

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

مذكرة تخرج للحصول على ماستر أكاديمي في مناجنت الموارد البشرية

أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية

دراسة ميدانية في مؤسسة هيغيانيس (Hygianis)

تحت إشراف:

د. ليليا لعواس

من إعداد:

زقندري أيمن

السنة الجامعية: 2026/2025

المخلص

سعت هذه دراسة إلى تحديد أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية في مؤسسة هيجيانيس لتحقيق أهداف دراسة، قمت بالإعتماد على المنهج الكمي ثم قمت بتطبيق ميدانيا على عينة من العاملين في مؤسسة هيجيانيس، تم توزيع عينة على 40 فردا من العاملين، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، واعتمدت على أدوات إحصائية مثل المتوسط و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن للتكوين أثر ايجابي في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين، وايضا يسهم التكوين في تطور المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية: التكوين، الكفاءات المهنية، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم برامج تكوين، تقييم عملية التكوين، المهارات، المعارف.

Résumé

Cette étude vise à déterminer l'impact de la formation sur l'amélioration des compétences professionnelles au sein de l'entreprise Hygiani à Hydra, Alger. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons adopté une approche quantitative appliquée sur le terrain auprès d'un échantillon de travailleurs de l'entreprise Hygiani. Un questionnaire a été distribué à 70 employés, Le logiciel statistique (SPSS) a été utilisé pour analyser les données recueillies à partir du questionnaire. Nous nous sommes appuyés sur des outils statistiques tels que la moyenne, l'écart-type et le coefficient de corrélation de Pearson, L'étude a abouti à plusieurs résultats, notamment que la formation a un impact positif sur l'amélioration des compétences professionnelles des employés au sein de l'entreprise. Elle a également révélé l'existence d'une relation statistiquement significative entre les programmes de formation et l'amélioration de la performance des travailleurs. De plus, la formation contribue au développement des connaissances, des compétences et des comportements des employés au sein de l'entreprise.

Mots clés : formation, compétences professionnelles, identification des besoins en formation, conception des programmes de formation, évaluation du processus de formation, compétences, connaissances.

Abstract

This study aimed to determine the impact of training on improving professional competencies at Hygianis Company in Hydra, Algeria. To achieve the study's objectives, a quantitative approach was adopted, followed by a field application on a sample of employees at Hygianis. A questionnaire was distributed to a sample of 70 employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the questionnaire data, relying on statistical tools such as the mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient, the study reached several findings, most notably that training has a positive impact on improving employees professional competencies within the company, it also revealed a statistically significant relationship between training programs and the improvement of employees performance. Furthermore, training contributes to the development of employees knowledge, skills, and behaviors within the company.

Keywords: training, professional competencies, training needs assessment, training program design, training evaluation, skills, knowledge

شكر وتقدير:

بعد شكر المولى عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل نتقدم خالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر: الأستاذة المشرفة "ليليا لعواس" لما قدمته لي من دعم وتوجيه ونصائح والتي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، فجزاها الله خيراً كما أتقدم بوافر الشكر و محظية الامتنان من الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على تشرّفهم لني بتقييم ومناقشة مذكرتي كما أتوجه أيضا بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة هييجيانيس على حسن تعاونهم كما أشكر كل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

فهرس محتويات:

أ.....	الملخص
ب.....	Résumé
ت.....	Abstract
ث.....	شكر وتقدير
ذ.....	قائمة الجداول:
ر.....	قائمة الأشكال:
1.....	مقدمة
2.....	أهمية الدراسة:
3.....	أهداف الدراسة:
4.....	الإشكالية:
4.....	الفرضيات:
5.....	نموذج الدراسة
5.....	منهج ومجال الدراسة:
7.....	الفصل الأول
8.....	تمهيد
9.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
9.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16.....	المطلب الثاني: تعليق على الدراسات السابقة

17	المبحث الثاني: الإطار النظري للتكوين
17	المطلب الأول: مفهوم التكوين
18	المطلب الثاني: أهمية التكوين
20	المطلب الثالث: أهداف التكوين
20	المطلب الرابع: مبادئ التكوين
22	المطلب الخامس: أنواع التكوين
25	المطلب السادس: خطوات العملية التكوين
38	المبحث الثالث: الكفاءات المهنية
38	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المهنية
38	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات المهنية
40	المطلب الثالث: خصائص الكفاءات
41	المطلب الرابع: أهمية تطوير الكفاءات
43	المطلب الخامس: تحديات الكفاءات المهنية
44	المطلب السادس: طرق تقييم الكفاءات
46	المطلب السابع: أهمية عملية تقييم الكفاءات المهنية
47	المطلب الثامن: أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية
49	خلاصة الفصل:
50	الفصل الثاني
51	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

51	المطلب الأول: التوقع الإيستمولوجي
53	المطلب الثاني: تصميم منهجي لدراسة
56	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات
61	المبحث الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة.....
63	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
64	المطلب الثالث: تقديم مديرية الموارد البشرية
66	المبحث الثالث: واقع التكوين في المؤسسة
66	المطلب الأول: أهداف التكوين في المؤسسة
67	المطلب الثاني: كيفية إعداد برنامج التكوين في المؤسسة
70	الفصل الثالث:
71	تمهيد:
72	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان
72	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدارسة
79	المطلب الثاني: عرض نتائج الإحصائية لمحاور الدراسة
83	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج
83	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
85	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
86	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

89 خلاصة الفصل:
90 خاتمة
94 مصادر ومراجع
99 قائمة الملاحق
100 الملحق رقم 01: الاستبيان
106 الملحق رقم 02: وثائق المؤسسة
113 ملحق 03: جداول

قائمة الجداول:

- جدول 1: خطوات عملية التكوين..... 37
- جدول 2: أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي..... 57
- جدول 3 : قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين 58
- جدول 4: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الكفاءات المهنية 58
- جدول 5: معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان 59
- جدول 6: معاملات ألفا كرومباخ..... 60
- جدول 7: نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) 60
- جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 72
- جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب العمر 73
- جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الإجتماعية المهنية 74
- جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل Hygians 75
- جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة..... 77
- جدول 13: توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين المستفاد منه أكثر من غيره 78
- جدول 14: تحليل فقرات التكوين 79
- جدول 15: تحليل فقرات الكفاءة المهنية 81
- جدول 16: نتائج اختبار الفرضية الأولى 83
- جدول 17: معامل ارتباط بيرسون بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين 84
- جدول 18: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة..... 84

قائمة الأشكال:

- 22 رسم توضيحي 1: مبادئ التكوين
- 25 رسم توضيحي 2: أنواع التكوين
- 26 رسم توضيحي 3: خطوات عملية التكوين
- 40 رسم توضيحي 4: أنواع الكفاءات المهنية
- 73 رسم توضيحي 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- 74 رسم توضيحي 6: توزيع أفراد العينة حسب العمر
- 75 رسم توضيحي 7: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية
- 76 رسم توضيحي 8: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل Hygians
- 78 رسم توضيحي 9: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة
- 79 رسم توضيحي 10: توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين المستفاد منه أكثر من غيره

مقدمة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أصبح العنصر البشري في ظل التحولات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة العامل الحاسم في تحقيق التميز والتنافسية بين المنظمات، ولم يعد التركيز موجهًا فقط نحو انتقاء الأفراد، بل تجاوز ذلك إلى كيفية تنمية كفاءاتهم المهنية وتطوير قدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، وفي هذا السياق يبرز التكوين كأحد أهم الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الكفاءات المهنية لمواردها البشرية، إذ لا يقتصر دوره على تزويد الأفراد بالمعارف النظرية بل يمتد ليشمل تنمية المهارات التطبيقية وتعزيز السلوكيات المهنية، وهذا ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الفردي والجماعي، كما يساهم التكوين في تمكين العاملين من التكيف مع المستجدات واكتساب خبرات جديدة تساعدهم على مواجهة مختلف التحديات المهنية بكفاءة وفعالية، أيضًا فإن تحسين الكفاءات المهنية من خلال التكوين لا يخدم الفرد فقط بل ينعكس كذلك على أداء المؤسسة ككل، حيث يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات وكذلك تعزيز القدرة التنافسية، كما يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل الأخطاء المهنية، وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار والاستمرارية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول دور التكوين في تحسين الكفاءات المهنية أهمية بالغة، خاصة في ظل التغيرات الراهنة التي تفرض على المنظمات تبني سياسات تكوينية فعالة ومستمرة، وذلك بهدف الكشف عن دور تكوين في تحسين الكفاءات المهنية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في تناول موضوع يركز على المحاور الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في التكوين كوسيلة فعالة لتطوير الكفاءات المهنية وتحسين أداء العاملين، إذ تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه البرامج التكوينية في تنمية مهارات الموظفين وصقل قدراتهم، بما يتماشى مع متطلبات العمل

الحديثة، كما تبرز أهمية التكوين من خلال مساهمته في رفع مستوى الكفاءة الفردية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز جودة الأداء داخل المؤسسة ولا يقتصر أثره على ذلك فحسب، بل يمتد ليشمل تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتحسين استغلال الموارد والتقليل من الأخطاء المهنية، مما يدعم تحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى ذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من سعيها إلى تحليل واقع التكوين وفهم مدى تأثير التكوين في تحسين الكفاءات المهنية داخل المؤسسة هيجيانيس (Hygianis) وتعزيز فعالية برامج التكوين وتنمية الموارد البشرية، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية في هذا المجال بما يعود بفائدة على الشركة وموظفون معا.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- ✓ التعرف على دور المؤسسة في إدارة عملية التكوين وتنفيذ برامجه بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية الكفاءات المهنية للعاملين.
- ✓ قياس مدى فعالية التكوين وتعرف على أهم أساليبه.
- ✓ التعرف على مراحل تسيير التكوين في المؤسسة.
- ✓ إبراز مساهمة التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرارية
- ✓ والتطور.

الإشكالية:

يعد التكوين من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتطوير مواردها البشرية إذ يساهم في تنمية المعارف والمهارات وتحسين الأداء المهني للعاملين بناء على ما تقدم ذكره، ونظرا لاهتمام كل المؤسسات بتحسين كفاءتها المهنية نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الكفاءات المهنية في مؤسسة هيجيانيس؟

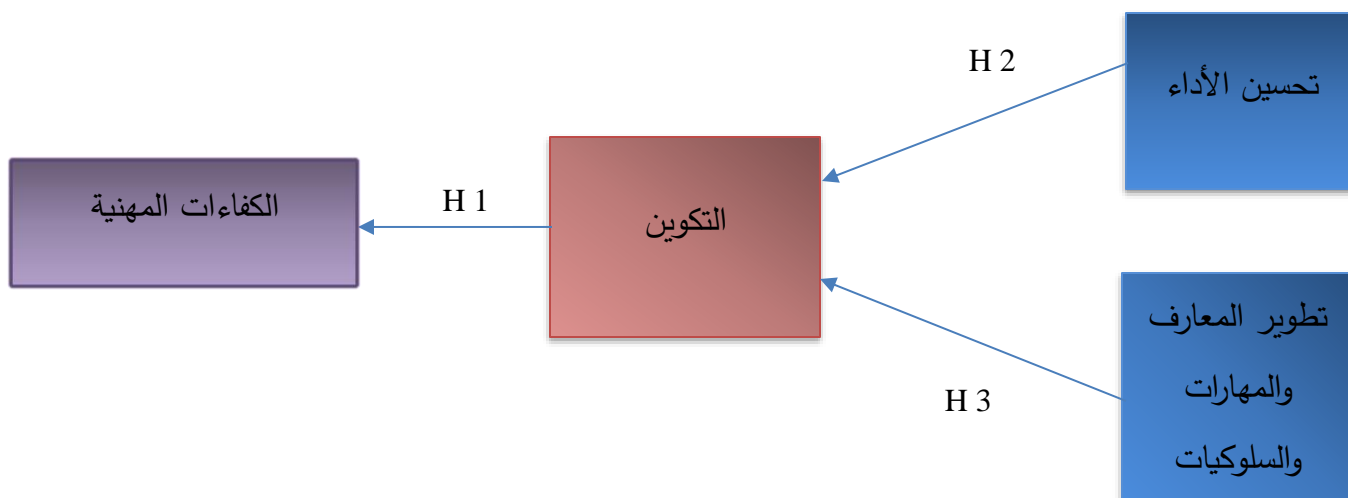
انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية لدى العاملين في مؤسسة؟
- ✓ ما طبيعة علاقة بين برامج التكوين على تحسين أداء العاملين؟
- ✓ إلى أي حد يساهم التكوين في تطوير معارف ومهارات وسلوكيات العاملين داخل المؤسسة؟

الفرضيات:

- ✓ يعد التكوين من أحد العوامل المؤثرة في رفع مستوى الكفاءات المهنية في مؤسسة هيجيانيس.
- انطلاقا من هذه الفرضية يمكن اجابة تساؤلات الفرعية سابقة:
- ✓ للتكوين أثر ايجابي في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة.
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين.
 - ✓ يساهم التكوين في تطور المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين التكوين باعتباره المتغير المستقل والكفاءات المهنية باعتبارها المتغير التابع وينطلق النموذج من فرضية أساسية مفادها أن التكوين يساهم في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين، ويتجسد هذا الأثر من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: تحسين أداء العاملين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتطوير سلوكياتهم المهنية، وعليه فإن فعالية البرامج التكوينية تنعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة المهنية بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع أدائها.

