

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 01 - أحمد بن بلة -
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
قسم علوم تسيير المؤسسات والإدارات
تخصص: إدارة المنظمات والموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر مهني بعنوان:

دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

تحت إشراف:
د. صافي أحمد

من إعداد الطالب:
جابري محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الإسم	الجامعة	الصفة
01	د. مزيلي عماد	-أستاذ محاضر أ - جامعة وهران 01	رئيسا
02	د. صافي أحمد	-أستاذ محاضر ب - جامعة وهران 01	مشرفا
03	د. زويبر محمد	-أستاذ محاضر ب - جامعة وهران 01	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 01 - أحمد بن بلة -
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
قسم علوم تسيير المؤسسات والإدارات
تخصص: تسيير المنظمات والموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر مهني بعنوان:

دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

تحت إشراف:
د. صافي أحمد

من إعداد الطالب:
جابر محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الإسم	الجامعة	الصفة
01	د. مزيلي عماد	-أستاذ محاضر أ- جامعة وهران 01	رئيسا
02	د. صافي أحمد	-أستاذ محاضر ب- جامعة وهران 01	مشرفا
03	د. زويير محمد	-أستاذ محاضر ب- جامعة وهران 01	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا البحث المتواضع،

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى **والديّ العزيزين**، اللذين كانا لي الدعم الأكبر

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى **الأستاذ صافي أحمد**، الذي تشرفت بإشرافه على

مذكرة بحثي ولا تكفي الكلمات لإيفائه حقه على صبره الكبير وتوجيهاته العلمية، التي

كانت لها بالغ الأثر في إتمام واستكمال هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخاص والتقدير العميق إلى لجنة المناقشة الموقرة، التي

تكرمت بقبولها مناقشة هذه المذكرة شاكراً سعيهم للتوجيه والإشراف السديد في

سبيل تحسين جودة هذا العمل وزيادة عمقه الأكاديمي.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل جميع عمال وطاقم العمل في مؤسسة النقل

الحضري والشبه الحضري بعين تموشنت شكراً لكم جميعاً على وقتكم وجهودكم القيمة.

إهداء

إلى أمي العزيزة، إلى من كانت لي السند والمعين في كل خطوة من خطواتي يا من
زرعت في قلبي الإصرار والأمل، أهدي إليك هذا العمل تعبيراً عن امتناني وحيي
الكبير.

إلى أساتذتي الأفاضل، أصحاب الفضل الكبير في توجيهي وتعليمي، والذين لم
يدخلوا جهداً في تقديم العلم والمعرفة، شكراً لكم على صبركم وتفانيكم، فلولاً الله ثم
أنتم لما وصلت إلى هذا الإنجاز.

إلى زملائي الأعزاء، شركاء الدرب في رحلة العلم والمعرفة.
أهدي هذا العمل.

A decorative border composed of four ornate, symmetrical floral and scrollwork motifs, one in each corner, framing the central text.

الفهرس

قائمة المحتويات:

I	الفهرس
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ - ي	المقدمة
الفصل الأول مدخل عام حول التكوين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التكوين
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين
06	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين
09	المطلب الثالث: خصائص التكوين
12	المبحث الثاني: أنواع وأساليب وعناصر التكوين في المؤسسة
12	المطلب الأول: أنواع التكوين
15	المطلب الثاني: أساليب التكوين
17	المطلب الثالث: عناصر التكوين
19	المبحث الثالث: إدارة برنامج التكوين في المؤسسة
19	المطلب الأول: مسؤولية إدارة البرنامج التكويني في المؤسسة
20	المطلب الثاني: مراحل البرنامج التكويني في المؤسسة
27	المطلب الثالث: معوقات البرنامج التكويني داخل المنظمة

29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني ماهية الكفاءة المهنية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ما لمقصود بالكفاءة المهنية؟
32	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المهنية
34	المطلب الثاني: أبعاد ومميزات وخصائص الكفاءة المهنية
37	المطلب الثالث: أنواع الكفاءة ومكوناتها
40	المبحث الثاني: تنمية الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية
40	المطلب الأول: أهمية تنمية الكفاءة المهنية بالنسبة للموارد البشرية
41	المطلب الثاني: أساليب تنمية الكفاءة المهنية الخاصة بالموارد البشرية
44	المطلب الثالث: شروط نجاح تنمية الكفاءة المهنية
46	المبحث الثالث: تقييم الكفاءة المهنية
46	المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءة المهنية
46	المطلب الثاني: أدوات تقييم الكفاءات
47	المطلب الثالث: أهداف تقييم الكفاءة
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الدراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت
50	تمهيد
51	المبحث الأول : تقديم مؤسسة محل الدراسة

51	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري-عين تموشنت-
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت
54	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات
58	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
62	المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية للاستبيان
65	المطلب الرابع: تحليل الوصفي للدراسة
70	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج
70	المطلب الأول: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة
75	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات
82	خاتمة الفصل
82	الخاتمة
84	المراجع والمصادر
98	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	أنواع التكوين	الجدول (01)
58	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	الجدول (02)
59	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التكوين)	الجدول (03)
59	توزيع الفقرات على المتغير التابع (الكفاءة المهنية)	الجدول (04)
60	طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية	الجدول (05)
62	نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة " معامل الثبات ألفا -كرو نباخ"	الجدول (06)
63	معاملات الارتباط بين أبعاد التكوين والدرجة الكلية	الجدول (07)
65	تحليل خصائص العينة-الجنس	الجدول (08)
66	تحليل خصائص العينة-السن	الجدول (09)

67	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	الجدول (10)
68	تحليل خصائص العينة-المنصب الوظيفي	الجدول (11)
69	تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية	الجدول (12)
70	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التكوين	الجدول (13)
74	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الكفاءة المهنية	الجدول (14)
76	نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء	الجدول (15)
77	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتكوين وتحقيق الكفاءة المهنية.	الجدول (16)
78	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحديد الحاجات التكوينية وتحقيق الكفاءة المهنية.	الجدول (17)
79	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية.	الجدول (18)
81	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية.	الجدول (19)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	مراحل التكوين في المنظمة	الشكل (01)
25	مراحل تقييم التكوين	الشكل (02)
39	مكونات الكفاءة	الشكل (03)
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت	الشكل (04)
61	نموذج الدراسة	الشكل (05)
65	تحليل خصائص العينة-الجنس	الشكل (06)
66	تحليل خصائص العينة-السن	الشكل (07)
67	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	الشكل (08)
68	تحليل خصائص العينة-المنصب الوظيفي	الشكل (09)
69	تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية	الشكل (10)

المقدمة

المقدمة:

تسعى جميع المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي إلى دفع عجلة الإنتاجية المستمرة داخلها ، وذلك نظراً لاعتماد بقائها على الساحة الاقتصادية على مدى تحقيقها لهذا العنصر، وفي ظل ما يحدث من تغيرات اقتصادية واجتماعية سوءاً على الصعيد العالمي أو المحلي، ونظراً لتنوع النظريات العلمية والمعارف التطبيقية، أصبح امتلاك المؤسسة لموارد مؤهلة تتماشى مع هذا التغيير الحاصل في الوسط أمراً لا غنى عنه بل من الضروري، فانه من غير المعقول أن تتحقق الإنتاجية والفعالية داخلها ومواردها خاصة البشرية منها -التي تعد أساس الإنتاج داخلها - في حاجة إلى تنمية وتحديث في شتى المجالات التي لها علاقة بالعمل والوظائف المطلوبة منها.

فالعنصر البشري يُعتبر المؤشر الأساسي الذي يبرز من خلاله مدى نجاح المؤسسة، كونها تمكن للمؤسسة من خلاله من إدارة وتسيير بقية الموارد المتاحة لذا ينبغي التركيز والاهتمام به بشكل خاص وتنميته من خلال التخطيط الجيد والتنظيم السليم للموارد وطاقات العمل البشرية.

كما أشار الباحثون الحاليون من مسيرين واقتصاديين إلى ضرورة المورد البشري داخل المؤسسة، وأكدوا على مكانته على غرار الموارد الأخرى التي تقوم عليها المؤسسة من موارد مالية وعينية، غير أن ذلك منوط بمدى الكفاءة التي يتمتع بها هذا الأخير في تأدية المهام والوظائف الرئيسة المطلوبة منه ولذلك فإن توفير تأهيل وتكوين لائق بهذا العنصر من شأنه -زيادة وتطوير معارفه بالعمل وتهيئته للمزيد من المسؤوليات وتوكيد قدراته للتعامل مع المهام والوظائف ذات التعقيد مستقبلاً- أصبح أمراً لا غنى عنه في سيرورة المؤسسة.

من هذا المنطلق أتى الحرص الشديد للمؤسسات الاقتصادية على ضرورة تنمية وتطوير الكفاءة الخاصة بالعمال الخاصين بها بهدف توفير المعرفة والمهارات اللازمة لهم للقيام بالمهام بفعالية، ومواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة وتأثيرات العولمة، والذي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتحديث مهارات العمل، كما يمكن أيضاً من تعزيز قدراتهم على التكيف مع فريق العمل وتحسين جودة المنتجات.

ولعل أبرز ما يحقق هذه الغاية والمتمثلة في تحقيق وتعزيز الكفاءة المهنية هو التكوين المستمر حيث يُعتبر التكوين أداة أساسية لتمكين الموظفين وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات، كما يبرز الهدف منه في تعزيز قدرات التأقلم والتعامل مع المهام والوظائف المعقدة في المستقبل، وبالتالي، ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها وسيلة استثمارية يلجأ إليها سوءاً الأفراد بمبادرة شخصية ذاتية أو المؤسسات بشكل عام لتحقيق

التعلم والكفاءة، كما يُعتبر التكوين عنصرًا حيويًا في تطوير الخبرات والمهارات، الذي يساهم بدوره في رفع كفاءة العامل، حيث تُمنح المهارات والمعارف اللازمة للموظفين بشكل يتلاءم مع متطلبات العمل، ويتلاءم أيضًا مع الحاجيات التكوينية داخل المنظمة التي تظهر في شكل نقائص وانحرافات يمكن للمؤسسة معالجتها كما وجبت الإشارة إلى أن استخدام المؤسسة للوسائل الحديثة والمواكبة للعصر في تنفيذ البرامج التكوينية يعد أمرًا أساسيًا لنجاح وظيفة التكوين ككل في المؤسسة، كما يخضع المدربون بعد الانتهاء من البرامج التكوينية لفحوصات واختبارات لتقييم التكوين.

وبما أن وظيفة الموارد البشرية تركز بشكل كبير على وظيفة تكوين العاملين، فإنه يجب على الممارسين في أي منظمة الاهتمام بالمتابعة المستمرة لأثر هذا التكوين ومحاولة إدارته من خلال دراسة دوره في تطوير الكفاءة المهنية للعمال داخل المنظمة.

وبناء على ما تم ذكره تبرز لنا إشكالية الدراسة في شكل التساؤل التالي:

ما مدى تأثير التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل مؤسسة النقل الحضري والشبه

الحضري بعين تموشنت؟

وللإجابة على هذا التساؤل يجب الإجابة على أسئلة فرعية التالية:

• هل يلعب تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال دورا في تحقيق الكفاءة المهنية للأفراد العاملين في

المؤسسة؟

• هل يؤثر اختيار أسلوب التكويني في تحقيق كفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة؟

• هل لتقييم البرنامج التكويني دور في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

يمكن تقديم إجابة مبدئية لهذه التساؤلات في شكل الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

• للتكوين بشكل عام دور في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل مؤسسة قيد الدراسة.

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال في تحقيق الكفاءة المهنية الخاصة بهم في مؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر اختيار الأسلوب التكويني في تحقيق كفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الدراسة.
- يؤثر تقييم البرنامج التكويني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق غايات محددة وواضحة، وتتمثل هذه الأهداف في:

1. محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكاليه البحث.
2. التحقق من مدى مساهمة التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية.
3. فهم مدى تأثير تطبيق البرنامج التكويني واختيار الأسلوب التكويني داخل المؤسسات في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين.
4. معرفة مدى إدراج المؤسسة لوظيفة التكوين في استراتيجيتها العامة.
5. محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع مهم في المؤسسات الاقتصادية، وهو تأثير أحد أهم الوظائف في المنظمة وهو التكوين على كفاءة العنصر البشري، إذ تكمن هذه الأهمية في عنصرين وهما:

أ- الأهمية العلمية:

هذه الدراسة تشكل تحدياً مهماً في مجال البحث الاجتماعي وتبرز أهميتها العلمية من خلال تدعيم المراجع العلمية المتعلقة بالموضوع، حيث تمكننا النتائج المحصلة من هذه الدراسة من فهم مدى تأثير التكوين داخل المؤسسات على الكفاءة المهنية للعاملين ومواقفهم.

ب- الأهمية العملية:

تظهر الأهمية العملية لهته الدراسة في مدى حرصنا من خلالها على التطرق للجانب العملي على أرض الواقع لكل من مفهومي التكوين والكفاءة داخلها وإبراز العلاقة التي تربطهما عن طريق تبيان مختلف العوامل المؤثرة على كفاءة العامل، وتحليل الأبعاد المتعلقة بوظيفة التكوين في مؤسسة محل الدراسة مؤسسة النقل

الحضري والشبه حضري عين تموشنت، مما يساعد المسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة على رسم سياسة تساعد في زيادة كفاءة العمال في الأداء.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لموضوع "دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين" لأسباب عدة والذي قسمناها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

أ- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين والكفاءات داخل المؤسسة.

- معرفة مكانة التكوين في المؤسسة.

- الرغبة في دراسة أثار وظيفة التكوين على العمال.

ب- أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية والعملية: حيث أن فهم دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية يعتبر أمراً حيويًا

لأنه إذا تحققت العلاقة الطردية بينهما فإن ذلك يتجلى في تطور المؤسسة وتحسن أدائها عن طريق العمال ذوي المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة.

- الحاجة العملية: حيث أن سوق العمل يشهد حاليا تطورات سريعة، ويحتاج العمال إلى تطوير

مستمر وتنمية دائمة لمهاراتهم من أجل مواكبة متطلبات العمل المتغيرة، وهذا ما يجعل دراسة دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية أمراً ضرورياً وموakبا لوقته.

- التوافر والوصول إلى الموارد: توفر العديد من المصادر البحثية المختلفة والمتاحة، مثل الكتب

والمقالات العلمية والأطروحات، التي تدعم دراسة تأثير التكوين على الكفاءة المهنية.

سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية

إن تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بالدراسة بشكل دقيق هو من أهم الخطوات في الدراسات العلمية وذلك

من أجل فهم جميع جوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وارتأينا استعراض عدة تعاريف ومفاهيم

للمصطلحات الأساسية ومنها ما يلي:

➤ التكوين:

يشير لانفر (LANFER) إلى أن التكوين في المنظمة ينبغي أن يكون متاحاً لجميع العمال دون استثناء، حيث يعمل على تطويرهم وتحسين وضعهم الاجتماعي، ويعتبره وسيلة أساسية لتكييف موارد البشرية في المؤسسة مع العمل المطلوب منهم، وذلك من أجل تحقيق التطور والتقدم¹.

كما يُعرف بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات الأفراد، بهدف جعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم كونه عملية تستهدف إحداث تغييرات في مستويات المعرفة والخبرة، وطرق الأداء، والسلوكيات، والاتجاهات للأفراد المتدربين، وذلك لتمكينهم من استغلال قدراتهم بشكل أفضل، وتحفيزهم للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية في أداء أعمالهم بشكل منتظم وفعال².

ومن التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف للتكوين حيث يمكن اعتباره عملية شاملة مخطط لها مسبقاً يتم تنفيذها من طرف المؤسسة وتوجه لعامة موظفيها، عبر وضع برنامج تكويني محدد متمثلاً في تحسين المعارف ومكتسبات واتجاهات العمال، كما تركز أيضاً على تلبية الحاجات التطويرية المستقبلية للعمال.

➤ البرنامج التكويني:

يقصد ببرنامج التكوين ذلك النظام المتكامل من المعارف والمكتسبات الفكرية والتطبيقية، بالإضافة إلى التوجهات والوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف، ويُعرف أيضاً بأنه عدة أنشطة تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى مساعدة الأفراد على الإنجاز في وتوعيتهم بالتحديات التي عليهم حلها، بالإضافة إلى تمكينهم من اتخاذ القرارات المهمة والضرورية³.

من خلال التعريف السابق يتضح لنا أن، المقصود ببرنامج تكويني داخل مؤسسة ما هو تلك الفعاليات والنشاطات النظرية والتطبيقية التي يقوم الكيان بتنظيمها بتخطيط مسبق يتم لها، بغية تزويد مواردها البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة للأداء.

¹ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت للنشر، الكويت، 1989، ص 255.

² سهام شيهاني، دور التكوين في التغيير التنظيمي للمنظمة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، جانفي 2018، ص 269.

³ صاري محمد فايزة، البرامج التكوينية بين الاحتياجات التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية بتلمسان، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 283.

➤ الكفاءة:

يعرف جواكيم دولز (Joaquim Dollz) "الكفاءة" على أنها شبكة مكونة من المعرفة والعواطف والعلاقات الاجتماعية والمهارات، يتم تطبيقها في سياق عملي محدد وتوجه نحو هدف معين لتحقيقه.⁴ ويضيف محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة "تعبّر عن القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة باستخدام أقل قدر ممكن من الجهد أو التكلفة."⁵

➤ الكفاءة المهنية:

يعرف ريتشارد بوياتزيس (Richard Boyatzis) الكفاءة المهنية على أنه واحدة من السمات الأساسية التي يتميز بها الأفراد داخل مكان العمل، والتي ترتبط بشكل كامن بالأداء الفعال أو المتميز في الوظائف المختلفة وبالتالي يمكن التفريق بين أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتوسط من خلالها.⁶

سابعاً: حدود الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة ضمن حدود زمنية ومكانية وبشرية محددة كما يلي:

الحدود المكانية: بهدف التعرف على دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية، ورغبة منا في إجراء دراستنا في محيط واقعي للعمل، وقع اختيارنا على مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري في ولاية عين تموشنت.

الحدود الزمنية: تحدد بناءً على طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات وفي دراستنا تم تحديد الفترة الزمنية من 20 فيفري 2024 حتى 20 مارس 2024.

الحدود البشرية: والمتمثلة في عينة الدراسة المتكونة من عمال من مختلف الوظائف في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت والبالغ عددهم (30) عاملاً.

ثامناً: منهجية الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يساعد هذا المنهج في وصف الظواهر المتعلقة بمتغيري الدراسة (التكوين والكفاءة المهنية) وتحليل البيانات المتاحة لفهم دور التكوين في تحقيق

⁴ أحمد صيد، مفهوم الكفاءة وأنظمة بناءها في المقاربة بالكفاءات، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2023، ص41.

⁵ محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاربيين، العدد 05، الجزائر، نوفمبر 1979، ص 20.

⁶ دحمان نوال، دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 03، الجزائر، 2022، ص773.

الكفاءة المهنية للعاملين بشكل متعمق وبالتالي تقديم استنتاجات ومنه تم اعتماد عدة مصادر لجمع المعلومات وهي:

مصادر جمع البيانات النظرية: تم الاعتماد خلال البحث على مجموعة من المؤلفات من كتب علمية العربية والأجنبية ومقالات الأكاديمية والدوريات والمجلات المنشورة مع الاعتماد أيضا على مذكرات الماجستير ورسائل الدكتوراه.

مصادر جمع البيانات الميدانية: تم تصميم استبيان دقيق ومفصل خصيصًا لهذه الدراسة، يهدف إلى جمع بيانات ميدانية مباشرة من العاملين في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري في عين تموشنت. تكون الاستبيان من (20) سؤالًا تمثل أبعاد متعلقة بفرضيات الدراسة ومتغيراتها وقسمت إلى ثلاث محاور: **المحور الأول:** المعلومات الشخصية.

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالتكوين وأبعاده.

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بتحقيق الكفاءة المهنية.

تم استعمال السلم الترتيبي للإجابة على الاستبيان لتحديد الإجابات المحتملة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي .

تاسعا: الدراسات السابقة

نظرا لوفرة المراجع والدراسات السابقة التي شملت موضوع التكوين وموضوع الكفاءة داخل المؤسسة سواءا بنفس متغيرات دراستنا أو بمتغيرات أخرى، والمواضيع التي تشابه نوعا ما موضوع الذي تطرقنا اليه وبناءا على ذلك تم الاطلاع على بعضها وهي كالاتي:

✓ الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان " التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية " من إعداد الطالبة: ظريف فاطمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة بجامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2006/2007.

■ إشكالية الدراسة:

ما مدى أهمية التكوين في تحسين فعالية الأداء التسييري للمسير في المؤسسة الاقتصادية؟

✓ الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان "دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعمال في المؤسسة الصناعية" من إعداد الطالبتين بجامعة محمد الصديق بن يحيى: رويمل مليكة وخدروش سلاف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، السنة الجامعية 2018/2017، حيث تم إجراء الجانب التطبيقي للدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

■ إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يساهم التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعمال في المؤسسة الصناعية؟

✓ الدراسة الثالثة:

دراسة بعنوان " التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة" من إعداد الباحثة راضية بصايم، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، السنة الجامعية 2022/2021 تمت مجريات الدراسة الميدانية للبحث على مستوى مؤسسة ميناء وهران.

■ إشكالية الدراسة:

هل التكوين وسيلة وإستراتيجية تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير الكفاءات أم هو مجرد عملية إجبارية ذات طابع قانوني إلزامي؟

✓ الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان " دور التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية" من إعداد الطالبتين: علالي فاطمة ومولودي عائشة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، السنة الجامعية 2022/2021 تمت الدراسة التطبيقية للبحث على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- أدرار

■ إشكالية الدراسة:

هل للتكوين علاقة بالكفاءة المهنية؟

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشارك كل هذه الدراسات السابقة الذكر مع دراستنا في تسليط الضوء على جوانب التكوين من مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع وغيرها ، وبعضها تطرق الى العلاقة التي تربطه بالكفاءة الخاصة بالعمال في مختلف القطاعات، كما تختلف مع الدراسة الحالية في:

- الإطار الزمني والمكاني للدراسة الحالية.

- أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

كما يجدر بنا الإشارة الى أننا استفدنا من المنهجيات والأساليب المستعملة في الجانب النظري لهاته الدراسات من فروع وتقسيمات والجزئيات لتجهيز رصيد نظري جيد ساعدنا في إعداد منهجية البحث وكذا تقديم تحليل شامل ومتكامل حول دور التكوين كما أعانتنا هاته الدراسات في الاطلاع على المراجع والمصادر اللازمة لإتمام الجزء النظري.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

تضمن بحثنا جانبا نظري وجانبا ميدانيا يتكون الجانب النظري من فصلين والميداني من فصل واحد وسنحاول من خلال هذا التقديم الإلمام بكل تلك الجوانب وذلك على النحو التالي :

الجانب النظري:

خصص هذا الجانب للمفاهيم النظرية وقسم لفصلين:

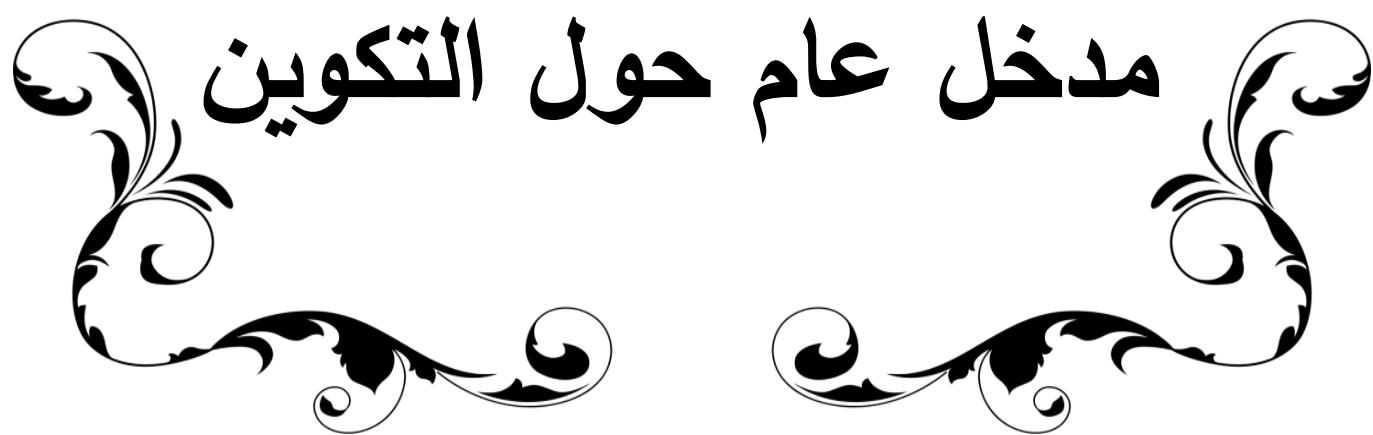
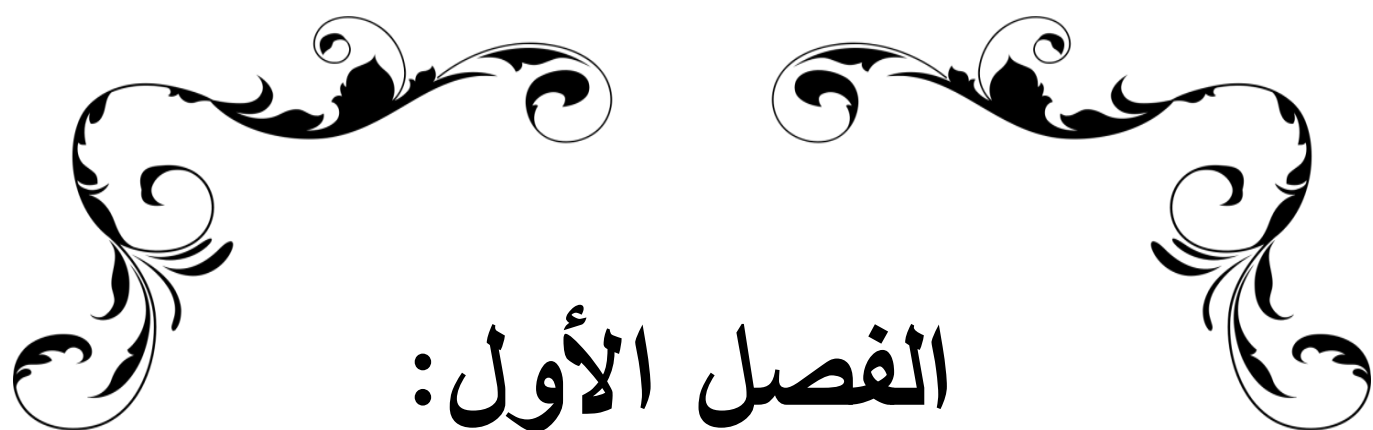
الفصل الأول: وهو التأصيل النظري للتكوين ويتكون من ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية التكوين أما المبحث الثاني فيتطرق لأهمية وأهداف التكوين والمبحث الثالث عن كيفية إدارة البرنامج التكويني في المؤسسة ويدخل تحت كل مبحث مجموعة مطالب .

الفصل الثاني: فتطرق الى ماهية الكفاءة المهنية محددا من خلال مباحث الفصل مفهومها وأنواعها وخصائصها وأبعادها في المبحث الأول ثم المبحث الثاني فتناولنا فيه تنمية الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية والمبحث الثالث كان حول تقييم الكفاءة المهنية ويدخل تحت كل مبحث مجموعة مطالب.

أما الجانب الميداني :

هو الجانب التطبيقي لهذا البحث ويتكون من فصل واحد تطرقنا من خلال المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة المؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت وعرض هيكلها

التنظيمي وتحليله لمعرفة الوظائف، أما المبحث الثاني فكان الإطار المنهجي للدراسة أخيرا المبحث الثالث والذي جاء خصيصا لاختبار ومناقشة الفرضيات.



تمهيد:

يُعَدُّ مفهوم التكوين من المفاهيم الرائجة في مجال تسيير الموارد البشرية، ويعبر عن الأنشطة والفعاليات الدورية التي تقوم بها المنظمة بهدف تنمية مهارات وكفاءات الموارد البشرية من أجل اكتساب الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والتفوق في بيئة شديدة المنافسة.

حيث تعبر عملية التكوين عن مدى نجاعة الاستراتيجية التسييرية للمؤسسة، كونه يعد استثماراً في الموارد البشرية الخاصة بها.

وبناء على ذلك تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار المفاهيمي للتكوين مسلطين الضوء على مفهومه وخصائصه وأنواعه وأساليبه، ومحاولة منا لتحديد أهميته، وأهدافه والغرض منه، كما أوردنا أيضاً كيفية إدارة البرنامج التكويني بجميع مراحله على مستوى المؤسسة ومنه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث لغرض تعميق الفهم كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التكوين**المبحث الثاني: أنواع وأساليب وعناصر التكوين****المبحث الثالث: إدارة البرنامج التكويني في المؤسسة**

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين

أولاً: تعريف التكوين

كلمة التكوين في اللغة العربية مشتقة فعل كون (former) اللاتينية ولغة يقصد بها إعطاء الشيء قالباً وشكلاً، والذي ترجم من طرف الباحثين العرب وخاصة المشرقيون منهم الى الكلمة المشتقة "تكوين" إلا أنه شاع استعمال كلمة التدريب لديهم على عكس ما جاء في نصوص التشريع الجزائري على أن مرادف الكلمة المستعمل هو التكوين.

كما قام الباحثون والمفكرون العرب والأجانب بعرض مجموعة من التعاريف النظرية بهدف تبسيط مفهوم عملية التكوين وأهميتها في سير المنظمة ونذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:

عرفه الصيرفي عبد الفتاح بأنه: عملية شاملة ومعقدة تتضمن جميع التدابير الضرورية لإتمام المهام المطلوبة وتمكين الفرد من تحقيق مستوى يسمح له بفهم أدائها بنجاح، حيث يهدف إلى إكساب مجموعة من المعارف والمعلومات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.¹

التعريف الثاني:

عرفه الدكتور مدحت أبو النصر على أنه: عملية مستمرة طول حياة الفرد، تبدأ بالولادة كعنصر في عائلته، وتستمر في مسيرته، حيث يتطور ويتعلم وفق احتياجاته الشخصية وكونه جزءاً من مجتمعه ومؤسسته.²

التعريف الثالث:

يمكن تعريف التكوين على أنه: "نقل المعارف الهامة من أجل تلبية احتياجات المنظمة، فبتالي فإن التكوين هو مجموعة الأعمال القادرة على وضع الأفراد والمجموعات في حالة تضمن قيامهم بالعمل بكفاءة ومهارة تخدمها في المستقبل من أجل ضمان رحلة عمل جيدة للمنظمة"³

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص2.

² مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص211.

³ SEKIOU Lakhdar, la gestion des ressources humaines, Québec, Deballec, 1993, p.33

التعريف الرابع:

وفي تعريف آخر للدكتور عمر وصفي عقيلي فإن التكوين هو " مجموعة برامج تدريب مصممة تعد وتصمم من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أداءهم وبشكل مستمر"⁴

التعريف الخامس:

وفي مفهوم آخر للتكوين " هو وسيلة تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسيير وتسهيل بلوغ الأهداف فإذا جرى التكوين بكيفية مناسبة فإن ذلك الاكتساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنشأة التي يعملون فيها"⁵

ثانياً: الغرض الأساسي من التكوين

النهاية الرئيسية والغرض الأساسي للتكوين حسب ما أورد جاك سوير وآخرون في كتاب «fonction formation» تظهر من خلال كونه أداة للتطوير المستمر والأداء الأمثل، حيث يعتبر التكوين ضرورة ملحة وسلاح تستخدمه المنظمة من أجل مواكبة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي تطرأ عليها، إذ أن عملها اليومي لا يخلو من المعوقات العملية التي عليها تخطيها وعليه فإن الغرض من التكوين هو تأهيل العمال لهذا النوع من التحديات.⁶

كما يعمل التكوين كوسيلة لتحفيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، حيث يمكن العمال المتكويين جيداً من أن يقترحوا حلولاً جديدة ويساهموا في تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر، كما أنهم يصبحون أكثر كفاءة وفاعلية في أداء الواجبات والوظائف المطلوبة منهم حيث ينعكس هذا التحسن في الأداء الفردي بشكل إيجابي على المؤسسة بأكملها، بحيث يزيد من إنتاجيتها وكفاءتها.⁷

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص 468.

⁵ نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التفسيرية لدى إدارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 01، 2010-2011، ص 22.

⁶ Sylvie FAISANDIER، Jacques SOYER، Fonction formation، Groupe Eyrolles، 2007، P13

⁷ محمد جمال برعي، إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 352.

ثالثا: الأساس القانوني للتكوين

الحق في التكوين حق يكفله القانون الجزائري حيث يلزم كل مستخدم بالقيام بعمليات التكوين والتدريب الدورية لفائدة الموظفين وذلك استنادا الى مجموعة من الأوامر والمراسيم التشريعية التي سنتناول أبرزها تحت هذا العنوان ويتعلق الأمر ب:

- ✓ المادة (57) من القانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل
- ✓ المادة (22) من الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/6/2
- ✓ المادة (104) من الأمر 06/03 المؤرخ في 2006/07/15

أولا: المادة (57) من القانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل

تنص المادة (57) من القانون 90/11 على ما يلي: "يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي".⁸ ومن صريح نص المادة رقم 57 من قانون الذي يحكم علاقات العمل، نجد أن المشرع الجزائري أوجب وبشكل إلزامي على كل مستخدم أن يشرع في أعمال وبرامج تكوينية لفائدة عماله من أجل تحسين مستواهم المعرفي والعملية بمختلف المجالات العملية، وخص بالمادة جميع العمال دون أي استثناء أي أن جميع عمال المؤسسة لهم الحق في التكوين.

كما نجد أيضا المادة الموالية من نفس القانون المادة رقم 58: "يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها".⁹

حيث نص على مثل ما سبق ذكره إضافة الى حرصه على واجب العمال في الحضور ومتابعة الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

كما يشير أيضا وبشكل دقيق الى أحد الأغراض الرئيسية من العملية التكوينية وهو تحديث وتجديد معارف العمال وتطويرها.

⁸ قانون رقم 90 / 11 المؤرخ في 1990/04/21 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في 1990/04/25.

⁹ نفس المرجع، ص 567.

ثانيا: المادة (22) من الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02/06/1966

نصت المادة 22 منه على: "على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين وترقيتهم".¹⁰

من المادة سابقة الذكر يتضح أن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية مُلزمة بتوفير تكوين للموظفين، بهدف تجديد معارفهم وتحسين مهاراتهم لتعزيز الكفاءة في الخدمة العامة ومواكبة التقدم التكنولوجي.

ثالثا: المادة (104) من الأمر 06/03 المؤرخ في 15/07/2006

وحسب هذا الأمر المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص المادة رقم 104 على: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقية المهنة وتأهيله لمهام جديدة"¹¹

تظهر المادة رقم 104 من الأمر أن الإدارة مُلزمة بتنظيم دورات تكوينية لتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم وخبراتهم في مجال عملهم بالإضافة إلى ذلك، يُظهر النص إمكانية جعل هذه الدورات دائمة بهدف تأهيل الموظف لواجبات جديدة على المدى الطويل.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين

أولاً: أهداف التكوين

الهدف الأساسي من التكوين هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية من خلال تحسين وتطوير قيمة مواردها البشرية المتمثلة في الموظفين، يحدد جون ستيير دويك ثلاثة أهداف تكوينية وهي:¹²

1. تطوير كفاءات العاملين وتحسين الأداء، من خلال توفير التكوين المستمر، يمكن للمنظمة رفع مستوى الكفاءة لدى الموظفين وتحسين أدائهم في مهامهم.

¹⁰ الأمر رقم 66/133 المؤرخ في 02/06/1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 22، المؤرخة في 08/06/1966.

¹¹ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 16/07/2006.

¹² Jhon Strudwick, **An introduction to human resource management**, Second edition, Elsevier Ltd publications, 2005, P 376.

2. مساعدة العمال على النمو داخل المنظمة، عن طريق توفير فرص الترقّيات على الصعيد الداخلي، يمكن للمنظمة تحفيز موظفيها على البقاء فيها لفترات أطول مما يساعد في تقليل احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية قدر الإمكان.

3. تقليل زمن التعلم للموظفين الذين يبدؤون وظائف جديدة فعند التعيين أو النقل تعمل المؤسسة من خلال التكوين على تقديم الموارد التدريبية والتعليمية اللازمة، لضمان اندماجهم في بيئة العمل بسرعة وفعالية، والتأكد من أن يصبحوا مؤهلين تمامًا بالسرعة والاقتصاد ممكن.

في حين أن باحثون آخرون حددوا أهداف المرجوة من التكوين في النقاط التالية:¹³

- ضمان التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة، وأقلّمه المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيه.
- تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية.
- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم.
- رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، من خلال شعورهم بالتقدير الذاتي من طرف إدارة المنظمة عندما يكونون محور البرامج التكوينية، الأمر الذي يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة الجماعية.
- ضمان سلامة للعمال من خلال تدني حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التكوين استعمال الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة.

ثانياً: أهمية التكوين

يمكن إبراز مدى أهمية التكوين داخل المؤسسة في ثلاثة محاور أساسية التي تساهم العملية التكوينية في إثراءها وتتمثل في:

✓ بالنسبة للعمال.

✓ بالنسبة للمنظمة.

بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

¹³ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 49.

أولاً: بالنسبة للعمال

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- معرفة العمال ما عليهم توديه من مهام يومية بشكل صحيح وواضح.
- تنمية جوانب القوة في الأداء الحالي للعمال الذي يفتح المجال أمام الفرد مستقبلاً نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع.
- زيادة المسؤولية والثقة في النفس أثناء إنجاز المهام المطلوبة من العامل.¹⁴
- تعريف العمال بالوظائف الإدارية الأساسية.
- تنمية المعرفة الفنية بأدوات وأساليب الإنتاج.¹⁵

ثانياً: بالنسبة للمنظمة

وتتمثل فيما يلي من النقاط:

- رفع مستوى أداء الكلي للمنظمة من خلال تنمية مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية.
- تحقيق الفعالية والربح عن طريق رفع كفاءة الموارد البشرية التي تساهم في الإنتاجية.
- ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل مناسب يمكنها الاستمرار في العمل بكفاءة عالية.
- تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة يمكنها من أن تصبح أكثر تنافسية.
- زيادة جودة المنتجات لتلبية تطلعات العملاء المتغيرة.
- إدخال مهن جديدة في المؤسسة، متناسبة مع التقدم التكنولوجي السريع.
- القضاء على الفروقات بين عمال المؤسسة في كافة مستويات ، من خلال تحديد نواقص الأفراد ومعالجتها وتقييمها.¹⁶

¹⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص، 439.

¹⁵ رضا هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص28.

¹⁶ عيسات محمد وآخرون، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات-دراسة حالة عدد من المؤسسات الإدارية الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2022، ص163.

ثالثا: بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة

- تنمية عمل الفريق حيث يؤدي إلى تحسين الاتصال بين العمال.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.¹⁷
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة.
- تنمية التوجيه الذاتي للمنتسبين تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة¹⁸.

المطلب الثالث: خصائص التكوين

لقد أشار الدكتور علي السلمي في كتاب إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة خصائص رئيسية التي تميز وظيفة التكوين داخل المنظمة وهي:

- التكوين نشاط رئيسي مستمر
- التكوين نظام متكامل ذاتيا
- التكوين وظيفة إدارية أساسية
- التكوين استثمار طويل المدى
- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** عملية تكوين وتطوير الموظفين لا تقتصر على فترة زمنية محددة أو مراحل معينة، بل تمتد طوال فترة عمل الموظف في المنظمة حيث يبدأ التكوين بتحديد متطلبات الوظيفة والصفات المطلوبة للفرد المناسب لها، ويستمر مع الفرد على مدى مساره المهني مع تغير أساليب العلمية في مجال عمله.
- **التكوين نظام متكامل:** التكوين يُنظر إليه كنظام متكامل يتألف من عناصر مترابطة تتبادل العلاقات لأداء وظائف محددة، فعملية التكوين في المؤسسة ليست مجرد أنشطة عشوائية، بل هي جزء من نظام شامل ومتربط يهدف إلى تطوير الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل منسجم، حيث تكون النتائج النهائية لهذا التفاعل هي النتائج التي يسعى كل من الفرد والمؤسسة لتحقيقها.

¹⁷ سامر سمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 04، الجزائر، ديسمبر

2019، ص 199.

¹⁸ أنس عبد الباسط، تخطيط وتأمين القوى العاملة، دار الميسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 163.

- **التكوين وظيفة إدارية أساسية:** تعتبر وظيفة إدارية أساسية تلعب دورًا بارزًا في تحقيق نجاح الشركات والمؤسسات، حيث يساهم التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساعد في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.
- **التكوين استثمار طويل المدى:** يمثل تكوين العنصر البشري استثمارًا مستقبليًا يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز تطور المؤسسة على المدى الطويل حيث لا تظهر ثماره على الفور بل تظهر في المستقبل ، حيث أن النتائج الإيجابية للتكوين لا تظهر في الوقت الحالي بل تظهر بشكل أكبر وأوضح في المستقبل عندما يتمكن العمال من تطبيق المهارات والمعارف التي اكتسبوها في عملهم اليومي.¹⁹
- إضافة الى مجموعة خصائص أخرى يمكن أن تميز الوظيفة التكوينية وهي:
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يجب أن يكون التكوين عملاً متجددًا ومتغيرًا لمواكبة التطورات في البيئة العملية، حيث تتغير الوظائف والمتطلبات المهنية بمرور الوقت لمواجهة متطلبات التغيرات التقنية والاقتصادية والتكيف معها ، كما ينبغي للمواد التعليمية أن تتبنى أحدث المعلومات في مجال العمل لتلبية احتياجات الموظفين والمؤسسات في مواجهة التحديات المستقبلية.
- **التدرج:** أي تغطية جميع المستويات المعرفية التي يعالجها التكوين من المواضيع الأقل تعقيدًا من مشكلات مبسطة وصولاً الى المواضيع الأكثر تعقيدًا.
- **الأخذ بالفروق الفردية بين العمال:** تؤثر الاختلافات بين العمال في الاقتناع والقدرات والطموح والاتجاهات بشكل كبير على عمليات التكوين لذا، يجب مراعاتها عند تصميم برامج التكوين واختيار الطرق المناسبة لنقل المعرفة إلى الأفراد.
- **الواقعية:** على مواضيع التي يتطرق إليها البرنامج التكويني أن تكون واقعية وتلبي الاحتياجات الفعلية.
- **النظرة المستقبلية:** لبرامج التكوين نظرة مستقبلية تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد وتكلفة وفي أسرع وقت ممكن، وذلك من خلال تطوير سياسات تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.²⁰

¹⁹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 1998، ص318.

²⁰ مولودي محمد، دور التكوين التكميلي في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24، الجزائر، ماي 2017، ص 129.

- **الشمول:** وظيفة التكوين تستهدف جميع العاملين في المؤسسة، بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مسؤولياتهم الوظيفية، لأن كل فرد يلعب دوراً حيوياً في استمرارية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. إذ يتأثر دور كل عامل بالتحولات والتطورات المستمرة التي تحدث في البيئة المحيطة، لذا يجب توجيه الاهتمام والتدريب لجميع الفئات العمرية والمهنية داخل المؤسسة لضمان تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.²¹

²¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص183.

المبحث الثاني: أنواع وأساليب وعناصر التكوين في المؤسسة

المطلب الأول: أنواع التكوين

تعتبر عملية التكوين في المنظمة عملية متغيرة ونسبية نتيجة تغير الغاية من البرنامج التكويني. لذا على المؤسسة اختيار نمط مناسب في كل حالة من الحالات وذلك وفق عدة معايير التي حددت وهي:

1. حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم هذا النوع إلى عدة أقسام:

1. 1 **توجيه الموظف الجديد:** يهدف هذا النوع إلى تزويد الموظف الجديد بالمعلومات اللازمة لبدء وظيفته بشكل جيد، ويشمل ذلك توضيح قواعد العمل ومسؤولياته داخل المنظمة.

1. 2 **التكوين أثناء الخدمة:** يُقَدِّم هذا النوع من التكوين في موقع العمل ، ويتم عن طريق المشرفين المباشرين، ويتميز بالتوجيه المستمر وتوفير المعلومات على مستوى فردي.

1. 3 **التكوين لتحديث المعرفة:** يهدف هذا النوع إلى تزويد الموظفين بالمعرفة اللازمة للتعامل مع التطورات التكنولوجية والأنظمة الجديدة في مجال عملهم.

1. 4 **التكوين للترقية والنقل:** يتضمن هذا النوع من التكوين التركيز على متطلبات الوظائف اللازمة التي تمكن العمال من تولي مهام جديدة أو تنفيذ مهام أكثر تعقيدا، ويستهدف سد الثغرات في المعرفة والمهارات الحالية.

1. 5 **التكوين للتهيئة للتقاعد:** تكوين الموظفين المقبلين على التقاعد، لتمكينهم من التحضير للمرحلة التالية بعد انتهاء فترة الخدمة.²²

2. حسب زمان التكوين

2. 1 **تكوين قبل العمل:** ويتم من طرف معاهد التكوين قبل شروع العامل في الخدمة إذا أن المعارف النظرية المكتسبة من طرف العامل في مساره الدراسية غير كافية بالمحيط العملي الجديد الذي سيقبل عليه لذا عليها أن تدعم بتدريبات تطبيقية توفرها معاهد التكوين.

2. 2 **تكوين أثناء العمل:** توفره المؤسسة لجميع العمال التابعين لها سواء عمال قدم أو عمال ملتحقون مؤخرا بالخدمة.

²² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، 2001، ص 325-326.

3. حسب مكان التكوين:

1.3 التكوين داخلي: يتم تنظيمه داخل المؤسسة نفسها يمكن أن يكون هذا النوع من التكوين أكثر اقتصادية، حيث لا تحتاج المؤسسة إلى دفع تكاليف إضافية للمواصلات أو تأجير مساحات. كما يتيح للمتدربين التواجد في بيئة مألوفة، مما قد يزيد من فاعلية التعلم.

2.3 التكوين الخارجي: يتم تنظيم التكوين في موقع خارج المؤسسة، مثل مراكز التكوين أو فنادق أو قاعات مؤتمرات، حيث يشكل خياراً مفيداً إذا كانت المؤسسة لا تمتلك مساحة كافية أو إذا كان تنفيذ الدورة التكوينية يتطلب بيئة مغايرة بحكم توفيره لتجربة عملية مختلفة، كما يمكن أن يوفر هذا النوع فرصاً لتواصل مع متكونين آخرين، كما أن هذا النوع من التكوين يعد ملائماً للبرامج التي تحتاج إلى مرافق وتجهيزات خاصة لتنفيذها بنجاح، مثل تكوين القيادات أو الدورات التقنية المتقدمة.²³

ويشير التكوين الخارجي إلى البرامج التكوينية التي تُنظم خارج المؤسسة، بعض النقاط التي توضح التكوين الخارجي بشكل أكبر:

التعاقد مع أطراف خارجية: يمكن أن تشمل هذه الأطراف جهات خاصة مثل: مراكز التكوين متخصصة، مؤسسات تعليمية، أو مدارس خاصة أو جهات عمومية مثل: الجامعات والمعاهد التكوين المهني ومراكز التدريب المهني.

البرامج المتخصصة: يمكن أن تكون البرامج التي يتم تقديمها خارجياً متخصصة لمجالات معينة أو تخصصات محددة، مما يسمح بتوفير تكوين متخصص ومتقدم للموظفين.

4. حسب هدف التكوين:

1.4 التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا النوع إلى ترقية معارف العمال بتحديثات المعرفية في مجال عملي معين وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

2.4 تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة العامل على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

²³ صلاح الصالح المعمار، التدريب أسس ومبادئ، ديونو للطباعة والتوزيع والنشر، الأردن، 2010، ص 23.

3.4 التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغليب العادات الغير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.²⁴

الجدول رقم (01): أنواع التكوين

نستطيع تحديد أنواع التكوين حسب التقسيمات التالية			
مرحلة التوظيف	مكان التكوين	زمان التكوين	حسب هدف التكوين
• توجيه الموظف الجديد • التكوين أثناء الخدمة • تكوين لتجديد المعارف • تكوين بغرض الترقية والنقل • تكوين للتهيئة للتقاعد	• داخل المؤسسة • خارج المؤسسة	• تكوين قبل العمل • تكوين أثناء العمل	• التكوين لتجديد المعلومات • تكوين المهارات • التكوين السلوكي

المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى المعلومات السابقة

²⁴ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013 -2014، ص 35.

