مختلف العلوم، ومن ذلك علم النفس، بنظرياته و نتائج الأبحاث فيه، و كذا مختلف فروع و تخصصاته .

حيث أن سلوك الإنسان بسيطاً كان أم معقداً، يمكن النظر إليه من زوايا مختلفة لتعدد العوامل المتدخلة في تشكيله، لهذا لم يكن من الممكن على الباحثين في علم النفس الاكتفاء بنظرية واحدة أو مدخل واحد لتفسير السلوك البشري، وعليه فقد تعددت المداخل و النظريات التي أخذت على عاتقها هذا الدور، ولأن ممارسات تنمية الكفاءات المهنية للموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، و على اختلاف مستوياتها، لا تتم في محيط مغلق، كما أنها لا تبرمج عفويًا، كون تلك الموارد البشرية مندججة مهنيًا، كما أنها تستهدف سلوكيات معينة سواء بالاكْتساب أو التعديل، و على هذا الأساس سنقدم مقارنة لكيفية إسهام بعض أسس علم النفس في تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية من خلال الجوانب التالية :

1- ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ضوء بعض نظريات علم النفس: إن علم النفس كتنخصص مهم، فرض نفسه ضمن حقول العلم المختلفة، كونه يعني بدراسة السلوك الإنساني، يركز على نظريات (مدارس) بارزة، قدمت و لازالت تقدم إسهامات وأفكار رائدة يستفاد منها في عديد المجالات و الميادين، ومنها مجال العمل و الموارد البشرية، باعتبارها ركيزة أساسية تبني عليها نشاطات المؤسسات و القطاعات، المختلفة، و كذا فعاليتها ، استمراريته و تنافسيته، و بالتالي برزت الحاجة الملحة لتنمية كفاءة الموارد البشرية العاملة فيها، و باستمرار، مسايرة للتطورات و التغييرات المتسارعة، و الأكيد أن ممارسات تنمية الكفاءة المهنية لتلك الموارد البشرية، تسعى للوصول إلى أقصى درجات و مستويات الفعالية، و هذا يمر عبر تقيدها و اعتمادها على أسس علمية، من خلال استفادتها من نتائج الدراسات و البحوث و الأفكار التي تقدمها مختلف الحقول العلمية، و في هذا الإطار سنقدم مقارنة لكيفية إسهام بعض نظريات (مدارس) علم النفس في تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية، من خلال المداخل التالية:

1-1- المدخل السلوكي:

استخدم السلوكيون المنهج التجريبي في دراسة التعلم، غير أنهم وان لم ينكروا وجود عمليات عقلية متدخلة في التعلم فأهم لم يهتموا بدراساتها لاعتقادهم انه لا يمكن اختبارها علمياً، وان السلوك الملاحظ يمثل معلومات موثوق فيها يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف المبادئ و القوانين التي تحكم السلوك البشري.

حيث يمكن تحديد تأثير هذا المدخل على عدة مستويات، ففي المقام الأول حدد السلوكيون الناتج الذي يحققه المورد البشري خلال النشاط الذي يقوم به كموضوع أساسي للدراسة،. وعليه وفق هذا التصور يمكن تقسيم السلوك المهني الواحد إلى أجزاء و عناصر. وهو ما يساعد مصممي البرامج التكوينية على تجزئة المهام المقترحة على المتكويين، لغرض تنمية كفاءتهم، كما يسمح تقسيم السلوك المهني إلى أفعال جزئية للمسؤولين على تنظيم برامج و نشاطات تنمية كفاءة الموارد البشرية بتجسيد طريقة جديدة في التكوين تسمى بالتكوين المبرمج ، وهكذا تبنى ممارسات التنمية و التطوير على وحدات محددة و منفردة و ليس نحو وحدات مترابطة.