منهج ومجال الدراسة:

إن المنهج المتبع في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الكمي وهذا نظراً إلى شكل وطبيعة دارستنا التي تستدعي قياس وتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على ارقام لها دلالة فيما يخص مشكلة البحث، ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة في، مؤسسة هيجيانيس حيدرة الجزائر.

المجال الزمني: لتحديد العينة المستهدفة بالدارسة وتوزيع استمارة الاستبيان تطلب ذلك بعض الوقت، حيث

استغرقت الدارسة الميدانية مدة شهر من 1 مارس إلى 1 ماي.

الفصل الأول

تمهيد:

في عصر التطورات العلمية المتسارعة، أصبح التكوين أحد أبرز الركائز التي تمكن الأفراد داخل المؤسسات من مواجهة التحديات بثقة وإبداع تولى الكثير من المؤسسات اهتماما فائقا بتصميم برامج تكوينية مصممة خصيصا لتلبية احتياجات كل فرد، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تعزيز الكفاءات المهنية الفريدة لكل موظف، فالكفاءات تختلف من شخص لآخر، وهي ليست مجرد معرفة أو خبرة عملية بل هي القدرة على الإبداع والعمل الجماعي وتجسيد قيم المؤسسة في حياة الفرد اليومية، وإدارتها بحنان ودقة لا تمنع التجاوزات فحسب بل تخلق توازنا متناغما بين طموحات العاملين وأحلام المؤسسة، مما يعزز نمو الجميع، في هذا الفصل سنستعرض أبرز الرؤى حول التكوين والكفاءات المهنية، من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري للتكوين

المبحث الثالث: الإطار النظري للكفاءات المهنية

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى مختلف الأدبيات التي تناولت موضوعي تكوين وتحسين الكفاءات المهنية بشكل مباشر، حيث سعت هذه الدراسات إلى إبراز العلاقة بينهما أو ربطهما بمتغيرات أخرى ذات صلة، كما ركزت على تحليل الأهداف والنتائج المتوصل إليها واستعراض دراسات الحالة وتحديد أبعاد المتغيرات، إضافة إلى توضيح المناهج المعتمدة في دراستها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

دراسة (راضية، 2022)، كان مفاد هذه الدراسة هو التعرف على التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران، كما سعت إلى توضيح واقع التكوين والكفاءات في الجزائر، والتأكد مما إذا كان التكوين يعد استراتيجية تعتمدها المؤسسة لتطوير كفاءات العاملين، أم أنه مجرد إجراء إلزامي تفرضه القوانين إضافة إلى ذلك قياس فعالية التكوين في المؤسسة ومعرفة مكونات أساسية لكفاءات المهنية ومحاولة إيجاد نموذج قادر على توجيه الكفاءات لتطوير كفاءاتهم من خلال نشاط التكوين، قامت الباحثة في هذه الدراسة باعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل النتائج، واختبار الفرضيات الإحصائية واستعانة بالأدوات التالية: دليل المقابلة والاستبيان، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين بمختلف أبعاده على تطوير الكفاءات داخل مؤسسة ميناء وهران، حيث تبين أن حسن تحديد الاحتياجات التكوينية والتنفيذ الفعال للبرامج والمتابعة والتقييم المستمر لها يساهم بشكل ملحوظ في تنمية معارف ومهارات وسلوكيات العاملين المهنية.

كما أكدت دراسة (العقون، 2018)، التي كان هدفها التعرف على التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة، سعت إلى توضيح ما مدى مساهمة التكوين وتنمية الكفاءات مقدمي الخدمة في أداء المؤسسات بقطاع النقل الحضري بمدينة باتنة، وأيضاً تقديم إطاراً نظرياً حول أهمية المورد البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسات بشكل عام وأهمية تكوين وتنمية الكفاءات هذا المورد بشكل خاص، والاطلاع على واقع الموارد البشرية بمؤسسات النقل الحضري معرفة واقع التكوين بمؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة و أيضاً معرفة واقع التكوين بمؤسسات النقل الحضري بمدينة باتنة، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي يقوم على وصف ظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها من خلال جمع بيانات وتنظيمها وتم الاستعانة بطريقة (case method) تتضمن دراسة متعمقة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة والاهتمام بكل شيء عن الحالة المدروسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين كفاءات مقدمي الخدمة وأداء المؤسسة، كما تبين كذلك وجود علاقة إيجابية بين التكوين وأداء المؤسسة، إضافة إلى علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات ومستوى الأداء وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق في جودة الخدمة بين المؤسسة العمومية للنقل الحضري والمؤسسات الخاصة، وذلك لصالح المؤسسة العمومية.

دراسة (Muzakky, 2024)، تمحورت الدراسة حول تأثير التدريب والكفاءة على التطور المهني: إطار مفاهيمي وهدفت إلى توضيح أثر كل من التدريب والكفاءة في تطوير المسار المهني للموظفين داخل المنظمات وأيضاً توضيح التأثير المباشر للتدريب والكفاءة على التطور المهني للموظفين، بالإضافة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين التدريب والكفاءة والتطور المهني، أما بالنسبة لمنهج المتبع، تم اعتماد المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة (كتب، مقالات علمية، ودراسات تجريبية) ذات الصلة

بالتدريب والكفاءة والتطور الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن التدريب الفعال وتنمية الكفاءات يعززان فرص التقدم المهني ويرفعان من قدرة الموظفين على المنافسة داخل المنظمة، كما أكدت على ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة تشمل برامج تدريبية مستمرة وتطوير الكفاءات لضمان تحسين المسار الوظيفي وزيادة رضا الموظفين واستقرارهم المهني.

دراسة (صالح، 2022)، كان هدفها التعرف على دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية وإلى أي مدى يمكن أن يساهم التكوين في ضمان الجودة العامة، بالإضافة إلى معرفة كيف يساهم التكوين في تحقيق الرضا بالنسبة للمواطنين وتحسين الإنتاجية ونوعية العمل داخل المؤسسات، وكيف يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفعالية أكبر، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت موضوع التكوين في الإدارات العمومية من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين وجودة الخدمة العمومية، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أن التكوين وسيلة أساسية لتحسين الخدمة العمومية وتحقيق الرضا لدى المواطنين ونجاح القطاع الخدماتي مرهون بمدى تفعيل سياسات التكوين لجميع المستويات الوظيفية.

دراسة (عيسات، 2021)، تهدف إلى التعرف على دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات وتحديد عملية الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات وتمييزها عن طريق التدريب والتكوين والتعرف على واقع تكوين وتدريب الكفاءات بهذه المؤسسات، إضافة إلى توضيح مساهمة برامج التدريب في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، وأيضاً كيف يؤدي التكوين والتدريب إلى تحسين أداء العاملين وزيادة قدرتهم على التكيف مع متغيرات بيئة العمل، وما مدى مساهمة التكوين والتدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض المفاهيم المرتبطة بالتكوين والتدريب وتنمية الكفاءات، كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي للبيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، أظهرت

النتائج أن مستوى التكوين والتدريب في المؤسسات محل الدراسة متوسط، حيث تقوم المؤسسات بتنظيم دورات تدريبية لموظفيها، إلا أن هناك ضعفاً في متابعة وتقييم الأداء بعد التدريب، مما يتطلب بذل جهود أكبر لتطوير وتنمية الكفاءات البشرية.

دراسة (سعودي، 2025)، مفاد هذه الدراسة التعرف على دور المرافقة في تطوير الكفاءات المهنية حيث ركزت على دور كل من المرافق والتربص وأهمية كل عنصر في عملية المرافقة، من خلال التطرق إلى مفهوم المرافقة ومفهوم الكفاءات المهنية ونماذجها وأشكالها ودورها وأهميتها، كما قامت بتسليط الضوء على أهمية وفائدة المرافقة في الوسط المهني، مع التأكيد على أهمية كل من الخبرة والممارسة التأملية في تطوير الكفاءات المهنية، إضافة إلى ذلك حاولت فهم دور المرافقة في التكوين المهني، ومن الناحية المنهجية، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على التناول الأروغونومي (Ergonomic approach) من خلال الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمرافقة وتحليل عناصرها المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تسهم في نجاح التربص ونجاح جميع الأعضاء المشاركين فيه، أما فيما يتعلق بالنتائج، فقد أظهرت أن المرافقة تعد جوهر عملية التربص والتكوين المهني، كما تبين أن تطوير الكفاءات يتحقق من خلال الخبرة العملية المؤطرة، وأن الممارسة التأملية تعد عنصراً أساسياً في بناء المهنية، علاوة على ذلك، فإن التعاون بين المتربص والمرافق والمكون الجامعي يعزز من فعالية التكوين، وفي نفس السياق، تسهم المرافقة في تسهيل اندماج المتربص في الحياة المهنية.

دراسة (شافية، 2023)، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية، كما سعت إلى التعرف على دور مصالح التكوين في التخطيط للتكوين وإعداد المخططات، وكذلك تحديد مراحل التكوين والفئات المعنية به وكيفية متابعة هذه الفئات أثناء التكوين ومن جهة أخرى، تناولت الدراسة أهداف التكوين أثناء الخدمة، وكذلك الكيفية التي يتم بها إنجاز مخطط التكوين في مصلحة التكوين،

إضافة إلى تحديد الفئات المعنية بالتكوين في المؤسسات الجامعية، اعتمدت الباحثتان في الدراسة على المنهج الاستكشافي باعتباره الأنسب لأهدافها، كما تم اعتماد المقابلة كأداة لجمع المعلومات، أما فيما يخص النتائج فقد أظهرت أن المؤسسات تضع مخططات سنوية واضحة حيث تولي المؤسسات الجامعية اهتماما كبيرا بالتكوين، إذ تخصص له ميزانية معتبرة وتوفر الوقت الكافي لإنجازه حسب نوعه، كما أنه يشمل جميع الموظفين وفق رتبهم وتخصصاتهم واحتياجات المؤسسة. وعلاوة على ذلك، أكدت النتائج أن التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وتعزيز مساهم المهني، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ونجاحها.

دراسة (Ferhaoui mustapha, 2020)، مفاد هذه الدراسة أثر التكوين المستمر على تطوير الكفاءات - دراسة تحليلية وصفية حالة بنك CNEP- banque، حيث تهدف أيضا إلى قياس أثر التكوين المستمر على تنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائري، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استبيانات وُزعت على موظفي بنك CNEP بولاية وهران، كما تم استخدام برنامج SPSS لاختبار صحة الفرضيات، أظهرت النتائج أن التكوين المستمر له تأثير إيجابي قوي على تطوير الكفاءات، إذ يساهم في تحسين أداء العاملين واكتسابهم مهارات جديدة، كما أن عناصر التكوين (تحديد الاحتياجات، كفاءة المكون، وبيئة التكوين) تؤثر بشكل معنوي في تطوير الكفاءات.

