

أساليب تنمية المهارات في المؤسسة

د. فيروز شين، أ. نوال شين

جامعة بسكرة - الجزائر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مختلف الأساليب الحديثة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لتنمية المهارات، لأن الأساليب القديمة في التكوين والتدريب لم تعد مجدية، أمام تطور البيئة التنافسية للمؤسسة واحتياجات التوظيف وطرق التعليم والتدريب. ولأن المهارات ذات طابع معرفي يمكن أن تتغير مع مرور الوقت، كما يمكن أن تختفي، إرتأينا في هذا المقال عرض مختلف أساليب تنمية المهارات، حيث يوجد التكوين حسب المهارات والخبرة والكوتشينغ بالإضافة إلى التعلم التنظيمي.

abstract :

This study aimed to various modern methods that must be adopted by the foundation for developing the skills ,because the old methods of formation and training is no longer feasible Because the old ways of configuration and training is no longer feasible, in front of the evolution of the competitive environment of the institution and the employment needs and education and training needs,and because the skills of cognitive nature it can change over time and it can disappear too. In this article we decided to expose the different methods of skills development Where there is a formation according to skills and experience and coaching ,in addition to organizational learning.

تمهيد:

تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدل. وتلعب التطورات الإقتصادية، السياسية، الثقافية والإجتماعية، والتي مست بدورها مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها، دورا في تطور مفهوم وممارسات المهارات. إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل مناصب العمل، وعلى المستوى الإستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما أدى ذلك إلى ضرورة تبني مفهوم تسيير المهارات، من أجل التخطيط الجيد لاحتياجات المؤسسة من المهارات، وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها، لأن الطبيعة المعرفية للمهارات، يمكن أن تؤدي إلى اختفائها. وخوفا من إختفاء المهارات في المؤسسة أردنا عرض مختلف الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية المهارات والحفاظ عليها. فما هي أساليب تنمية المهارات؟

أولاً: مفهوم وخصائص المهارات:

إن أول من استعمل مفهوم المهارات هي علوم التربية، اللغات، وكذلك الزراعة، لتظهر فيما بعد محاور جديدة للبحث في علوم التسيير، كتسيير المعارف، الاصول غير المادية، تسيير الجودة، والتي تضمنت في تحليلها مفهوم المهارات.¹

1- تعريف المهارات: حسب "لسان العرب" المهارة في اللغة العربية جمعها مهارات، وهي الحذق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمه وصار به حاذقاً، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها.²

ويستخدم المصطلحين التاليين "compétence" و"compétency" في بعض القواميس كمتزادافان، وهناك من يرى أن الأول يعني المهارة وهو يشير إلى مستوى الأداء المرغوب، فهو إذا يعتبر كمعيار، أما المصطلح الثاني فيشير إلى السلوك الذي يتم من خلاله تحقيق المهارة وبلوغ المعيار المحدد للأداء.³

وتعرف المهارة بأنها: "القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفو"⁴، ويقصد بهذا التعريف أن المهارة تجسيد المعرفة المكتسبة في الأفعال، وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة. ويعرف "D.Collardyn" المهارة بأنها: "قابلية معروفة للقيام بهذا العمل أو بعمل آخر، في شروط محددة، هذه الاخيرة تكون شخصية، مهنية، إجتماعية أو ثقافية"⁵. يشير هذا التعريف إلى أن هناك تجاوز لمحيط المؤسسة إلى محيط المجتمع، حيث وضح أن القابلية التي يتمتع بها الفرد للقيام بأي عمل يمكن أن تتحدد بشروط شخصية للخصائص التي يتمتع بها الفرد، أو مهنية بمعنى شروط تخص المهنة التي يعمل بها، وأضاف الجانب الاجتماعي والثقافي وربما يقصد بها خصائص المجتمع الذي يعمل ويعيش فيه، سواء كان داخل المؤسسة من زملاء ورؤساء وعمال والنمط الثقافي السائد في المؤسسة أو خارج المؤسسة الأسرة، الأصدقاء... مما يمكن أن تؤثر على قابليته للعمل.

وتعرف "Laetitia Lethielleux" المهارات بأنها: "المعارف النظرية، العملية والسلوكية"⁶، ويقصد بالمعارف (savoir): مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم، أما المعارف العملية (savoir-faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي (savoir-etre) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل. أما "Philippe Lorino" فقد عرف المهارات بأنها: "معرفة التصرف (Savoir Agir)"⁷، أي أن المهارات هي المعرفة التي يتم تنفيذها، أي أنه لا توجد مهارة إذا لم توضع في التنفيذ، وفي هذا الإطار يشرح "Daniel Pemartin" مفهومه للمهارات، إذ يقول: "إن الفرد يمكن أن يعرف مختلف الأنشطة المتعلقة بعمل ما ولكنه لا يستطيع ممارستها، فالمهارات هي المرور من المعرفة إلى معرفة التصرف"⁸.

2- خصائص المهارات: من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية:⁹

1. مفهوم المهارات مرتكز على الفرد وليس على المنصب،

2. المهارات مزيج من المعارف النظرية والعملية والسلوكية،
3. المهارات مصدر للسلطة، عندما تكون نادرة أو أنها تضمن نجاح المؤسسة،
4. مهارات الأفراد مكونة أساسا من البناء الشخصي والاجتماعي،
5. تستفيد المؤسسة من المهارات عندما يكون الأفراد واعون بما يمتلكون، مما يسمح للمؤسسة بالمحافظة عليهم وتطويرهم،
6. المهارات يتم الاعتراف بها في الوسط المهني.

ثانيا: أساليب تنمية المهارات:

هناك العديد من أساليب تنمية المهارات، وهي التكوين والكوتشينغ، التعلم التنظيمي، تنمية المسار المهني، والخبرة، سيتم عرض محتواها بشئ من التفصيل.

1- **تنمية المسار المهني:** يعتبر المسار المهني مهم بالنسبة للأفراد والمؤسسة، فبالنسبة للأفراد يجعلهم يعرفون ما هي المهارات المطلوبة منهم لبلوغ مراكز وظيفية أعلى تستجيب لطموحاتهم، وبالنسبة للمؤسسة، تسيير هذا المسار من معرفة المهارات المناسبة لكل منصب، مما يجعلها تحقق أداءات جيدة. لذلك سيتم توضيح في هذا الفرع تعريف المسار المهني، مراحلها، واتجاهات ومزايا تنمية المسار المهني.