المطلب الثاني: أساليب للتكوين

تقوم المؤسسة بانتهاج مجموعة من الأساليب التكوينية لتعزيز فعالية النشاط التكويني، ويتوقف اختيار الأسلوب على عوامل عدة، مثل طبيعة نشاط المنظمة وحجمها، والقدرات المالية والمادية والبشرية المتوفرة في المؤسسة بالإضافة إلى الغاية المرجوة من التكوين.

أولاً: مفهوم الأسلوب التكويني:

يقصد به المسار المنتهج في إيصال المهارات والمعلومات العملية للنشاط التكويني ويمكن تعريفه على أنه تلك الطرق المعتمدة في إيصال المعلومات، وإكساب المهارات أو تغيير الاتجاهات لدى المتدربين.²⁵

ثانياً: أساليب المتبعة التكوين

أ- أساليب التكوين داخل مكان العمل:

تمثل هذه الأساليب الطرق الأكثر شيوعاً في عملية التكوين لبساطتها وقلة تكاليفها ولأنها تتم داخل مكان العمل أي المنظمة حيث تقوم المؤسسة بتسخير مجموعة من المكونين والمشرفين من أجل الإشراف والتوجيه المباشر للعمال أثناء تأديتهم لمهامهم وتأخذ الأشكال التالية:

- **أسلوب تعليمات العمل:** يعد دليل عملي مكتوب والذي يتضمن الإرشادات وتعليمات العمل والتي يجب على المتكون اتباعها لاحتواء المهارات المطلوبة في أداء مهمة معينة.
- **أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر:** حيث يتولى الرئيس المباشر توجيه وتدريب الموظف.
- **أسلوب التكوين عن طريق موظف ذو خبرة:** يتم تدريب الموظف الجديد بواسطة موظف قديم ذو خبرة.
- **أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه مشرف:** حيث يشرف المشرف على المتدرب ويوجهه ويراقب أدائه.
- **أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل:** يهدف هذا الأسلوب إلى توسيع معارف المتدرب وإلمامه بكافة نشاطات المؤسسة من خلال التنقل بين مختلف مراكز العمل.²⁶

²⁵ عبد العزيز عبد الله آل ملهي، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في إنجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 55.

²⁶ فاطمة ظريف، التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت-، 2006-2007، ص 64.

ب- أساليب خارج مكان العمل:

الزيارات الميدانية: تعرف بأنها عبارة عن قيام مجموعة من المتدربين مع مشرفيهم بزيارة جهاز معين، بغرض الوقوف على نشاطه، وربط تلك المعلومات التطبيقية، مع المفاهيم المكتسبة من التدريب، وتكون الزيارة محدودة بزمان معين.

دراسة الحالة: تعتبر دراسة الحالة مشكلة واقعية أو افتراضية يتم طرحها في شكل حالة دراسية مكتوبة، يتم وضعها في تقرير ويُطلب من المتدرب قراءتها وتحليلها، ثم مشاركة تحليله مع متدربين آخرين بهدف الوصول إلى اقتراحات لحل تلك المشكلة.

سلة القرارات: تعتبر مجموعة من الملفات والأوراق والرسائل التي تعطى للمتكونين تشبه تلك في مكان عملهم، يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة بخطوة.

المباريات الإدارية: تقوم على خلق حالة تقترب أكثر ما يمكن من الواقع الفعلي، حيث يُطلب من المتدربين التصرف في الموقف والتنافس لتحديد من كان صاحب الأداء الأفضل، كوسيلة لاكتساب المهارات للتعامل مع المواقف.

المحاكاة: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون هناك تكلفة مرتفعة أو خطورة كبيرة في التدريب المباشر على نموذج حقيقي، يتم التدريب وفقًا لهذا الأسلوب على نموذج شبيه إلى درجة كبيرة بالأصل، ويوفر تطبيقًا عمليًا للمبادئ والنظريات بشكل آمن وتحت ظروف مسيطر عليها.

التكوين بالتعليم المبرمج: يقوم على أساس مفهوم التعلم الذاتي، حيث تنبعث فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس السلوكيين، حيث يتم وضع مواد تعليمية مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الإلكترونية.²⁷

الندوة: وتكون في شكل محادثة تضم من ثلاثة إلى ثمانية أشخاص مقسمين على المحاضرين والخبراء وتجري على شكل تبادل التساؤلات والإجابات من أجل مناقشة موضوع معين ولتبادل وجهات النظر.²⁸

²⁷ مخلوفي كنزة، ثابتي حبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين -دراسة حالة مؤسسة صناعة

قارورات الغاز معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2017، ص119.

²⁸ خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرط فونيا، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2021، ص116.

المحاضرة: يمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف ويُعتبر من أكثر الأساليب استخدامًا في العملية التكوينية، حيث يهدف بشكل أساسي إلى نقل المعلومات من طرف واحد إلى مجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، وتعد المحاضرة طريقة مثالية لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد.²⁹

التدريب عن بُعد: أسلوب تدريبي يتيح للمتدرب الانضمام إلى دورة تدريبية بشكل متزامن أو غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور الفعلي في مكان تنفيذها، عبر استخدام وسائل اتصال تقنية حديثة ووسائط أخرى متعددة.³⁰

المطلب الثالث: عناصر التكوين

يمر السير الحسن للعملية التكوينية في المؤسسة بتوفر مجموعة من العناصر الأساسية فبمجرد أن تقوم المنظمة بترتيب هذه العناصر وتحديدها حتى تتشكل لها بنية تحتية للتكوين وتتمثل في:

المادة العلمية: تعد المادة العلمية أساسية لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة، تساعد في توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق النتائج المرجوة من خلال توفير الإطار المعرفي الذي يستند إليه التعلم.³¹

الهدف من البرنامج: يُعتبر فهم الهدف من البرنامج أهم عنصر في الإعداد للعملية التكوينية، إذ يساهم في توضيح الجوانب المختلفة التي تساهم في نجاح البرنامج ووضع جميع النقاط الأخرى.

الفئات المستهدفة وعددهم: من خلال فهم الهدف من البرنامج، يُمكن تحديد الفئات المستهدفة وعددها، مما يُمكننا بدورنا من تحديد موضوع الدورة بشكل أفضل.

مدة البرنامج: يتم تحديد مدة البرنامج بناءً على فهم موضوع البرنامج والفئات المستهدفة وعددها ويكون بمدة تستطيع المؤسسة في غرضونها تلبية بعض الحاجيات التكوينية لدى موظفيها.

²⁹ رأفت عبد الحميد، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، 2009، ص 115.

³⁰ أفنان بنت محمد العمران، التدريب عن بعد مبرراته، متطلباته ومعوقاته، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 357.

³¹ مقال الكتروني بعنوان: أهمية ومفهوم الوسائل التعليمية الحديثة وأنواعها، موقع: تربية سليمة، منشور على الرابط التالي:

<https://tarbiyaa.com>، اطلع عليه بتاريخ: 2024/03/11.

مكان التدريب: يُحدد مكان التكوين سواء كان داخلياً أو خارجياً بالتنسيق مع مراكز التكوين أو بالمدارس والورشات حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

محاور البرنامج: يقوم المستشار التدريبي بتحديد محاور البرنامج أثناء إعداد الحقيبة التكوينية، مع مراعاة موضوع المادة والفئات المستهدفة والهدف من البرنامج.

أساليب التكوين: تحديد أساليب التكوين والمواد المستخدمة يُعتبر أمراً بالغ الأهمية، حيث يُساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت هناك أساليب تطبيقية حديثة أم نظرية أم مزيج منهما.

نظام التكوين: يقوم المستشار التدريبي بتحديد نظام التكوين بالتنسيق مع الإدارات ذات الصلة.

التكاليف: معرفة التكاليف أمر بالغ الأهمية، إذ يُوجد لقسم التكوين ميزانية محددة، وتوجد في الخطة التكوينية عدة برامج، ولكل برنامج تكاليفه الخاصة.³²

³² محمد علي الدباسي، استراتيجية التدريب، رقمه الكتاب العربي، الطبعة الأولى، ستوكهولم، 2021، ص71-72.

المبحث الثالث: إدارة البرنامج التكويني في المؤسسة

المطلب الأول: مسؤولية إدارة برنامج التكوين في المؤسسة

إن مسؤولية إدارة البرنامج التكويني في المنظمة لا تقتصر على جهة واحدة أو طرف محدد، بل تعبر عن مسؤولية مشتركة، على جميع الأطراف المشاركة فيه تحمل مسؤولية التخطيط والإعداد له، بما في ذلك إدارة العليا، إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وتتمثل هذه المسؤوليات في:³³

- **مسؤولية الإدارة العليا:** تتحمل الإدارة العليا أغلب المسؤولية في إدارة برنامج التكوين داخل المنظمة، حيث أن من مهامها الرئيسية مهمة التنمية والنهوض بالمنظمة عن طريق تنمية كفاءاتها وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً من طرفها، حيث تعمل الإدارة العليا على تحسين مستوى أداء الموظفين وكفاءاتهم في العمل كما تعمل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق الإدارة الكفؤة للبرامج التكوينية.
- **مسؤولية مديرية الموارد البشرية** تشمل عدة جوانب أساسية، وتتضمن المهام التالية :³⁴
 - تصميم نظام شامل للتكوين، يهدف إلى تلبية احتياجات التطوير والتدريب للموظفين.
 - التنسيق بين جهود التكوين داخل المؤسسة، لضمان فعالية استخدام الموارد والتنسيق بين الأقسام.
 - تقديم الخبرة والنصح للإدارات والموظفين، لدعمهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية وتحقيق أهدافهم.
 - إعداد وتنفيذ برامج تكوينية متنوعة ومتابعتها بانتظام، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
 - تشجيع وتوعية الموظفين بأهمية التكوين المهني وحثهم على المشاركة في البرامج التكوينية.
- **مسؤولية المدراء التنفيذيين:** يتحمل المدراء التنفيذيون جزء من مهمة إدارة البرنامج التكويني في المؤسسة، تشمل هذه المسؤولية المهام المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية في مختلف المناصب والتقسيمات، كما يشاركون في تحديد متطلبات البرامج وحجمها وأماكن إجراءها، ويتعين على المدراء

³³ زهية قرامطية وآخرون، أثر برامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09 ، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 09.

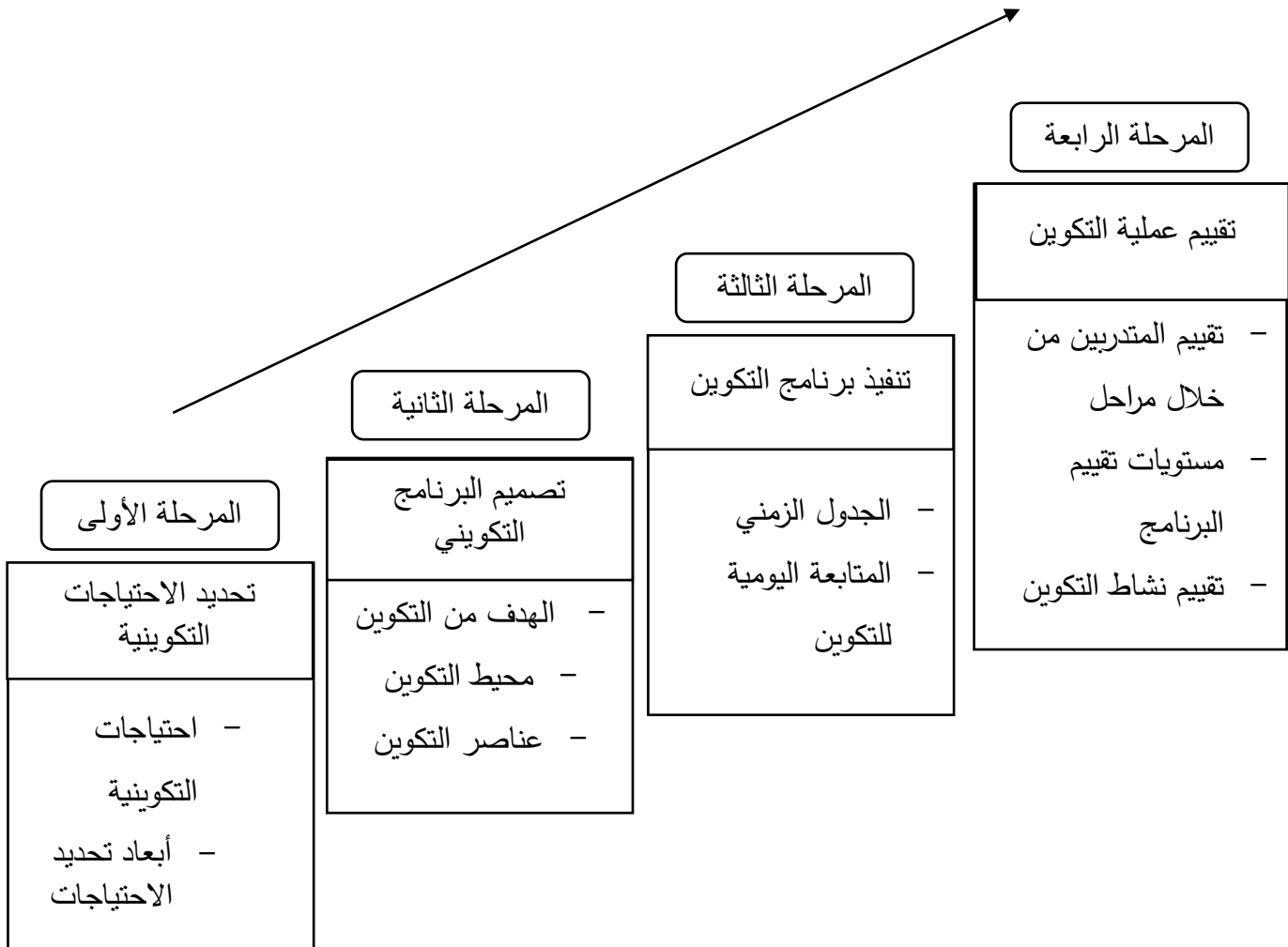
³⁴ بوبكر هشام وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2012، ص141.

التنفيذيين وضع الخطط السنوية والدورية للمخرجات المتوقعة من البرامج التكوينية، بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتقهم أيضا مهمة تقييم أثار تنفيذ هذه البرامج على أداء المنظمة ونموها المستقبلي.

المطلب الثاني: مراحل البرنامج التكويني في المؤسسة

يمر البرنامج التكويني داخل المنظمة بخطوات منتظمة ومتناسقة لا يمكن تخطي أي منها دون المرور بالمرحلة السابقة وذلك راجع الى الارتكاز التي توفره كل مرحلة للمرحلة التي تليها ومنه فان تحقيق التسلسل بينها يؤدي الى استكفاء النتائج المرجوة من التكوين وترتب حسب ما يلي:

الشكل رقم (01): مراحل التكوين في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى معلومات

أولاً: تحديد الحاجات التكوينية

1. المقصود بتحديد الحاجات التكوينية:

وهي الركيزة الأساسية في بناء البرنامج التكويني فالحاجات التكوينية يقصد بها "النواقص والفجوات الموجودة في أداء الموارد البشرية والمطلوب من البرنامج تغطيتها".³⁵

حيث يجب اللجوء الى التكوين من طرف المؤسسة في حالة واحدة وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة أو تغطية النواقص المشار إليها مسبقاً والمتمثلة في الحاجات التكوينية.³⁶

ويمكن تحديد هذه الحاجات عن طريق أسلوب معين والتمثل في:

2. أسلوب تحديد الحاجات التكوينية:

يتم من خلال اتباع هذا الأسلوب تحديد مجموعة من المؤشرات والأبعاد الخاصة بأداء المؤسسة والعاملين ثم تحليلها وفق آلية معينة تسمح بالمرور للمرحلة التالية.

أ- أبعاد تحديد الاحتياجات التكوينية:

وتتمثل في ثلاث مداخل تحدد بمجموعة من المؤشرات التي من خلالها يمكن تحديد الحاجات التكوينية وهي:

مؤشرات أداء التنظيم: يعتمد هذا النهج في تحديد الاحتياجات التكوينية على دراسة وتحليل التنظيم القائم في المؤسسة بشكل شامل، عن طريق دراسة كفاءة التنظيم داخل المؤسسة، والتي تشمل معدلات الإنتاجية والتكاليف، ومعدلات صيانة الماكينات والمعدات والآلات، ومؤشرات استخدام الموارد البشرية وذلك لتحديد المراكز التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين وتحديد نوع التكوين المطلوب.

مؤشرات أداء العاملين: يقصد بها عملية قياس وتقييم أداء العاملين في وظائفهم بهدف تحديد ما إذا كانوا في حاجة الى الخضوع لبرنامج تكوين وتركز هذه المؤشرات على الأفراد لتحديد نقاط الضعف في أدائهم لمهامهم، وبالتالي تحديد المهارات والمعارف التي يجب تطويرها من خلال التكوين.

³⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 472.

³⁶ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 515.

مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين: تحدد هذه المؤشرات عن طريق تعيين جوانب الأداء لدى العاملين التي يكتنفها القصور بسبب نقص في المهارات الضرورية لأداء العمل.³⁷

ب- آلية جمع وتحليل متطلبات التكوين:

تتمثل هذه الآلية التي أوردتها الدكتورة وصفي عقيلي في كتاب إدارة الموارد البشرية المعاصرة في تطبيق المهام التالية:³⁸

- جمع معلومات حول حاجيات التكوين من مصادر داخل المؤسسة، مثل الاستبيانات، الاستقصاء والمساءلة
- تحليل المعلومات لتحديد طبيعة الحاجيات، بما في ذلك أسبابها ومواقعها وتأثيرها على سير المؤسسة.
- تصنيف وتحضير الحاجيات التكوينية حسب:
 - نوع الحاجيات، مثل حاجيات التعليمية أو التطبيقية أو سلوكية.
 - طبيعة الحاجيات ومجالات تأثيرها، مثل تأثيرها على الإنتاجية أو العمل اليومي للمنظمة أو العلاقات الأفراد.
 - الموارد البشرية التي تحتاجها لتلبية هذه الحاجيات

ثانيا: تصميم البرنامج التكويني

بعد معرفة الاحتياجات التكوينية للعمال والمتمثلة بطبيعة الحال في شكل موظفين يحتاجون الى التكوين تشرع المؤسسة في التخطيط لهذا البرنامج بأسلوب يلبي أهدافها منه.

والمقصود بها التخطيط الشامل لجميع جوانب العملية التكوينية من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للتكوين حيث يستوجب على المنظمة مراعاة جميع عناصر سير التكوين والمتمثلة في:

1. تأسيس المنظمة التكوينية: تقع مسؤولية الإشراف على العملية التكوينية على عاتق مدير أو أكثر من مديري المنظمة، فإنهم مسؤولين عن التأكد من أن مرؤوسيهـم مؤهلين ولديهم الموارد الكافية لأداء

³⁷ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص338.

³⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص462.

أعمالهم، والا فإنه من الضروري تأسيس منظمة تكوينية قادرة على استقدام مدربين متخصصين والذين قد يكونوا من داخل المنظمة وخارجها.³⁹

2. **تحديد الأهداف من البرنامج التكويني:** يتم تعيين الأهداف المراد بلوغها حسب استراتيجية مسبقة بمشاركة المرؤوسين والمنظمة التكوينية.

3. **انتقاء الأفراد المعنيين وتحديد الفئات المستهدفة:** بناء على الاحتياجات المحددة في المرحلة السابقة

4. **تجهيز محيط الخاص بعملية التكوين:** ويتم ذلك عن طريق تجهيز جميع جوانب سير العملية التكوينية بدءا من المادة العلمية ومحاوِر البرنامج، المدة الزمنية وصولا الى مكان الإجراء والجدير بالذكر منها:

40

- **محتوى المادة:** يؤثر اختيار المادة العلمية الملائمة التي يتلقاها المتدربون على سير العملية لذا يجب إعدادها بعناية حتى تصل الى جميع المعنيين بالتكوين.

- **المدة الزمنية:** وتعتبر عن الوقت المتاح لتنفيذ التكوين ويتم تحديده وفق الأسلوب المتبع فالوقت المخصص مثلا للمحاضرات ليس مثل المخصص للورشات التكوينية المعمقة.

- **المكان والتجهيزات والمعدات اللازمة:** تتطلب كل عملية تكوين على اختلافها مجموعة من الوسائل والتجهيزات لضمان سيرها من كتب، مطبوعات، حواسيب، معدات إعلام الآلي وغيرها.

5. **أساليب ونظم التكوين:** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب ونظم التكوين الملائمة: محاضرات، مناقشات، ندوات، ورش.

6. **اختيار المكونين المسؤولين عن عملية تدريب العمال:** يعد عدد ونوعية وكفاءة المدربين من الأمور المهمة التي يتم أخذها بالحسبان عند تصميم البرنامج التكويني.

7. **تحديد التكاليف والميزانية التكوينية:** أن تكلفة عملية التكوين تعد أمرا مفصليا في تصميم البرنامج إذ أن الوقت والتجهيزات والمدربين وغيرها ينتج عنها عبئ على عاتق المنظمة والواجب عليها ربط هذا العبء بنتيجة استثمارية مرضية.⁴¹

³⁹ مساك أمينة، صابرينة خام الله، تدريب الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، جانفي 2015، ص 247.

⁴⁰ وليم ر. تري، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990، ص 317.

⁴¹ وليم ر. تري، مرجع سابق، ص 318.

ثالثاً: تنفيذ برنامج التكويني

في هذه المرحلة يدخل البرنامج التكويني حيز التنفيذ وذلك بعد التخطيط الذي تم في المرحلة السابقة حيث تشرع المنظمة في تنفيذ إجراءات التدريب سواءاً كانت داخلها أو تمت في جهة خارجية ويتم خلال هذه المرحلة ما يلي:

- ينبغي أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التكوين.
- يتم تحديد الجزئيات التي تتطلب العمل عليها مع المتدربين.
- الاهتمام بكون الترتيبات الإدارية للعملية فعالة ومنضبطة لتجنب وقوع مشاكل وتأخيرات في التنفيذ.
- تحديد السير اليومي للتكوين من عدد الجلسات والحجم الساعي للحصص التكوينية.
- التأكد من جاهزية المعدات والأدوات التي تساعد في مهمة إيصال المعلومات التكوينية.⁴²

رابعاً: تقييم البرنامج التكويني

تعتبر آخر مرحلة لدورة حياة العملية التكوينية داخل المؤسسة ويتم من خلالها معرفة مدى فاعلية وكفاءة مخرجات البرنامج التكويني وكذا تحديد مستوى المتدربين بعد تلقيهم للتكوين.

أ- المقصود بتقييم التكوين

يمكن تعريف تقييم التكوين على أنه "معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة مسبقاً من طرف المنظمة وإظهار نواحي القوة لتعزيزها، ونواحي الضعف للعمل على حلها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير عملية التكوين وزيادة فعاليتها بصورة مستمرة."⁴³

وتعد هذه المرحلة الأصعب والأدق في دورة حياة التكوين داخل المنظمة كونها تضع على عاتق مسيري البرامج التكوينية مهمة اثبات مدى نجاح العملية التكوينية من خلال عرض أرقام وإحصائيات متعلقة بالعائد المستفاد من البرنامج التكويني ككل.⁴⁴

⁴² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 02، القاهرة، 2006، ص138.

⁴³ محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم تنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للنشر والتدريب، الطبعة 01، القاهرة، 2012، ص43.

⁴⁴ دادان عبد الغفور، تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك وأثره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد والمال، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2022، ص555.