دراسة (حورية، 2016)، مفاد الدراسة هو دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، حيث يهدف البحث إلى إبراز أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية وبيان دوره في تحسين أداء المنظمة من خلال توضيح مبادئه وأهدافه وطرق تطبيقه والتخطيط الاستراتيجي له داخل المؤسسة، واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة بالتكوين واستعراض مختلف الأساليب والطرق المعتمدة فيه،

بالإضافة إلى مناقشة دوره في تحسين أداء المؤسسة، فيما يتعلق بالنتائج فقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين يعد وسيلة أساسية لتحسين أداء المنظمة، حيث يساهم في:

- رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم.
 - تحسين جودة الأداء والإنتاجية.
 - التكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية.
 - تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
 - التكوين يمثل استثمارا استراتيجيا طويل المدى، مما ينعكس إيجابيا على استمرارية المؤسسة وتطورها.
- دراسة (benameur, 2025)، مفاد هذه الدراسة هو دور عملية التكوين في تعزيز الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية: دراسة على عينة من مجموعة مؤسسات بولاية تلمسان، حيث تهدف إلى إبراز أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة، كما تسعى إلى التأكيد على الدور الحاسم الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات، باعتباره استثمارا طويل الأجل في أهم مورد تمتلكه المنظمة، إذ يسمح هذا الاستثمار بتنمية مهارات العاملين مما يؤدي إلى تحسين قدرات المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحولات المستمرة وغير المحدودة في بيئتها إضافة إلى إبراز أهمية التكوين وبناء عملية تكوينية تهدف إلى تنشيط وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، نظرا لملاءمتهما لطبيعة الموضوع المدروس، وقد تم استخدام هذين المنهجين بهدف الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، والإجابة عن سؤال البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحديد الإطار النظري وتوضيحه، في حين استخدم المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، إلى جانب أساليب التحليل الإحصائي إذ تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام عدة تقنيات مثل: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وبعد

ذلك تم تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع متطلبات الدراسة، أظهرت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين:

- سياسة التكوين وتطوير الكفاءات (معامل ارتباط 48%).
- وأساليب التكوين وتطوير الكفاءات (معامل ارتباط 51%).
- التكوين يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يدعم تنافسية المؤسسة واستمراريتها.

دراسة (ساسى، 2020)، مفاد هذه الدراسة هو دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين داخل المؤسسة ودوره في تطوير كفاءات العمال من خلال تزويدهم بالمعارف والأفكار الجديدة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما يساهم في تحسين سلوكهم المهني وأدائهم داخل المنظمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات والمفاهيم المرتبطة بالتكوين والكفاءات في المؤسسة، فيما يخص النتائج فقد جاءت كما يلي: زيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية، وكذلك زيادة المؤهلات المعرفية البشرية، إضافة إلى تدعيم الخبرات التطبيقية، وأيضاً تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام الكفاءات الأجنبية.

دراسة (Endrizzi, 2015)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الكفاءات في الوسط المهني وتحليل العلاقة بين العمل والتعلم في هذا الوسط، وكيف يساهم العمل في تطوير كفاءات الأفراد، كما تسعى إلى دراسة دور التكوين المستمر والتعلم مدى الحياة في تنمية الكفاءات المهنية للعاملين، إضافة إلى إبراز دور بيئة العمل والمنظمات المهنية في دعم تعلم العاملين وتطوير مهاراتهم، وكذلك فهم كيف يمكن للتعليم داخل العمل ومن خلاله أن يساهم في تطوير المسار المهني للأفراد، وأيضاً توضيح دور العمل في تحقيق التنمية المهنية

والشخصية للعاملين وليس فقط تحسين الأداء التقني، حيث قامت الباحثة باعتماد على المنهج التحليلي الوثنائي (تحليل الأدبيات العلمية)، حيث قامت بتحليل عدد كبير من الدراسات والأبحاث السابقة حول التعلم في العمل، فيما يتعلق بالنتائج، فقد أظهرت أن التكوين مدى الحياة عنصر أساسي في تعزيز قابلية التوظيف، كما بينت وجود علاقة قوية بين التكوين المستمر وتحسين الأداء المهني، وأن فعالية التكوين ترتبط بمدى توافقه مع احتياجات سوق العمل، بالإضافة إلى ضرورة إشراك المؤسسات في تخطيط وتنفيذ برامج التكوين، وأخيراً التأكيد على أهمية اعتماد مقارنة قائمة على الكفاءات لضمان جودة النتائج.

المطلب الثاني: تعليق على الدراسات السابقة

استندت الدراسة الحالية إلى ما قدمته الدراسات السابقة، حيث أسهمت هذه الأخيرة في بناء الإطارين النظري والمنهجي للبحث، وقد أظهرت المقارنة وجود أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فمن حيث التشابه تناولت معظم الدراسات نفس الموضوع أو الإشكالية البحثية مما يعكس تقارباً في المفاهيم والنظريات المعتمدة، كما تشترك في توجيهها نحو تحقيق أهداف مقاربة، مثل دور التكوين وتحسين الكفاءات المهنية وتطوير بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على مناهج وأدوات بحثية مماثلة لما استخدمته الدراسات السابقة، كالمقابلات والاستبيانات، مع توظيفها بما يتناسب مع خصوصية موضوع الدراسة، من خلال مراجعة الدراسات السابقة مرتبطة بموضوع دراستنا، يتبين أنها ركزت على دراسة المتغير المستقل من خلال نفس الأبعاد الأساسية، والمتمثلة في تخطيط البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها، وقد اتفقت عدة دراسات منها (جدي، محمد الصالح، 2020) والدراسة (زقندري حورية) على اعتماد هذه المحاور، مما يدل على أهميتها في تحليل موضوع التكوين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها بما يتلاءم مع متطلبات العمل والتغيرات التي يشهدها المحيط التنظيمي وفي هذا الإطار يشير حسن أحمد الطعاني إلى أن التكوين يمثل عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم، بما يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر (الطعاني، 2007، صفحة 18).

يعتبر أيضا التكوين نشاطا منظما يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف والمهام الإنتاجية داخل المؤسسات، ويركز التكوين المستمر على تطوير مهارات العاملين وتعزيز معارفهم ورفع كفاءاتهم الفنية، بما يمكنهم من أداء مهامهم الحالية بكفاءة والاستعداد لمتطلبات العمل المستقبلية. كما يسهم التكوين في إحداث تحسينات ملحوظة في مستوى مهارات الأفراد ومعرفهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها (عودة، 2016، صفحة 42).

ويقصد به كذلك مجموعة الجهود والأنشطة الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف اللازمة، بما يسهم في تنمية مهاراته وخبراته المهنية وتمكينه من أداء عمله بكفاءة، كما يهدف التكوين إلى تطوير قدرات الفرد وتحسين أدائه بما يرفع من كفاءته في الحاضر ويعزز جاهزيته لمتطلبات العمل في المستقبل (الطائي، 2006، صفحة 217).

بمفهوم الآخر التكوين هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى الاستجابة للاحتياجات التكوينية الحالية والمستقبلية للمورد البشري، وذلك من خلال تنمية معارفه وتعزيز اتجاهاته وتطوير مهاراته. ويسهم هذا المسار في تحسين أداء الأفراد داخل العمل ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة (النصر، 2009، صفحة 244). وفي أخير، يعد التكوين عملية منظمة ومستمرة تهدف تنمية معارف ومهارات اللازمة بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة والتكيف مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

التكوين هو أحد الأساليب الرئيسية التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتطوير وتحسين أداء العاملين لضمان بقاء مؤسسات لفترات أطول ومن بين أهميات التي جاء بها: (صالح، 2022، صفحة 132_133).

أولاً: على مستوى المؤسسة:

- يسهم التكوين في تحقيق العديد من الفوائد على مستوى المؤسسة.
- يساعد على تحسين الأداء العام وتهيئة الظروف المناسبة لزيادة الأرباح.
- يعمل على تطوير المعارف والمهارات الضرورية للعمل في مختلف المستويات التنظيمية.
- يساهم في تحسين المناخ التنظيمي والاجتماعي داخل المؤسسة.
- يعزز التكوين شعور العاملين بالانتماء من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة. كما يدعم بناء صورة إيجابية عنها ويشجع قيم الصدق والانفتاح والثقة بين العاملين. يساهم في تحسين العلاقات بين الإطارات ومروؤوسهم ويدعم عملية التطور والتنمية التنظيمية.

ثانيا: على مستوى الفرد:

- يساهم التكوين في تنمية قدرات الفرد وتمكينه من اتخاذ قرارات أكثر صوابا والتعامل مع المشكلات بفعالية أكبر.
- كما يعمل على تعزيز النمو الشخصي وزيادة الثقة بالنفس.
- يساعد الأفراد على التكيف مع الضغوط المهنية ومواجهة النزاعات المختلفة داخل بيئة العمل، يساهم التكوين في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية شعورهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم.
- يتيح لهم فرصة تحقيق أهدافهم الشخصية تدريجيا مع تطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين.
- يلبي التكوين الاحتياجات المهنية والشخصية للعاملين.
- يمنحهم فرصا أكبر للنمو الذاتي والتحكم في مساهمهم المهني ومستقبلهم الوظيفي.

ثالثا: على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:

- يساهم التكوين في تحسين عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- يسهل عملية توجيه وتأهيل العاملين الجدد أو الذين تم تحويلهم أو ترقيةهم إلى مناصب جديدة. يساعد التكوين على نشر المعلومات المتعلقة ببرامج العمل وتوضيح القوانين والأنظمة الحكومية والسياسات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.
- يساهم في ضمان تطبيق هذه السياسات والإجراءات بفعالية، ويعمل على تعزيز روح التماسك والتعاون بين المجموعات، مما يهيئ مناخا مناسباً للتنسيق والعمل المهني داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

- يسعى تكوين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها: (حورية، 2016، صفحة 194).
- ضمان تنفيذ العمل بكفاءة وسرعة، ومعالجة الفجوات بين معايير الأداء المحددة من قبل الإدارة والأداء الفعلي للعاملين.
 - تعزيز دافعية الفرد تجاه عمله، حيث يرتبط ارتفاع إنتاجيته بشكل مباشر برغبته واهتمامه بأداء مهامه بشكل فعال.
 - رفع كفاءة أداء العامل من خلال إتاحة الفرصة له للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، بما يترتب على ذلك من تحسين في أساليب وفنون العمل وتطوير مهاراته.
 - تحسين العلاقات الإنسانية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتقليل مستويات التوتر، مما يعزز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
 - رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة لزيادة رضا العاملين ورفع معنوياتهم نتيجة فهمهم لأبعاد العمل، وإتقانهم للمهارات المطلوبة لأدائه، واهتمامهم بجودة أدائهم.

المطلب الرابع: مبادئ التكوين

- توصلت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تمثل معايير توجيهية تساعد على نقل المعرفة والمهارات وتعديل اتجاهات الأفراد بما يتوافق مع أهداف المنظمة ومصالحها، ومن بين أهم هذه المبادئ ما يلي: (الغفار، 2002).

1-4 ضرورة خلق الدافع لدى المتكون: توفر الدافع لدى المتكون يعتبر عامل أساسي في نجاح عملية التكوين، إذ يسهم في تسريع اكتسابه للمعارف والمهارات الجديدة، ويتحقق ذلك من خلال ربط التكوين بأهداف يسعى المتكون إلى تحقيقها، مثل الترقية في العمل أو تحسين وضعه المهني.

2-4 ضرورة الممارسة العملية للمتكون: الممارسة التطبيقية من العوامل الأساسية في نجاح عملية التكوين، حيث ينبغي إتاحة الفرصة للمتكون للمشاركة الفعلية في الأنشطة التكوينية ومنحه الوقت الكافي لاكتساب المهارات المطلوبة، كما يتطلب ذلك توفير الوسائل والأدوات اللازمة داخل بيئة تكوينية تحاكي بيئة العمل الحقيقية، لأن تطبيق المعارف المكتسبة عمليًا يسهم في ترسيخها ويقلل من احتمال نسيانها أو الوقوع في الأخطاء أثناء أداء العمل.