1. **تعريف المسار المهني:** يعرف "Hall" المسار الوظيفي، بأنه: " تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية"¹⁰. ويشير " صلاح الدين الهيتي" إلى أن المسار الوظيفي لم يعد كالسابق، يشير إلى التغيرات الوظيفية العمودية، أي الترقية إلى وظيفة أعلى في المؤسسة. ولم تعد المسيرة الوظيفية مرادفة للعمل في مهنة واحدة أو مؤسسة واحدة، بل إن تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه الذاتي للنجاح أو الإخفاق المرتبط بخبرات عمله¹¹.

2. **مراحل تنمية المسار الوظيفي:** تمر عملية تنمية المسار المهني بعدة مراحل، هي:¹²

أ. **مرحلة الإعداد:** وتبدأ هذه المرحلة بإدراك المؤسسة لوجود حاجات معينة، حيث تقوم بتحليل الاحتياجات والمتطلبات، تحديد الأهداف التي تقابل هذه الاحتياجات، وضع البرامج المناسبة ومستويات تنفيذها.

ب. **مرحلة تحديد وتقييم الخصائص الشخصية:** وهي مرحلة إشراك الفرد، من خلال تعريفه بذاته، فالفرد يجب أن يعرف ذاته ويعرف جوانبه الشخصية، وقيمها تقييما صحيحا وواعيا. لانه لا يمكن إحداث أي تغيير إلا إذا أدرك الفرد ذاته. كما يتم في هذه المرحلة تقييم المهارات الشخصية للفرد ومناقشتها مع مشرفه، استعدادا لمناقشة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، وهذا يجعله أكثر ثقة في نفسه وأكثر رغبة في الإهتمام بمسار تنميته. وهذا يسمح بالتقييم المتبادل للأداء من جانب المشرف والموظف.

ت. **مرحلة تحديد الأهداف:** في هذه المرحلة تتم مناقشة خطط المؤسسة، ومناقشة مختلف البدائل، وهنا يعمل الفرد والمنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف مختلف الأطراف. بالإضافة إلى مساعدة المرؤوس في تحديد أهدافه.

ث. **مرحلة وضع الإستراتيجيات:** يحاول الفرد في هذه المرحلة فهم القوى المؤثرة على النمو الشخصي، في المؤسسة، من خلال فهم النظام غير الرسمي، ونفوذ بعض الأفراد ذوي المصالح الخاصة. والثقافة التنظيمية (العادات والتقاليد، الأفكار، الإجراءات، اللغة...)، كما تتضمن هذه المرحلة تكوين واعداد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف وتتضمن الخطط التنفيذية، معلومات عن انتقال الأفراد من منصب إلى آخر، والخطوات اللازمة للانتقال إلى مركز معين في المؤسسة، وبهذا يقوم الفرد بكتابة خطة للتنمية من خلال التدريب والخبرات من أجل اكتساب المهارات.

ج. **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن وضع الإستراتيجيات محل التنفيذ، ويتم في هذه المرحلة تطبيق برامج التدريب الداخلية والخارجية، والتعلم المبني على الخبرة واكتساب المهارات، من خلال مشاريع معينة أو من خلال الآخرين داخل أو خارج المؤسسة. وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد اختار أسلوب التنمية المناسب، وطبق ما تعلمه فعلا، وتقوم المؤسسة بتسجيل التحسن في النتائج والأداء.

ح. **مرحلة التكامل:** ويمكن تعريف التكامل بأنه التحرك النشط والفعال للفرد تجاه الأهداف المحددة، وفي هذه المرحلة يقوم الفرد والمؤسسة بتقييم الجهود المبذولة لتنمية المسار الوظيفي، حيث يقوم الفرد باختبار التنمية التي أجريت له، والمؤسسة تقوم بتقييم وتقدير العائد على الإستثمار الذي حققته من جراء هذه العملية، ومدى نجاح الأهداف التي حددت في مرحلة الإعداد.

3. إتجاهات تنمية المسار المهني: هناك اتجاهان في عملية تنمية المسار المهني، الإتجاه الأول على المستوى الفردي ويدعى تخطيط المسار، والثاني على مستوى المؤسسة ويدعى تسيير المسار، وهو ما سيتم توضيحه في النقطتين التاليتين:¹³

أ. **تخطيط المسار المهني:** وهو عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية، التي تحدد بصورة واضحة، ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. إن تخطيط المسار، يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، قيمه وأهدافه الشخصية.

ب. **تسيير المسار المهني:** وتشير إلى أنشطة التدوير الوظيفي، التقييم الإستشارة، التدريب والتعلم. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابلياته مع الفرص التنظيمية المتاحة، وهذه العملية فيها بعد سيكولوجي وعاطفي، يرتبط بأهداف المسار الفردية. وبعد يتعلق بقابلية الإستخدام للأفراد، وهذا البعد يتعلق بالمؤسسة. كما يهدف تسيير المسار إلى تحقيق التوازن العاطفي والتطبيقي.

4. مزايا تنمية المسار المهني: توجد العديد من المزايا لتنمية المسار المهني، نذكر أهمها في النقاط التالية:¹⁴

أ. بناء المهارات: حيث تزيد قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، وتدعم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمهام الجديدة والتقدم التكنولوجي.

ب. توفير المهارات والمواهب: حيث يتم توفير المعلومات عن قدرات وطموحات الأفراد، بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم يمكن تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

ت. الدافعية: إثارة دافعية الأفراد للعمل بفعالية، إذا أدرك الأفراد بيئة ومناخ عملهم، تقدم لهم فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة، لتحقيق التنمية الشخصية.

ث. التقدم داخليا: تنمية مجموعة على درجة عالية من الجودة من الأفراد العاملين داخل المؤسسة، حتى تؤهلهم إلى الترقية إلى مناصب أعلى داخل المؤسسة.

ج. تخطيط الموارد البشرية: تقديم معلومات إضافية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

ح. الإستقطاب: تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي، كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.

خ. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة: تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، كمؤسسة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها وتنمية مهاراتها.