انطلاقاً من هذين المبدأين الكبيرين فقد كانت للسلوكية تأثيرات كبيرة في كيفية تقييم التكوين كأحد أكثر الطرق اعتماداً في تنمية الكفاءة، من خلال تقسيم السلوك إلى نشاطات جزئية، بحيث يتناول التقييم وحدات صغيرة متكررة، ويسمح التقييم وفق هذا

المنظور بالحكم على مستوى اكتساب المعارف و الكفاءات والنشاطات المتعلمة، و يكون هذا المستوى محددًا مسبقًا (بوحفص عبد الكريم، 2010، ص. 78).

كما يعتبر السلوكيون أيضا أن كل سلوك وبشري يكتسب وفق قانون المنبه والاستجابة و الترابط الحاصل بينهما. وعليه ، وفق أفكار هذا المدخل، و جب الاهتمام بتنظيم المحيط و البيئة التي يكون فيها تنمية الكفاءات المهنية المختلفة، حيث يؤكدون على ضرورة وجود المنبهات المطلوبة من اجل التعلم في هذا المحيط حيث يجب أن يولي المكون اهتماما كبيرا للمنبهات المقدمة للمورد البشري، كما يجب العناية كذلك بترتيب تلك المنبهات و النشاطات المقترحة. فكل هذه المبادئ تجعل من المكون أساس عملية تنمية الكفاءة ، باعتباره المنظم للترابط بين المنبه و الاستجابة بتطبيقه مبدأ أساسيا لاستمرار هذا الترابط و يتعلق الأمر بالتدعيم و التعزيز ومدى تكراره.

أما عن الحالات الانفعالية التي تصاحب النشاطات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية، فتكون ناتجة عن منبهات موجودة في المحيط فالانفعالات تدرس هي أيضا حسب المدخل السلوكي ووفق قانون المنبه و الاستجابة. وعليه يجب خلق الظروف المواتية لتثبيت سلوك معين، أو التخلي، ويكون تطبيق هذا العامل بالتدعيم الخارجي للسلوك و المعارف و الكفاءات المرغوب فيها. وهذا ما يتضح من خلال تقنية العصف الذهني (le brainstorming) والذي يتضمن قيام المكون بإثارة و تنبيه المتكويين بعرض موقف معين أو موضوع محدد يكون مستمد من الواقع المهني، و يطلب من المتكويين تقديم آرائهم واقتراحاتهم بصورة سريعة ودون تردد، حيث يعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء، ويساهم في تحرير المتكويين من الجمود وتشجيعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة المثارة فهذه الطريقة تمثل إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تشجع فيها المجموعة و بإشراف رئيس لها على توليد وإثارة أكثر ما يمكن من أفكار وآراء حول موضوع معين ليقوم الرئيس أو المنشط بتنظيمها، معالجتها وتقييمها (GAUDEN.I, CUISINIER.F, 2009, p.160).

1-2- تأثير المدخل الإنساني :

ساهم هذا التصور في تبني التكوين الغير موجه، كأسلوب لتنمية الكفاءة المهنية، باعتبار أن المورد البشري يعرف ما هو مهم لتطوره الشخصي على المستوى المعرفي و الانفعالي ، ويكون دور المكون خلق محيط ثري يسمح للمتكون باختيار ما يراه مفيدا لتطوره الشخصي، فيختار بنفسه النشاطات و المعارف، و المجالات التي يرغب في أداءها، و يحكم بنفسه على هذا الأداء، ويساعده في ذلك المكون بجعله هذا التقييم أكثر موضوعية، حيث ينصب التدعيم المقدم من طرف المرافق (المكون) على التطوير الشخصي للمورد البشري، فيساعده على تحقيق و تقدير الذات غير أن المدخل الإنساني يتطلب من المكون الاهتمام بالبعد الانفعالي للمتكون، وذلك بخلق توافق بين النشاطات المقترحة على المتكون و رغبة هذا الأخير، والتي تحتل مكانة هامة ضمن ممارسات تنمية كفاءته، ذلك أن دافعية، والتي تترجم رغبته تنمية كفاءته المهنية.