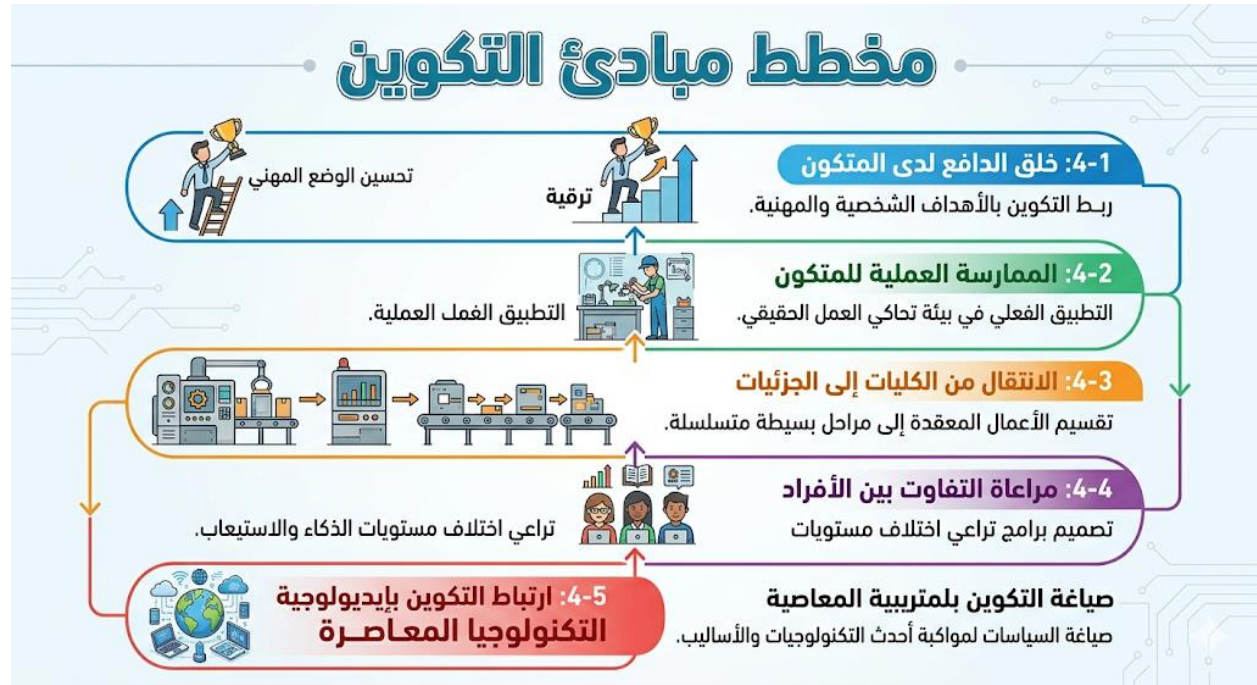
3-4 الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: يفضل في تعليم الأعمال المعقدة أو المركبة اعتماد أسلوب التدرج، وذلك من خلال تقسيم العمل إلى مراحل أو أجزاء بسيطة يتم تعلمها بشكل متسلسل، ويساعد هذا الأسلوب المتكون على فهم كيفية ترابط هذه الأجزاء وتكاملها فيما بينها لتشكّل العمل في صورته الكلية.

4-4 ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: يوجد اختلاف بين الأفراد من حيث مستويات الذكاء وقدرة الاستيعاب، وعلى الرغم من أن التكوين الجماعي يعد أقل تكلفة، إلا أنه من الضروري تصميم برامج تكوينية تراعي هذه الفروقات والفجوات بين المتكونين، ويتم ذلك من خلال استخدام وسائل وأدوات تكوينية فردية تستجيب لاختلافات الأفراد، بما يجعل برامج التكوين أكثر واقعية وفعالية.

5-4 ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة: لمواكبة التحولات الحضارية والتطورات العلمية، يجب أن تصاغ السياسات التكوينية بما يتوافق مع أحدث التكنولوجيات والأساليب العلمية، بحيث تخدم طبيعة

المنظمة وظروفها البيئية المحيطة، ويسهم هذا النهج في تطوير برامج تكوينية متقدمة تدعم تحقيق أهداف التنمية الإدارية وتعزيز تقدم المنظمة وكفاءتها.

رسم توضيحي 1: مبادئ التكوين



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الخامس: أنواع التكوين

أولاً: توجد أنواع مختلفة من التكوين يتم تحديدها ضمن أهداف مراد تحقيقها وقد أشار إلى هذه الأنواع الباحث

(Guy Le Boterf) في كتابه هندسة وتقييم التكوين، ويتجلى ذلك فيما يلي:

(BOTERF, 1999, p. 178)

التكوين التمهيدي (أو التكويني الأولي): يعد هذا النوع من التكوين مخصصا لإعداد الموظفين الجدد لشغل مناصبهم الوظيفية، حيث يهدف إلى تزويدهم بالمعارف الأساسية وتعريفهم بالأدوات والوسائل وإجراءات العمل التي ينبغي عليهم إتقانها وذلك لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة منذ بداية التحاقهم بالعمل.

✓ **التكوين المرتبط بتغيير المهنة:** يرتبط هذا النوع من التكوين بالحالات التي يشهد فيها الموظف تغييرا في منصبه الوظيفي، مثل الترقية أو التحويل إلى وظيفة أخرى، وفي مثل هذه الحالات يخضع العامل لبرامج تكوينية غالبا ما تكون طويلة المدى، وتهدف إلى تمكينه من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهنة جديدة أو أداء مهام مختلفة عن تلك التي كان يشغلها سابقا.

✓ **التكوين الترقية:** يقصد به مجموعة الأنشطة والبرامج التكوينية التي تنظم بهدف تزويد الموظفين الذين تمت ترقيتهم بالمهارات والكفاءات اللازمة لشغل مناصب أعلى، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تمكينهم من أداء مسؤولياتهم الجديدة بكفاءة والتكيف مع متطلبات المناصب التي يشغلونها.

✓ **التكوين مرافقة المشاريع:** يشير هذا النوع من التكوين إلى البرامج والأنشطة التكوينية التي يتم تنظيمها لدعم وتنفيذ بعض المشاريع داخل المؤسسة. وقد يرتبط ذلك بإنشاء مؤسسة جديدة، أو إطلاق مشروع لتحسين الجودة، أو تطبيق خطة تهدف إلى تطوير استخدام بعض الموارد، ويهدف هذا التكوين إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تساعدهم على إنجاز هذه المشاريع وتحقيق أهدافها.

ثانيا: **التكوين من حيث المكان والموقع:** قسمه الطعاني إلى نوعين: (الطعاني، 2007).

✓ **التكوين في مواقع العمل (الداخلي):** ينفذ داخل المؤسسة أو في موقع العمل الفعلي، ويتميز بتكلفته المنخفضة مقارنة بالأنواع الأخرى، كما يتيح للمتكوّنين التعلم أثناء أداء مهامهم العملية.

✓ **التكوين الخارجي:** يقام في مراكز تدريب متخصصة داخل الدولة أو خارجها، ويتيح للمتكونين تبادل الخبرات واكتساب مهارات جديدة متقدمة، إلا أن هذا النوع عادة ما يكون أكثر تكلفة مقارنة بالتكوين الداخلي.

ثالثاً: التكوين حسب المحتوى: أضاف (العريقي، 2012، صفحة 256) أنه يوجد التكوين حسب المحتوى وهو كالتالي:

✓ **التكوين المهني أو الفني:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد المتكون بالمهارات والقدرات العملية التي تركز على مجالات يدوية أو حرفية وتطبيقية، مثل الحدادة والنجارة، وغيرها من الحرف التي تتطلب تدريباً عملياً مباشراً لإكساب المتكون الكفاءة اللازمة لأداء المهام المهنية بشكل فعال.

✓ **التكوين التخصصي:** يركز هذا النوع على تمكين الموظف من اكتساب المعارف والخبرات المتعمقة في مجاله التخصصي، مع الاستناد إلى مؤهلاته العلمية والعملية لتطوير قدراته المهنية، ومن أمثلة ذلك التكوين في مجال إعداد الأجور للموظف المتخصص في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تعزيز كفاءته وتعمق فهمه لمهام اختصاصه.

✓ **التكوين الإداري:** يقوم بإكساب الموظف المعارف الأساسية لمجال الإدارة، بما يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأساليب الاتصال، بهدف تمكينه من تولي المناصب الإدارية في مختلف المستويات، سواء على المستوى الاستراتيجي، أو المستوى المتوسط، أو المستوى التنفيذي والعملياتي داخل المؤسسة.

رسم توضيحي 2: أنواع التكوين

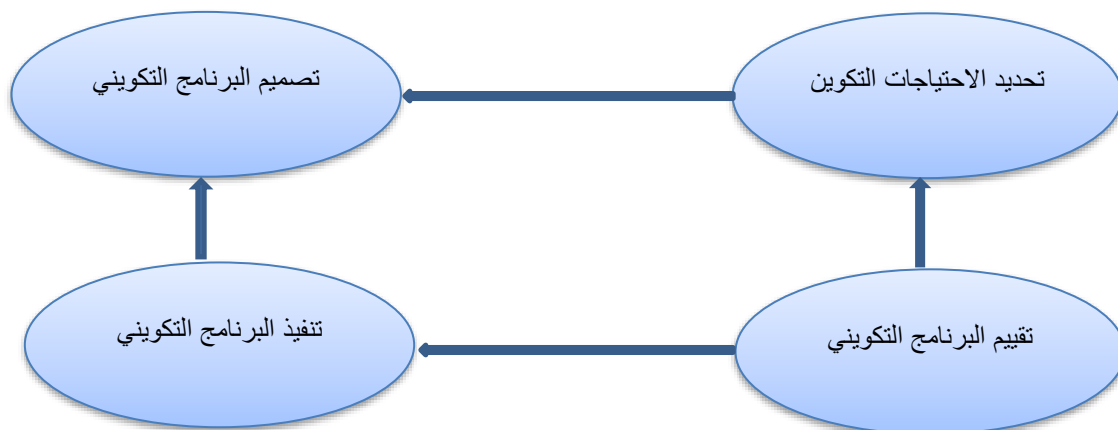


المصدر: من إعداد الطالب

المطلب السادس: خطوات العملية التكوينية

تستند عملية التكوين على مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل الإطار العام لتنفيذها، حيث تمر بعدة خطوات مترابطة ومنظمة بشكل منطقي. وتتوزع العملية التكوينية إلى مراحل أساسية متتابعة، يكمل بعضها بعضاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين (الغامدي، 2020، صفحة 65).

رسم توضيحي 3: خطوات عملية التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع (الهاجري، 2018، صفحة 36)

6-1 تحديد الاحتياجات التكوينية:

تظهر الحاجة إلى التكوين عندما يلاحظ وجود قصور أو نقص في مستوى الأداء لذلك يعد تحديد الاحتياجات التكوينية من أهم المراحل الأساسية في العملية التكوينية، ويتم ذلك من خلال التعاون مع المسؤولين المختصين لتحديد احتياجات العاملين التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة مع مراعاة توافق هذه الاحتياجات مع الأهداف العامة للمؤسسة، بعد ذلك يتولى المديرون المعنيون رفع هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بدراستها وتحليلها من حيث عدد الأفراد المرشحين للتكوين وتحديد الموضوعات التكوينية المناسبة (الغامدي، 2020، صفحة 66).

يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة في معارف الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم والتي تهدف إلى تحسين مستوى أدائهم في العمل والتغلب على المشكلات التي قد تعيق كفاءة الأداء أو تؤثر في مستوى الإنتاجية (عليوة، 2001).

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو القدرات الفنية والسلوكية التي ينبغي تطويرها أو تعديلها لدى العاملين، وذلك نتيجة التغيرات التنظيمية أو التنقلات الوظيفية أو الترقيات، كما قد تظهر هذه الاحتياجات لمعالجة بعض جوانب الضعف أو النقص في قدرات العاملين أو معارفهم أو اتجاهاتهم، أو للمساهمة في حل مشكلات محددة تتعلق بالأداء داخل المؤسسة (الطعاني، 2007، صفحة 164).