2- التكوين المهني المتواصل: يعتبر التكوين المهني استثمارا ذو أهمية كبيرة إلى جانب الاستثمارات الأخرى في المؤسسة، لأنه العامل المحدد لبقاء واستمرارية المؤسسة. وفي الواقع هو الأداة الأكثر فاعلية من أجل تطوير مهارات الموارد البشرية، ومن أجل نجاح المؤسسة في تنافسيتها، والتكوين المهني يشغل مكانة متميزة في مجموعة واسعة ومتنوعة من نماذج اكتساب وتنمية القدرات التنظيمية.¹⁵

1. **تعريف التكوين:** يعرف " **Sekiou Et Autres** " التكوين بأنه: " مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد أو مجموعة أفراد في وضعية جيدة للقيام بكل كفاءة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، وهذا لغرض السير الحسن للمنظمة"¹⁶. ويعرف " **Bendiabdelah Abdeslam** " التكوين بأنه: " التنمية المستمرة والنظامية للمعارف والإستعدادات الضرورية لكل عضو في المؤسسة، لممارسة بكفاءة وفعالية المهام المكلف بها"¹⁷.

كما يعرف بأنه: " مجموعة من الأعمال والوسائل والطرق والبرامج بفضل تكاملها، يتمكن العامل من تحسين معارفه، سلوكياته، تصرفاته وقدراته الذهنية الضرورية. للوصول إلى أهداف المنظمة وأهدافه في آن واحد"¹⁸. ولقد أدرج " **André Petit Et Autre** " مجموعة من الخصائص للمقارنة بين التكوين التقليدي وتكوين المهارات، كما تظهر في الجدول التالي.

الجدول رقم (1): مقارنة بين تكوين المهارات والتكوين التقليدي

الخصائص	التكوين التقليدي	تكوين المهارات
الهدف	مركز على حاجات المدى القصير	حاجات المدى الطويل والمتوسط
الفلسفة	تكلفة بالنسبة للمؤسسة	استثمار بالنسبة للمؤسسة
الأشخاص	المكون والمتكون	كل أعضاء المنظمة معنيين بالتكوين وكل الأطراف

المعنيين	معنية بالتكوين خارج المؤسسة
الوظيفة	استشارية
المهام	محددة
التقنيات والوسائل	متعددة تمتد إلى العمل على الاندماج في المسار المهني، تطوير الأفراد والمنظمة
التقنيات والوسائل	التكوين حسب الطلب
التقنيات والوسائل	التكوين الرسمي، التكوين الذاتي، والتكوين المسير بالاعلام الالي
التقييم	مؤسس على المحتوى البيداغوجي وتحت مسؤولية المكون ومبني على مؤشرات الرضا العام
التقييم	مؤسس على العائد المحقق وتحت مسؤولية المسيرين المعنيين

المصدر: اسماعيل حجازي. مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

ويشير "Citeau" إلى أن التكوين ليس هدفا في حد ذاته¹⁹، بل يجب حسب "J. Peretti" أن يستجيب لتطلعات المستخدمين واحتياجات المنظمة، ويساهم في الوصول إلى أهدافهم، والرضا المهني والإقتصادي، أخذاً في الإعتبار تطور المهن وكذلك يساعد في الحفاظ على قابلية الإستخدام للموظفين والتلائم الدائم للمهارات الموجودة والمطلوبة²⁰.

2. أنواع التكوين المهني المتواصل: لقد حدد "El Ekremi Et Oumaya Kalbous" عدة

أنواع للتكوين المهني، هي: ²¹

أ. التكوين التكيفي **la formation d'adaptation**: وهو ذو طبيعة تقنية ويكون في خدمة تنافسية المؤسسة، ويعمل على تحسين المعارف العملية للمرؤوسين المرتبطة بعملهم ومحيطهم، وهو يساهم في زيادة القابلية للإستخدام لأنه موجه من أجل حل مشاكل المؤسسة ومرتبطة جذريا بوضعياتها فهو جد خاص بالمؤسسة.

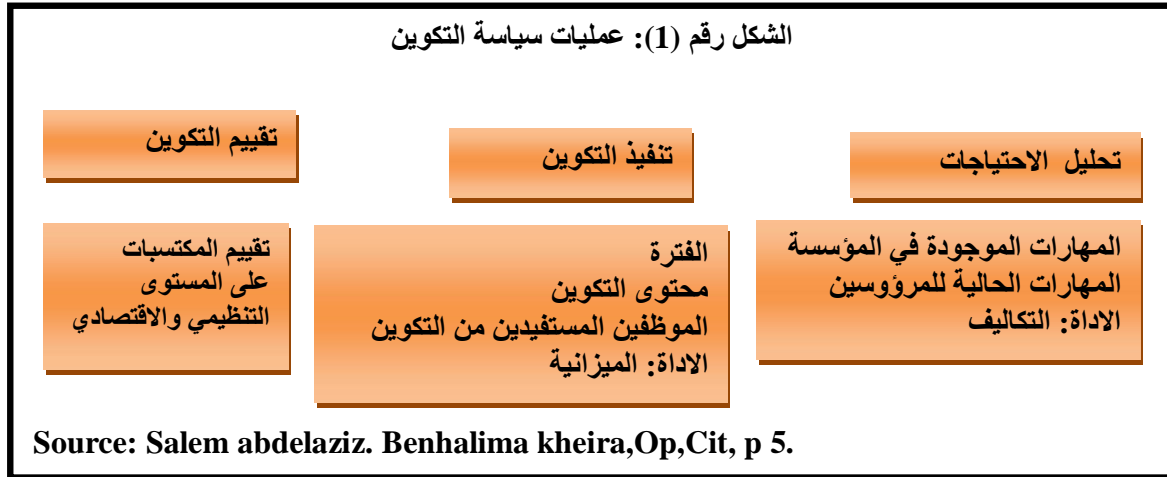
ب. تكوين القابلية للإستخدام **la formation d'employabilité**: وهو تكوين ذو طبيعة عامة، مثل اللغات، الانترنت، استعمال الحاسوب، تقنيات الاتصال والمعلومات، وهو يزيد من فرص العمل للفرد داخل أو خارج المؤسسة، ويوسع من مجال المهن.

ت. التكوين المهني المتكيف مع التغيرات **La Formation Professionnelle D'adaptation Aux Changement**: بعد أن تقوم المؤسسة بتشخيص المهارات الداخلية نظرا لنمو الطلب، تبدأ في إعداد برنامج للتكوين المهني لتأهيل الموارد البشرية. والهدف من هذه العملية هو تكييف مواردها البشرية لتواكب التغيرات الحاصلة، ومن أجل السير الجيد للمؤسسة وعدم تضييع المستوى الحالي لتنافسياتها وأدائها في السوق والحفاظ على صورتها الإيجابية لدى زبائننا.