إن تطور الكفاءات وفق المنظور الإنساني لا يستلزم متطلبات أولية محددة مسبقا لاكتساب معارف ومهارات و سلوكيات جديدة، إنما كل ما في الأمر أخذ بعين الاعتبار دافعية المتكون و رغبته في التطور حيث يركز هذا المدخل على فهم المتكون و يأخذ بعين الاعتبار شخصية المتكون في مجملها كوحدة متميزة و ذات خصوصيات يجب تحفيزها و احترامها ، من خلال دراسة الخبرات الذاتية السابقة أي على إدراك الفرد لذاته و الخبرات التي اكتسبها سابقا، ومن تم تفسيره الخاص للأحداث و المواقف كما يهتم هذا المدخل

المعنى أو المعاني التي يعطيها الفرد للأحداث و المواقف المهنية، بالنسبة لأصحاب هذا المدخل الطريقة السليمة لمعرفة الكثير عن سلوك الفرد تكون من خلال إدراك هذا الفرد لذاته و عالمه الداخلي.

كما أن تحديد محتوى البرنامج لا يكون بطريقة رسمية، بل يخضع لاهتمامات المتكون و معرفته عن نفسه كطالب للمعرفة والمهارات و الكفاءات يكون نفسه بنفسه، فالمتكون يمارس نشاطات تكوينية متكاملة ومركبة و هادفة (بوحفص عبد الكريم، 2010، ص. 82).

فغايات عمليات تنمية الكفاءة المهنية، في هاته الحالات إكساب المورد البشري معارف و مهارات تمكنه من التكيف الذاتي و بصفة إرادية و دائمة مع متطلبات المحيط، و يكون التركيز في مثل هاته العمليات على استقلالية المورد البشري، من خلال نشاطات ذاتية تنمي كفاءاته المتنوعة، وهو ما نجده ضمن مقاربة التكوين الذاتي، ذلك بأن هذا التوجه يرى بأن تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية ومهاراتهم ومعرفهم لا تقع على عاتق المؤسسة فقط ، بل يجب على الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات على اختلاف مستوياتهم، وخاصة الإطارات والمستويات العليا، يجب عليهم أن تطوير وتنمية كفاءاتهم وتحديد معارفهم بشكل مستمر، فعلى العامل أن يقرأ ويطالع، وعليه القيام وباستمرار بجمع معلومات وآراء عن أدائه وكفاءته من خلال مصادر متنوعة كالرئيس المباشر أو المشرفين وحتى الزملاء، و الإستفادة من العمليات التقييمية التي تجرى له، وتحليل تلك المعلومات لمعرفة جوانب القوة والضعف لديه، وفي ضوء تلك النتائج والتحليل يضع خطة لتطوير وتحسين أدائه وكفاءته للأفضل (عقيلي عمر وصفي، 2009، ص. 193).

1-3- المدخل المعرفي:

يتمثل التأثير الأساسي للتناول المعرفي في اهتمامه بالسياقات المعرفية التي تسمح بالوصول إلى المعلومات، حسب أصحاب المدخل المعرفي فانه من المهم جدا فهم السياقات التي يستخدمها المورد البشري لأداء مهامه و عمله. حيث يفرض هذا التوجه على المورد البشري، وكذا الأطراف التي لها علاقة بتنمية كفاءتهم المهنية، الاهتمام بالسياقات المستخدمة من أجل ذلك من خلال التركيز على السياقات المعرفية، وأنماط التفكير التي تدخلت في اتخاذ أي قرار معين في وضعية مهنية معينة والتي تسمح بمعرفة نماذج التفكير المعرفية المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات المهنية (بوحفص عبد الكريم، 2010، ص. 84)

و يقدم التناول المعرفي إضافة أخرى يتعلق بالمعارف السابقة، و دورها في بناء المعرفة ، حيث تنطلق تنمية الكفاءة المهنية وفق هذا المنظور من مبدأ أساسي مفاده أن معارف المورد البشري السابقة أساسية في عملية التنمية، و هو ما يسمح له بإضافة المعارف الجديدة التي تقدم له، و كذلك الاهتمام أيضا بالأبعاد الانفعالية، فالمورد البشري ليس كائنا معرفيا فقط بل له انفعالا و هو كائن اجتماعي قبل كل شيء.