6-1-2 التحليل الاحتياجات التكوينية: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تعمل المؤسسة على تحليلها وترتيبها وفق درجة الأولوية وهذا التحليل يمس ثلاث مستويات:

✓ التحليل الإستراتيجي للاحتياجات التكوينية.

✓ تحليل الأفراد.

✓ تحليل الوظائف.

6-1-2-1 التحليل الإستراتيجي للاحتياجات التكوينية: يعرف هذا المستوى أيضا بتحليل المنظمة يهدف إلى تحديد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة للتكوين من أجل شغل الوظائف المستقبلية، ويرتبط ذلك بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، ويمر بثلاث مستويات: (راضية، 2022، صفحة 42_43).

• **دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية:** يتم ذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ودراسة أهم التغيرات التي قد تطرأ على المدى القصير والمتوسط والطويل، ويساعد هذا التحليل

على تكوين رؤية واضحة حول المسار الذي تتبعه المؤسسة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تتجه إليه في المستقبل مما يساهم في وضع إستراتيجية تتلاءم مع هذه المعطيات والتغيرات.

• **دراسة وتحليل سياسات المنظمة وإستراتيجياتها:** بعد وضع إستراتيجية المؤسسة تقوم الأخيرة بمتابعة مدى تحقق الأهداف المحددة، وتقييم أهم نقاط القوة والضعف فيها ويتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية، بهدف ضمان فعالية الإستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة.

• **تحليل الهيكل التنظيمي:** يساعد هذا التحليل المؤسسة على تحديد المستويات الإدارية والوظائف المختلفة وقياس مستوى أدائها. كما يتيح الإجابة على الأسئلة الأساسية: من يقوم بأي مهمة؟ وبأي درجة من الفعالية؟ ومن خلال هذا التحليل يُمكن تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، مما يسهل وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

6-1-2-2 تحليل الأفراد: يقوم هذا المستوى على تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب أو التكوين، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الأساسية مثل: من هم العاملون الذين يحتاجون إلى التدريب؟ وما نوع المعارف أو المهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها لديهم

(martocchio, 2016, p. 215)

6-1-2-3 تحليل الوظائف: يعتمد هذا المستوى على تحليل الوظائف والأفراد ومتابعة التطورات التي تطرأ على محتوى الوظائف بهدف الإجابة على السؤال: ما الموضوعات التي يجب أن يغطيها التدريب أو التكوين؟ ويقوم هذا التحليل على وصف الوظائف بشكل دقيق، لتحديد الاحتياجات التكوينية الملائمة (Jacobs, 2019)

2-6 تصميم برنامج التكوين:

يقصد بتصميم التكوين وضع خطة أو إستراتيجية تهدف إلى تقليص الفجوة بين كفاءات الأفراد ومستوى أدائهم الفعلي داخل المؤسسة ويتضمن هذا التصميم تحديد مختلف العناصر الأساسية اللازمة لإعداد برنامج تكويني فعال، ولتحقيق ذلك يتم إعداد تصور واضح يستند إلى نتائج تحليل الاحتياجات التكوينية من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الأساسية مثل: (Patrick, 2013, p. 360)

لماذا: يتم تنظيم التكوين؟

ماذا: المهارات أو الكفاءات التي يسعى البرنامج إلى تطويرها؟

من: تحديد الفئة المستهدفة وخصائص الأفراد المعنيين بالتكوين.

يشمل تصميم برنامج التكوين تحديد الأساليب التي سيستخدمها المكوّنون لتقديم موضوعات التكوين للمكوّنين، مثل المحاضرات والتمارين وتحديد الوسائل المساعدة وأعضاء الفريق المسؤولين عن التنفيذ وكذلك تقدير الميزانية المخصصة للتكوين وتتمثل مراحل تصميم فيما يلي: (أحمد، 1999، صفحة 20 3)

1-2-6 تحديد أهداف برنامج التكوين:

يقصد به وضع الغايات التي يسعى البرنامج التكويني إلى تحقيقها بعد انتهاء تنفيذه، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تطوير كفاءات الأفراد. ويتم تحديد هذه الأهداف بناءً على الاحتياجات التكوينية مع مراعاة عدة معايير، منها: (النجداوي، 2008، صفحة 288_289).

الواقعية: أن تكون الأهداف قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

التعليمية: أن تتيح الفرصة للمتكوّنين لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

الإيجابية: أن تثمر نتائج مفيدة ومؤثرة.

التناسب: أن تتوافق أهداف ونتائج البرنامج مع سياسات وبرامج وأهداف المؤسسة أو الجهة المنظمة.

6-2-2 تحديد محتوى برنامج التكوين:

تعد مرحلة تحديد محتوى التكوين من المراحل الأساسية في إعداد البرامج التكوينية، حيث تأتي بعد تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ففي هذه المرحلة يتم اختيار الموضوعات والمعارف التي يجب تضمينها في البرنامج التكويني حتى تتحول الأهداف المحددة إلى أنشطة تعليمية قابلة للتطبيق ويشمل محتوى التكوين مختلف الموضوعات الرئيسية وما يتفرع عنها من موضوعات فرعية التي ينبغي تقديمها للمتكوّنين لتحقيق الغاية من عملية التكوين (رضوان، 2012).

6-2-3 أساليب التكوين: هناك عديد من أساليب التي تهدف إلى تزويد المتكون بالمعارف والمهارات ومن ضمن هذه الأساليب:

6-2-3-1 المحاضرات: بالرغم من قدم هذا الأسلوب إلا أنه يبقى من أكثر الأساليب انتشارا واستخداما في التكوين، يهدف إلى نقل المعرفة والأفكار والمفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة مباشرة إلى المتكوّنين بما يساعدهم على تطبيقها في أعمالهم وأساليبهم العملية، ومع ذلك يجب الإشارة إلى أن درجة المشاركة الفعلية للمتكوّنين في هذا الأسلوب محدودة، كما أن تأثيره على سلوكهم ومستوى أدائهم يكون ضئيلا نسبيا (الكرخي، 2014).

6-2-3-2 المؤتمرات: تعد الندوات والمؤتمرات من أبرز أساليب التكوين وتطوير المهارات حيث يقدم خلالها الخبراء أبحاثاً متقدمة لمناقشتها مع المتكولين، ويمكن عقد هذه الفعاليات على مستويات مختلفة سواء داخل المؤسسة أو على المستوى المحلي أو الوطني أو العربي أو الدولي، ومن المهم أن تشجع إدارة المكتبات ومراكز المعلومات العاملين على المشاركة في هذه الندوات والمؤتمرات، بالإضافة إلى إعداد وكتابة البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة (النجداوي، 2008، صفحة 294).

6-2-3-3 المناقشات: في هذا الأسلوب يشارك المتكولون بشكل فعال في المناقشات مع التعبير عن آرائهم حول موضوعات محددة مثل دراسة حالة أو مشكلة معينة، وتبادل الأفكار حول الطرق الممكنة لحلها ويقوم المكوّن بدور توجيهي وإداري للمناقشة بهدف الوصول إلى الحل الأنسب للمشكلة المطروحة، ويعتمد نجاح هذه الطريقة على التحضير الجيد للمناقشة ومهارة المكون في إدارتها، ويفضل أن يكون عدد المشاركين معتدلاً لضمان فعالية التفاعل (الباقي، 2014).

6-2-3-4 دراسة الحالة: تتيح هذه الطريقة التعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجه مراكز المعلومات، سواء كانت إدارية أو فنية أو متعلقة باتخاذ القرارات، ويشترط لإنجاح استخدامها توفر مدربين محترفين، إضافة إلى الموارد المالية والإدارية والوقت الكافي لتطبيقها بفاعلية (النجداوي، 2008، صفحة 294).

6-2-3-5 التطبيق العلمي: هذه الطريقة يقوم المكون بعرض أداء عمل معين أمام المتكولين بطريقة علمية ومنظمة، موضحاً الإجراءات والخطوات بشكل مفصل تستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في الأعمال الحرفية أو المجالات التي تتطلب مهارات يدوية أو استخدام أدوات وآلات ميكانيكية، حيث تتيح للمتكولين مشاهدة التطبيق العملي مباشرة وفهم الخطوات بدقة، وتعد هذه الطريقة فعالة في تطوير المهارات العملية وتحسين الأداء من خلال التعلم بالملاحظة والتطبيق الفعلي (الباقي، 2014).

6-2-4 وسائل التكوين:

تلعب الوسائل التكوينية دورا أساسيا في إنجاح البرنامج التكويني حيث توفر بيئة مناسبة للتعلم وتنمية المهارات، ويجب التأكد من توفر جميع المستلزمات الضرورية لتشغيل البرنامج بفعالية مثل أجهزة عرض البيانات، والحواسيب، الأقلام، الأوراق، وأدوات النسخ، بالإضافة إلى المقاعد والطاولات المناسبة لضمان راحة المشاركين أثناء التكوين، يشمل تجهيز البرنامج التكويني أيضا توفير أي وسائل أو معدات إضافية تعزز نجاحه مثل شاشات العرض الإضافية، المواد الملونة، الوسائل الصوتية أو التفاعلية، وغيرها من الأدوات التي تضيف لمسة إبداعية لتجربة المتكويين. ويسهم ضمان توافر هذه الوسائل والمستلزمات في تحسين عملية التعلم وزيادة فعالية التكوين (الباقي، 2014).

6-2-5 تحديد اختيار المتكويين:

يجب على مصمم البرنامج التكويني أن يولي عناية كبيرة لاختيار الأفراد الملائمين للالتحاق بالبرنامج باعتبار أن المتكويين يمثل محور العملية التكوينية، ويتم تحديد هؤلاء الأفراد بناء على نتائج تحليل الاحتياجات التكوينية، مع الحرص على توجيه كل متكويين إلى البرنامج الذي يتناسب مع قدراته ومتطلباته، ولضمان فعالية التكوين وكفاءته ينبغي مراعاة مجموعة من المعايير عند اختيار الأفراد المستهدفين بالتكوين وتتمثل في: (زغدود، 2015، صفحة 144).

الأمور الإدارية: تشمل الجوانب الإدارية مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى ضمان حسن سير العملية التكوينية ومن أهمها تحديد العدد المناسب من الأفراد وفقا لاحتياجات المؤسسة، وتوفير الوسائل والأساليب اللازمة لكل من المتكويين والمكونون بما يضمن تكويننا فعالا، كما يراعى اختيار المشاركين من مستويات

وظيفية وعلمية متقاربة لتعزيز الاستفادة المشتركة، إلى جانب التأكيد على التزامهم بالحضور والاستمرار في البرنامج حتى إتمامه.

- **الأمر السلوكية:** تتمثل في اختيار الأفراد الذين لديهم دافعية للتعلم والرغبة في تطوير معارفهم، إضافة إلى استعدادهم لتقبل الأفكار والأساليب الجديدة، مما يعزز من فعالية العملية التكوينية.
- **الأمر الفيزيولوجية:** ترتبط بدراسة الخصائص الفردية للمتدربين بالاعتماد على بياناتهم السابقة مثل القدرات والاستعدادات والميول، ومدى توافقها مع متطلبات البرامج التكوينية، كما تعكس هذه الجوانب مدى توفر اللياقة والقدرة الجسدية اللازمة لأداء الأنشطة المرتبطة بالوظيفة المستهدفة من التكوين.

6-2-6 تحديد زمان ومكان التكوين:

تحديد الزمان والمكان من العناصر الأساسية في تصميم أي برنامج تكوين، حيث يتطلب الأمر اختيار توقيت مناسب ومكان ملائم لتنفيذ برنامج التكوين وتتمثل هذه العناصر في: (زغود، 2015، صفحة 113).

أ- **الوقت:** يقوم مصمم البرنامج التكويني بتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ التكوين، حيث يعد عامل الوقت من الركائز الأساسية في بناء البرنامج التكويني وينبغي توزيع الزمن بشكل دقيق على مختلف مراحل السنة بما يشمل فترات الإعداد والتنفيذ، لضمان تنظيم فعال وتحقيق الأهداف المرجوة.

ب- **المكان:** بعد تحديد الإطار الزمني للعملية التكوينية والفترة المخصصة لها خلال السنة يتعين على مصمم البرنامج التكويني اختيار المكان المناسب لتنفيذها ويجب أن يكون هذا المكان ملائماً لظروف المتكويين بما يسهم في تسهيل تنقلهم وتعزيز من فعالية العملية التكوينية.