ث. التكوين المهني لتنمية المهارات **la formation professionnelle de développement des compétences**: وهذا النوع يأتي من افتراض أن المعارف تفقد فاعليتها ومعناها بمرور الوقت نظرا لسرعة التغيرات والتحولات، فمهارات الأمس ليست صالحة لليوم، ومهارات

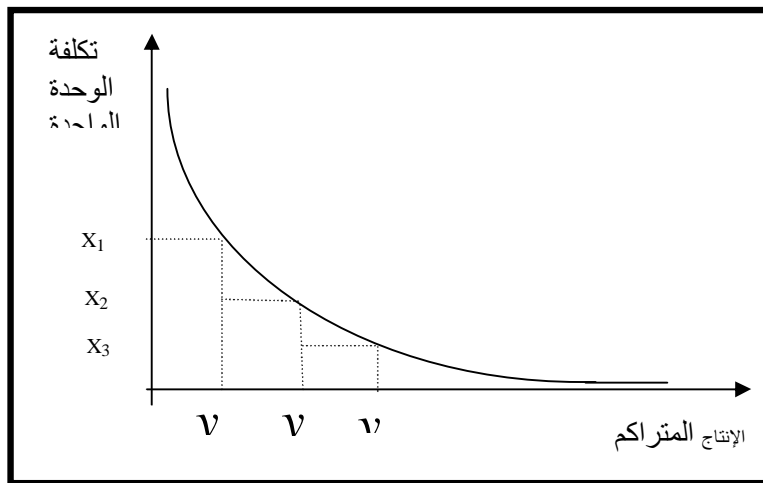
الآن لن تكون سارية المفعول غدا. فتقوم المؤسسة بتحديد المهارات المطلوبة، وتحدد برنامج تكويني يتضمن تنمية هذه المهارات.

ج.ثالثا: عمليات سياسة التكوين: تمر سياسة التكوين بثلاث مراحل، حددها " Faycel Ben Chemam Et Géraldine Galindo"، كما تظهر في الشكل التالي.



1. الخبرة وتنمية المهارات: إن مفهوم الخبرة، يعني المعرفة المكتسبة عن طريق الممارسة. وتشير " Marilyn M. Helms, D.B.A " إلى أن نموذج الخبرة ومنحنى التعلم، تطورا من خلال الفرضية الرئيسية التالية: " الأفراد والمؤسسات يكتسبون المعرفة من خلال ممارسة العمل، ويكتسبون الخبرة من التكرار، وبالتالي الأفراد والمنظمات يقومون بتغييرات نسبيا دائمة في السلوكات أو في التعلم"²²، وعليه فإن المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا، تؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة، وهذا ما يعرف بمنحنى الخبرة، وتشير بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليه تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل 30 % تقريبا²³. والشكل الموالي يوضح منحنى الخبرة أو التجربة.

الشكل رقم(2): منحنى التجربة



Source: R.A Thiétart, La stratégie d'entreprise, 2eme édi, Paris, édiscience, 1993, p 121.

ويرى " Leboyer " أن العلاقة بين الخبرة والمهارات، ليست بسيطة، لأن كل تجربة، تعلم العديد من المهارات وكل مهارة يمكن أن تتطور عن طريق خبرات وتجارب مختلفة. ويشير إلى أن بعض التجارب هي أكثر تكويناً من تجارب أخرى، خاصة الوضعيات الصعبة، كالمشاكل الجديدة، المهمات الدقيقة، الأحداث المتضاربة، والتي تتطلب المبادأة، التخيل، مراقبة الذات، وجودة التفكير. إن القيام بمواجهة أحداث ومهام جديدة، يعطي انطباعاً أن ما هو موجود الآن ليس ما هو منتظر، وهذا يدفع إلى تنمية المهارات الضرورية للمواجهة، فالفشل أمام صعوبات كبيرة يمكن أن يكون أكثر ربحية من النجاح السهل.²⁴ وفيما يلي سيتم عرض الوضعيات والفرص التي تؤدي إلى اكتساب وتنمية المهارات بالإضافة إلى الروتين.

1. الوضعيات التي تعمل على تنمية المهارات: في دراسة قام بها مركز القيادة الإبداعية، تم سؤال عدد من الأفراد حول طبيعة الخبرات التي تشكل بالنسبة لهم مصدراً للتنمية الذاتية، وكانت النتائج كالتالي: تغيرات الوظائف، المناصب ذات المسؤوليات الصعبة، المشاكل والشدائد. فتكرار دوران المناصب يمثل فرصة لمواجهة تنوع التجارب في كل منصب، وهذا بدوره سيؤدي إلى امتلاك مهارات جديدة، إلا أنه ينصح بأن لا يكون رتم الدوران سريع جداً.²⁵ كما حدد " Mc Cauley " أربع وضعيات صعبة يمكن أن تنمي المهارات، هي:²⁶

أ. تحديات مهمة،

ب. أهمية القيام بتغييرات جذرية،

ت. ضرورة اتخاذ القرارات في حالة عدم الأكادة،

ث. الضغط الكبير الذي تمارسه السلطة العليا.

2. الخبرات الناجحة التي تعد فرصاً لاكتساب وتنمية المهارات: لقد حدد " Claude leavy -

leboyer " قائمة من الخبرات الناجحة، التي تعد فرصاً لاكتساب وتنمية مهارات جديدة، صنفت إلى خمس مجموعات، هي:²⁷

أ. مشروع جديد لتنفيذه: مثل تطوير فرع في الخارج، مصنع، خط إنتاج جديد، وهذا يعتبر فرصة

لعرض القدرات والمبادرات، في مكان جديد ومع بعض الإستقلالية.

ب. عملية تفرض مشكل: عن طريق إعادة تنظيم هذه العملية بعمق في ظل شروط تجعلها في

الغالب صعبة، وعن طريق إيجاد عوائق، مثل: مشاكل السلطة.

ت. المسؤولية الداخلية لنشاط مهم: والذي يمكن أن يكون مهمة خاصة، وضع تعاوني جديد،

الإستحواذ، التفاوض مع النقابات.

ث. الإنتقال من منصب عملي إلى منصب وظيفي: وهذا ما يؤدي إلى طرق جديدة للعمل، ويقدم

فرصاً لحصول اتصالات جديدة مع أفراد جدد.

ج. زيادة المسؤولية في المناصب الحالية: نتيجة لتطوير المنتج أو السوق، وتعدد المشاكل المطروحة للوضع الحالية، زيادة الميزانية، زيادة عدد المرؤوسين.