فوفق هذا المدخل، فان تنمية كفاءة المورد البشري تتضمن مساعدته حتى يصبح قادرا على التأثير في محيطه، و تغييره وفقا لأهدافه من خلال تطوير مؤهلاته و كفاءاته، حتى يطور محيطه المهني، حيث يعطي هذا التصور أهمية بالغة للمبادرات الفردية و الجماعية و التخطيط الاستراتيجي من خلال تكفل المورد البشري بتسيير سياق و مسار تنمية كفاءته، و التركيز على الأهداف التي يجب الوصول إليها، و المشاكل التي يجب معالجتها، و هنا تبرز أهمية المرافقة الشخصية كإجراء وأسلوب للكشف عن الكفاءات التي تتوفر عليها الموارد البشرية العاملة في أي مؤسسة، حيث يرافق مختص في مجال معين، وقد يكون مختص نفساني، يرافق المورد البشري أثناء قيامه

بنشاطه، ويساعده في الكشف عن إمكانياته ومهاراته واستعداداته. وبالتالي الكشف عن كفاءاته واستغلالها في مجال عمله، و العمل على تنميتها (Khelassi.R 2010, p. 117).

2- ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ضوء بعض مجالات علم النفس العمل و التنظيم :

لقد واجه علماء النفس تحديات و صعوبات في دراساتهم للسلوك الإنساني بسبب تداخل و تفاعل العديد من العوامل في تشكيل ذلك السلوك وهذا ما أدى بهم إلى التخصص ضمن هذا العلم حتى يغطي مجال دراسته جميع الانشغالات والمواضيع وهذا ما ساهم في ظهور علم النفس العمل و التنظيم و الذي يعتبر الدراسة العلمية للسلوك الإنساني في وضعية العمل و نشاطاته المهنية، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا العنصر لتأثير بعض فروع علم النفس العمل و التنظيم في تكوين وتنمية كفاءة الموارد البشرية فيما يلي:

2-1- تحليل الفرد: حيث يعتبر تحليل الفرد من أهم التي يركز التي تبني عليها ممارسات تنمية الكفاءة، بمختلف سيورتاتها و عملياتها، باعتباره مدخل هام لا بد من الاهتمام به، لما له من فائدة قصوى في سير عملية تنمية الكفاءة، ذلك انه وسيلة و أداة مساعدة في مستويات و كفاءات التدخل من جهة، و بمنح العمال دراية و معرفة بقدراتهم، كفاءاتهم و مختلف سلوكياتهم. و بالتالي التعرف على نقاط قوتهم و جانب ضعفهم و هذا ما يساعدهم في عملية تطوير معارفهم و كفاءاتهم والتفاعل بشكل ايجابي مع مختلف الممارسات التي تهدف إلى ذلك.

لهذا يجب على هذا التحليل أن يستند على أسس علمية موضوعية وبالتالي يأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية في الفرد هي: المستوى التعليمي، المسار المهني، خبراته خارج المؤسسة، الدورات التكوينية التي خضع لها، نوعية الأعمال والوظائف التي مارسها، سلوكياته ودوافعه، ميوله وتطلعاته ورغباته، باعتبار أن تنمية الكفاءة عملية شخصية، تقوم على أساسا على توفر الرغبة والدافع لدى المتكون، بمعنى أن التكوين لا يمكن فرضه أو جعل الاستفادة من إجبارية فالمتكون هو الذي يحدد قدر استفادته من التكوين. فتحليل العوامل السابقة يشكل إلى حد كبير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد يعطي دلالة قاطعة على أن هناك قصورا ونقصا معيناً في الأفراد، مما يتطلب إعداد برامج و نشاطات تتناسب مع نوعية المهام والأعمال التي يمارسونها (الكفاي مجد جمال، 2009، ص. 201).