6-2-7 ميزانية التكوين:

هي عملية تقدير تكاليف التكوين بأنها تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية خلال فترات مستقبلية حيث تشمل هذه العملية مختلف عناصر الإنفاق المرتبطة بالتكوين مثل تعويضات المكونين والمشرفين، ومكافآت المتكويين في بعض الحالات، إضافة إلى مصاريف التنقل والإقامة وتكاليف إعداد المحتوى التكويني، وتعد هذه العملية من الجوانب الأساسية في تخطيط البرامج التكوينية نظرا لأهميتها في ضبط الموارد وتحقيق الكفاءة المالية (محمد، 2003، صفحة 313).

6-3 تنفيذ التكوين:

تشير مرحلة تنفيذ التكوين إلى تطبيق الخطة التكوينية التي تم إعدادها مسبقا على أرض الواقع بهدف تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العملية التي تساعدهم على تحسين أدائهم وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في المستقبل، ولضمان تحقيق النتائج المرجوة وتقادي إهدار الموارد ينبغي أن يتم تنفيذ البرنامج بطريقة واضحة ومنظمة، مع مراعاة قدرات العاملين واحتياجاتهم، وفي الوقت نفسه الحفاظ على توافقه مع الأهداف العامة للمؤسسة (Guillaume، 1987، صفحة 140).

يشمل تنفيذ برامج التكوين مجموعة من الأنشطة الأساسية التي تضمن حسن سير البرنامج من بينها إعداد الجدول الزمني، وتنظيم فضاءات التكوين، والمتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ (ماهر، 2001، صفحة 337).

6-3-1 الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن تحديد مدة البرنامج وعدد الأيام وتنظيم الجلسات اليومية من حيث

توقيت بدايتها ونهايتها، إضافة إلى فترات الراحة، ومواعيد التسجيل، والاختبارات، وحفل الاختتام.

6-3-2 قاعات التكوين: تلعب كيفية تنظيم فضاء التكوين دورا مهما في فعاليته، حيث يؤثر ترتيب المقاعد وموقع المكون على جودة نقل المعلومات، ومستوى تفاعل المتكويين ومشاركتهم في النقاش.

6-3-3 المتابعة اليومية للبرنامج: تتولى الجهات المعنية بإدارة الموارد البشرية أو مسؤولو التكوين متابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي من خلال التأكد من سيره وفق ما تم تخطيطه وضمان الالتزام بجميع مراحلها وتحقيق أهدافه.

6-4 التقييم التكويني:

يساعد تقييم التكوين على معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المنشودة ويشمل هذا التقييم قياس قيمة البرنامج ككل أو تقييم عناصره المختلفة مثل: المحتوى، الأساليب المستخدمة، المكونين، الوسائل المساعدة، وغيرها من العناصر المرتبطة بالبرنامج (David, 2011, p. 400).

وفقا للنموذج الذي قدمه (Kirk Patrick ,1953) يتم تقييم التكوين من خلال أربعة مستويات رئيسية تساعد على معرفة مدى فعالية البرامج التكوينية وهي:

أولاً: رد الفعل: يهدف هذا المستوى إلى قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التكويني وانطباعاتهم حول محتواه وطريقة تقديمه.

ثانياً: التعلم: يركز هذا المستوى على تحديد مقدار المعارف والمهارات التي اكتسبها المتكويون خلال فترة التكوين.

ثالثاً: السلوك: يتم في هذا المستوى ملاحظة مدى تطبيق المتكويين لما تعلموه أثناء التكوين في بيئة العمل.

رابعاً: النتائج: يهتم هذا المستوى بتقييم الأثر النهائي للتكوين وذلك من خلال معرفة ما إذا كان قد ساهم في تحسين أداء الأفراد أو تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

من الممكن تطبيق نوعين من تقييم التكوين:

التقييم الساخن: يجرى مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني ويعتمد هذا التقييم على استخدام أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، أو استطلاعات الرأي لقياس مدى فعالية التكوين وجودة محتواه كما يساعد على تحديد ما اكتسبه المتكونون من معارف ومهارات، وكيفية تقييمهم للتجربة التكوينية (David, 2011, p. 400).

التقييم البارد: على عكس التقييم الفوري لأنه يجرى بعد فترة زمنية من انتهاء البرنامج التكويني بهدف قياس فعالية التكوين وتأثيره على المتكونين على المدى الطويل، ويهدف هذا التقييم إلى تحديد مدى اكتساب المتكونين للمعارف والمهارات التي تم تقديمها خلال البرنامج، ويستخدم فيه نفس الأدوات المستخدمة في التقييم الفوري مثل الاستبيانات والمقابلات واستطلاعات الرأي (David, 2011, p. 400).

جدول 1: خطوات عملية التكوين

مراحل عملية التكوين	مضمون مراحل	أهم مكونات مرحلة
تحديد الاحتياجات التكوينية	تهدف إلى تشخيص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب	تحليل المنظمة، تحليل الوظائف، تحليل الأفراد
تصميم البرنامج التكويني	إعداد برنامج تكويني متكامل انطلاقاً من الاحتياجات المحددة	تحديد الأهداف، المحتوى واختيار الأساليب، وسائل اختيار المتكويين، الزمان والمكان، إعداد الميزانية
تنفيذ البرنامج التكويني	تطبيق برنامج تكويني ميدانياً وفق خطة منظمة لتحقيق الأهداف المرجوة	إعداد الجدول الزمني، تنظيم فضاء التكوين (القاعات) والمتابعة اليومية لسير التكوين
تقييم البرنامج التكويني	قياس مدى فعالية التكوين ومدى تحقيقه للأهداف محددة مسبقاً	تقييم رضا المتكويين، التعلم، السلوك تقييم النتائج (نموذج كيرك باتريك)

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: الكفاءات المهنية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المهنية

تعرف الكفاءات بأنها مجموعة متكاملة من المعارف النظرية والمهارات التطبيقية والسلوكيات المهنية التي يمتلكها الفرد، والتي يقوم بتوظيفها أو يكون قادرا على توظيفها لإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة (PERETTI, 2001, p. 60).

عرفها أيضا (Louis dénoie) أنها تتمثل في مجموعة من السلوكيات والمهارات النفسية والحسية والحركية التي تمكن الفرد من أداء دور أو وظيفة أو نشاط بكفاءة، وبصفة عامة يمكن اعتبار الكفاءة قدرة الفرد على تعبئة وتنسيق مختلف المعارف والمهارات التنظيمية وتوظيفها في سياق العمل ولا يمكن ملاحظة الكفاءة بشكل فعلي إلا من خلال التطبيق العملي أثناء أداء المهام (ساسي، 2020، صفحة 32)

يرى (Legendre) أن الكفاءات تتمثل في قدرة أو مهارة يمتلكها الفرد تمكنه من أداء مهامه بنجاح، خاصة عندما يتعلق الأمر بإنجاز أعمال معقدة تتطلب تنفيذ مجموعة من العمليات المتداخلة كما هو الحال في مختلف المهن أو الأنشطة المهنية (Legendre, 1993, p. 223).

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات المهنية

تتنوع الكفاءات إلى عدة أصناف حيث يشير (R. Wittorski) إلى إمكانية تصنيفها إلى كفاءات فردية، وأخرى جماعية، بالإضافة إلى الكفاءات التنظيمية، وذلك بحسب مستوى ممارستها داخل بيئة العمل وتتمثل فيما يلي: (Ferhaoui mustapha, 2020, p. 92)

1-2 الكفاءات الفردية: مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه في إطار معين من تحقيق مستوى الأداء المطلوب والمُعترف به.

2-2 الكفاءات الجماعية: بأنها مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها فريق العمل، والتي تتشكل نتيجة التفاعل والتعاون بين أفرادها.

2-3 الكفاءات التنظيمية: بأنها نتاج تفاعل وتكامل الكفاءات الفردية والجماعية داخل المنظمة، حيث تسهم في تحقيق الأداء العام وتطوير قدرات المؤسسة. ويرى S. Guerrero أنه يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات:

- الكفاءات الأساسية: وهي الخصائص الضرورية التي ينبغي توفرها لدى كل موظف من أجل بلوغ الحد الأدنى المقبول من الأداء.
- الكفاءات المميزة: وهي السمات التي تميز الموظفين ذوي الأداء المرتفع عن غيرهم، وتُبرز تفوقهم في إنجاز المهام.

رسم توضيحي 4: أنواع الكفاءات المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات

ترتكز الكفاءات المهنية على عدة خصائص أهمها: (tardif, 2006, p. 27)

- تشكل الكفاءات إطارا شاملا ومتعدد المجالات يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية وتتميز بالمرونة والديناميكية التي تتأثر بتطور البيئة الاجتماعية والمهنية المحيطة.
- تعد الكفاءات هدفا يسعى الفرد والمؤسسة لتحقيقه إذ تمثل عملية دمج واستخدام المعارف والمهارات الضرورية بشكل فعال.
- ترتبط أيضا بالسلوكيات والإنجازات العملية التي يمكن ملاحظتها وتقييمها وتكتسب من خلال التكوين والممارسة العملية المستمرة.

ومن بين الخصائص أيضا: (حريم، 2009، صفحة 95).

- ترتبط الكفاءة بقياس مدى استخدام الموارد المتاحة من مواد وأموال وأفراد لتحقيق مستوى محدد من المخرجات أو الوصول إلى هدف معين.
- يمكن تقييم الكفاءات كميًا ونوعيًا من خلال حساب العلاقة بين المخرجات المحققة والمدخلات المستهلكة.

وبالإضافة إلى ذلك: (مرسي، 2003، صفحة 32)

- تعتبر الكفاءة عنصرا داخليا يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بأقصى فاعلية.
- تتحقق الكفاءة غالبا في أطر زمنية قصيرة.
- تتميز بطابع تراكمي يجمع بين مجموعة متنوعة من المعارف والقدرات، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية تطوير الكفاءات

يرى Dimiri Lewis أن تطوير الكفاءات يتمثل في سعي الفرد بشكل إرادي إلى تنمية قدراته، من خلال التعرف على إمكانياته الذاتية وتقدير فرص تطويرها، مع إمكانية الاستفادة من دعم إدارة الموارد البشرية في هذا المسار (Weiss, 2005, p. 435).

ويعرف كذلك Citeau J. Pierre أن الأفراد داخل المؤسسة مهما كان مستواهم أو مناصبهم، مطالبون بالتعلم المستمر لمواكبة متطلبات العمل المتجددة سواء تعلق الأمر بإتقان مهام جديدة، أو تبني أساليب عمل مختلفة، أو التكيف مع بيئات مهنية وثقافية متغيرة (PIERRE, 2002, p. 64).

انطلاقا من ذلك يمكن اعتبار تطوير الكفاءات عملية منظمة تتضمن مجموعة من الأنشطة التكوينية التي تعتمد على المؤسسة لفائدة موظفيها، بهدف تحسين أدائهم المهني وتمكينهم من التكيف الفعال مع وظائفهم، كما

يعد هذا التطوير من أهم انشغالات المؤسسات لارتباطه بتحقيق الكفاءة والفعالية ويستند إلى مجموعة من الوسائل والآليات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف وتتمثل في:

4-1 الخبرة المهنية: من أبرز العوامل المساهمة في تطوير الكفاءات حيث أظهرت دراسة أجراها مركز البحث الأمريكي (Center for Creative Leadership)، وأشار إليها (Claude Lévy) في كتابه حول إدارة الكفاءات، أن هناك عدة مصادر رئيسية لتطوير الكفاءات داخل بيئة العمل من بينها الخبرة العملية، والتي تمثل عنصراً أساسياً في تحسين أداء الأفراد وتنمية مهاراتهم.

4-2 تغيير الوظيفة: تحقيق تطور حقيقي للكفاءات شريطة أن يتطلب الانتقال من وظيفة إلى أخرى توظيف مختلف أبعاد الكفاءة، المتمثلة في المعارف، والمهارات التطبيقية، والسلوكيات المهنية، كما يعد هذا الانتقال فرصة لاكتساب خبرات جديدة تعزز من قدرات الفرد وتوسع معارفه المهنية.