ويقترح "Temporal Et Burnett" إمكانيات أخرى للتنمية من خلال خبرات ناجحة، حيث يشير إلى أهمية المهام الدولية وذات المسؤولية الكبيرة التي تتضمن تطوير نشاط أو الدخول لسوق في دولة أجنبية، أين الثقافة والنظام القانوني، والتجاري مختلف²⁸. كما أشار "Mc Call Et Autre" أيضا إلى خمس أنواع من الشدائد تساهم في تنمية المهارات، هي:

أ. أخطاء في السلوكات وفي العلاقات مع الآخرين،

ب. ترقيات غير موجودة، أو مناصب دون فائدة، وأيضا انخفاض في السلم الهرمي،

ت. تغييرات قسرية التوجه،

ث. مرؤوسين أدائهم غير كافي،

ج. صعوبات خاصة (مرض، حادث، مشاكل عائلية،...).

هذه الصعوبات تعتبر فرصة للتفكير في الإمكانيات وفي العلاقات الموجودة مع الآخرين والتي يجب تطويرها، فرصا لتحديد الأولويات، ولتقييم سلم القيم. ويعتبر الوزن العاطفي للصعوبات التي يجب مواجهتها، ذو جودة عالية، بمعنى أن الخبرات المؤلمة تقدم تحديا وفرصة للمعرفة الجيدة والنمو. ولكن في الغالب الافراد والمؤسسات غير قادرين على الاستفادة من هذه الأحداث التي يمرون بها والصعوبات التي تتضمنها، ولنجاح الاستفادة من هذه الصعوبات يجب تحمل مسؤولية هذه الأخطاء، وأن يكونوا منفتحين على تقييمات الآخرين، دون محاولة تبرير أو ارجاع هذه المشاكل إلى أسباب خارجية.²⁹

كما لاحظ "Kaplan Et Autre" أن المنظمة يمكن أن تكون شروطا مناسبة لهذه التنمية، أي أن تكون متسامحة وتعطي قيمة مهمة للتنمية، وبالتالي تسمح بالتعلم من خلال الخطأ. ويضيف "Mc Cauley Et Lombardo" أن عدم القيام بالتوجيه ومراقبة عمل المرؤوسين بعناية، يمكن أن يكون أداة للتعلم في بعض المستويات، ولكن يمكن أن يسبب مشكلة كبيرة عندما يرتفع حجم المسؤوليات.³⁰

3. **الخبرة والروتين:** يؤكد "Hacker Et Frese" أن الخبرة تحسن تدريجيا جودة الأنشطة، بفضل مختلف عمليات التعلم، لأن دوام نفس المحيط والعمليات المطلوبة، يؤدي إلى روتينية السلوكات، ولكن يمكن أن يكون هذا خطرا، إذا كان هناك تغيير مهم للوضعية يكسر الروتين المكتسب. ولذلك يجب التحذير بشكل مبكر من الروتين عن طريق تفادي الشروط المنتظمة كثيرا.

بالإضافة إلى ذلك إن دروس الخبرة تسمح بالفهم الجيد للنشاط والعمليات التي تتضمنها، فكلما كان الفرد قادرا أكثر على تحديد عملياته الفكرية سيستفيد من الخبرة، وأكثر من ذلك المهارة التي سيقوم ببنائها، لأنه أصبح قادرا على تقييم الوقت الضروري لكل نشاط ويتوقع نتائج أعماله والمشاكل التي يمكن أن تنشأ وأثار سلوكاته. في هذه الرؤية، إنه من الواضح أن الخبرة لن تكون مكونة إلا لمن يمكنه ويريد تكيف المواقف وجها لوجه مع المحيط والوضعيات التي سيواجهها، وهذا يشير إلى أن كل الخبرات يجب أن

تسمح، من جهة بقيادة أنشطة موجهة لهدف محدد وواضح، ومن جهة أخرى يجب أن تعرض دوران للمعلومات، التي تخدم حلقة دورة التكوين، بمعنى آخر بناء مهارات من خلال المحاولة والخطأ. تعلم التعلم، يشكلان أساساً لتزويد وتنظيم هذه الحلقة مسبقاً.³¹ وحسب "March" إن تراكم الخبرة حول مهارة معينة يمكن أن يؤدي إلى وضعية الطريق المسدود أو إلى الخطر، لأنه يرى أن التعلم مشروط بقدرات ومهارات المؤسسة الحالية، فهو يركز إذاً حول البحث في تحسين المعارف الفنية الموجودة، وذلك على حساب المهارات الفنية الجديدة، فالاستعمال النظامي لهذه المعارف يخلق نوع من الروتين مما يكون نوع من الجمود والعطالة، ويفقد معه الفضول والإكتشاف. لذلك ركز بعض المؤلفين على خطر الإفراط في استعمال مهارة على حساب مهارات أخرى، لأنه يمكن أن يؤدي إلى قطيعة تكنولوجية أو إدارية، لا يكون لها فوائد ولا قيمة بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. وحسب "Leonard Barton" فالمهارة يمكن أن تصبح صلبة تنظيمية.³² فالمهارات إذاً فيها جوانب سلبية، ومن الضروري تقييم امكانيات التوسع بالنسبة للروتين الحالي، وتنمية أنواع جديدة من الروتين والموارد التي تقدم للمؤسسة كذلك الفعالية وقدرة التكيف.³³

3- **التعلم التنظيمي**: يعرف التعلم التنظيمي بأنه: " عملية التعلم المستخدمة في المنظمة"³⁴، ويرى "Hodgkinson" بأن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم.³⁵

1. **مستويات التعلم التنظيمي**: يقترح "Farago Et Skyrme" أربعة مستويات للتعلم التنظيمي، هي:³⁶

أ. المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات والإجراءات، وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.

ب. المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، وينطبق هذا على الحالات الجديدة، حيث توجد الحاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.

ت. المستوى الثالث: التعلم للتكيف وينطبق على الحالات الديناميكية والتي تحتاج إلى تطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.

ث. المستوى الرابع: التعلم للتعلم، والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل، بدلا من مجرد التكيف معه، ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.

2. **أساليب التعلم**: تعتبر أساليب التعلم، مفيدة للمؤسسة وللقائد، لأنها إضافة لكونها أساليب يتم اعتمادها في عملية التعليم، فهي أيضا يمكن أن تحدد الأسلوب المناسب لكل فرد حسب خصائصه الشخصية، فهناك من الأفراد من يتقنون الملاحظة، وهناك أفراد يميلون دائما للجديد، وفيما يلي سيتم عرض أسلوب كل من "kolb" و "Mumford Et Honey".