2-2- تحليل العمل (المهنة): فتحليل العمل يعتبر أحد النشاطات و العمليات الأساسية بالنسبة للعمل بصفة عامة و على وجه الخصوص بالنسبة لعلم النفس العمل و التنظيم، ذلك أن باقي النشاطات و الوظائف الأخرى تتركز على مخرجات هذه الوظيفة، حيث يعرف تحليل العمل بأنه دراسة علمية دقيقة و شاملة لكل الحقائق و المعطيات التي يتضمنها منصب العمل، والظروف المرافقة لأداء العمل، و المؤهلات و الخصائص الشخصية الواجب توفرها في من سيشغل منصب العمل (Peretti, j. m, 2005, p.15).

فتحليل العمل و المهام يشمل تحديد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير التي تقاس بها تحصيل المورد البشري لتلك المتطلبات، من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة وأهداف الوظيفة ومعدلات الأداء. وبالتالي فإن الإنحراف بينهما يشكل الإحتياجات التكوينية، والتي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه مختلف البرامج و النشاطات و الممارسات التي تسعى لتنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية.

و على هذا الأساس فإن الإهتمام الفعال بتحليل الفرد و المهمة، يساهم في رسم خطة واضحة ومتكاملة لتنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية، يتم إعدادها في ظل رؤية واضحة المعالم في ضوء المعطيات، و المعلومات المحصل عليها، تخدم سيرورة تنمية الكفاءة المهنية، بداية بالكشف عنها، إعداد ممارسات و نشاطات لتطويرها، و كذا تقييمها .

2-3- الأروغونوميا: تعتبر من بين أهم مجالات علم النفس العمل و التنظيم، حيث تهتم بالدراسة العلمية للظروف النفسية-الفسولوجية والاجتماعية و الفيزيائية للعمل، و للعلاقات بين الإنسان و الآلات. فقد عرفت بأنها التخصص العلمي الذي يهتم بدراسة العلاقة، و التفاعل بين الإنسان و مختلف مكونات النسق و محيط الوظيفة، بغرض تحقيق رضا العمال و راحتهم و الأداء الشامل للنسق (مسلم مُجَّد، 2007، ص. 103).

و يرى شابانيز **chapanis** أن الارغوموميا تتضمن جمع المعلومات حول سلوك الإنسان، قدراته، حدوده وخصائصه للاستفادة منها في تصميم الأنظمة و الآلات و الأعمال و المحيط للحصول على تصميم امن، منتج، مريح و فعال فهي تسعى إلى تصميم العمل و ظروفه و الآلات المستعملة فيه لتلائم قدرات الإنسان و حدوده بمعنى أعم تسعى لتكييف ظروف العمل للإنسان . فهي تتضمن الأروغونوميا الفيزيائية، وتعنى بكل التدخلات على مستوى المحيط الفيزيقي للعمل و كذلك أجواء العمل، مثل الضوضاء، الإنارة، التهوية، الأبعاد الانثروبومترية و كيفية استعمال وسائل العمل، و التحكم فيها في وضعية العمل. وكذلك الأروغونوميا التنظيمية، التي تهتم بعقلنة الأنساق الاجتماعية التقنية، والاهتمام بالبنية التنظيمية، وقواعد العمل وإجراءاته، و عملية الاتصال، ساعات العمل و نمط الإشراف. و كذلك الأروغونوميا المعرفية، والتي تهتم بدراسة كل أشكال التحليل الذهني التي يستعملها المورد البشري، والسيرورات العقلية، كالإدراك، التفكير، الذاكرة، التصورات، وتأثيرها في التفاعل الموجود بين مكونات النسق في وضعيات النشاط المختلفة. (De montmolin-M 1997).