ب- أهداف تقييم التكوين

حسب كامل شكير الوظيفي تهدف عملية تقويم البرنامج التكويني إلى ما يلي:⁴⁵

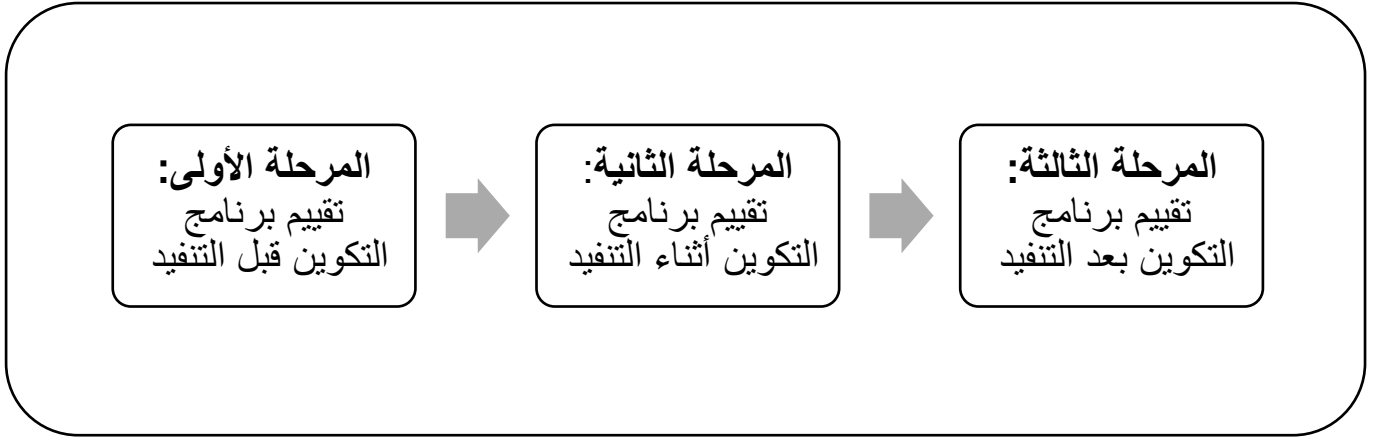
- معرفة الفوائد التي تعود على المنظمات نتيجة مشاركة موظفيها في الدورات التكوينية.
- معرفة مدى تطبيق مبادئ التكوين الصحيحة في البرنامج المنفذ ونجاح الإدارة في ذلك.
- تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التكويني لتجنب حدوثها في البرامج التكوينية القادمة ولمعالجة الضعف وتعزيز نواحي القوة.
- معرفة مدى إسهام الموظفين المتدربين في تطبيق المهارات التي اكتسبوها في مجال العمل.
- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التكوينية للمؤسسة وما تم إنجازه.
- معرفة مدى نجاح المنظمة التكوينية في تصميم البرنامج حسب متطلبات الأفراد داخل المؤسسة.
- تحديد وتشخيص المعوقات التي تواجه البرنامج التكويني لحلها مستقبلاً.
- التحقق من العائد الاستثماري لبرنامج التكوين.

ثالثاً: مراحل تقييم التكوين

- أورد قاسم عمر وآخرون نقلاً عن الدكتور عبد المجيد تيمائي أن عملية تقييم البرنامج التكويني تمر بثلاث مراحل وهي:

⁴⁵ الوظيفي كامل شكير، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العدد 02، الجزء 14، العراق، 2007، ص196.

الشكل رقم (02): مراحل تقييم التكوين



المصدر: قاسم عمر وآخرون، مرجع سابق، ص164.

المرحلة الأولى: تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ،

خلال هذه المرحلة يتم التأكد من مدى جاهزية المتكويين وتحديد مستواهم المعرفي بشكل عام قبل البدء في الإجراءات التكوينية وكذا التأكد من قابليتهم لتلقي المواد العلمية المبرمجة في التكوين.

المرحلة الثانية: تقييم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ.

يحدد أثناء هذه المرحلة معدل الحضور المنتظم للبرنامج وأيضا ملاحظة مدى حرص المتدربين للاستفادة من التكوين، من خلال:⁴⁶

- ملاحظة ومقارنة نسب الحضور للمعنيين.
- ملاحظة المتدربين عن طريق تحديد مدى الجهد المبذول منهم للحصول وتدوين المعلومات.
- ملاحظة مدى اشتراك المتدربين في النقاشات حول المعارف المقدمة في البرنامج.
- ملاحظة تقدم المتكويين والتغييرات التي جرت على سلوكهم أثناء تلقي محاور البرنامج.

المرحلة الثالثة: تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ

ويتم خلال هذه المرحلة وضع تقييم شامل لسير العملية التكوينية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف⁴⁷

• وتتم وفق مجموعة من الوسائل وهي:

⁴⁶ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص44.

⁴⁷ أقاسم عمر وآخرون، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيرك باتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، سبتمبر 2017، ص163.

1- الأساليب الشائعة لتقييم التكوين:

- **الملاحظة:** يعتمد هذا الأسلوب على تقنية الملاحظة اليومية لتطور المعنيين بالتكوين ويمكن تقييم البرنامج التكويني عن طريق رصد ردود فعل الخاصة بالمتكويين أثناء وبعد تنفيذ العملية، سواء من خلال ردات الفعل والإشادات التي يعبرون عنها حول البرنامج أو من خلال المناقشات التي تجري بينهم.
- **اختبارات:** ويعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً ويتضمن تمرير المتدربين بعد انتهاءهم من تلقي التكوين على مجموعة من الاختبارات الأولية لتأكيد مدى تلقيهم واستيعابهم للمعارف التي اكتسبوها في البرنامج، وكذا القدرة على تطبيقها في مجالات العمل.
- **استطلاع رأي المتدربين:** ويتم عن طريق صبر آراء المتدربين حول البرنامج التكويني بعد الفراغ منه، ويُفضل جمع آراءهم بعد عودتهم لأعمالهم وخلال تطبيقهم ما تعلموه في البرنامج لوضع تقييم عن مدى استفادتهم منه ويتمثل هذا الاستطلاع في جمع الآراء المختلفة حول المنهج التعليمي والمحاوِر العلمية للبرنامج وأداء المدربين والجانب الإداري، حتى تتمكن الجهة المنظمة بعد ذلك من تحديد مدى استفادتهم بشكل دقيق وموضوعي.
- **المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة:** عن طريق اختبار مجموعتين اثنتين إحداها خضعت للتكوين الأخرى لا في نفس المجال، ثم تحديد الفارق بين مخرجات المجموعتين يعكس بشكل أولي أثر التدريب، ويعتبر هذا الأسلوب غير دقيق من حيث النتائج بناءً على عدة عوامل التي يمكن أن تؤثر في أداء المجموعتين في الاختبار.
- **تقييم أداء المتكويين:** يسلط هذا الأسلوب الضوء على نتائج التطبيق العملي لما تعلمه المتدربون المعنيون في البرنامج على أرض الواقع، ويُقيم مدى استفادتهم من عملية التكوين والتعليم التي خضعوا لها، تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم من حيث الجودة والكمية والزمن والتكلفة، وكذلك في تغيير أنماط سلوكهم نحو الأفضل.⁴⁸

المطلب الثالث: معوقات نجاح برنامج التكوين في المؤسسة

يقتصر نجاح البرنامج التكويني الذي تقوم المنظمة بتصميمه سواء كان داخلياً أو خارجياً على تخطيه مجموعة من العراقيل، حيث يمكن أن تتسبب هذه المعوقات في عرقلة تقدم البرنامج وتقليل فعاليته

⁴⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 478-479.

ومما يعيق عملية التكوين في المنظمة:⁴⁹

- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي، باعتبارها أساس نجاح الدورات التكوينية.
- افتقار بعض المسؤولين داخل المنظمة إلى الوعي بشأن الأهمية البرنامج التكويني البالغة، مما يجعلهم يعتبرونها مجرد وحدات إدارية ضمن الهيكل التنظيمي.
- اعتبار وظيفة التكوين وظيفة غير منتجة، على غرار الوظائف الإدارية الأخرى، مما يقلل من أهميتها والدور التي تشغله في تطوير المؤسسة
- التعامل مع المهام الإدارية الخاصة بعملية التكوين على أنها مهام الروتينية دون فهم الغرض من دور الذي يلعبه التكوين في المؤسسة
- غياب الوسائل اللازمة لتنفيذ الأنشطة التكوينية، وعدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تدعم التدريب، وضعف الموارد المالية.
- افتقار البرنامج التكويني إلى الأسس العلمية والعملية الضرورية لتخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة الأنشطة التكوينية، مع الاعتماد السائد على الطرق التقليدية في هذه الدورات.

⁴⁹ عثمان فكار، قنذري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، الجزائر، 2016، ص207.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل، تناولنا المفاهيم الأساسية للتكوين، وأبرز النظريات التي تفسر دوره وأهميته كأحد العناصر الجوهرية لتنمية كفاءة الموارد البشرية، واستنتجنا ما يلي:

يعتبر التكوين عملية شاملة ومعقدة تشمل جميع الإجراءات والنشاطات مكونة من مجموعة عناصر الأساسية، التي يجب أن تنظم لتشكيل بنية تحتية فعالة للتكوين، والتي من الضروري على المؤسسات توفيرها للعمال لإنجاز المهام المطلوبة والوصول إلى مستوى يمكنهم من أدائها بنجاح حيث يساهم في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل والابتكار داخل المنظمة.

حيث تعمل المؤسسات على تطبيق مجموعة من الأساليب التكوينية المختلفة من خلال وضع برنامج تكويني عليه أن يتميز بالانتظام والتناسق من أول مراحله إلى آخرها بهدف تعزيز فعالية النشاط التدريبي، ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب على عدة عوامل، مثل طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، والقدرات المالية والمادية والبشرية المتاحة.



الفصل الثاني:



ماهية الكفاءة المهنية

تمهيد:

من المعايير الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات في وقتنا الحالي هو مدى اهتمام هذه الأخيرة بالعنصر البشري من خلال السعي الدائم لتنميته وتطويره والعمل على توطيد مكانته داخلها، حيث يعتبر تحسين مهارات وكفاءات الموظفين وخلق فريق عمل كفؤ قادر على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها.

سنستعرض في هذا الفصل الجوانب المختلفة للكفاءة المهنية، محاولة منا لتحديد مفهومها وأهميتها وكذا التعرف على خصائصها وأبعادها ومكوناتها كما سيتم التطرق الى مفهوم تنمية الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية محددين الغاية منها وأبرز أساليب تحقيقها، وتم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الكفاءة المهنية**المبحث الثاني: تنمية الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية****المبحث الثالث: تقييم الكفاءة المهنية**

المبحث الأول: ما لمقصود بالكفاءة المهنية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة المهنية

إن مصطلح الكفاءة بصفة عامة مصطلح دقيق وواسع الدلالة ويعتبر من المفاهيم الأكثر إدراجا في أدبيات عدة ميادين مثل مجال دراستنا "إدارة الموارد البشرية" ويمكن توظيفه حسب السياق المراد تحديد فعاليته وكفاءته ففي حالة ما أردنا القول على المنظمة أنها كفؤ بشكل شامل فيمكن تقديم مجموعة تعاريف للكفاءة:

أولاً: مفهوم مصطلح "الكفاءة" Competence

- يشير كل من مافور أقبودان وفولبرت أموسوغا (F.G. AMGOUSSA & M.M. AGBODAN) أن الكفاءة متعلقة بمدى تحقيق النتائج المرجوة أي في حالة ما إذا حققت المنظمة أهدافها المخطط لها بشكل واضح وصريح بنسبة تفوق 10 بالمائة يمكن القول إن المنظمة كفؤ.¹
- ويرى محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة "تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة".²
- في حين يعرفها كسافيي روجيرس (Xavier Roegiers) على أنها "مجموعة متكاملة من القدرات المكتسبة التي يمتلكها المتعلم، والتي تمكنه من التفاعل بشكل فعال مع الوضعيات المختلفة والتعامل معها بطريقة مناسبة وفعّالة".³
- كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها مدى تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعتها وتنوعها يمكن فهم هذا بالمعنى الضيق (النتيجة، الإنجاز) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (العمل).⁴
- ونستنتج مما سبق من التعاريف على أن تحقيق مفهوم الكفاءة داخل المنظمة منوط بمدى إمكانية هذه الأخيرة على تحقيق ما تم التخطيط له مسبقا من أهداف بطريقة سلسلة مع أقل مجهود مبدول من طرفها ودون المبالغة في التكاليف والنفقات التي تنتج عن ذلك.

¹ M.M. Agbodan & F.G. Amoussouga, **Les facteurs de performance de l'entreprise**, John Libbey Eurotext, 1995, p71.

² محمد سعيد أحمد، مرجع سابق، ص 20.

³ لالوش صليحة، تحديد مصطلح الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 282.

⁴ KICHOU Djedjiga, **L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise**, Mémoire De Magister en Sciences économiques, faculté des sciences économiques, université Mouloud MAMMERI, TIZI OUZOU, 2014-2015, p98.

ثانيا: مفهوم مصطلح "المهنية" Professionalism

تعرف المهنية "Professionalism" على أنها تلك " الجهود التي يبذلها الفرد مهما كان تموقعه في سلم الوظيفي العملي أو الاجتماعي لتحقيق أهداف المهنة، وذلك في ضوء قواعد ومكتسبات معرفية وفق المبادئ والقيم التي تتناسب مع المهنة عن طريق توظيف واستخدام المهارات ونماذج وأساليب المكتسبة مسبقاً⁵

ويحتاج الممارس المهني إلى تحصيل البيانات والمعلومات التي تشمل المعارف والمفاهيم تساعد على تحديد الخلل الذي يؤدي إلى المشكلة وبالتالي التصرف بكل مهنية معها.

➤ أما في حالة دراستنا التي تقتصر على الكفاءة المهنية فتحقيق الكفاءة مرتبط بمدى تحقيق العنصر البشري (العمال) لمفهوم (الكفاءة) لذا تطرقت فيما يلي الى مفهوم الكفاءة المهنية.

ثالثا: تعريف الكفاءة المهنية

اعطى العديد من المفكرين والباحثين تعريفات خاصة لتوضيح مفهوم الكفاءة المهنية منها:

- عرفها بروشي (Brochier) على أنها مجموعة المهارات والمعارف المكتسبة من طرف الفرد (العامل) لتوظيفها في وضعية مهنية دقيقة وأحيانا معقدة.⁶
- كما عرفها لوبوتارف (G. Le Boterf) بأنها مزيج من القدرات والاستعدادات والسلوكيات التي تمكن الفرد من القيام بنشاط معين، كما يشير الى أن مفهوم الكفاءة يتعدد حسب التنظيمات وظروف العمل.⁷

⁵ حسني أحمد بدوي، الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، العدد 02، المجلد 04، مصر، مارس 2022، ص169.

⁶ المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة -، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، 2015-2016، ص55.

⁷ عبد الرزاق حمر العين، ممارسات تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 04، المجلد 09، الجزائر، 2021، ص346.

- كما عرفها أيضا فيليب برونو (P. Bruno) بالقدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، وهي قدرة تستند إلى المعارف المكتسبة والاستعدادات المسبقة، لكنها لا تقتصر عليها، فعند مواجهة وضعية معينة يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتنوعة.⁸

المطلب الثاني: أبعاد ومميزات وخصائص الكفاءة

أولاً: أبعاد الكفاءة

يمكن تقسيم أبعاد الكفاءة إلى خمسة عناصر وهي:

- أ- **المعرفة:** تشمل جملة المعارف التي يمتلكها الشخص في ميدان معين، التي تمكن من توجيه نشاطه بشكل فعال، كما تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يمكن المؤسسة من تنفيذ أنشطتها في إطار خاص تتجزأ إلى:⁹
 - **المعارف العامة:** تُعدّ المعارف العامة من بين أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، ويحصل عليها من خلال التعليم النظامي في المدارس، الجامعات، وغيرها.
 - **المعارف الخاصة أو المتخصصة:** وتنقسم إلى نوعين:
 - **المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة:** حيث أن ممارسة أي مهنة تستوجب مجموعة من المعارف ذات الطابع النظري أو التطبيقي التي تحصل عن طريق الدراسات الأكاديمية، سواء كانت نظرية أو تطبيقية، مثل: المحاسبة أو الطب والهندسة وغيرها.
 - **المعرفة الخاصة بالمحيط الوظيفي:** وتكتسب هذه المعارف من البيئة الخارجية للمؤسسة، من خلال الخبرة والمسار المهني، وتتعلق بوحدة عمل المصلحة، القسم، المؤسسة، أو أحد فروعها، أو مجال النشاط، مثل: سلسلة المنتجات، سياسة التسويق، الجوانب القانونية، قواعد الأمن والسلامة.
- **المعرفة العملية أو الإجرائية:** وهي معرفة تتعلق بتحديد كيفية العمل أو خطوات ومراحل القيام بنشاط معين، وتشمل مجموعة من الإجراءات والطرق والخطوات العملية، وتمثل جملة التعليمات المتعلقة بالإنجاز مرتبة بتسلسل.

⁸ مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، ب ط، دار اقرأ للكتاب، الجزائر، ب س، ص 6.

⁹ سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي يابس سيدي بلعباس، 2014-2015، ص 52-53.

ب- الموصفات الشخصية: وهي الخصائص الشخصية التي تميز كل فرد والتي تعكس سلوك الشخصية مثل الثبات والمرونة والقدرة على التحكم في المشاعر وروح المبادرة واتخاذ القرارات.

ج- الدافعية: وتعكس مدى رغبة الفرد في تحقيق أهداف معينة وقيادة سلوكه نحو تحقيق تلك الأهداف مثل الدوافع المتعلقة بالإنجاز والانتماء للفريق.

د- الاستعدادات: تشير إلى قدرة الفرد على تنفيذ المهام بفعالية، وتتضمن مجموعة القدرات اللازمة للتعامل والتحرك في بيئة معينة، وترتبط دائماً بالإرادة والهمة والتحفيز لأداء المهام بشكل جيد.

هـ- التصرفات: وتعتبر هذه الأبعاد مؤشراً على الثقة بالنفس والتفكير في الذات والتعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة، وتعكس اتجاهات الفرد وسلوكياته ومواقفه وقيمه الشخصية.¹⁰

و- المهارة: المهارة تمثل جانباً أساسياً من الكفاءة، وتمتاز بتطويرها عبر التدريب المستمر والتعلم المستمر، ترتبط المهارة بالصناعة بشكل أساسي، حيث تتطلب القدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بفعالية، ويشير قاموس Hachette إلى أن المهارة تعتمد بشكل كبير على الخبرة والممارسة، حيث تتطلب المهارة وقتاً وجهداً لاكتسابها وتطويرها من خلال التجارب والتدريب المستمر. تُنقسم المهارة إلى عدة أنواع، منها:¹¹

أ- المهارة العلمية: وهي التي تمكن الأفراد من تنفيذ النشاطات العملية وتطلب تدريباً عملياً ويدوياً، مثل إعداد الميزانيات وتشغيل الآلات.

ب- المهارة المعرفية: وتتعلق بالعمليات الفكرية التي يحتاجها الفرد لأداء مهامه الوظيفية، وتشمل القدرة على التحليل والتفكير النقدي.

ت- مهارة الاتصال: حيث يعتمد نجاح المنظمة على قدرة أفرادها على التواصل الفعال مع بعضهم البعض ومع الجمهور الخارجي، ويتضمن ذلك القدرة على التواصل بوضوح وفعالية وفهم الاحتياجات والمتطلبات.

ثانياً: مميزات وخصائص الكفاءة المهنية

تتسم الكفاءة المهنية بمجموعة من المميزات والخصائص المتمثلة في:

¹⁰ مرزوقي ياسر، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018-2019، ص 61.

¹¹ سلامة أمينة، مرجع سابق، ص 54.

أ- مميزات الكفاءة المهنية:

يمكن تمييز الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات المهنية داخل المنظمة في حالة توفرها على السمات التالية:¹²

- ❖ **المساهمة في خلق القيمة** تعتمد قيمة المساهمة على تنوع الموارد والكفاءات البشرية، حيث يؤثر التباين في مستويات الكفاءات على تنوع المساهمات في خلق القيمة، فعلى سبيل المثال، كلما ارتفعت كفاءة الموظفين، زادت جودة أدائهم، مما أدى إلى زيادة قيمة المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها، وبالإضافة إلى ذلك، تختلف المؤسسات في قدرات موظفيها.
- ❖ **الندرة في الكفاءات** يعزى مفهوم "الندرة في الكفاءات" إلى فريدة وتميز الموارد البشرية في المنافسة، خاصةً مع التباين الطبيعي في قدرات الأفراد، وعمومًا، تكون المهارات ذات المستوى العالي نادرة.
- ❖ **عدم القابلية للتقليد والاستبدال** حيث تكون الموارد ذات الكفاءة صعبة الاستبدال، بما في ذلك طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن نقلها بسهولة إلى بيئة مختلفة، ويصعب تحديد قيمة كل كفاءة بدقة بسبب تداخل الأنشطة المختلفة وتعقيد تكرار العلاقات الاجتماعية.
- ❖ **ويصعب أيضًا استبدال هذه الموارد بموارد مماثلة، خاصةً إذا كانت الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة تعتمد على هذه الموارد.**

ب- خصائص الكفاءة المهنية:

- يمكن ذكر مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الكفاءة المهنية ومنها:
- الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف في مختلف المجالات.
- الكفاءات هي نتاج تكاملي وتراكمي للمعرفة في مجموعة متنوعة من المجالات.¹³
- تمثل الكفاءات نقطة نهائية في مسار تعليمي أو مرحلة تدريبية معينة داخل إطار منهج يركز على تطوير الكفاءات.
- الكفاءات ليست ستاتيكي ولا مطلقة، تتغير طبيعة الكفاءات باستمرار بناءً على تطور السياقات الاجتماعية والتعليمية التي يتعرض لها أصحابها.

¹² بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مقالة مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004، ص 157-158.

¹³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 96.

- ترتبط الكفاءات بالإنجازات والنتائج القابلة للقياس التي يمكن مراقبتها وتقييمها.¹⁴
- الكفاءة تتميز كونها مزيج وتركيبية من الأدوات، الخبرات، المهارات والصفات الشخصية، السلوكيات ونماذج التفكير المستخدمة في السياق الفعلي للعمل والأنشطة المتوقعة أو غير المتوقعة التي يمكن ملاحظتها.¹⁵
- الكفاءة المهنية تظهر في سلوكيات الأداء والمعرفة التي تميز من يحوزها.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة ومكوناتها

أولاً: أنواع الكفاءات المهنية

- أورد مرابط عياش عزوز نقلاً عن زياد حمدان أن الكفاءة المهنية تنقسم إلى أربعة أنواع:¹⁶
- **الكفاءة المعرفية:** تتعلق هذه الكفاءة بالمعارف والمعلومات التي يكتسبها الفرد خلال تعلمه وتجاربه السابقة، يشمل ذلك فهم المفاهيم والنظريات والمعلومات المتخصصة في مجال معين، واستيعابها بشكل كافٍ لتطبيقها في العمل اليومي.
 - **الكفاءة الوجدانية:** تشمل هذه الكفاءة الميولات والاتجاهات النفسية التي يملكها الفرد وتؤثر على سلوكه وأدائه، فالقيم الشخصية، والمعتقدات، والمواقف الأخلاقية تلعب دوراً هاماً في توجيه السلوك واتخاذ القرارات.
 - **الكفاءة الأدائية:** تعبر هذه الكفاءة عن قدرة التي يظهرها الفرد أثناء تنفيذ المهام فهي تتضمن المهارات الفنية والعملية التي يحتاجها الفرد لأداء واجباته بشكل ممتاز، ومستوى الكفاءة الأدائية هو من يحدد مدى قدرة العامل على تأدية دوره الوظيفي في المنظمة مثل القدرة على التواصل، وحل المشكلات، وإدارة الوقت.
 - **الكفاءة الإنتاجية:** تشير هذه الكفاءة إلى القدرة على استخدام المهارات والمعرفة بشكل فعال لتحقيق نتائج إيجابية وملموسة في العمل، فالشخص الكفؤ ليس فقط يمتلك المهارات والمعرفة، بل يستطيع أيضاً تحقيق نتائج ملموسة وفاعلة من خلال استغلال تلك المهارات والمعرفة بطريقة مبتكرة وفعالة.

¹⁴ نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 04، المجلد 09، الجزائر، سبتمبر 2019، ص 220.

¹⁵ عبد الرزاق حمر العين، مرجع سابق، ص 347.

¹⁶ مرابط عياش عزوز، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل - دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 124.