أ. لقد ميز "kolb" بين أربعة أساليب للتعلم:³⁷

- المدمجين: هم الذين يتعلمون من التجربة والخطأ، يوفقون بين النظرية والتجربة،
 - المتقاربين: هم الذين لا يتعلمون الا من خلال التجربة،
 - المستوعبين: وهم الذين يفضلون بناء نموذج نظري خاص بهم، وكل الملاحظات يستوعبونها حسب مجال الادراك الذين قاموا بتحديدده،
 - المختلفين: هم الذين يقومون بالتصور، دون التجريب.
- ب. ولقد حدد "Mumford Et Honey" أربعة أساليب للتعلم، هي: ³⁸
- الناشط: وهو الشخص الذي يتعلم من نشاطاته، ويستفيد من التجربة والمشكلات ومختلف الفرص، وهو شخص يستمتع بالتعلم، يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات، وهو شخص منفتح ويحب التحدي.
 - الإنعكاسي: وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة لما يحدث من حوله، يمتاز بقدرته على جمع البيانات وتحليلها والوصول الى النتائج.
 - النظري: وهو شخص يتعلم من النظريات والملاحظات، ويعتمد المنطق والتحليل للوصول الى نتائج عقلانية.
 - البراغماتي: وهو شخص يحاول ايجاد مفاهيم وأفكار جديدة، يفضل حل المشكلات ويستمتع باتخاذ القرارات.

2. أدوار القائد في التعلم التنظيمي: حدد "peter senge" ثلاثة أدوار جديدة يلعبها القائد في التعلم التنظيمي، المصمم، الراعي والمعلم، ولقد حدد الأدوار كما يلي: ³⁹
- أ. المصمم (designer): القائد المصمم يقوم بتصميم الأهداف وتحديد الرؤية، كما يقوم بتحديد القيم الأساسية، وتصميم السياسات والإستراتيجيات، والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات، ويعمل على التأثير في عمليات التعلم والتي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم.
- ب. الراعي (steward): يركز عمله في مستويين، يقوم برعاية الأفراد المبادرين الذين يقودهم، فهو يرفع الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد، والمستوى الثاني كراع لغرض أكبر أو للرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها، فالقائد الراعي يكون مشغولاً ببناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة الوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي، ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويشير دور القائد الراعي إلى الإلتزام برؤية المنظمة ومشاركتها مع الأفراد.
- ت. المعلم (teacher): يقوم بمساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة وتوضيح الحقائق الحالية، كما يكمن دوره في تكوين النماذج الذهنية (models mental) للأفراد، وذلك للتصدي للقضايا الهامة. والنماذج الذهنية تؤثر ويشكل معنوي على كيفية إدراك المشكلات والفرص والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة والإختيار فيما بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم

للحقائق. وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية وغير المنظورة للمشكلات، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

ويضيف " Reynolds, Marquardt, Tobin " بأن المسير اليوم أصبح يعتبر نموذج أو مسهل، ويساعد على توفير مناخ مناسب لتكوين ونقل المعارف، مرتكزا على التوجيه، الإستقلالية، الثقة، التعاون، وهي المفاتيح الرئيسية للإدارة المتعلمة (إدارة التعلم).⁴⁰

4- الكوتشينغ أو التدريب الشخصي: يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وموارد بشرية ذات مهارات عالية، وسد العجز والقصور. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة حول طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية⁴¹. إن الطرق الكلاسيكية في التدريب والإشراف لا تكف لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة للأفراد في المؤسسة، ومن بين الطرق الحديثة للتدريب الكوتشينغ (coaching)، أو المرافقة الذي لقي نجاحا وشهرة في عالم الرياضة، ودخل بقوة في المؤسسة. ويهدف الكوتشينغ إلى المرافقة الشخصية من طرف شخص ماهر، وهو الكوتش. فالكوتشينغ يمكنه ممارسة التدريب حسب المقاس (sur mesure).⁴²

1. تعريف الكوتشينغ: تعرف " Pascal Leleu " الكوتشينغ بأنه: " الكوتش لديه مهمة الإستشارة ومرافقة المسير وفريقه في ممارسة التغيير الهيكلي مثل: التحويلات، مسؤوليات جديدة، إدارة مشروع إستراتيجي، ...⁴³، كما يعرف " Vincent Lenhardt " الكوتشينغ بأنه: " المرافقة لفرد أو لفريق"⁴⁴. ويتبنى "Olivier Devillard" التعريف التالي: " الكوتشينغ هو تدخل يهدف إلى التنمية لدى الفرد أو لدى فريق، لعناصر داخلية لها علاقة بالموهبة، والتعاون، أبعد من العوائق التي تواجهه".⁴⁵

2. أهداف الكوتشينغ: هناك عدة أهداف يقوم الكوتشينغ بتحقيقها، نوجزها في النقاط التالية:⁴⁶

- أ. البحث في الوضعيات اليومية، والحلول الأكثر مناسبة للمؤسسة،
- ب. الأخذ في الإعتبار شخصية الفرد المتدرب وكذلك شخصية المؤسسة،
- ت. وضع العوائق تحت الأضواء، وتوفير الأدوات المناسبة لتجاوزها،
- ث. إقتراح السلوكات الأكثر فعالية لتجاوز هذه العوائق،
- ج. الاستماع الجيد للأفراد، ومساعدتهم على إيجاد حلول للصعوبات التي تواجههم وتحقيق الأهداف،

ح. التسيير الحسن للعواطف، واكتساب سلوكات جديدة وموارد جديدة،
خ. تطوير الامكانيات المهنية والشخصية، جعل الأفراد أكثر مرونة وتغيير المعتقدات المحدودة.