ذلك أن آثار الظروف المهنية المختلفة كالضغط و الإجهاد المهني، حوادث العمل، و مختلف الارغامات الأخرى المتعلقة بتزايد إدخال الوسائل و الابتكارات التكنولوجية في العمل، و آثار الظروف الفيزيائية، التنظيمية، و السيرورات المعرفية قد تنعكس سلبا على أهداف العامل، و حتى المؤسسة.

و بالتالي فان المعطيات و المعلومات المحصل عليها من خلال التدخل الأروغونومي، لدراسة وفهم تلك الظروف و تقييم آثارها، و اقتراح حلول مناسبة، سواء في المجال الفيزيقي، التنظيمي، و المعرفي، يشكل مصدر رئيسي لصياغة نظرة واقعية، و تجسيد نشاطات و عمليات جادة لتنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية و يزيد من فعالية الكشف عنها، متابعتها و تقييمها، و قياس العائد منها، سواء بالنسبة للموارد البشرية نفسها، و حتى للمؤسسة ككل.

2-4 - السلوك التنظيمي: ذلك ان موضوع السلوك التنظيمي بمختلف مكوناته كالثقافة و القيم والاتجاهات والإدراك، يعرف اهتماما متزايدا ذلك أن الثقافة و القيم التي يكونها الفرد و يكتسبها تعمل في الواقع على التأثير فيه و إدراكه لواقعه و لمختلف نشاطاته فعلية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد و ثقافته تظهر من خلال السلوكيات التي يصدرها في بيئته المهنية والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل و ذات الجوانب الاجتماعية و النفسية البيولوجية و المعنوية و حتى المادية وكذلك تفاعلات العادات و التقاليد و الميول و الرغبات وكلها تحدد

شخصية المورد البشري و تتحكم في سلوكياته، و بالتالي نتائج مهامه و نشاطاته في المؤسسة، و تمتد إلى سلوكيات و تفاعل المورد البشري مع مختلف العمليات التي تستهدف تنمية كفاءته (ناصر دادي عدون، 2003، ص. 108).

فدراسة الجانب الثقافي للموارد البشرية بصفة عامة، و للمتكونين بصفة خاصة، شخصيتهم، قيمهم وأتجاهاتهم، يفيد في الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة و تحقيق أهدافها، ومن ذلك إعداد و تنفيذ عمليات و نشاطات تحدف من وراءها إلى تطوير كفاءة مواردها البشرية، فمن خلال تحديد القيم الثقافية للموارد البشرية، سواء كأفراد أو كجماعات على اختلاف مستوياتهم المهنية، من مراعاة ميولاتهم ، دوافعهم و طرق تعاملهم مع مختلف الظروف المهنية، كإعطاء القيمة للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من العوامل المرتبطة بالشخصية، يمكن من اختيار الموارد البشرية الذين تتوفر فيهم الاستعدادات الفكرية و السلوكية التي تسمح و تساعد في تنمية كفاءاتهم، كما يسمح كل هذا، بإعداد وإثراء محتوى ومواضيع تلك البرامج و النشاطات بشكل فعال، ولمختلف الفئات المهنية، كما أن تحديد العوامل سابقة الذكر يعطي إمكانية التنبؤ بسلوكات الموارد البشرية، ونتائج ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية، سواء في الحاضر أو المستقبل وخاصة ردود أفعالهم، و هذا ما يزيد من فعالية عملية تقييمهما، و إبراز أوجه النجاح و القصور فيها .