أولاً: العناصر المكونة للكفاءة

اعتمد الباحثون عدة نماذج من أجل تحديد العناصر التي تشكل الكفاءة ويمكن القول على الفرد بأنه يتمتع بكفاءة مهنية في الأداء إذا توفرت فيه مكوناتها واختلفت حسب نظرات أصحابها ومنها:

أ- **التقسيم الأول** تتكون الكفاءة في هذا التقسيم حسب لوفون (Beirendonck.Lou-Van)) من: معارف نظرية ومعارف عملية، ودوافع،

- **معارف نظرية:** تعني مجموعة المفاهيم والمعلومات التي يمتلكها الفرد داخل إطار فكري محدد، مما يمكنه من تحليل وفهم الوضعيات واتخاذ القرارات بناءً على النظريات المتاحة.
- **معارف عملية:** تشير إلى القدرة الفعلية للفرد على تطبيق المعرفة والمفاهيم في سياق العمل الواقعي حتى وإن لم تستند للسياق النظري للمعارف، وتتألف هذه المعارف العملية بشكل أساسي من التجارب والممارسات العملية.¹⁷

- **الدوافع:** تعبّر عن العوامل الدافعة التي تدفع الفرد للقيام بأنشطة معينة، ويشمل ذلك الرغبة في تحقيق النجاح والرضا الشخصي، والشعور بالفعالية والكفاءة، والتفاعل الاجتماعي والتعاون مع الآخرين.¹⁸

¹⁷ بوفناية نواره، عزيزي بشرى، الكفاءة المهنية ودورها في إحداث الحراك المهني لدى الموظف-دراسة ميدانية بكلية العلوم

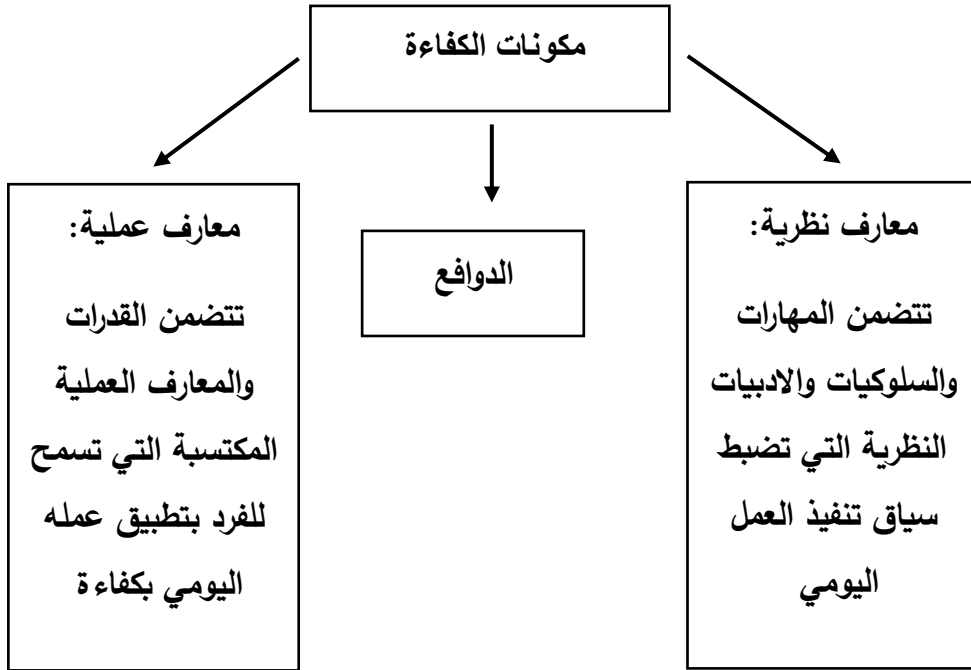
الإنسانية والاجتماعية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، 2021-2022، ص68.

¹⁸ رمضان نعيمة، الدافعية الداخلية مفهوماً وأنواعها وأهم النظريات المفسرة لها، مجلة تربية وعمل، عدد خاص، الجزائر، مارس

2018، ص32.

الشكل رقم (03): مكونات الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى تقسيم لوفون (Beirendonck.Lou-Van) لمكونات الكفاءة المهنية.

ب-التقسيم الثاني: تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من:¹⁹

القطب الأول - الكفاءة الداخلية يشير هذا القطب الى أن الكفاءة هي قدرة مخفية داخل الشخص، تتضمن القدرة على التكيف والتفاعل مع مجموعة متنوعة من الوضعيات، على سبيل المثال، الكفاءة اللغوية تشير إلى القدرة على فهم واستخدام اللغة وفقاً لوصف تشومسكي، يتعين تحديد الكفاءة وتوضيحها كقدرة مخفية للتكيف مع الأحداث وتوجيه الأفعال.

القطب الثاني - كفاءة السلوك: يشمل القدرات التطبيقية التي يمكن استخدامها في الحياة اليومية، وتطبيقها في مختلف النشاطات والسلوكيات الملاحظة.

¹⁹ بوفناية نواره، عزيزي بشرى، مرجع سابق، ص 69.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية

المطلب الأول: أهمية تنمية الكفاءة المهنية بالنسبة للموارد البشرية

قبل التطرق إلى أهمية تنمية الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية يجدر بنا أولاً تقديم مفهوم مبسط عن المقصود بتنمية الكفاءة المهنية.

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية

تعرف على أنها عملية مخططة لتعليم الموارد حيث تهدف إلى تطوير الكفاءة الكامنة لديها، عن طريق تنمية مهارات وقدرات الموظفين، الهدف الرئيسي من هذه العملية هو استغلال الإمكانيات الكامنة لدى الموظفين، وتجهيزهم بمجموعة جديدة من المهارات والخبرات التي تمكنهم من تلبية متطلبات الوظيفة بكفاءة، ونتيجة لذلك، تزيد قدرة المنظمة على المنافسة والتكيف مع التحولات في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه العملية في رفع معنويات الموظفين وتحقيق استقرارهم المهني داخل المنظمة.²⁰

ثانياً: ضرورة تنمية الكفاءة المهنية بالنسبة للموارد البشرية

تلعب الكفاءة المهنية دوراً هاماً في سد ثغرات واستدراك النقائص التي يعاني منها العمال داخل المنظمة، وبناءاً على هذا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تعمل على تنميتها سواء في حالة تراجع أدائها أو في سياق استراتيجيتها العامة.²¹

وذلك لما تحمله من أهمية بالغة بالنسبة للموارد البشرية والتي تتجلى حسب وصفي عقيلي في:²²

- تطوير مستوى مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز معنوياتهم في مكان العمل.
- تمكين الموارد البشرية لأداء مجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتغيرة حسب الاحتياجات، مما يضمن مرونة عالية في أداء الأعمال داخل المنظمة.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تتم في المنظمة خلال تأدية الأعمال الحالية والمستقبلية.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الوظائف.

²⁰ طواهر عبد الجليل وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص 131.

²¹ حمودي حيدر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة

اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 166.

²² وصفي عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 439-440.

- خلق اتجاهات جديدة ومؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها، وتعزيز مدى إيجابية الموارد البشرية تجاه أداء أعمالهم وتعزيز السلوكيات المؤيدة لمصالحهم ومصلحة المنظمة.
- زيادة القدرة الإبداعية والابتكار لدى الموارد البشرية، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات العمل.
- ضمان استمرارية الأداء الفعال، حيث يمكن للموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد أن تستمر في تحقيق النتائج المرجوة والتشغيل بكفاءة عالية.
- ❖ إضافة إلى ما تم ذكره من أهمية فإن تنمية الكفاءات المهنية بالمؤسسة يعود بالكثير من الفوائد الأخرى:²³
- زيادة جاهزية الموارد البشرية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وذلك بفضل القدرات والمهارات التي يكتسبها العمال من خلال تنمية كفاءاتهم.
- رفع معنويات الموظفين وتوطيد روح العمل الجماعية في الفريق، مما يساهم في زيادة الانخراط والتفاهم.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى كل عامل مما يساعد في وضع استراتيجيات تطويرية التي تعود بالنفع على الموظفين.
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الكفاءة المهنية الخاصة بالموارد البشرية

تعد تنمية الكفاءة المهنية وظيفة أساسية يجب على المؤسسة إدماجها في ثقافتها ومراعاة تطبيقها نظراً لأهميتها، ومن أجل تحقيق ذلك على المنظمة اتباع بعض الأساليب والطرق التي تساهم في زيادة كفاءة موظفيها في أداء مهامهم وأعمالهم كما على العمال أيضاً المبادرة إلى تحسينها بمجهود شخصي ومنها:

1- نظام الحوافز على أساس الكفاءة:

يعتبر هذا الأسلوب أساساً لتنمية الكفاءات المهنية، "حيث يمكن أن يكون توقع الإجراءات المحفزة دافعاً قوياً لتحسين مستوى الكفاءة والأداء الوظيفي للعامل كما تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأمر متعددة من السلوك الفردي، مثل تحقيق الاحتياجات وتعلم أنماط سلوكية"²⁴

²³ الشتيوي معاذ محمد خلف، دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على بلدية الموقر، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 05، العدد 94، الأردن، تشرين الثاني 2022، ص 349.

²⁴ رجم خالد وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 15، العدد 21، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 483.

ويتم وفق هذا النظام زيادة المقابل التي تقدمه المنظمة لعمالها سواء كان ماديا أو معنويا كحافز مرتبط بمدى تحقيق الفرد للكفاءة في عمله ويمكن ربط نظام الحوافز بالكفاءة المهنية وفق ما يلي:²⁵

- الزيادة في الأجر بناءً على الكفاءة.
- فرص الترقية كبيرة.
- مخطط الأجر يشجع على الحركة الأفقية.
- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المهام.

2- التكوين والتدريب:

يعد من أبرز طرق تنمية الكفاءة المهنية لدى العمال والعامل الرئيسي وراء تحقيق مفهومها داخل المنظمة حيث يُعتبر التكوين منهجاً علمياً وعملياً يكسب العامل مجموعة الأفكار المعارف والمهارات والقدرات والآراء التي يحتاجها لأداء وظيفة معينة، ويُعتبر أيضاً عملية منظمة ومستمرة، وهو نوع من أنواع الجهد الذي يتم وفق برنامج يصمم بناءً على الحاجات داخل المنظمة بهدف تطوير قدرات الأفراد وزيادة إمكانياتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، كما يستفيد الأفراد من التكوين للحصول على أكبر فائدة لشخصهم في شكل كفاءات ومهارات.²⁶

يساهم تكوين وتدريب الموارد البشرية في تنمية الكفاءة المهنية من خلال الأدوات التي يسعى إلى تحقيقها:²⁷

- اكتساب المتكون خلال التكوين مجموعة من المعارف النظرية والعملية التي تعزز كفاءته وتأهله للقيام بالمهام بكفاءة.
- الكفاءات التي يكتسبها المتكون تعد أساساً لعملية التجديد والتطوير داخل المؤسسة، حيث يمكن استغلال هذه الكفاءات لتحسين الأداء وتطوير العمليات
- ينعكس تأثير التكوين على أداء المؤسسة من خلال تأثيره على قدرتها على التكيف مع التحديات الجديدة والمتغيرات في البيئة المحيطة، حيث يمكن للمؤسسة المدربة بشكل جيد أن تتكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

²⁵ مبارك شيما، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية: أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية

للملح -بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013-2014، ص 165.

²⁶ طواهر عبد الجليل وآخرون، مرجع سابق، ص 132.

²⁷ مبارك شيما، مرجع سابق، ص 165.

3- التعلم:

يلعب التعلم دوراً هاماً في تنمية الكفاءة المهنية وذلك راجع إلى كونه يمثل المنهج الإدراكي الذي يمكن العمال من اكتساب مختلف المعارف المحيطة بمجال عملهم ويقصد به "تلك العملية التنظيمية المقصودة أو غير المقصودة والتي تبنى على استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجحة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة واستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".²⁸

وحتى تتحقق عملية التعلم عند الموارد البشرية يجب مراعاة مجموعة من العناصر:²⁹

- تعليم العمال كيفية التفكير الصحيح في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل، وذلك عبر دراسة وتحليل مكوناتها، وفهم العلاقات القائمة بينها.
- تعليم الموارد البشرية كيفية التفاعل مع الآخرين والتواصل معهم ومهارات العمل الجماعي في إنجاز المهام.
- تعليم الكفاءات البشرية مهارات حل المشاكل وطرق فهم الأفكار الجديدة والتعامل مع التحديات بشكل إيجابي، بناءً على الظروف المحيطة.
- إحاطة العمال بمستحدثات مجال العمل وتعليم الموظفين كل ما هو جديد ومتطور في مجال عملهم، وتطوير المهارات المستقبلية بحسب احتياجات السوق ومجالات العمل المتغيرة.

4- التنمية الذاتية:

هو أساس التطور الفعال للكفاءة المهنية، حيث يجب على كل موظف أن يأخذ هذا الأسلوب كمبادرة شخصية تبدر منه على غرار ما تقدمه المؤسسة له من تكوين وتعليم وتحفيز، حيث يُنظر إلى التنمية الذاتية كنشاط يتطلب إرادة قوية لاستكشاف القدرات والنقاط القوية والضعف، وتتطوي التنمية الذاتية أيضاً على تحسين تلك القدرات من خلال التدريب الذاتي واستخدام الوسائل الشخصية المناسبة، وبالتالي، ينبغي لهذه الجهود الشخصية أن تتناغم مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة.³⁰

²⁸ بوكشيريدة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022-2023، ص 51.

²⁹ مرزوقي ياسر، مرجع سابق، ص 80.

³⁰ عبد الرزاق حمر العين، مرجع سابق، ص 355.

5- تخطيط القوى العاملة:

تستطيع المنظمة توظيف عملية تخطيط القوى العاملة كأسلوب لتنمية الكفاءة المهنية وزيادتها كونها أحد العوامل الأساسية لرفع الكفاءة المهنية للعاملين نظرا للتنظيم والدقة في تخطيط عمل الأفراد التي يجلبها هذا الأسلوب كمنفعة على المؤسسة وذلك من خلال اتباع منهج علمي مدروس، سواء كان الخطة قصيرة الأجل أم طويلة الأجل.³¹

ويطبق أسلوب تخطيط القوى العاملة داخل المنظمة حسب السلمي علي عن طريق مجموعة من الخطوات وهي:³²

- وصف الأعمال والوظائف بدقة، وذلك من خلال تحديد المهام والمسؤوليات المختلفة لكل وظيفة.
- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع أو المنظمة، مما يمكن من تحديد الاحتياجات الفعلية للعمل.
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية المطلوبة لأداء تلك الأعمال والوظائف، بناءً على فهم واضح لمتطلبات كل وظيفة.
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بالقوة العمل المطلوبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لسد الفجوة بينهما، سواء عن طريق تطوير مهارات الموظفين الحاليين أو بتعيين موظفين جدد بالمهارات.

المطلب الثالث: شروط نجاح تنمية الكفاءة المهنية

يتطلب نجاح عملية تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية مراعاة الشروط التالية³³:

1. يجب التأكد من تطابق محتوى برنامج تعزيز الكفاءات مع متطلبات العمل بشكل كامل ودقيق
2. إدراج استخدام أساليب تنمية الكفاءات المهنية ضمن استراتيجية المنظمة الشاملة.
3. تحسين الأداء الوظيفي يتم عبر تطبيق المهارات والمعارف الجديدة التي تم اكتسابها خلال عملية التطوير أثناء الأداء الوظيفي.
4. ينبغي تشجيع الموظفين على تطبيق الكفاءات المكتسبة من التنمية في أداء مهامهم، وتطبيق ما تعلموه من سلوكيات في مواجهة التحديات الوظيفية.

³¹ مرابط عياش عزوز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 120.

³² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985، ص 45.

³³ حمودي حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2017-2018، ص 68-69.

5. يجب تنويع محتوى برامج التدريب والتكوين حسب ظروف العمل المتنوعة وتضمينه لسيناريوهات عمل متعددة لتعزيز التنوع وتطوير قدرات الموظفين.
6. يتعين تحديد النقاط الرئيسية لعمليات تعزيز الكفاءات وتوضيحها بشكل دقيق للموظفين.
7. يجب مساعدة الموظفين على فهم الأنشطة اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل.
8. يجب ضمان توفير بيئة المناسبة لعملية التعلم وتطوير الكفاءات.
9. ينبغي تعزيز رغبة الموظفين في التعلم وحثهم على التطوير المستمر للكفاءات الجديدة.

المبحث الثالث: تقييم الكفاءة المهنية

المطلب الأول: مفهوم تقييم الكفاءة المهنية

يعتقد بعض المهتمين بموضوع الكفاءات وتقييم الأداء أنه لا يمكن قياس الكفاءات أو تقييمها بشكل كمي، بل ينبغي فقط الاعتراف بها من طرف مسؤولي الإدارة في المنظمات³⁴

ومع ذلك، فإن عملية تقييم الكفاءات، بغض النظر عن المنهج أو الطريقة المستخدمة أو التسمية، من الضروري تواجدها داخل المؤسسة، حيث يعد تقييم الكفاءة إطاراً منهجياً يستخدمه المديرون والقادة داخل المؤسسات لتحديد مستوى كفاءة وأداء موظفيهم وفهم مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة، كما يُعتبر هذا النظام أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للمنظمة.³⁵

المطلب الثاني: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات التي تعتمد على إنشاء مرجعية معتمدة للكفاءات منها:

مقابلة النشاط السنوية: (Activité d'Annuel Entertain)

حيث يقوم المسؤول بإجراء مقابلة سنوية أو دورية لتقييم أداء العمال، بهدف مراجعة وتقييم أداء الموظفين خلال فترة زمنية محددة (عادةً سنة أو نصف سنة) إلا أنها أصبحت طريقة تقليدية نتيجة تطور تقنيات الحوسبة لاستخدام المقابلات السنوية للنشاط، مما يساهم في تكوين ارتباط بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات

المرافقة الميدانية: (Terrain Accompagnement)

تعتمد هذه الأداة على مرجعية كفاءات محددة، وتتيح فحص التطورات المحققة بفضل التكوين حيث تسمح للمسؤولين بتقييم دوري لكفاءات العمال وتقديم النصائح والمساعدة على التطوير، ومع ذلك هناك بعض السلبيات مثل احتمالية أن يكون حكم المسؤول غير دقيق، بالإضافة إلى سلوك غير اعتيادي للأفراد أثناء مرافقتهم من قبل المسؤول الذي يقوم بتقييمهم.

مرجعية الكفاءات: (Référentiel de Compétences)

تساعد مرجعية الكفاءات في تموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات المطلوبة لكل عمل معين من خلال عملية جرد للكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني معين، تُجزأ عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (مثل التجارية، الموارد البشرية، الجودة، الإنتاج،

³⁴ ثابتي الحبيب، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، بدون سنة، ص 53.

³⁵ مبارك شيماء، مرجع سابق، ص 211.

التطوير)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها، وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد.

طريقة مركز التقييم: (Assessment Centre)

تعتبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، تُعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذين يستخدمون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل المحاكاة والملاحظة حيث، يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة.³⁶

المطلب الثالث: أهداف تقييم الكفاءة

1. متابعة التقدم: يمكن قياس وتقييم الكفاءة من تتبع التقدم في أداء العمال وتحديد النقاط القوية والضعيفة وتقديم الدعم والتوجيه لتحسين الأداء وتطويره.
2. استغلال نواحي القوة: من خلال تحديد القدرات والمهارات القوية للعمال وتعزيزها وتطويرها لتحقيق أقصى استفادة من مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. تحديد نقاط الضعف وتقديم الحلول: يسعى عملية قياس وتقييم إلى تحديد النواحي التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وتقديم الحلول اللازمة لتجاوز العوائق وتحسين الأداء.
4. إشادة بالأداء المتميز: تهدف عملية التقييم إلى تقدير وتشجيع العمال الذين يظهرون أداءً متميزاً وتكريمهم لتحفيزهم على المزيد من التفوق.
5. المساهمة في توفير قاعدة بيانات شاملة: يهدف التقييم إلى توفير قاعدة بيانات دقيقة وشاملة حول أنشطة وبرامج المؤسسة لمساعدة صانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مدروس، ومستنير.³⁷

³⁶ كمال منصور وسماح صولح، تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 62.

³⁷ كمال منصوري، محمد قريشي، تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 354-355.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تناولنا بالتفصيل الإطار النظري الخاص بالكفاءة المهنية كونها تعد عنصراً محورياً لتحقيق أداء متميز وسيرورة دائمة للمختلف الوظائف حيث تم التطرق إلى موضوع الكفاءة المهنية من عدة جوانب رئيسية، بدءاً من مفهومها وخصائصها وصولاً إلى أنواعها وأبعادها ومكوناتها.

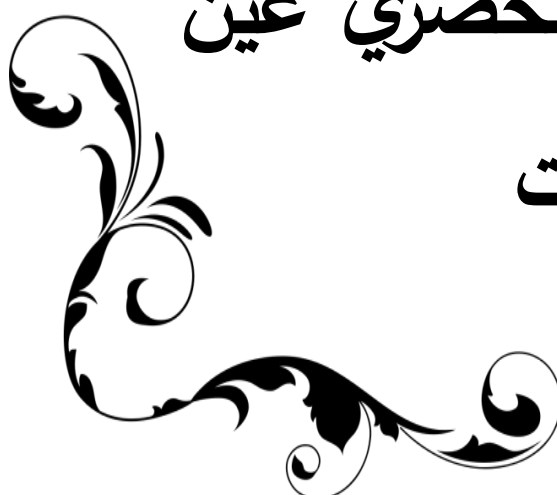
كما يعد توفر الكفاءة المهنية لدى العنصر البشري داخل المنظمة أمراً حاسماً في نجاحها نظراً لاعتماد المؤسسات في سيرورتها على مدى تأدية المورد البشري للواجبات والمهام بشكل فعال وبطريقة مثالية



الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة النقل

الحضري والشبه الحضري عين



تموشت

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري لموضوعنا الذي تناولنا فيه مفهوم كلا متغيري الدراسة التكوين والكفاءة المهنية، ننتقل الآن إلى الجانب التطبيقي من هذا البحث، حيث سنقوم بدراسة ميدانية تهدف إلى تحليل دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت.

وسيتم تحقيق هذه الدراسة من خلال المنهج الوصفي والتحليلي حيث تمت عملية جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، حيث تم تصميم استبيان شامل لمحاور الموضوع بهدف جمع معلومات مفصلة حول التكوين ومدى تأثيره على الكفاءة المهنية للعمال وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات الموزعة، استخدمنا برنامج التحليل الحزم الإحصائي SPSS. حيث مكنا هذا البرنامج من إدراج الأجوبة المتحصل عليها في شكل بيانات رقمية وتحليلها بطريقة منهجية.

تم تقسيم الفصل الى:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري-عين تموشنت-

أولاً: التعريف بالمؤسسة

- تكتسب مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لمدينة عين تموشنت طابعاً صناعياً وتجاري مع حفاظها على صيغتها العمومية (مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC) كونها إحدى أهم مؤسسات النقل ذات الطابع العمومي والتي نص المرسوم الرئاسي رقم 06-500 الصادر في 24 ديسمبر 2006، على وجوب إنشاء مؤسسات العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.
- أنشأت المؤسسة فرع ولاية عين تموشنت في تاريخ 05 أبريل 2012 ويقع مقر المؤسسة بنهج الأول نوفمبر 1954 ببلدية شعبة اللحم ولاية عين تموشنت، وتحتل مساحة تقدر بحوالي 22317 متر مربع. كما يتكون مقر المؤسسة من:

- مخزن خاص بقطع غيار الحافلات.
- مستودعين اثنين خاصين بالحافلات.
- مخزن خاص بالمستلزمات التشغيلية للمؤسسة.
- جناح إداري يتكون من طابقين بمجموع 6 مكاتب استغلال ومكتب المدير العام.
- يتكون الطاقم العملي للنقل (الأسطول) من 16 حافلة موزعة على الخطوط التالية:
 - ✓ 4 خطوط حضرية.
 - ✓ 1 خط شبه حضري.
- تمتلك المؤسسة ذمة مالية خاصة بها تتألف من الأصول المكتسبة من خلال النشاط أو أصول ثابتة المخصصة التي تم تخصيصها من طرف الوزارة أو الجهات المحلية للنقل وبالإضافة إلى ذلك، تحظى المؤسسة بحق الاستفادة من جميع الأملاك العقارية غير المدرجة في قاعدتها المالية المخصصة لها لتلبية احتياجات الخدمة العامة، وتستفيد المؤسسة أيضاً من غلاف مالي خاص ببدء النشاط يتم تحديده بقرار مشترك بين وزراء النقل والمالية.
- يتمثل نشاطها الرئيسي في توفير خدمات النقل الحضري والشبه الحضري عبر خطوطها للمواطنين.