4-3 الوظيفة ذات المتطلبات العالية: نوع من الأعمال التي تستلزم مستوى مرتفعاً من المسؤولية إلى جانب امتلاك قدرات إبداعية وثقة بالنفس، حيث يواجه الفرد في هذا النوع من الوظائف بيئة عمل معقدة وغير مستقرة، مما يتطلب اتخاذ قرارات مهمة تحت ضغط كبير، وهو ما يساهم في تنمية كفاءاته وتطوير مهاراته المهنية.

4-3 التجارب ومواقف الصعبة: مصدراً مهماً لتطوير الكفاءات إذ تتيح للفرد التعرف على حدوده وقدراته الحقيقية عند التعامل معها بوعي وتأمل، كما تساعده على اكتساب أساليب فعالة لمواجهة الصعوبات وتحسين علاقاته مع الآخرين، وقد تتمثل هذه التجارب في أخطاء سلوكية في التعامل، أو علاقات غير مفيدة، أو حتى مشكلات شخصية، إلا أنها تساهم في تنمية خبرته وتعزيز نضجه المهني.

المطلب الخامس: تحديات الكفاءات المهنية

تواجه عملية تحديد الكفاءات عدة صعوبات أبرزها تعقيد المهام المرتبطة بالمنصب وتنوعها، لذلك من الضروري اختيار منهجية تحليل مناسبة لتحديد مستوى جرد الكفاءات ويجب تحديد ما إذا كان التحليل سيشمل المنصب بأكمله أم يركز على أجزاء محددة منه تعكس مجالات الكفاءة أو على مهام فردية تتوافق كل منها مع كفاءة محددة، ويعتمد القرار النهائي بشأن مستوى التحليل على طبيعة المنصب والمهام المرتبطة به مع مراعاة خصائص كل حالة على حدة، تتطلب هذه الصعوبات اعتماد منهجية مناسبة لكل منصب على حدة تهدف إلى جمع المعلومات وتحويلها إلى قائمة دقيقة للكفاءات، ومن الضروري في هذا السياق تحديد أهداف تحليل المنصب المستهدف مع تقييم الإمكانيات المتاحة لجمع البيانات وإعداد سجل للكفاءات، يوضح الشكل الأمثل للقائمة ويضمن شموليتها ودقتها وفق احتياجات المؤسسة (Leboyer, 2009, p. 46).

يمكن التمييز بين عدة مرتبطة بالكفاءات من بينها: (Lethielleux, 2015, p. 53).

- **التحديات الاقتصادية:** ففي ظل العولمة واشتداد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الضروري تعزيز القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات، وفي هذا الإطار تبرز أهمية رأس المال البشري حيث تعد الكفاءات المكتسبة عاملا اقتصاديا أساسيا يمكن المؤسسة من مواجهة التحولات في بيئتها وتحقيق الاستمرارية والتنافسية.

- **التحديات التنظيمية:** يبرز دور المنظمة في تنمية مهارات وقدرات موظفيها. فتصبح المنظمة فاعلا رئيسيا في تطوير الكفاءات عندما تساهم في تعزيز قدرات العاملين ويطلق عليها في هذه الحالة "منظمة مؤهلة"، أما إذا كان التركيز على العمليات الجماعية لإنتاج المعرفة ونشرها واستيعابها وتبادل الخبرات داخل

المؤسسة، فإنها تصنف حينها كـ "منظمة متعلمة" تعمل على تعزيز التعلم الجماعي ونقل الخبرات داخل بيئة العمل.

المطلب السادس: طرق تقييم الكفاءات

تتمثل في مجموعة من أساليب التي يتم تقييم بها أداء الموظف وهي 4 طرق:

(benameur, 2025, p. 108_109)

6-1 مراكز تقييم الكفاءات: تستخدم مراكز التقييم بشكل شائع في المؤسسات الكبيرة لتقدير أداء الموظفين أو العاملين بناء على معايير محددة مسبقا وتشكل هذه المراكز أماكن مخصصة يتم دعوة المرشحين إليها للمشاركة في عملية تنافسية تهدف إلى اختبار وتقييم قدراتهم ومهاراتهم اللازمة للقيام بوظيفة معينة. وقد استُخدمت هذه الطريقة على نطاق واسع في القطاع العسكري نظرا لفعاليتها في قياس الكفاءة العملية بشكل دقيق.

6-2 المقابلة التقييمية: تعد المقابلة أسلوبا يهدف إلى دراسة وفهم سلوك الفرد وردود أفعاله خلال عملية استجواب منظمة وتتيح هذه الطريقة تفاعلا مفتوحا بين المقيم والموظف، حيث يقوم المقيم بتحديد المهام الموكلة إلى الموظف على مدار السنة، بالإضافة إلى استيضاح الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة من خلال طرح أسئلة دقيقة وموجهة.

6-3 التقييم الذاتي: يهدف التقييم الذاتي إلى التعرف على الكفاءات الكامنة لدى الموظف وفحصها ويعد هذا الأسلوب محدود الاستخدام إذ لا يعتبر أداة أساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف أو النقل ولكنه يوفر

للموظفين فرصة لمراجعة أنفسهم من خلال مقارنة سلوكهم بسلوك الآخرين مما يساعدهم على تحديد نقاط قوتهم الفريدة عبر ملاحظة أدائهم وسماتهم من خلال وسائل مرئية.

4-6 التغذية الراجعة: تعتمد هذه الطريقة على جمع تقييمات من الأشخاص المحيطين بالموظف بشكل مباشر مثل الزملاء والعملاء والمشرفين والشركاء، أي كل من يتفاعل مع الموظف بشكل منتظم ويتم إجراء هذا التقييم من خلال إجاباتهم على مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، بهدف تقديم صورة شاملة عن أداء الموظف وسلوكه في بيئة العمل.

(Michel LEMAIRE, 2000, p. 96): تقييم الكفاءات من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يؤثر بشكل مباشر في مجالات متعددة مثل التوظيف والتكوين ويهدف هذا التقييم إلى قياس مستوى أداء الأفراد من خلال تحليل النتائج التي يحققونها ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً بما يسمح بإصدار حكم موضوعي حول مدى كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق متطلبات العمل، تهدف إلى قياس ومتابعة مستوى أداء كل موظف من حيث الإنتاجية والفعالية داخل منصبه ولا ينبغي أن يقتصر هذا التقييم على فترات متباعدة أو مناسبات محددة بل يجب أن يتم بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء وتطوير الكفاءات بصفة دائمة، وتسهم هذه الطريقة في تقييم الكفاءات في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، من خلال الكشف عن التعديلات والتحسينات اللازمة في الأداء وعند اعتبار تطوير الكفاءات استثماراً يصبح من ضروري تقييم بالتركيز على ثلاثة مجالات وهي:

- **مطابقة تنفيذ التكوين:** يجب أن يتم هذا التقييم بشكل مستمر وفوري لضمان الالتزام بالميزانية ومنع تجاوز مدة البرنامج وتقليل حالات الغياب بين المشاركين.

- الجودة التربوية للتكوين: يجرى هذا التقييم عادة فور انتهاء البرنامج ويهدف إلى دراسة جودة التكوين بشكل كامل، مع مراعاة أسلوب التدريس المستخدم، وكفاءات المكونين، وخصائص وسلوكيات المشاركين.
- نقل الكفاءات إلى الميدان العملي: يركز هذا الجانب على قياس مدى قدرة العاملين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة خلال التكوين بالاعتماد على النتائج الملموسة لضمان أثر التكوين على أدائهم وكفاءاتهم المهنية.

المطلب السابع: أهمية عملية تقييم الكفاءات المهنية

تهدف منهجية تشخيص الكفاءات المرتبطة بالمشاريع الإستراتيجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة، ويتم ذلك من خلال: (Joras, 1995, p. 124).

- اعتماد أساليب التسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية.
 - التعرف على الكفاءات المحورية داخل المؤسسة.
 - تتميز هذه الكفاءات بطابع إستراتيجي خاص نظرا لندرتها وصعوبة نقلها أو الحصول عليها.
 - عنصرا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية.
 - تحديد الكفاءات الأساسية في كل مجال للتعرف بدقة على المعارف والقدرات الضرورية مما يمكن المؤسسة من بلوغ مستوى متميز في الأداء وتحقيق التفوق.
- يرتكز تقييم الكفاءات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن دقته وفعاليتها من أهمها: (خثرولي، 2002، صفحة 240).

- مراعاة السياق الذي تُمارس فيه الكفاءات، وتحديد الموارد التي تم توظيفها فعليا أثناء الأداء.

- التعرف على الموارد التي ينبغي تعبئتها أو يمكن استثمارها مستقبلا.
- توثيق مسار تطور الكفاءات اعتمادا على أدلة ملموسة.
- يعتمد التقييم أيضا على تنوع المعايير المستخدمة مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين الأفراد لضمان موضوعية التقدير.

المطلب الثامن: أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية

الكفاءات ليست شيئا ثابتا أو نهائيا بعد اكتسابها بل هي قابلة للتطور والتغير مع مرور الوقت، فمع ظهور تقنيات جديدة في سوق العمل قد تفقد بعض الكفاءات قيمتها أو تصبح المعارف المكتسبة غير مواكبة للتطورات الحديثة، ومن هنا تأتي أهمية سياسة التكوين التي تهدف إلى معالجة النقائص لدى الموظفين على مستوى المعارف والمهارات، من خلال تحديثها وتطويرها بشكل مستمر، حيث يعتبر التكوين وسيلة أساسية لمواكبة التغيرات وتحسين الأداء المهني (Amina, 2012).

8-1 أثر البرامج التكوينية على تنمية الكفاءات:

وفقا لمنطلق الكفاءات يعتبر الاستثمار في التكوين أحد العناصر الأساسية لتعزيز قدرة المؤسسة على التنافس إذا يهدف التكوين إلى تلبية احتياجات وتطلعات العاملين داخل المنظمة في ان واحد، كما يساهم في تحقيق أهدافهم المهنية والاقتصادية مع مراعاة مساهمهم في التطور المهني، كما أن التكوين المستمر يلعب دورا مهما في الحفاظ على قابلية تشغيل الموارد البشرية من خلال تمكينها من التكيف الدائم مع متطلبات الجديدة للوظائف والتغيرات في الكفاءات المطلوبة لتسهيل اندماج الموظفين وتكيفهم مع مهامهم، ومن بين أهم آثار التكوين نذكر

مايلي: (Charles, 2004, p. 5)

- تعزيز وتطوير رأس المال الفكري داخل المؤسسة.
- مساعدة الموظفين على التكيف مع التحولات التنظيمية وتغيير ظروف العمل الناتجة عن التطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية.
- دعم الابتكار وإدخال تغييرات في الكفاءات على مستوى المؤسسة.
- تمكين الأفراد من اكتساب مهارات مهنية جديدة أو تطوير مهاراتهم الحالية.
- تحسين الأداء الفوري للموظفين ومتابعة تقييم كفاءاتهم.
- وضع خطط فردية لتطوير الكفاءات بما يتماشى مع احتياجات كل فرد.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل موضوع التكوين باعتباره وسيلة أساسية لتحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة حيث يرتبط نجاح المؤسسة بمدى توفر موارد بشرية مؤهلة وقادرة على العمل بفعالية والتزام، ويسهم ذلك في تقليل المخاطر من جهة، وتعزيز الإنتاجية من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق يصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسة برامج موجهة لتكوين العاملين وتطوير كفاءاتهم بشكل مستمر، في هذا الفصل تمت دراسة وإبراز دور التكوين في تحقيق هدف محوري يتمثل في رفع مستوى الكفاءات المهنية، حيث تعد تنمية الكفاءات من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها نظرا لأثرها المباشر على الفعالية التنظيمية، كما يستدعي ذلك متابعة عملية تقييم التكوين بشكل دوري ومنهجي، مع الحرص على التخطيط الجيد ودقة التنفيذ من طرف المسؤولين، بهدف الكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها، وتبني أساليب جديدة تسهم في تطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم.