V- الخلاصة:

من خلال ما سبق و بتطرقنا لممارسات تنمية كفاءة الموارد البشرية في ظل أسس علم النفس، بنظرياته و بعض مجالاته، نصل إلى أن التنمية الشاملة لمجتمعنا و ضمان نجاح و تنافسية المؤسسات المختلفة ، تقتضي الاستغلال الجيد لمختلف الطاقات و القدرات وكذا التطوير المستمر لكفاءات الموارد البشرية، و ذلك بالاستفادة القصوى و الفعالة من مبادئ و تطبيقات مختلف العلوم، ومن ذلك علم النفس، بما جاءت به نظرياته من أفكار و مبادئ، وما تضمنته نتائج البحث، و بما يشتمل عليه من فروع و مجالات كعلم النفس العمل و التنظيم و القياس النفسي، كونها تصبو إلى فهم و دراسة للسلوك الإنساني في مختلف الميادين ومن ذلك مجال العمل دراسة علمية و موضوعية ، و هو ما يشكل قاعدة صلبة تمكن من إعداد و تجسيد ممارسات و نشاطات فعالة للتنمية كفاءة الموارد البشرية، كما يجب التأكيد كذلك أن تلك الممارسات و النشاطات، لا يجب أن تكون ظرفية، ولا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور فقط ، بل يجب أن تكون مستمرة و متجددة، و تكون كذلك وفق نظرة تنبؤية مستقبلية، لمسايرة التحولات و التطورات التي تطبع مناخ نشاط المؤسسات و الموارد البشرية العاملة، و مجابهة أي تغيرات غير متوقعة . باعتبار أن علم النفس هو الآخر يتوسع و يتطور، بما يدرسه من مواضيع و بما يعتمده من مناهج و تقنيات، و هذا ما يقيي المجال مفتوحا لدراسات أخرى ، تسير ما يتوصل إليه علم النفس من نتائج دراسات و أبحاث، و ما يعرفه مناخ عمل الموارد البشرية من تجدد و تطور، و بالتالي إمكانية الإحاطة بالموضوع من جوانب مختلفة و بأبعاد أخرى.

- الإحالات والمراجع :

- بوحنفص، عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عقيلي، عمر وصفي(2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكفافي، محمد جمال.(2008). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة : الدار الثقافية للنشر.
- مسلم، محمد.(2007).مدخل إلى علم النفس العمل، الطبعة الثانية . الجزائر: دار قرطبة.
- سلطاني، محمد رشدي (2014). الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة، الأردن :جلس الزمان للنشر و التوزيع.
- ناصر، دادي عدون (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار الحمدي العامة للنشر.
- Ben chamam, Faycel, Galindo, Geraline(2006). **Gestion des ressources humaines**, paris : Gualino editeur.
- Boyer, Luc.Equibey Noel(2003). **Organisation: theoris et applications**,Paris : Edition d'organisation.
- Chaminad,B. (2005). **compétence dans une de marche qualité**,France : édition. Afnur..
- De montmolin,Maurice.(1997). **vocabulaire de l'ergonomie**, 2^{eme} édition. France Edition Octares .
- Fassina,Annie. Pastre Pierre(2004). **Ergonomie**, France : Presses universitaires de France .
- Gauden, I. Cuisinier, F. (2009). **La boite a outils des formateurs**.Paris : Edition Dunod.
- Guerrard,Stephane.et All.(2007). **la GRH publique en question.**, **France** : Edition L'harmattan.
- Khelassi, Réda.(2010). **Management.Ressources Humaines**, Alger : Edition Houma.
- Leboterf, Guy.(2008). **Travailler.efficacement en Réseaux.Una compétence collective**. Paris : Edition d'organisations.
- Martory,Bernard.. Crost.Daniel.(2008). **Gestion des ressources humaines pilotage Social et performances**. 7^{eme} édition.Paris : Edition Dunod.
- Perreti, j. m . (2005). **Dictionnaire des ressources humaines** , 4^{em}. édition. Paris : Edition vuibert .
- Pujol,M.D.(2003). **Ressources humaines la boite à outils de l'entrepreneur**, 2^{em}édition. Paris : Edition d'organisation.
- Roussel.Patice et Wacheusc.Fridirique.(2006). **Management des ressources Humaines**, Brousselles : Edition de book.
- Stankeikicz,Francois.(2007). **Manager R.H. Des concepts pour agir**, Brousselles : Edition de Book.