ثانياً: مهام المؤسسة

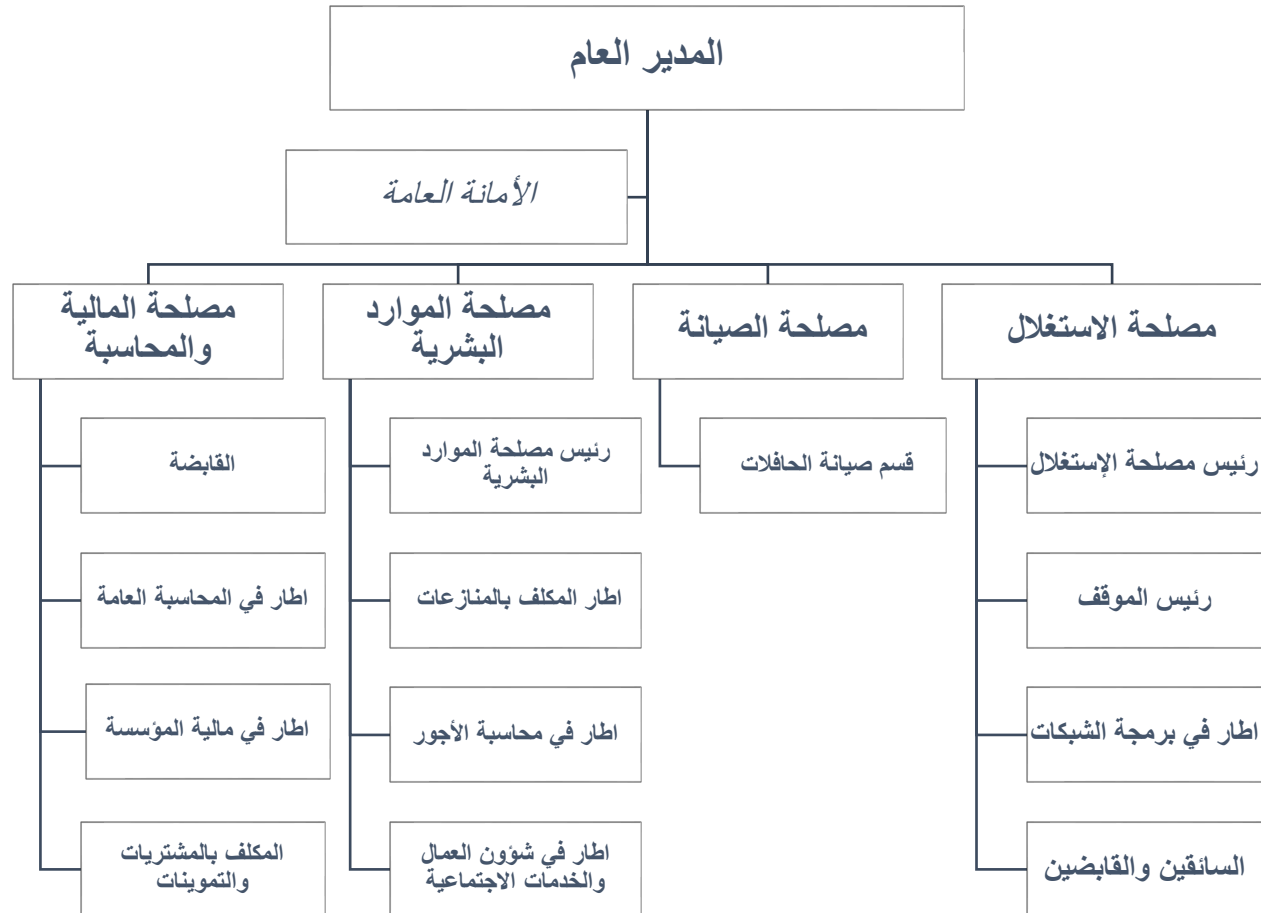
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

تبرز مهام مؤسسات النقل الحضري والشبه الحضري من خلالها عملها على تحسين خدمات النقل وتوفيرها بشكل يلبي احتياجات المواطنين ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع ، ومن مهام مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري على مستوى ولاية عين تموشنت ما يلي:

- توفير وتطوير خدمات النقل العام في المناطق الحضرية والشبه الحضرية على مستوى الولاية.
- ربط عاصمة الولاية بالبلديات والدوائر المجاورة وتغطية خطوط النقل في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة .
- محاولة توفير خدمات النقل للمواطنين حتى أوقات متأخرة من النهار وبسرعة عكس القطاع الخاص.
- تنظيم خدمات النقل العمومي في الولاية حيث تتولى المؤسسة تنظيم وتشغيل وإدارة خدمات النقل العام داخل المدن والمناطق الحضرية، بما في ذلك تحديد الخطوط والجدول الزمني وتوفير وسائل النقل المناسبة.
- تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمسافرين، من خلال تحديث وتحسين وسائل النقل وتطبيق معايير السلامة والأمان.
- تشجيع استخدام وسائل النقل العام عن طريق تشجيع الجماهير على استخدام النقل العمومي كبديل مستدام وفعال للنقل الخاص.
- تغطية احتياجات النقل الخاصة بالمواطنين خاصة في المواسم والمناسبات والأعياد حيث تسهر المؤسسة على توفير خدماتها في حين تتقطع خدمات النقل الأخرى.
- تسيير مرافق النقل وتجهيزها للمواطنين من محطات توقف ومحطات برية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الى وثائق المقدمة في المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتميز كل مصلحة بمجموعة مهام ووظائف عليها القيام بها ويمكن تلخيصها بناءا على المقابلات مع بعض القائمين في المصالح الى:

1. **المدير العام:** كون المدير العام للمؤسسة هو الرأس الأعلى للهيكل التنظيمي والذي يتمتع بموجب القانون بجميع الصلاحيات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة سواءا داخليا أو خارجيا فانه يسهر بالدرجة الأولى على تطبيق القوانين المعمول بها داخل كيانه وكذا يعمل على ضمان السيورة الدائمة للعمل داخل المنظمة بصفة عامة، حيث يحدد الخطط العامة للمؤسسة وأهدافها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، بإشراف من مجلس الإدارة التابع للمؤسسة.

2. **الأمانة العامة:** تدير جميع العمليات المكتبية ذات صلة بالمدير العام، وتقوم باستقبال المكالمات الهاتفية وتوجيهها إلى الأقسام والموظفين المناسبين في المؤسسة. كما تتولى الأمانة العامة تحرير واستلام وتسجيل البلاغات والتقارير الصادرة عن الأقسام والإدارات الفرعية، وتضمن توفيرها وتوثيقها في السجلات المعنية.

3. **مصلحة المحاسبة والمالية:** ينشط داخل هذه المصلحة كل من:

- **القابضة،** حيث تقوم ب:

- متابعة وتسجيل التحصيلات اليومية من النشاط.
- محاسبة أعوان الاستغلال والقابضين الفرعيين بعد انتهائهم من عملهم.
- **إطارين في المحاسبة والمالية إضافة الى مكلف بالمشتريات،** حيث يقومون بعدة مهام أساسية، منها

- إدارة عمليات المحاسبة بتسجيل ومراقبة العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في المؤسسة.
- متابعة الحسابات البنكية للمؤسسة من خلال متابعة مبالغ العائدات والمصاريف.
- إعداد التقارير والقوائم المالية الدورية مثل قوائم الدخل والميزانيات وحسابات النتائج.
- السهر على تسجيل وتدوين المعاملات اليومية التي تقوم بها المؤسسة البيانات المالية لتقديم توصيات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.
- إجراء عمليات شراء المواد والخدمات بما يتماشى مع سياسات المؤسسة.
- ضمان الحصول على أفضل الصفقات والشروط الممكنة من الموردين.

- التعامل مع مسائل الصفقات والعقود العمومية ودفاتر الشروط.

4. مصلحة الموارد البشرية: تتكون هذه المصلحة من:

- ❖ **رئيس المصلحة:** يتولى الإشراف على حسن سير العمل داخل قسم الموارد البشرية من خلال وضع خطط استراتيجية لتنمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة كما يعمل على ضمان تنفيذ العمال الذين يقعون تحت إشرافه لمهامهم اليومية في مجال الموارد البشرية ويقع تحت سلطته كل من:
 - ❖ **إطار في محاسبة الأجور والتعويضات (la paie et rémunération).**
 - ❖ **إطار مكلف بالنزاعات (les conflits).**
 - ❖ **إطار في شؤون الموظفين والخدمات الاجتماعية (les effets sociaux).**
- وتتمثل مهامهم فيما يلي:

- عمليات التوظيف: تطبيق سياسات التوظيف ومراقبة الالتزام بها، بالإضافة إلى تنفيذ عمليات التدريب الداخلي والخارجي للموظفين.
- محاسبة الأجور: إعداد وتطبيق سياسات الرواتب والأجور وتحديد المزايا والعلاوات والمنح في المؤسسة.
- ضمان الانضباط والسير السليم للموظفين وتنقلاتهم بين الوظائف داخل المنظمة.
- التعاون مع الشركاء الاجتماعيين مثل النقابات ولجان الخدمات الاجتماعية.
- إعداد التقارير المتعلقة بالغيابات والأمراض المهنية والإجازات السنوية، بالتعاون مع خبراء الموارد البشرية.

5. مصلحة الصيانة: لكي يتم ضمان فعالية وسلامة تشغيل العتاد في المؤسسة، تُكلف مصلحة الصيانة

- برصد وتحديد حالة المركبات والمعدات مثل الحافلات والسيارات حيث تتولى هذه المصلحة إصلاح الأعطال المختلفة وأعطاب الاستغلال التي تطرأ على هذه المركبات أثناء استخدامها وبعده، وتقوم بذلك وفقاً لبرامج وإجراءات محددة مسبقاً. يتألف الفريق العامل في هذه المصلحة من:
- رؤساء الحظائر الذين يديرون العمليات ويوجهون الفنيين المتخصصين.
 - فنيين المتخصصين في ميكانيك وكهرباء المركبات.
 - عمال النظافة الذين يساعدون في الحفاظ على نظافة المركبات.

6. مصلحة الاستغلال: تمثل أهم قسم في إدارة المؤسسة وتعنى هاته المصلحة بمختلف عمليات استغلال وتسيير الخطوط التي تغطيها المؤسسة من خلال التنسيق والتوزيع المثالي للحافلات التي هي في حيز الخدمة ووضعتها في المكان المناسب من أجل ضمان استمرارية النشاط وتتكون من:

- رئيس مصلحة الاستغلال،
- رؤساء المواقع،
- إطار في الشبكات،
- مراقبي الخطوط،
- السائقين،
- القابضين،

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا البحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية، بدءاً بتحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة، والتي تشمل أداة الاستبيان ومختلف الأساليب الإحصائية، حيث تتضمن العينة مجموعة متنوعة من العمال في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت، وقد تم اختيارهم بصفة عشوائية لتمكيننا من تعميم النتائج على المجتمع المستهدف بشكل موثوق.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

في هذا المطلب، سيتم تقديم المنهجية المتبعة في الدراسة، بدءاً من تحديد منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات، وصولاً إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

• الفرع الأول: منهج الدراسة

قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هاته الدراسة، حيث قمنا بتقديم وصف عام وشامل لمختلف العناصر المتصلة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة في المتغير المستقل "التكوين" وعلاقته بالمتغير التابع "الكفاءة المهنية". كما قمنا بتحليل هذين المتغيرين بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

• الفرع الثاني: مصادر جمع معلومات

تم استخدام نوعين من المصادر في تقديم هذه الدراسة هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية.

أ/ البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي المعلومات التي تم إعدادها مسبقاً، والتي جمعناها من الدراسات السابقة، الكتب، المقالات، الأطروحات الجامعية، بالإضافة إلى بعض المحاضرات ومواقع الإنترنت التي تتناول جوانب الموضوع المتعلق بالتكوين وتحقيق الكفاءة المهنية.

ب/ البيانات الأولية: اعتمادنا في جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

1-مجتمع الدراسة: المجتمع هو المجموعة التي يمكن تعميم نتائج البحث عليها. يتم تحديد المجتمع بدقة لأخذ عينة منه بدلاً من تطبيق الدراسة على كل أفرادها، مما يساعد في التحقق من مدى قابلية تعميم النتائج

والتأكد من أن العينة تمثل المجتمع بشكل صحيح. في هذه الدراسة، يشمل مجتمع البحث جميع عمال مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

2-عينة الدراسة:

يتم اختيار العينة من المجتمع عندما يتعذر إجراء الدراسة على جميع أفرادها، وذلك بسبب التكاليف المادية والبشرية، والوقت، وكثرة أفراد المجتمع. في دراستنا، اخترنا عينة تتكون من 30 عاملاً من مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات الموزعة		المسترجعة		الصالحة للدراسة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
30	%100	30	%100	30	%100
المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات في البحث العلمي، حيث تسهم في تحليل وتصنيف البيانات وفقاً للمنهج المستخدم، مما يتيح عرضها في شكل نتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على ظواهر مشابهة للدراسة. في هذه الدراسة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لأهميته الكبيرة في إعداد البحوث العلمية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

اشتمل استبيان الدراسة على ثلاثة محاور أساسية، يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة التي تغطي جوانب مختلفة لأبعاد الدراسة، مع حرصنا على صياغة الأسئلة بحيث تكون واضحة، مختصرة، شاملة، وملمة بموضوع الدراسة. وقد تم تقسيم المحاور على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتضمن جميع البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب المهني، والخبرة المهنية.
- **المحور الثاني:** يتمحور هذا الجزء حول المتغير التابع "التكوين"، ويتناول ثلاثة أبعاد رئيسية:

- بعد تحديد الحاجات التكوينية.
- بعد اختيار الأسلوب التكويني.
- بعد تقييم البرنامج التكويني.

يتكون هذا المحور من 14 سؤال.

• جدول رقم (03): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التكوين)

أبعاد المتغير	الفقرات (العبارات)	
تحديد الحاجات التكوينية	05-01	التكوين
الأسلوب التكويني	09-06	
تقييم البرنامج التكويني	14-10	

المصدر: من إعداد الطالب

- المحور الثالث: حيث يركز هذا الجزء على المتغير التابع المتمثل في: "الكفاءة المهنية" وتكون هذا المحور من 06 أسئلة.

• جدول رقم (04) : توزيع الفقرات على المتغير التابع (الكفاءة المهنية)

المتغير التابع	الفقرات (العبارات)
الكفاءة المهنية	20-15

المصدر: من إعداد الطالب

يتطلب الرد على هذه العبارات استخدام مقياس ليكرت الذي يحتوي على خمس درجات، والذي يُعتبر من المقاييس الأنسب لهذا الغرض. تم توزيع الدرجات كما يلي:

يتم حساب طول الفئة عن طريق: **المدى / عدد درجات المقياس**

المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (4=5-1)

عدد الدرجات المقياس هو: 5 ويمثل (منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، عالي، عالي جدا)

ومنه طول الفئة: $0.8 = 5/4$

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى $1 + 0.79$ ، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة 1	الدرجة 2	الدرجة 3	الدرجة 4	الدرجة 5	
01	02	03	04	05	القيمة المعطاة عند التفرغ
منخفضة جدا (غير موافق تماما)	منخفضة (غير موافق)	متوسطة (محايد)	عالي (موافق)	عالي جدا (موافق تماما)	درجة توافر الفقرة
]1.79-1]	-1.80]	-2.60]	-3.40]	[5-4.20]	المجال
	]2.59	]3.39	]4.19		

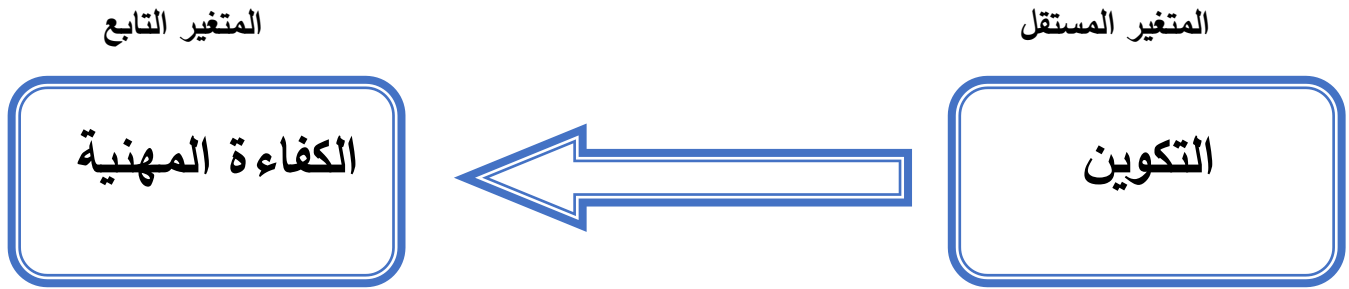
المصدر: من إعداد الطالب

نموذج الدراسة: يمثل نموذج الدراسة في المتغيرين التالية:

- التكوين كمتغير مستقل،
- كفاءة المهنية كمتغير التابع،

ويتشكل النموذج المعتمد عليه في الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



الكفاءة
المهنية



تحديد الحاجات التكوينية
اختيار الأسلوب التكويني
تقييم البرنامج التكويني

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعة في الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 22، كما تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات وتتمثل في:

- معامل الثبات الفا-كرونباخ: للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة، تم حساب معامل الثبات، حيث تتراوح قيم معامل الثبات بين 0.6 و 1، كما يعكس اقتراب قيمة معامل الثبات من الواحد ثباتاً عالياً، وكلما انخفضت قيمته أقل من 0.6، كان الثبات منخفضاً.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson: واستعمل من أجل اختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

- جدول توزيع التكرارات والنسب المئوية: استعملت بهدف تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية وانحراف المعياري: استخدمت لحساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المحاور وترتيبها.
- استخدام تحليل انحدار **MultipleRegressionAnylises**: لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة، حيث يعتمد على قياس المعلومات التالية:

- R^2 : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.

- R : لتحديد علاقة ارتباط بين متغير مستقل وتابع.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات)

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الخصائص السيكومترية بهدف التحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

ويُقصد به أن الاختبار يعطي نتائج متسقة في حال تطبيقه مرارًا على نفس العينة ونفس مجتمع الدراسة. تم حساب معامل الثبات ألفا-كرو نباخ (Cronbach's Alpha) للأبعاد للتحقق من ثبات الدراسة، وقد كانت قيم معامل الثبات مقبولة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة "معامل الثبات ألفا -كرو نباخ"

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات الدراسة	معامل الثبات
التكوين	تحديد الحاجات التكوينية	05-01	0,728
	الأسلوب التكويني	09-06	0,678
	تقييم البرنامج التكويني	14-10	0,633
	الكفاءة المهنية	20-15	0,710
	قيمة الإجمالية الاستبيان	20 فقرة	0.740

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

➤ من خلال الجدول رقم (06): نجد أن معظم قيم معامل الثبات فاقت 0.6 بالنسبة لجميع المتغيرات، سواء المستقلة أو التابعة، حيث تراوحت بين 0.633 و 0.728، مما يشير إلى معادلات مقبولة، بالنسبة لإجمالي قيمة معامل الثبات ألفا - كرو نباخ، بلغت 0.740. وبناءً على ذلك، يمكننا القول إن تكرار توزيع هذا الاستبيان على عينة جديدة من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة قد يؤدي إلى نتائج مقارنة لتلك المتحصل عليها في العينة الأولى، وأن نتائج العينتين قد تكون متساويتين بنسبة تصل إلى 74% وبالتالي، يمكن القول إن العبارات في الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بالاستبيان.

أولاً: صدق قائمة الاستقصاء.

1- صدق الظاهري: يقصد بها شمول الاستبيان على كل العناصر التي تدخل في التحليل، والتأكد من ملائمة فقرات قائمة الاستقصاء سواء من ناحية اللغوية أو مضمونه، ومناجل ذلك قمنا بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل إبداء رأيه حول مدى ووضوح عبارات وشكل الاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التحقق من صدق الظاهري (المحكمين)، قمنا بالتحقق من الاتساق الداخلي بهدف إيجاد العلاقة ومدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس مع البعد الذي ينتمي إليه. تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، باستخدام مقياس بيرسون (Pearson).

1- الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني - المتغير المستقل (" التكوين):

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين أبعاد التكوين والدرجة الكلية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تحديد الحاجات التكوينية	0.764	0.000
02	الأسلوب التكويني	0.790	0.000
03	تقييم البرنامج التكويني	0.842	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

➤ يوضح الجدول في الأعلى أن معاملات الارتباط بين أبعاد متغير مستقل -التكوين- والدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين 0.764 و 0.842 هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية اقل 0,05، وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع أبعاد التكوين مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، بذلك يعتبر محور متغير مستقل صادق لما وضعت لقياسه.

2-الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث - المتغير التابع ("الكفاءة المهنية):

الرقم	فقرات متغير التابع - كفاءة المهنية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	ساعدني التكوين في تحسين سلوكيات العمل اليومية	0.756	0.000
02	يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	0.591	0.001
03	يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة	0.700	0.000
04	ويعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشاكل في سياق العمل بكفاءة	0.563	0.001
05	يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة	0.707	0.000
06	تسهل المعارف المكتسبة في برنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة	0.552	0.001

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

➤ يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخاص بالكفاءة المهنية والدرجة الكلية لها كانت تتراوح بين 0.5552 و 0.756، وهي جميعها أكبر من 0.05 بمستوى دلالة أقل من 0.05. وبالتالي، يمكننا استنتاج أن جميع فقرات كفاءة المهنية مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، مما يعزز صدق المحور المتغير التابع كما هو مقترح.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي للدراسة

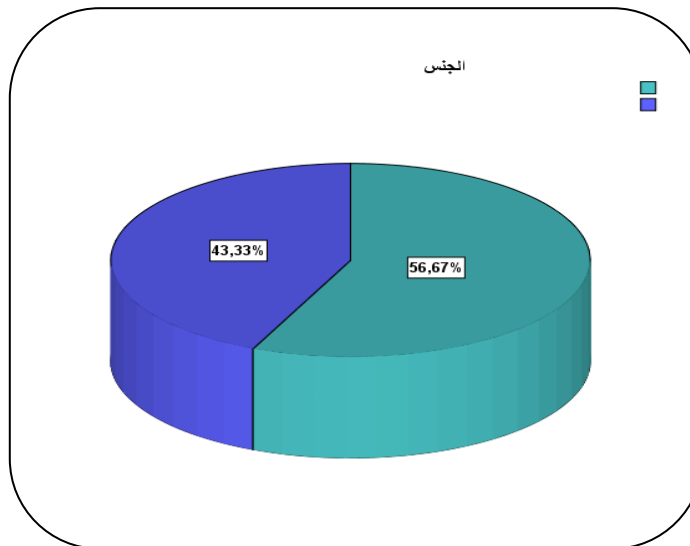
1- المحور الأول: البيانات الشخصية

أ. خصائص العينة من حيث الجنس:

جدول رقم (08): تحليل خصائص العينة-الجنس		
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	56,7
أنثى	13	43,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (06): تحليل خصائص العينة-الجنس



➤ نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عمال لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت يتوزعون حسب متغير الجنس أغلبهم الذكور بنسبة 56.7%، في حين بلغت نسبة الإناث 43.3% من الاستمارة الموزعة عليهم والذي تفسر على أن نسبة الذكور فئة مهيمنة في هذا المجال

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

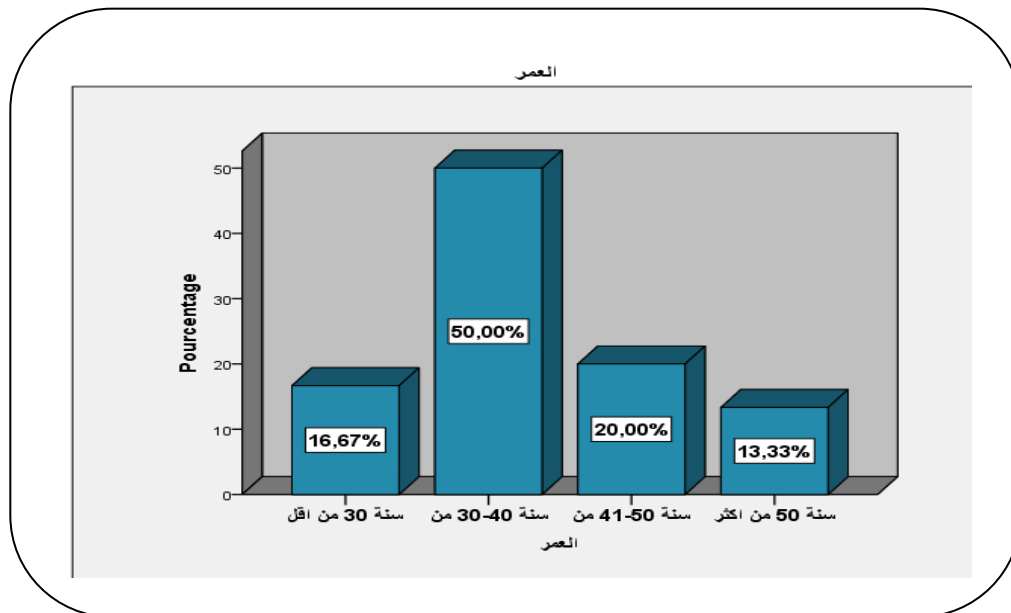
من الخدمة وهذا قد يعود لطبيعة الخدمات المقدمة في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري والتي لها علاقة بمتطلبات قطاع النقل والمواصلات للعنصر الذكوري.