ويضيف "Olivier Devillard" أن الهدف من عمل التدريب هو تحرير إمكانيات اللاعب للوصول به إلى مستوى الأداء العالي.⁴⁷ فهو لا يعمل على تعلم تقنية أو استشارة حول المهارة، ولكنه أداة لاكتشاف وتجربة الجوانب غير المستعملة لامكانيات الفرد الخاصة. في الواقع هو لا يهدف إلى حل مشكلة، ولكن لتسهيل التنمية الذاتية.⁴⁸

3. **بروفایل الكوتش:** إن ممارسة الكوتشينغ ترتكز حول المهارات الخاصة، التي يجب أن تتوفر في بروفایل الكوتش، ليقوم بعمله على أكمل وجه، وهي:⁴⁹

أ. القدرة على الاستماع،

ب. القدرة على التشخيص،

ت. القدرة على المرافقة،

ث. معرفة المنظمات،

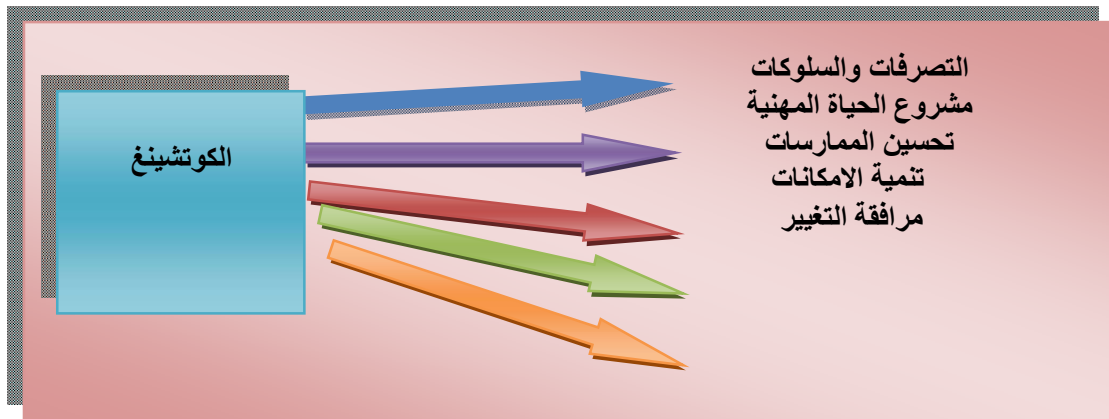
ج. معرفة الذات،

ولكي يمارس الكوتش نشاطه عليه الإحاطة بعدة مجالات مثل: علم النفس، الإتصال والعلاقات، تحليل الأنظمة البشرية، الأداء المؤسسي، المتطلبات العملية والإقتصادية.

4. **الجوانب الأساسية لكوتشينغ الأفراد:** يقوم الكوتش عند القيام بتدريب الأفراد بالتطرق إلى عدة

جوانب، تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الجوانب الأساسية للكوتشينغ



Source: Olivier devillard, Op, Cit, P 23.

5. **أنواع الكوتشينغ:** يوجد تصنيفين للكوتشينغ، كوتشينغ الحلول وكوتشينغ التنمية، وهما الإثنان يهتمان في شروط النجاح، إلا أن لكل منهما منظور مختلف، حسب الشخص الذي يتم مرافقته، فإذا كان الشخص يواجه موانع شخصية يتم تدريبه على (كوتشينغ الحلول)، أما إذا كان يبحث في الأدوات الأحسن لتحقيق هدف طموح فيتم تدريبه على (كوتشينغ التنمية).⁵⁰ بالإضافة الى ذلك سيتم عرض الكوتشينغ الاستراتيجي وكوتشينغ الفريق.

أ. **كوتشينغ الحلول " Coaching De Resolution "**: يستعمل في إطار مسألة معروفة متكررة لدى المهني، يغطي مجالات مختلفة كالفعالية الفردية، العلاقات، الإتصال مع الآخرين، التسيير الضغوطات، تولي منصب،... الطرق المستعملة تتبع مجالات نظرية في علم النفس، البرمجة اللغوية العصبية، التحليل النظمي، ويمر بثلاث مراحل هي: التشخيص، توسيع مجال الإدراك، وينتهي بحل الصعوبات السلوكية أو الوضعية وهي الهدف.

ب. **كوتشينغ التنمية " Coaching De Developement "**: وهو ذو طبيعة مختلفة، مركز الشدة يكون عموماً حول الوضعية أكثر من الفرد الفاعل، يهدف إلى تحسين شروط النجاح، عن طريق تحليل متكرر للوضعية، للتحديات وللعوائق التي يجب تفاديها، وكذلك لنقاط الارتكاز المناسبة، إنه يتضمن مخطط مفصل لعملية الإعداد والعمل، والشروط المرغوبة. بالإضافة إلى معالجة العوائق المرتبطة بالتنمية نمط وأداء المتدرب.

وكوتشينغ التنمية يستعمل من أجل إعداد الأحداث المهمة، مثل: الاجتماعات، التفاوض، الإتجاهات الإستراتيجية أو السياسية، المؤتمرات،... وهو يتطلب من جهة الكوتش قدرات تشخيصية حول إمكانيات الأفراد، والمعارف في علم النفس الاجتماعي، والاتصال، والتفاوض.

ت. **الكوتشينغ الإستراتيجي: Olivier Devillard** ويضيف "Olivier Devillard" الكوتشينغ الإستراتيجي، وهو يشكل استمرارية مع كوتشينغ التنمية، الأول يقدم أسس التأثير حول النظام، الثاني يبحث على ممارسته. المفهوم الإستراتيجي هنا يستعمل كمجموعة من الأنشطة المرتبطة، بهدف النجاح ويقوم الكوتشينغ الإستراتيجي بإنشاء مخطط يستهدف بصورة مباشرة المؤسسة، فهو يهدف إلى تطورها، من خلال فهم التعقيد ومحاولة تحويله، وتطوير الإنتاجية، والقيادة خلال كل مراحل التغيير التي تواجهها. الكوتش يمكن أن يكون المدير العام أو إطار مسير يرغب في تنفيذ مشروعه داخل المؤسسة. الكوتشينغ الإستراتيجي يعمل من خلال الثنائية (مؤسسة، مرؤوس)، مع استعمال إمكانيات كل من الفرد والمؤسسة وفرص تحقيق النمو. أهداف كل كوتش مختلفة حسب الطبيعة: تفضيل التعاون الداخلي بين وحدتين، تقريب التجار والاداريين، تسهيل الاندماج، تغيير سمات في ثقافة المؤسسة، تعبئة المؤسسة.⁵¹

ث. **كوتشينغ الفريق**: العديد من الطرق الحديثة في إدارة الأفراد بسيطة ومتاحة لكل المسيرين، ولكن لاستعمالها يجب التعرف والتدرب عليها. ممارسة كوتشينغ الفريق يسمح بالتنسيق بين المرؤوسين، ومشاركة نفس الرؤية ونفس القيم الجماعية، والقيام بلعب دور التكامل.⁵² لذلك يجب معرفة، فهم وتقبل الآخر في اختلافاته، معرفة أن ما يعمل هو من خصوصيته التي لا يمكنه أن ينكرها أبداً، قيمه، اعتقاداته، هويته، نماذج التحفيز، القرار، نقاط القوة وغيرها، كل هذا يمكن تحسينه مع الرغبة ومهارة الشخص، بالإضافة إلى المرافقة والتشجيع المقدم. بفضل المواهب الجديدة التي تساهم بالتطوير، سيتمكن المرؤوسون من التنظيم، الإشراف، الإبداع، تسيير الوقت، الإستمتاع بالعمل الجماعي، وكل واحد سيصبح كوتش للأخر، ويسمح له بالتحسين، وأن يكون مسؤول مستقل. وهكذا تتكون فرق النخبة، والتي