ب. خصائص العينة من حيث السن:

جدول رقم (09): تحليل خصائص العينة-السن		
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	16,7
من 30-40 سنة	15	50,0
من 41-50 سنة	6	20,0
أكثر من 50 سنة	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (07): تحليل خصائص العينة-السن



➤ يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عمال مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت هم فئة الذي يبلغ عمرهم من 30-40 سنة بنسبة 50%، ثم تليها فئة أكثر من 41-50

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت

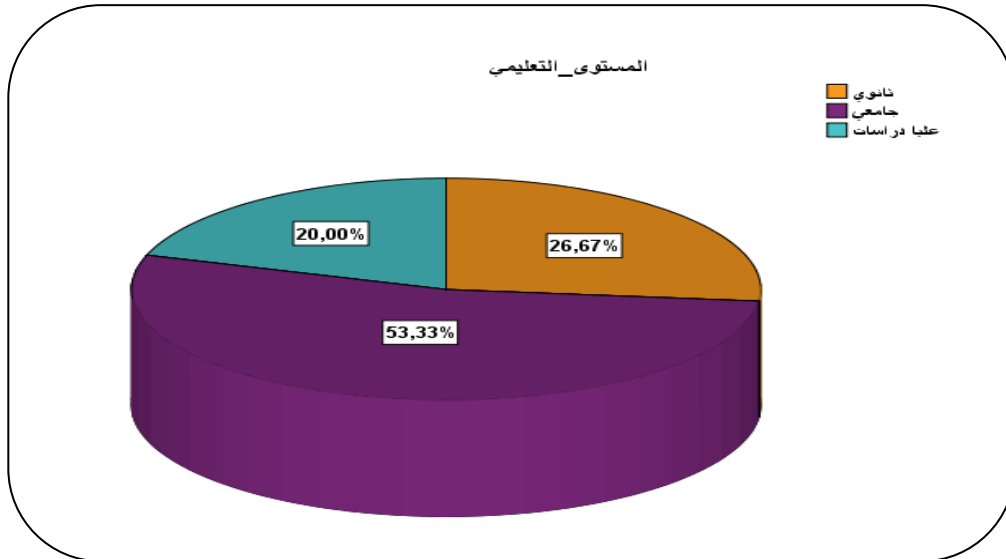
سنة بنسبة تقدر 20 %، ثم تليها فئة اقل من 30 سنة بنسبة 16.7% وفي فئة الأخيرة جاءت فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 13.3% وهذا ما يدل على عمال مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت اغلبهم شباب وهذا راجع لسياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسات العمومية ضمن استراتيجيات الدولة لتقليص نسبة البطالة.

ج. خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (10): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
26,7	8	ثانوي
53,3	16	جامعي
20,0	6	دراسات عليا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (08): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي



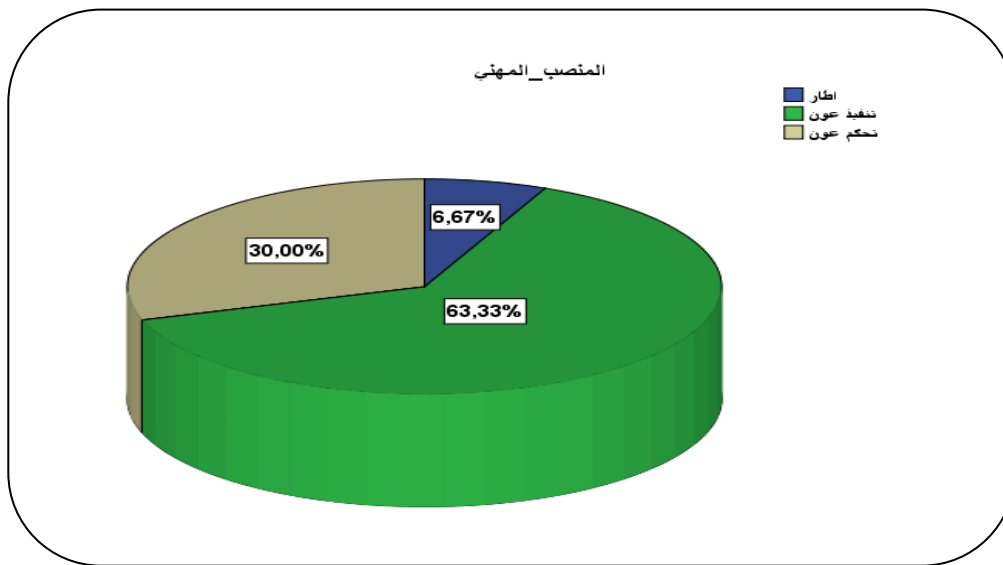
➤ يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن اغلب عمال لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت يملكون مستوى جامعي بنسبة 53.3%، ثم تليها فئة مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 26.7% ثم تليها فئة دراسات عليا بنسبة 20% وهذا قد يعود الى شروط التي تفرضها المؤسسة من اجل توظيف العمال.

د. خصائص العينة من حيث المنصب الوظيفي:

جدول رقم (11): تحليل خصائص العينة-المنصب الوظيفي		
المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	2	6,7
عون تنفيذ	19	63,3
عون تحكم	9	30,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (09): تحليل خصائص العينة-المنصب الوظيفي



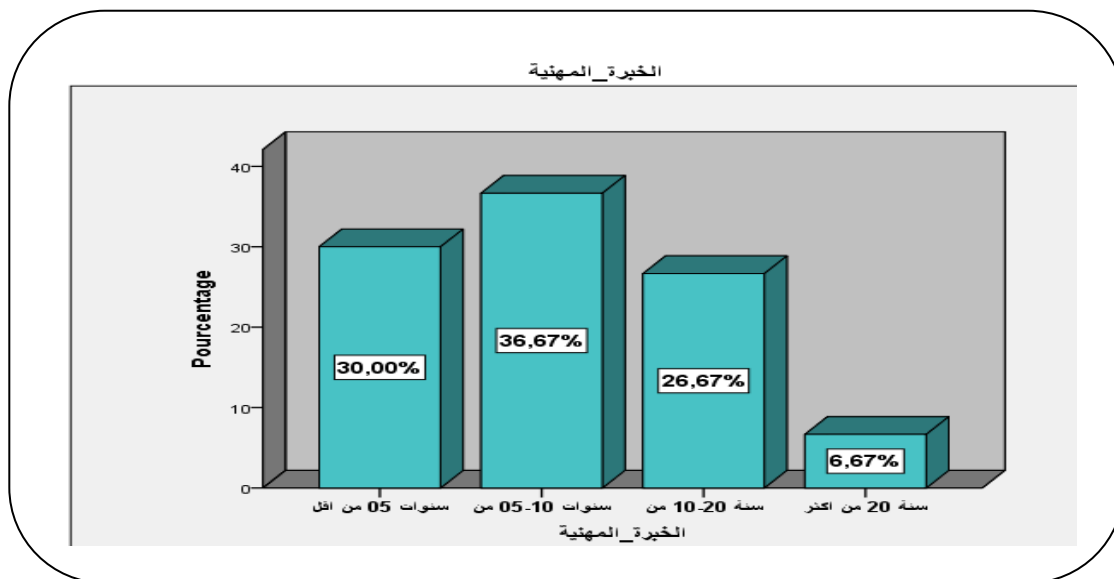
➤ يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت أعوان تنفيذ بنسبة 63.3%، ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة تقدر بـ 30% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 6.7% ويرتبط ارتفاع نسبة أعوان تنفيذ بالوظائف التنفيذية والشغل الميداني الذي يعد أساس العمل داخل مؤسسات النقل ومؤسسة دراستنا من بينهم ، بينما يرتبط انخفاض نسبة الإطارات بالمسؤوليات الإدارية والقيادية داخل المؤسسة.

د-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (12): تحليل خصائص العينة - الخبرة المهنية		
الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	9	30,0
من 05-10 سنوات	11	36,7
من 10-20 سنة	8	26,7
أكثر من 20 سنة	2	6,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (10): تحليل خصائص العينة - الخبرة المهنية



➤ يتضح من الجدول والشكل أعلاه نجد أن اغلب عمال لمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت تتراوح مدة خبرتهم من 05-10 سنوات إذ تمثل نسبة 36.7 % من مجموع العينة، ثم تليها فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 30%، في حين نجد الذي تتراوح مدة خبرتهم من 10 سنوات الى 20 سنة تمثل نسبة 26.7 %، وفي المرتبة الأخيرة فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 6.7 % وهذا طبيعي لان الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الشباب.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف العمليات الاختبارية لمحوري التكوين وكفاءة المهنية حيث سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي تغطي محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بالتكوين

سيتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لإجابات العمال على عبارات المحور لفهم آراءهم وتوجهاتهم فيما يخص أسئلة محاور التكوين.

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01	تحدد الحاجات التكوينية للعمال بشكل دوري وفعال.	3,67	0,844	01	درجة مرتفعة
02	يتم تحليل الكفاءات الموظفين لمعرفة المهارات والاتجاهات التي يحتاجونها.	3,47	0,973	02	درجة مرتفعة
03	يتاح الفرص للموظفين للمشاركة في تحديد الحاجات التكوينية الخاصة بهم.	3,10	1,398	03	درجة متوسطة
04	يتم تحديد الحاجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق.	3,03	1,299	04	درجة متوسطة
05	تحدد الحاجات التكوينية استنادا الى تقويم الدوري للعامل.	3,03	1,474	05	درجة متوسطة
	البعد الأول: تحديد الحاجات التكوينية	3.26	1.19	03	درجة متوسطة

01	إن أسلوب التكوين المنتهج يؤثر بشكل فعال في تطوير مهارات وكفاءات العامل.	3,83	1,020	01	درجة مرتفعة
02	يتم اختيار أساليب تكوينية فعالة لتلبية احتياجات الموظفين.	3,83	1,053	02	درجة مرتفعة
03	يؤدي استخدام مزيج من أساليب التكوين الى تعزيز تجربة التعلم وتحقيق أهداف التنمية الشخصية.	3,47	1,137	03	درجة مرتفعة
04	يتم اعتماد أساليب تكوينية حديثة ومتقدمة تتوافق مع احتياجات السوق.	3,13	1,137	04	درجة متوسطة
البعد الثاني: الأسلوب التكويني					
01	يتم تقييم المتكون أثناء أداءه لعمله للوقوف على مدى تطبيقه للمعارف المكتسبة في تكوين.	3,43	1,040	03	درجة مرتفعة
02	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأدية عمله.	3,50	1,106	02	درجة مرتفعة جدا
03	عملية التقييم تلي مباشرة الانتهاء من تلقي محتويات البرنامج التكويني.	3,07	1,230	05	درجة متوسطة
04	تجري اختبارات للمتكونين لتحديد مدى استقاداتهم من برنامج التكويني.	4,00	1,174	01	درجة مرتفعة
05	تسخر المؤسسة مجموعة من أدوات خاصة تستعمل في عملية تقييم البرنامج التكويني.	3,43	1,223	04	درجة مرتفعة
البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني					
		3.48	1.15	02	درجة مرتفعة
نتائج المحور الثاني			3.43	1.05	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يوضح الجدول في الأعلى القيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بتكوين على مستوى مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.43 وانحراف معياري بلغ 1.05 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-4.19]، حيث كان ترتيبه على كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى بعد اختيار الأسلوب التكويني بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19] حين رتبت الفقرات بعدها كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x = 3.83$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على إن أسلوب التكوين المنتهج يؤثر بشكل فعال في تطوير مهارات وكفاءات العامل درجة مرتفعة .

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x = 3.83$ ما يعكس موافقتهم تجيب على " يتم اختيار أساليب تكوينية فعالة لتلبية احتياجات الموظفين درجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x = 3.47$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " يؤدي استخدام مزيج من أساليب التكوين الى تعزيز تجربة التعلم و تحقيق أهداف التنمية الشخصية درجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x = 3.13$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " يتم اعتماد أساليب تكوينية حديثة و متقدمة تتوافق مع احتياجات السوق" درجة مرتفعة .

➤ جاءت في المرتبة الثانية بعد تقييم البرنامج التكويني بمتوسط حسابي بلغ 3.48، وبدرجة مرتفعة، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19]. ترتيب الفقرات لهذا البعد كان كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x = 4.00$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم على " تجري اختبارات للمكونين لتحديد مدى استفادتهم من برنامج التكويني" درجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x = 3.50$ ما يعكس موافقتهم على " تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأدية عمله" درجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x = 3.43$ ما يعكس موافقتهم على " يتم تقييم المتكون أثناء أدائه لعمله للوقوف على مدى تطبيقه للمعارف المكتسبة في التكوين" درجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=3.43$ ما يعكس موافقتهم على " تسخر المؤسسة مجموعة من أدوات خاصة تستعمل في عملية تقييم برنامج "درجة مرتفعة".

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.07$ ما يعكس موافقتهم على " عملية التقييم تلي مباشرة الانتهاء من تلقي محتويات البرنامج التكويني درجة متوسطة".

➤ جاءت في المرتبة الثالثة بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بمتوسط حسابي بلغ 03.26 وبدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [2.60-3.39] حيث كان ترتيب الفقرات لبعد كما يلي :

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.67$ ما يعكس موافقتهم على تحدد الحاجات التكوينية للعمال بشكل دوري وفعال " بدرجة مرتفعة

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) 3.47، مما يعكس موافقتهم على "يتم تحليل الكفاءات الموظفين لمعرفة المهارات والاتجاهات التي يحتاجونها" بدرجة مرتفعة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) 3.10، مما يعكس موافقتهم على "يتاح الفرص للموظفين للمشاركة في تحديد الحاجات التكوينية الخاصة بهم" بدرجة متوسطة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) 3.03، مما يعكس موافقتهم على "يتم تحديد الحاجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق" بدرجة متوسطة.

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) 3.03، مما يعكس موافقتهم على "تحدد الحاجات التكوينية استنادا إلى تقويم الدوري للعامل" بدرجة متوسطة.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث المتعلق بكفاءة المهنية

لمعرفة آراء واتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محددات الكفاءة المهنية تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الكفاءة المهنية.

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الكفاءة المهنية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	ساعدني التكوين في تحسين سلوكيات العمل اليومية	3,83	0,986	06	درجة مرتفعة
02	يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	4,03	0,765	04	درجة مرتفعة
03	يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة	4,00	0,743	05	درجة مرتفعة
04	ويعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشاكل في سياق العمل بكفاءة	4,17	0,699	03	درجة مرتفعة
05	يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة	4,30	0,651	01	درجة مرتفعة جدا
06	تسهل المعارف المكتسبة في برنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة	4,30	0,596	02	درجة مرتفعة جدا
نتائج المحور الثالث		4.10	0.74		درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

➤ يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بكفاءة المهنية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 4.10 وانحراف معياري بلغ 0.74 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-4.19] حيث كان ترتيبه على كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (05): "يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة." بمتوسط حسابي بلغ 4.30 بدرجة مرتفعة جدا حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [5-4.20].

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (06): "تسهل المعارف المكتسبة في برنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة" بمتوسط حسابي بلغ 04.30 وبدرجة مرتفعة جدا حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [5-4.20].

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): "ويعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشاكل في سياق العمل بكفاءة" بمتوسط حسابي بلغ 04.17 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40].

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02): "يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل" بمتوسط حسابي بلغ 04.03 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [4.19-3.40].

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03): "يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة". متوسط حسابي بلغ 4.00 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40].

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (01): "ساعدني التكوين في تحسين سلوكيات العمل اليومية". متوسط حسابي بلغ 4.83 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40].

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

ستناول من خلال هذه المطلب اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار البسيط.

لضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات (Multi-collinearity)، وذلك من خلال حساب معامل تضخم التباين (Factor Inflation - FIV) وإجراء اختبار للتباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات.

تقول القاعدة العامة أن معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة لا يجب أن يتجاوز القيمة (10)، ويجب أن تكون قيمة التباين المسموح بها أكثر من (0.05)، وذلك لضمان عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات.

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، يتم إجراء اختبار لمعامل التواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة، ويجب أن تكون قيمها محصورة ما بين (1) و (-1).

الجدول رقم (15): نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين FIV	معامل التواء Skewness
تحديد الحاجات التكوينية	0,803	1,246	-0,291
الأسلوب التكويني	0,631	1,586	-0,549
تقييم البرنامج التكويني	0,577	1,734	-0,101

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15): أن قيم معامل تضخم التباين (FIV) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.246 و 1.734)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (Tolérance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.577 و 0.803)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات اقل من 1 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات).

1- الفرضية الرئيسية: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتحقيق الكفاءة المهنية.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين والكفاءة المهنية.
- ومن اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وتحقيق الكفاءة المهنية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.
- جدول رقم(16): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتكوين وتحقيق الكفاءة المهنية.

التكوين	الثابت	Beta	T	Sig T	معامل R الارتباط	معامل R^2 التحديد	معامل F المحسوب	مستوى المعنوية
	0.259	0.432	9.076	0.000	0.432	0.187	6.429	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) متوسطة بين التكوين وتحقيق الكفاءة المهنية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.432$ التي تشير أن 43.2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.187$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التكوين) على تفسير ما نسبته (18.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة المهنية)، ويبقى ما قيمته 81.3%.

وكذلك من خلال الجدول فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 6.429 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين ومستوى الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الحاجات التكوينية وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الحاجات التكوينية وتحقيق الكفاءة المهنية.

• تقبل الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتحقيق الكفاءة المهنية.

ومن اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تحديد الحاجات التكوينية تحقيق الكفاءة المهنية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتحديد الحاجات التكوينية وتحقيق الكفاءة المهنية.

مستوى المعنوية	معامل F المحسوب	معامل R^2 التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	Beta	الثابت	تحديد الحاجات التكوينية
0.457	0.568	0.020	0.141	0.457	0.754	0.141	0.062	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) ضعيفة بين تحديد الحاجات التكوينية تحقيق الكفاءة المهنية،، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.141$ التي تشير أن 14.1 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.020$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (تحديد الحاجات التكوينية) على تفسير ما نسبته (2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحقيق الكفاءة المهنية)، ويبقى ما قيمته 98% () تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فإن المستوى المعنوية يقدر ب 0.457 وهو أكبر من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 0.568 ومنه نرفض الفرضية الأولية H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الحاجات التكوينية وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت

1- 2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار الأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- **تقبل الفرضية الصفرية H0:** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار الأسلوب التكويني ومستوى الكفاءة المهنية.
- **تقبل الفرضية البديلة H1:** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار الأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية.
- ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين اختيار الأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.
- **جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية.**

أسلوب التكويني	الثابت	Beta	T	Sig T	معامل R الارتباط	معامل R ² التحديد	معامل F المحسوب	مستوى المعنوية
	0.245	0.480	2.898	0.000	0.480	0.231	8.397	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) متوسطة بين الأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية. ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.480$ التي تشير أن 48 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.231$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (الأسلوب التكويني) على تفسير ما نسبته (23.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحقيق الكفاءة المهنية)، ويبقى ما قيمته 74.9% تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 8.397 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأسلوب التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

من اجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة اقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية .
- **تقبل الفرضية البديلة H_1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرنامج التكويني ومستوى الكفاءة المهنية.
- ومن اجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة الى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.

- جدول رقم (19) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لتقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية.

مستوى المعنوية	معامل F المحسوب	معامل R^2 التحديد	معامل R الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	تقييم البرنامج التكويني
0.015	6.761	0.195	0.441	0.000	2.600	0.441	0.215	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) متوسطة بين تقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية. ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R = 0.441$ التي تشير أن 44.1 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2 = 0.195$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (تقييم البرنامج التكويني) على تفسير ما نسبته (19.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحقيق الكفاءة المهنية)، ويبقى ما قيمته 80.5% تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فان المستوى المعنوية يقدر ب 0.015 وهو اقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 6.761 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرنامج التكويني وتحقيق الكفاءة المهنية في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لعين تموشنت.

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الجانب التطبيقي والذي قمنا فيه بإعطاء لمحة عامة عن مؤسسة محل الدراسة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت بالإضافة الى قيامنا بتبويب وتحليل البيانات المتضمنة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التكوين وأبعاده كمتغير مستقل والكفاءة المهنية كمتغير تابع محاولين الإجابة عن تساؤلات البحث والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة.

كما اعتمدت هاته الدراسة الميدانية على جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من 30 عامل من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية في المؤسسة، والتي تم تحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة باستعمال برنامج الحزم الإحصائية (spss) الإصدار 22، مما أتاح لنا التحقق من مدى صحة فرضية الدراسة التي مفادها وجود علاقة بين التكوين وتحقيق الكفاءة المهنية .



الخاتمة:

في ختام هذا البحث يمكن التأكيد بعد اطلاعا على مختلف أدبيات الدراسة النظرية منها والتطبيقية حول "دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين" ، على أن التكوين يمثل ركيزة أساسية في تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها المهنية حيث يعد الاهتمام بتكوين العمال من خلال البرامج التكوينية وسيلة أساسية لتحسين الأداء كما يساهم أيضا في تعزيز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل لذا يتعين على المؤسسات الاستثمار في التكوين كجزء أساسي من استراتيجيتها لتحقيق التفوق والمنافسة في السوق.

كما أن إدراج وظيفة التكوين واعتمادها كأساس أثناء إعداد الاستراتيجية التي تهدف الى تنمية وتطوير موارد الخاصة بالمؤسسة يعتبر أمرا ضروريا وحاسما في حسن سيرورتها، نظرا لكون هاته الوظيفة (التكوين) الركيزة أساسية في تحقيق وتعزيز الكفاءة المهنية الخاصة بالعمال في المؤسسات الصناعية بصفة عامة ومؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة لما تملكه من أثر في تحسين سلوك العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم لمواجهة التحديات الداخلية من تطور لوسائل العمل أو خارجية مثل المنافسة الشديدة من المؤسسات الأخرى.

ولا بد من الإشارة في هذا الختام الى أن تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة في الاستراتيجية العامة منوط بمستوى الكفاءة المهنية التي تتمتع بها مواردها البشرية، نظرا لما يصنعه العامل الكفؤ من فرق يتجلى في السرعة والفعالية في الأداء والإتقان لجميع جوانب العمل على عكس من لا يتمتع بالكفاءة في العمل، لذا يعد تطويرها وتنميتها من أولويات التي يجب على المؤسسة السعي لتحقيقها ومن أبرز وسائل تحقيق ذلك هو التكوين المستمر.

النتائج المستخلصة:

بعد التطرق لجميع جوانب الدراسة النظرية منها والتطبيقية تم التوصل الى ما يلي:

النتائج النظرية:

من خلال الجانب النظري يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

1. يعبر التكوين عن عملية منظمة ومخططة تقوم بها المؤسسة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات الأفراد، بهدف جعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم .

2. التكوين يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية اعتمادها لتأهيل العنصر البشري.
3. ينعكس التكوين والتدريب الجيد على أداء اليومي للعمال ويعد أداة تطويرية مثالية يمكن للمؤسسة من خلاله زيادة كفاءتها وفعاليتها.
4. يتم تقديم محتوى التكوين من طرف المنظمة في شكل أنشطة وفعاليات تعرف بالبرنامج التكويني.
5. نجاح أو فشل العملية التكوينية ترتبط بالقدرة على تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة بدقة من خلال تحديد النقائص التعليمية بناء على أبعاد الأداء وترجمتها في شكل أفراد في حاجة الى تكوين.
6. تصميم البرنامج التكويني يعتمد على تحديد الأهداف المرجوة من العملية التكوينية، نوع التكوين، موضوع البرنامج، المدة، الفئة المستهدفة.
7. تعرض محتويات البرنامج التكويني على شكل أنماط وأساليب عدة منها: الزيارات الميدانية، المحاضرة، المحاكاة، الندوات وغيرها، والتي تساعد في إيصال المعلومات وتقديم المهارات للعمال ويعتمد اختيار الأسلوب التكويني المنتهج على مجموعة عوامل مثل: الإمكانيات المالية والمادية، حجم النشاط.
8. يتم التحقق من مدى تحقيق البرنامج التكويني لواجب تنمية وتطوير العمال من خلال إجراء عملية التقييم الشامل لهم باستعمال مجموعة من أساليب الشائعة لهذا الغرض يمكن الذكر منها: الاختبارات، الملاحظة، الاستطلاعات وغيرها.
9. تعتبر الكفاءة المهنية من السمات الأساسية التي يجب للمورد البشري داخل المؤسسة أن يتميز بها وترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة على الأداء والتصرف بفاعلية في وضعية معينة.
10. تحدد مدى كفاءة الفرد في المؤسسة إذا توفرت فيه العناصر المكونة لها المتمثلة في: المعارف النظرية من معلومات ومفاهيم نظرية ومعارف عملية من تجارب وممارسات عملية في السياق العملي للوظيفة.

النتائج التطبيقية:

وتم استخلاص من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من عمال مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري ما يلي:

1. اتضح أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة هي فئة الشباب من جنس الذكور وهذا راجع الى نشاط المؤسسة الذي يحتاج لهذه الفئة بشكل كبير نظرا لطبيعة المهام المتعلقة بقطاع النقل والمواصلات.

2. تبين أن غالبية العمال في مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري يملكون مستوى جامعي، مما يعكس الشروط التي تفرضها المؤسسة أثناء عمليات التوظيف.
3. تبين خلال الجانب التطبيقي أن مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري تولي أهمية لوظيفة التكوين حيث أن أغلب العمال قد تلقوا دورات تكوينية من قبل وتجلّى ذلك في عمال مجتمع الدراسة.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية لعمال مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري تتم بشكل مستمر وبشكل دوري.
5. تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الأساليب التكوينية التي تنتهجها المؤسسة أثناء الدورات التكوينية تؤثر بشكل فعال في تطوير مهارات وكفاءات العمال.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أسلوب المشاهدة المباشرة خلال عملية تقييم أداء الموظفين.
7. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأول "تحديد الاحتياجات التكوينية" للمتغير المستقل "التكوين" والمتغير التابع "تحقيق الكفاءة المهنية".
8. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعدين (الأسلوب التكويني، تقييم البرنامج التكويني) للمتغير المستقل "التكوين" والمتغير التابع "تحقيق الكفاءة المهنية" بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري.

التوصيات:

- يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات بناءً على النتائج المتوصل إليها وتتمثل فيما يلي:
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية تحديد الحاجات التكوينية عن طريق صبر آراءهم حول مواضيع التكوين المستقبلية التي تثير رغباتهم.
 - ✓ تشكيل لجنة داخلية تتكون من ممثلين عن مختلف الأقسام لتجميع وتحليل بيانات الاحتياجات التكوينية المقدمة من الموظفين.
 - ✓ يجب على المؤسسة أن تعتمد على أساليب تكوينية حديثة ومواكبة للتطور الحاصل وإن تستغني عن الأساليب التقليدية للتكوين.
 - ✓ التعاقد مع معاهد التكوين الخاصة لتطوير وتنفيذ برامج تكوينية حديثة ومبتكرة مثل: تنظيم الدورات عن بعد، بالإضافة إلى توفير الموارد التكنولوجية اللازمة لدعم هذه الأساليب.
 - ✓ التركيز على عملية التقييم الفوري للعمال الذين استفادوا من التكوين مباشرة بعد خضوعهم لعملية التكوين.

- ✓ إجراء جلسات تقييم فردية أو جماعية لمناقشة نتائج التكوين.
- ✓ إجراء اختبارات للوقوف على مدى استفادة العاملين في المؤسسة من البرنامج التكويني.

أفاق الدراسة:

خلال دراسة هذا الموضوع، المتمثل في "دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية"، برزت لنا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون محاوراً لبحوث مستقبلية:

- دور تقييم فعالية أساليب التكوين في تطوير الكفاءات المهنية.
- العلاقة بين جودة التكوين وكفاءة سائقي قطاع النقل العمومي.
- فعالية برامج التكوين في تحسين كفاءة الموظفين الجدد في المؤسسات.
- أثر التكوين في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.
- إستراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية.



قائمة



المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، 2001.
3. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. أنس عبد الباسط، تخطيط وتأمين القوى العاملة، دار الميسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 02، القاهرة، 2006.
6. بوبكر هشام وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط 1، 2012.
7. ثابتي الحبيب، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، بدون سنة.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
9. رأفت عبد الحميد، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، 2009.
10. صلاح الصالح المعمار، التدريب أسس ومبادئ، ديونو للطباعة والتوزيع والنشر، الأردن، 2010.
11. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 1998.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005.
14. محمد جمال برعي، إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
15. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
16. محمد علي الدباسي، استراتيجية التدريب، رقمه الكتاب العربي، الطبعة الأولى، ستوكهولم، 2021.
17. محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم تنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط 01، القاهرة، 2012.
18. مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
19. مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، ب ط، دار اقرأ للكتاب، الجزائر، ب س.

20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
21. وليم ر. تري، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990.
22. رضا هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

ثانياً: المقالات والدوريات والملتقيات

1. أحمد صيد، مفهوم الكفاءة وأنظمة بناءها في المقاربة بالكفاءات، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 41.
2. أفنان بنت محمد العمران، التدريب عن بعد مبرراته، متطلباته ومعوقاته، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2021.
3. أقاسم عمر وآخرون، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيرك باتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، سبتمبر 2017.
4. بلال أحمد الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية، مقالة مداخلية في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004.
5. حسني أحمد بدوي، الممارسة المهنية في طريقة تنظيم المجتمع، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، العدد 02، المجلد 04، مصر، مارس 2022.
6. حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات -دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 07، الجزائر، ديسمبر 2017.
7. خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرط فونيا، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2021.
8. دادان عبد الغفور، تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك وأثره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد والمال، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2022.
9. دحمان نوال، دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 03، الجزائر، 2022.
10. رجم خالد وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 15، العدد 21، الجزائر، ديسمبر 2019.

11. رمضان نعيمة، الدافعية الداخلية مفهوما وأنواعها وأهم النظريات المفسرة لها، مجلة تربية وعمل، عدد خاص، الجزائر، مارس 2018.
12. زهية قرامطية وآخرون، أثر برامج التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09 ، العدد 01، الجزائر، 2020.
13. سامر سمية، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2019.
14. سهام شيهاني، دور التكوين في التغيير التنظيمي للمنظمة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، الجزائر جانفي 2018، ص 269.
15. الشتيوي معاذ محمد خلف، دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على بلدية الموقر، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار 05، العدد 94، الأردن، تشرين الثاني 2022.
16. صاري محمد فايزة، البرامج التكوينية بين الاحتياجات التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية بتلمسان -، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2022 ، ص 283.
17. طواهر عبد الجليل وآخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، جوان 2021.
18. عثمان فكاز، قنذري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، الجزائر، 2016.
19. عيسات محمد وآخرون، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات-دراسة حالة عدد من المؤسسات الإدارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2022.
20. كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 07، الجزائر، 2010.
21. كمال منصوري، محمد قريشي، تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2016.

22. لالوش صليحة، تحديد مصطلح الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2023.
23. محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد 05، الجزائر، نوفمبر 1979.
24. مخلوفي كنزة، ثابتي حبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين -دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، 2017.
25. مساك أمينة، صابرينة خام الله، تدريب الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، جانفي 2015.
26. مولودي محمد، دور التكوين التكميلي في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24، الجزائر، ماي 2017.
27. نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 04، المجلد 09، الجزائر، سبتمبر 2019.
28. الوطيفي كامل شكير، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العدد -02، الجزء 14، العراق، 2007.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

1. بوكشيريدة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022-2023.
2. بوفناية نورة، عزيزي بشرى، الكفاءة المهنية ودورها في إحداث الحراك المهني لدى الموظف-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2021-2022.
3. سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي يابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2014-2015.
4. عبد العزيز عبد الله آل ملهي، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في إنجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2010.

5. فاطمة ظريف، التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون - تيارت ،الجزائر، 2006- 2007.
6. مبارك شيماء، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية: أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح -بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر -بسكرة-،الجزائر، 2013-2014.
7. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية-دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2013- 2014.
8. مرابط عياش عزوز، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل - دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
9. مرزوقي ياسر، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019.
10. المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة - ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، 2015-2016.
11. نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 01، الجزائر، 2010-2011.
12. حمودي حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017-2018.

رابعاً: القوانين والأوامر

1. قانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 1990/04/21 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، المؤرخة في 1990/04/25.

2. الأمر رقم 66/133 المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 22، المؤرخة في 1966/06/08.
3. الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 2006/07/16.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. SEKIOU Lakhdar, *la gestion des ressources humaines*, Québec, Deballec, 1993.
2. Sylvie FAISANDIER, Jacques SOYER, *Fonction formation*, Groupe Eyrolles, 2007.
3. Jhon Strudwick, *An introduction to human resource management*, Second edition, Elsevier Ltd publications, 2005.
4. M.M. Agbodan & F.G. Amoussouga, *Les facteurs de performance de l'entreprise*, John Libbey Eurotext, 1995.

ثانياً: الأطروحات والذكرات

1. KICHOU Djedjiga, *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise*, Mémoire De Magister en Sciences économiques, université Mouloud MAMMERI, TIZI OUZOU, 2014-2015.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

<https://tarbiyaa.com>

المخلص:

التكوين هو سياسية تعتمد على المؤسسة لتنمية مواردها البشرية في خضام التطورات المتسارعة وتوفير فرص التقدم الوظيفي لهم، والذي ينعكس إيجاباً على استمراريته واستقرارها.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم التكوين في المؤسسة وجميع الجوانب النظرية الخاصة به من أهمية أنواع وأساليب وغيرها، وكذا المقصود بالكفاءة المهنية وإطارها النظري.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية، ولأجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين تموشنت، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده 72 عاملاً، في حين بلغت عينة الدراسة 30 عاملاً بدأت الدراسة من فرضية رئيسية تنص على أن "للتكوين دور في تحقيق الكفاءة المهنية"، وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام مجموعة من الأدوات البحثية بالإضافة إلى الأساليب معالجة الإحصائية للبيانات المدخلة باستعمال برنامج (spss).

أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين ببعديه (اختيار الأسلوب التكويني وتقييم التكوين) له دور في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين، من خلال التحسين في قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم العملية، وتجلى ذلك في وجود أثر دال إحصائياً على ذلك، في حين لم يكن لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية دور في المساهمة في تحقيق الكفاءة المهنية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الكفاءة المهنية، البرنامج التكويني، مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري.

Abstract:

training is a policy adopted by the institution to develop its human resources amidst rapid developments and to provide opportunities for career advancement, which positively impacts its continuity and stability, this study aims to shed light on the concept of training in the institution and all the theoretical aspects related to it, including its importance, types, methods, etc..., as well as the meaning of professional competence and its theoretical framework.

The study seeks to understand the role of training in achieving professional competence, To this end, a field study was conducted at the urban and semi-urban transport institution in Ain Temouchent, A questionnaire was used as a tool to collect data from the study population, which numbered 72 workers, while the study sample consisted of 30 workers, The study started from the main hypothesis that "training plays a role in achieving professional competence," To verify this hypothesis, a set of research tools and statistical data processing methods using the SPSS program were employed.

The results of the study showed that training, in its dimensions (training method selection and training evaluation), plays a role in achieving professional competence for workers by improving their abilities, skills, competencies, and practical experiences, this was evident through a statistically significant impact, However, the dimension of identifying training needs did not play a role in achieving professional competence.

Keywords: training, competence, the urban and semi-urban transport institution in Ain Temouchent, training programs.



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن بلة وهران 01
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات والموارد البشرية

M.O.R.H

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير المنظمات والموارد البشرية أضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمال في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

**دور التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين دراسة
حالة مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري عين
تموشنت**

نرجو منكم الإجابة على محتوى الاستبيان بشفافية وموضوعية. ونود أن نعلمكم بأن آرائكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ:

الصافي أحمد

من إعداد الطالب:

جابر محمد أمين

السنة الجامعية: 2024/2023

الاستبيان

ضع علامة x على الإجابة التي تراها مناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ - أنثى

☐ - ذكر

2- العمر:

☐ - من 30 إلى 40 سنة

☐ - أقل من 30 سنة

☐ - أكثر من 50 سنة

☐ - من 40 إلى 50 سنة

3- المنصب المهني:

☐ - اطار

☐ - عون تنفيذ

☐ - عون تحكم

4- المستوى العلمي:

☐ - شهادات عليا

☐ - جامعي

☐ - ثانوي

5- الخبرة:

☐ - من 5 إلى 10 سنوات

☐ - أقل من 5 سنوات

☐ - أكثر من 20 سنة

☐ - من 10 إلى 20 سنة

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالتكوين:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: تحديد الحاجات التكوينية	
					تحدد الحاجات التكوينية للعمال بشكل دوري وفعال.	01

					02	يتم تحليل كفاءات الموظفين لمعرفة المهارات والإتجاهات التي يحتاجونها.
					03	يُتاح الفرص للموظفين للمشاركة في تحديد الحاجات التكوينية الخاصة بهم
					04	يتم تحديد الحاجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق.
					05	تحدد الحاجات التكوينية استنادا الى التقييم الدوري للعامل
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: اختيار الأسلوب التكويني	
					01	إن أسلوب التكوين المنتهج يؤثر بشكل فعال في تطوير مهارات وكفاءات العمل
					02	يتم اختيار أساليب تكوينية فعّالة لتلبية احتياجات الموظفين
					03	يؤدي استخدام مزيج من أساليب التكوين إلى تعزيز تجربة التعلم وتحقيق أهداف التنمية الشخصية
					04	يتم اعتماد أساليب تكوينية حديثة ومتقدمة تتوافق مع احتياجات السوق.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني	
					01	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه لعمله للوقوف على مدى تطبيقه للمعارف المكتسبة في التكوين
					02	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأديته لعمله.

					03	عملية التقييم تلي مباشرة الانتهاء من تلقي محتويات البرنامج التكويني
					04	تجرى اختبارات للمتكونين لتحديد مدى استفادتهم من البرنامج التكويني
					05	تسخر المؤسسة مجموعة أدوات خاصة تستعمل في عملية تقييم البرنامج

المحور الثالث: مجموعة العبارات الخاصة بالكفاءة المهنية:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ساعدني التكوين في تحسين سلوكيات العمل اليومية					
02	يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه العمل					
03	يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة					
04	يعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات في سياق العمل بكفاءة					
05	يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة					
06	تسهل المعارف المكتسبة في البرنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة					

ملحق رقم (02): مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية (spss)
معامل الثبات "الألفا كرونباخ"

Reliability Statistics	
Cronbach Alpha	N of Items
04,7	4

Item Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correlated Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
تحديد_احتياجات_ا لتكوينية	11,1867	2,938	,403	,728
اختيار_أسلوب_التكوين	10,8800	2,828	,603	786,
تقييم_البرنامج_التكويني	10,9600	2,603	,662	336,
الكفاءة_المهنية	10,3133	4,204	,432	,710

معامل الصدق "بيرسون"

Correlations					
		تحديد_احتياجات_ا لتكوينية	اختيار_أسلوب_التكوين	تقييم_البرنامج_التكويني	التكوين
تحديد_احتياجات_ا لتكوينية	Pearson Correlation	1	,336	,434*	,764**
	Significance(2-tailed)		,069	,016	,000
	N	30	30	30	30

اختيار أسلوب التك وين	Pearson Correlation	,336	1	,602**	,790**
	Significance(2-tailed)	,069		,000	,000
	N	30	30	30	30
تقييم البرنامج التكو يني	Pearson Correlation	,434*	,602**	1	,842**
	Significance(2-tailed)	,016	,000		,000
	N	30	30	30	30
التكوين	Pearson Correlation	,764**	,790**	,842**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30
*. Correlation at 0.05(2-tailed) ...					
**. Correlation at 0.01(2-tailed) ...					

Correlations									
		يساعدني التكوين في تحسين سلوكيات العمل اليومية	يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة	ويعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشاكل في سياق العمل بكفاءة	يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة	تساهل المعارف المكتسبة في برنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة	الكفاءة_المهنية	
ساعدني التكوين في تحسين	Pearson Correlation	1	,425*	,438*	,133	,499**	,078	,756**	
	Significance(2-tailed)		,019	,016	,484	,005	,682	,000	

سلوكيات العمل اليومية	N	30	30	30	30	30	30	30
يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية	Pearson Correlation	,425*	1	,303	,054	,187	-,023	,591**
اتجاه العمل	Significance(2-tailed)	,019		,103	,778	,323	,905	,001
يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة	N	30	30	30	30	30	30	30
يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة	Pearson Correlation	,438*	,303	1	,399*	,499**	-,312	,700**
	Significance(2-tailed)	,016	,103		,029	,005	,094	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ويعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشاكل في سياق العمل بكفاءة	Pearson Correlation	,133	,054	,399*	1	,417*	-,041	,563**
	Significance(2-tailed)	,484	,778	,029		,022	,828	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة	Pearson Correlation	,499**	,187	,499**	,417*	1	-,151	,707**
	Significance(2-tailed)	,005	,323	,005	,022		,426	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تسهل المعارف المكتسبة في برنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة	Pearson Correlation	,078	-,023	-,312	-,041	-,151	1	,552
	Significance(2-tailed)	,682	,905	,094	,828	,426		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
الكفاءة المهنية	Pearson Correlation	,756**	,591**	,700**	,563**	,707**	,552	1
	Significance(2-tailed)	,000	,001	,000	,001	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation at 0.05(2-tailed) ...

**. Correlation at 0.01(2-tailed) ...

التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	16,7	16,7	16,7
	من 30-40 سنة	15	50,0	50,0	66,7
	من 41-50 سنة	6	20,0	20,0	86,7
	أكثر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	26,7	26,7	26,7
	جامعي	16	53,3	53,3	80,0
	دراسات عليا	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنصب_المهني					
---------------	--	--	--	--	--

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	2	6,7	6,7	6,7
	عون تنفيذ	19	63,3	63,3	70,0
	عون تحكم	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية					
		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	9	30,0	30,0	30,0
	من 05-10 سنوات	11	36,7	36,7	66,7
	من 10-20 سنة	8	26,7	26,7	93,3
	أكثر من 20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي:

تحديد الاحتياجات التكوينية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحدد الحاجات التكوينية للعمال بشكل دوري وفعال	30	1	5	3,67	,844
يتم تحليل الكفاءات الموظفين لمعرفة المهارات والاتجاهات التي يحتاجونها	30	2	5	3,47	,973
يتاح الفرص للموظفين للمشاركة في تحديد الحاجات التكوينية الخاصة بهم	30	1	5	3,10	1,398
يتم تحديد الحاجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق	30	1	5	3,03	1,299
تحدد الحاجات التكوينية استنادا الى تقويم الدوري للعامل	30	1	5	3,03	1,474
Valid N (listwise)	30				

اختيار الأسلوب التكويني					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إن أسلوب التكوين المنتهج يؤثر بشكل فعال في تطوير مهارات وكفاءات العامل	30	1	5	3,83	1,020
يتم اختيار أساليب تكوينية فعالة لتلبية احتياجات الموظفين	30	1	5	3,83	1,053
يؤدي استخدام مزيج من أساليب التكوين الى تعزيز	30	1	5	3,47	1,137

تجربة التعلم وتحقيق أهداف التنمية الشخصية					
يتم اعتماد أساليب تكوينية حديثة ومتقدمة تتوافق مع احتياجات السوق	30	1	5	3,13	1,137
Valid N (listwise)	30				

تقييم البرنامج التكويني					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم تقييم المتكون أثناء أداءه لعمله للوقوف على مدى تطبيقه للمعارف المكتسبة في تكوين	30	1	5	3,43	1,040
تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأدية عمله	30	2	5	3,50	1,106
عملية التقييم تلي مباشرة الانتهاء من تلقي محتويات البرنامج التكويني	30	1	5	3,07	1,230
تجري اختبارات للمتكونين لتحديد مدى استفادتهم من برنامج التكويني	30	1	5	4,00	1,174
تسخر المؤسسة مجموعة من أدوات خاصة تستعمل في عملية تقييم برنامج	30	1	5	3,43	1,223
Valid N (listwise)	30				

الكفاءة المهنية					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

ساعدني التكوين في تحسين سلوكيات العمل اليومية	30	1	5	3,83	,986
يساهم التكوين في تعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	30	3	5	4,03	,765
يهيئ التكوين للعمال القيام بالواجبات الوظيفية بطريقة تتميز بالفعالية والكفاءة	30	2	5	4,00	,743
ويعطي التكوين للعمال القدرة على مواجهة التحديات وحل المشاكل في سياق العمل بكفاءة	30	3	5	4,17	,699
يساعد البرنامج التكويني في التزويد بمهارات اتخاذ القرارات المهمة	30	2	5	4,30	,651
تسهل المعارف المكتسبة في برنامج التكويني من عملية الأداء داخل المنظمة	30	3	5	4,30	,596
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
تحديد_احتياجات_التكوينية	30	1,40	4,80	3,2600	,93241	-,291	,427
اختيار_أسلوب_التكوين	30	1,75	4,50	3,5667	,80122	-,549	,427
تقييم_البرنامج_التكويني	30	2,00	4,80	3,4867	,83820	-,101	,427
Valid N (listwise)	30						

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,171	,354	8,944	,000			
	تحديد_احتياجات_إل تكوينية	-,041	,082	-,094	,618	,803	1,246	
	اختيار_أسلوب_التكو ين	,178	,107	,348	,110	,631	1,586	
	تقييم_البرنامج_التكو يني	,133	,107	,272	,227	,577	1,734	

Dependent Variable : a. الكفاءة_المهنية

الفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,432 ^a	,187	,158	,37554
Predictors : (constant) a. التكوين...				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	,907	1	,907	6,429	,017 ^b
	Residual	3,949	28	,141		
	Total	4,856	29			
Dependent Variable : a. الكفاءة_المهنية						
Predictors : (constant) b. التكوين...						

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,244	,357		9,076	,000		
	التكوين	,259	,102	,432	2,536	,017	1,000	1,000

a. Dependent Variable : الكفاءة_المهنية

الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,141 ^a	,020	-,015	,41227

a. Predictors : (constant) تحديد_احتياجات_التكوينية...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	,097	1	,097	,568	,457 ^b
	Residual	4,759	28	,170		
	Total	4,856	29			

a. Dependent Variable : الكفاءة_المهنية

b. Predictors : (constant) تحديد_احتياجات_التكوينية...

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,932	,278	14,140	,000		
	تحديد_احتياجات_ال تكوينية	,062	,082	,141	,754	,457	1,000

Dependent Variable : a. الكفاءة_المهنية

الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,231	,203	,36525

a. Predictors : (constant) اختيار_أسلوب_التكوين...

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	1,120	1	1,120	8,397	,007 ^b
	Residual	3,735	28	,133		
	Total	4,856	29			

Dependent Variable : a. الكفاءة_المهنية

b. Predictors : (constant) اختيار_أسلوب_التكوين...

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,258	,309	10,538	,000		
	اختيار_أسلوب_التكوين	,245	,085	,480	,007	1,000	1,000

a. Dependent Variable : الكفاءة_المهنية

الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,195	,166	,37374

a. Predictors : (constant). التقييم_البرنامج_التكويني...

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	,944	1	,944	6,761	,015 ^b
	Residual	3,911	28	,140		
	Total	4,856	29			

a. Dependent Variable : الكفاءة_المهنية

b. Predictors : (constant). التقييم_البرنامج_التكويني...

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,383	,297		11,403	,000		
	تقييم البرنامج_التكويني	,215	,083	,441	2,600	,015	1,000	1,000
Dependent Variable : الكفاءة_المهنية ^a								