لديها عضوية دائمة في الرؤية المشتركة، والمشاركة، والدعم المتبادل، وتتضمن تنمية الممارسات التسييرية الضرورية من أجل تحديات المؤسسات في هذه الألفية.⁵³

خاتمة:

خلصنا في هذه الدراسة إلى أن المهارات عبارة عن معارف نظرية وعملية وسلوكية، وهذا الطابع المعرفي للمهارات يمكن أن يؤدي إلى فقدانها نظرا لعم إستعمالها أو عدم مواكبتها للتطور، أو تركها تخرج من المؤسسة في أفكار الأفراد وعدم المحافظة عليها. ومن أجل المحافظة على المهارات يجب أن تقوم المؤسسة باعتماد الطرق الحديثة في التكوين والتدريب حسب المقاس، أي حسب احتياجات الأفراد والمؤسسة، بالاعتماد على كوتش يساعد الأفراد على إيجاد الحلول لمشاكلهم ولاحتياجاتهم. بالإضافة إلى الإهتمام بجانب الخبرة وتمكينهم من خوض مواقف صعبة ودرجة لاكتساب مهارات جديدة واكتساب الثقة في إمكانياتهم وتطوير روتين مختلف عن الروتين الحالي. كذلك تبني المؤسسة للتعلم التنظيمي وتوفير المناخ ونشر ثقافة التعاون وتبادل المعارف مما يسهل نقل المهارات بين مختلف الأطراف.

* قائمة المراجع :

1. Cecile déjoux, *Les compétences au coeur de l'entreprise*, Paris, éditions d'organisation, 2001, P 69.
2. ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد، " الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2012، ص 208.
3. Seema sanghi, *The hand book of competency mapping*, Second édition, India, Sage publishe, 2007, P 8.
4. فريد فهمي زيارة. مرجع سبق ذكره، ص 24.
5. Daniel pemartin, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Paris, éditions management, 1999, P36.
6. اسماعيل حجازي، مساهمة في وضع نموذج المهارات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013، ص 64.
7. Philippe lorino, *Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences*, 3^{eme} édi, Paris, éditions d'organisation, 2003, P 374.
8. Daniel pemartin, *Op, Cit*, P36.
9. اسماعيل حجازي. مرجع سبق ذكره، ص 64.
10. صلاح الدين الهيتي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد الثاني، 2004، ص 38.
11. صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

12. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2002. ص ص 324 - 332.
13. صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39 - 40.
14. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 349 - 350.
15. Ezzedine m'barek, *La compétence et son développement, Univ tunis, Institut supérieur de gestion de tunis*, <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports-et-theses/ressources-professionnelles/gestion-et-management/la-competece-et-son-developpement-ezzeddine-mbarek-357251>. 2009, P 8.
16. دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الادارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014. ص 141.
17. Salem abdelaziz, Benhalima kheira, "*L'investissement en ressources humaines par la formation un facteur clé de développement des compétences dans l'entreprise publique algerienne (Cas de sonatrach)*", *Colloque international sur: évolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines*, 14-15 mai 2012, mascara, alger, Université de mascara, P 4.
18. دولي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 141.
19. Salem abdelaziz, *Op,cit*, P 4.
20. دولي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 143.
21. Ezzedine m'barek, *Op, Cit*, P 9.
22. Marilyn M, Helms, D.B.A, *Encyclopedia of management*, 5th éd, Usa, Thomson Gale, 2006, P 276.
23. نادية العارف، الادارة الاستراتيجية (إدارة الالفية الثالثة)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999 - 2000، ص 223.
24. Claude Leavy-Leboyer, *La gestion des competences, Paris, éditons d'organisation*, 2002., P 134.
25. *Ibid*, P 135.
26. *Ibid*, P 136.
27. *Ibid*, P 137.
28. *Ibid*, P 138.
29. *Ibid*, P 138.
30. *Ibid*, P 139.
31. *Ibid*, P p 140-141.
32. *Strategor, Op, Cit*, p 95
33. *Ibid*, p96
34. خالد بن حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة)، الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15. العدد الاول، 2013، ص 80.
35. نفس المرجع، ص 81.
36. نفس المرجع، ص 82.
37. Claude Leavy-Leboyer, *Op, Cit*, P 144.
38. Tony Pont, *Developing effective skills*, UK, CIPD publishing, 2003, P 86.

39. شاكِر جَارِ اللهُ الخشَالِي، إِيَاد فَاضِل مُحَمَّد التَّمِيمِي، أَثْرُ أُسَالِيِبِ القِيَادَةِ فِي التَّعَلُّمِ التَّنْظِيمِي (دِرَاسَةٌ مِيدَانِيَّةٌ فِي شَرِكَاتِ القَطَاعِ الصَّنَاعِيِ الأَرْدُنِيِّ)، الأَرْدُن، المَجَلَّةُ الأَرْدُنِيَّةُ فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ، المَجَلدُ 4، العَدَدُ 2، 2008، ص ص 198 - 199.

40. Sandrine castagnoli, "*L'organisation apprenante: une approche bidimensionnelle*", journée de recherché sur: quel management pour les associations, 2006, paris, Unversité de tours, P 3.

41. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، أسامة للنشر والتوزيع، 2008. ص 89.

42. Pierre longin, *Coachez votre équipe-techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, 3^{eme} edition, Paris, Dunod, 2006, P 2.

43. Olivier devillard, *Coacher: efficacité personnelle et performance collective*, Paris, Dunod, 2001, P 22.

44. *Ibid*, P 22.

45. *Ibid*, P 22.

46. Pierre longin, *Op, Cit*, P 2.

47. Olivier devillard, *Op,cit*, P 22.

48. *Ibid*, P 23

49. *Ibid*, P 39.

50. Olivier devillard, *Op, Cit*, P 24.

51. *Ibid*, P89.

52. Pierre longin, *Op, Cit*, P 3.

53. *Ibid*, P 4.