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

في إطار الدراسة التطبيقية التي أجريت على مستوى إدارة الموارد البشرية بمؤسسة هيغيانيس (Hygianis) سعينا إلى التعرف على دور التكوين في تحسين الكفاءات المهنية ولتحقيق ذلك، قمنا بإعداد استبيان تضمنت مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع التكوين، حيث تم تصميمها استنادا إلى ما تم التوصل إليه في الجانب النظري، إضافة إلى توجيهات الأستاذ المشرف وملاحظات المؤسسة، كما سيتم عرض المنهجية المعتمدة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: التموقع الإيبستمولوجي

يعد الإطار الإيبستمولوجي من الركائز الأساسية في بحوث علوم التسيير، إذ يحدد الطريقة التي ينظر بها الباحث إلى الظواهر المدروسة وكيفية تحليلها، ويمكن التمييز بين ثلاثة توجهات إيبستمولوجيا رئيسية يتعين على الباحث اختيار أحدها، وهي: الوضعية، والبنائية، والتفسيرية (DEHBI, 2019)

تتبع أهمية تحديد هذا التوجه من كونه يؤثر بشكل مباشر على مختلف عناصر البحث، بدءا من صياغة الفرضيات، مروراً باختيار المنهجية المناسبة، ووصولاً إلى أدوات جمع البيانات وأساليب اختبار المعرفة فاختيار موقع إيبستمولوجي معين يعني تبني رؤية فكرية ومنهجية محددة توجه عمل الباحث وتضبط مسار دراسته (SLIMI, 2021).

كما أن هذا التموضع يسمح للباحث بتحديد طبيعة المقاربة المعتمدة، سواء كانت استقرائية أو استنباطية أو حتى استدلالية، وهو ما ينعكس بدوره على نوعية الأساليب المستخدمة، سواء كانت كمية أو نوعية. ويعتمد

هذا الاختيار كذلك على طبيعة الظاهرة محل الدراسة وعلى الأبعاد القيمة المرتبطة بها، حيث تعد مسألة التطور المهني في هذا البحث الإطار العام الذي يوجه التحليل (DEHBI, 2019).

وفي هذا السياق، تندرج دراستنا ضمن المقاربة الوضعية ذات الطابع الفرضي الاستنباطي، والتي تنطلق من إشكالية محددة وأسئلة بحثية واضحة، يتم تحويلها إلى فرضيات قابلة للاختبار الميداني من أجل التحقق من صحتها أو نفيها.

منهج البحث:

لقد استخدمنا نهج كمي الذي يقوم على استبيان لدراسة تأثير التكوين الكفاءات المهنية في مؤسسة هيجيانيس، بهدف فهم تطبيقات الحالية في مؤسسة، هذا منهج يسمح لنا بحصول على معلومات مباشرة.

مفهوم منهج كمي:

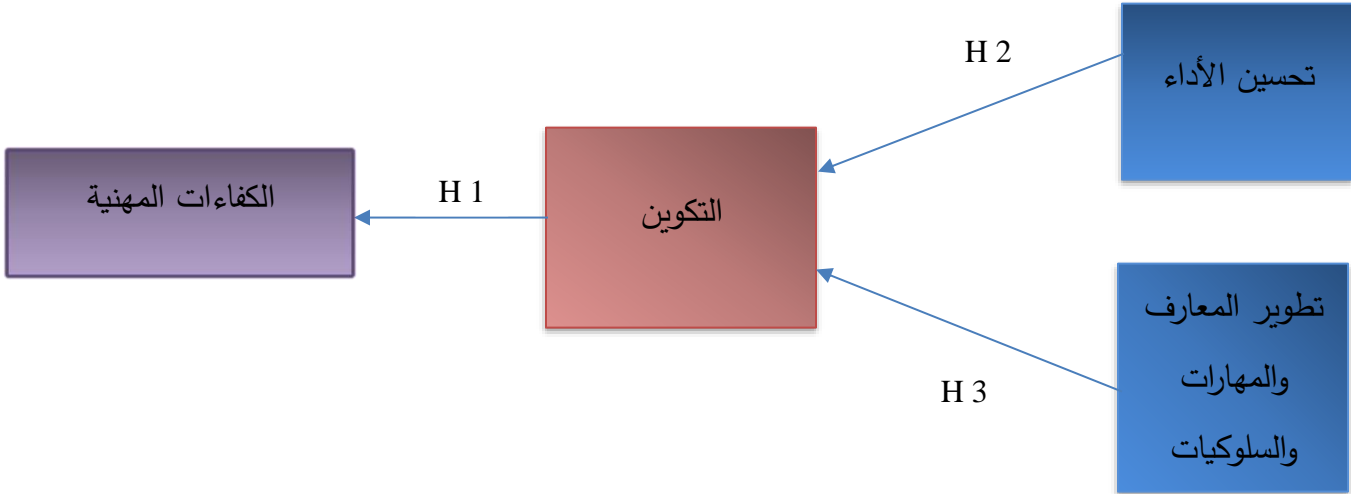
يعد هذا النوع من البحوث من الأنواع التي يحدد فيها الباحث مسبقاً ما ينوي دراسته بدقة، حيث يصوغ أسئلته بشكل واضح ومحدد وضيق النطاق ويركز الباحث فيه على جمع بيانات كمية تعتمد على الأرقام والجداول مع تحليلها بدرجة عالية من الموضوعية، كما يتعامل البحث الكمي مع الظاهرة المدروسة على أنها مستقلة ويسعى إلى قياسها بشكل منفصل ودقيق، إضافة إلى ذلك، يعتمد على أدوات بحث تتسم بالصدق والثبات نتيجة الالتزام بالحياد والموضوعية، ويهدف في النهاية إلى تعميم نتائجه لتشمل حالات أخرى تشترك في نفس خصائص الظاهرة (بالقسم، 2023).

تعد المقاربة الاستنباطية الافتراضية نوعا من الاستنباط، لكنها تختلف عن المقاربة الاستنباطية التقليدية في تركيزها فهي لا تهتم بمصدر النظريات أو الفرضيات التي ينطلق منها الباحث، بقدر ما تركز على الأفكار التي يتم اختيارها للدراسة، بهدف اختبارها والتحقق من مدى صحتها وتفسيرها بشكل علمي (سعادي، 2018). ولهذا اخترنا الاخذ بها في دراستنا حيث تتناسب مع نوع الدراسة الكمية.

المطلب الثاني: تصميم منهجي لدراسة

1. نموذج الدراسة:

في هذا المطلب يتم عرض نموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، حيث يعد التكوين المتغير المستقل في حين تمثل الكفاءات المهنية المتغير التابع، وقد تم بناء هذا النموذج انطلاقا من الخلفية النظرية والدراسات التي تناولت موضوع التكوين في تحسين الكفاءات المهنية، ويقوم هذا النموذج على اعتبار أن التكوين ليس مجرد نشاط شكلي بل هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف وتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم المهنية وتشمل هذه العملية عدة مراحل مترابطة تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية، ثم تصميم البرامج المناسبة، مروراً بتنفيذها وفق أساليب حديثة، وصولاً إلى تقييم مدى فعاليتها واعتماد على نموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين التكوين باعتباره المتغير المستقل والكفاءات المهنية باعتبارها المتغير التابع وينطلق النموذج من فرضية أساسية مفادها أن التكوين يساهم في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين، ويتجسد هذا الأثر من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: تحسين أداء العاملين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتطوير سلوكياتهم المهنية، وعليه فإن فعالية البرامج التكوينية تتعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة المهنية بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع أدائها.

المبحث الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

التصميم العملي للدراسة:

نسعى من خلال هذا المطلب إلى عرض الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عبر تحديد مجتمع الدراسة وعينتها مع توضيح مختلف الأساليب والأدوات المعتمدة من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

تعد عملية تحديد مجتمع الدراسة والعينة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تساهم في ضمان جمع بيانات دقيقة وذات مصداقية، تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات الدراسة بشكل منهجي. لذلك، يحرص الباحث على تقديم وصف واضح لمجتمع الدراسة، مع إبراز خصائص العينة المختارة.

2. مجتمع الدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الموارد البشرية التابعة لمؤسسة هيغيانيس، حيدرة - الجزائر العاصمة، حيث يمثل مجتمع الدراسة مجموع العاملين ضمن هذه المديرية.

3. عينة الدراسة:

من أجل تضيق نطاق البحث وزيادة دقته، تم اختيار عينة قصدية من العاملين الذين سبق لهم الاستفادة من دورات تكوينية داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد تم توزيع 40 استمارة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

1. الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة:

- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين.
- معامل الثبات α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.

2. الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
- الوزن المرجح لمقياس ليكارت كالتالي.

جدول 2: أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي

5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1	
5	4	3	2	1	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

حيث يتم حساب المدى: لمعرفة الفرق بين أكبر قيمة وأدناها ($4=1-5$) لتحديد طول خلايا المقياس، ثم يقسم على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة الى المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

3. صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

1. الصدق الظاهري: وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدوا تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجها بصورته النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

1.2 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين:

جدول 3 : قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.615**	0.000	5	0.658**	0.000
2	0.615**	0.000	6	0.780**	0.000
3	0.799**	0.000	7	0.420**	0.007
4	0.529**	0.000			
التكوين					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات التكوين كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2.2 قياس صدق الاتساق الداخلي الكفاءات المهنية:

جدول 4: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الكفاءات المهنية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.557**	0.000	4	0.677**	0.000
2	0.750**	0.000	5	0.610**	0.000
3	0.591**	0.000			
الكفاءات المهنية					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات الكفاءات المهنية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3.2 قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

جدول 5: معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التكوين	0.959**	0.000	دال إحصائياً
الكفاءات المهنية	0.891**	0.000	دال إحصائياً
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول يتبين أن جميع محاور الإستبيان كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، والنسبة المقبولة لصدقها هي 70% أو ما يزيد ويحسب بالجذر التربيعي لمعامل الثبات وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول 6: معاملات ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (α)	(الصدق = $\sqrt{\alpha}$)
التكوين	7	0.742	0.861
الكفاءات المهنية	5	0.612	0.782
الإجمالي	12	0.823	0.907

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ 0.823، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.907 وهو أيضا معامل عال، وهو ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى وهذا لكي تكون التحليلات أكثر مصداقية، وهناك عدة طرق احصائية للكشف عن نوع التوزيع وهي - Kolmogorov Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro - Wilk. وبما أن عدد العينة أقل من 70 فإننا نستدل بنتائج اختبار Shapiro - Wilk:

جدول 7: نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	Shapiro - Wilk			Kolmogorov - Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig	Df	Statistique	Sig	Df	Statistique	
طبيعي	0.184	40	0.961	0.169	40	0.118	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية 0.184 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن نتائج الاختبار تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يتم استخدام الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في دراستنا.

المبحث الثاني: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

تعد شركة هيجانيس (Hygianis) مؤسسة ذات حضور قوي في السوق استطاعت أن تبرز كفاعل أساسي في مجال التوزيع المتخصص، لاسيما في التوزيع الواسع لمنتجات العناية بنظافة الأطفال، تأسست الشركة سنة 2003 من قبل رئيسها الحالي "دمداني عز الدين"، وتتضمن عدة أنشطة منها (CanHygiene) شريك موثوق في مجال النظافة ورفاهية الأسرة منذ عام 2001، وهو منتج وطني منذ تشغيل خط الإنتاج عام 2008، طورت تشكيلاتها عام 2015، واستعادت موقعها الاستراتيجي في 2024 بعد انضمامها إلى مجموعة هيجانيس، علامتين (Canbebe et Pompom) تجسدان قيمة أساسية وحلول نظافة محلية وأمنة ومصممة لتلبية احتياجات العائلات اليومية، وتشغل أيضا نقل وتوزيع، حيث تتمتع (Hygianis Distribution) بحضور قوي في السوق الجزائري بفضل شبكة لوجستية فعالة وتغطية وطنية متينة، أصبحت الشركة فاعلا أساسيا في مجال التوزيع من خلال ربط المنتجين والعلامات التجارية بالمستهلكين وتضمن توافر المنتجات في كل منطقة مع تقديم خدمات موثوقة وسريعة ومتوافقة مع احتياجات السوق.

يمكن حصر الخصائص الجوهرية للمؤسسة في البطاقة التقنية التالية:

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم (SPA).

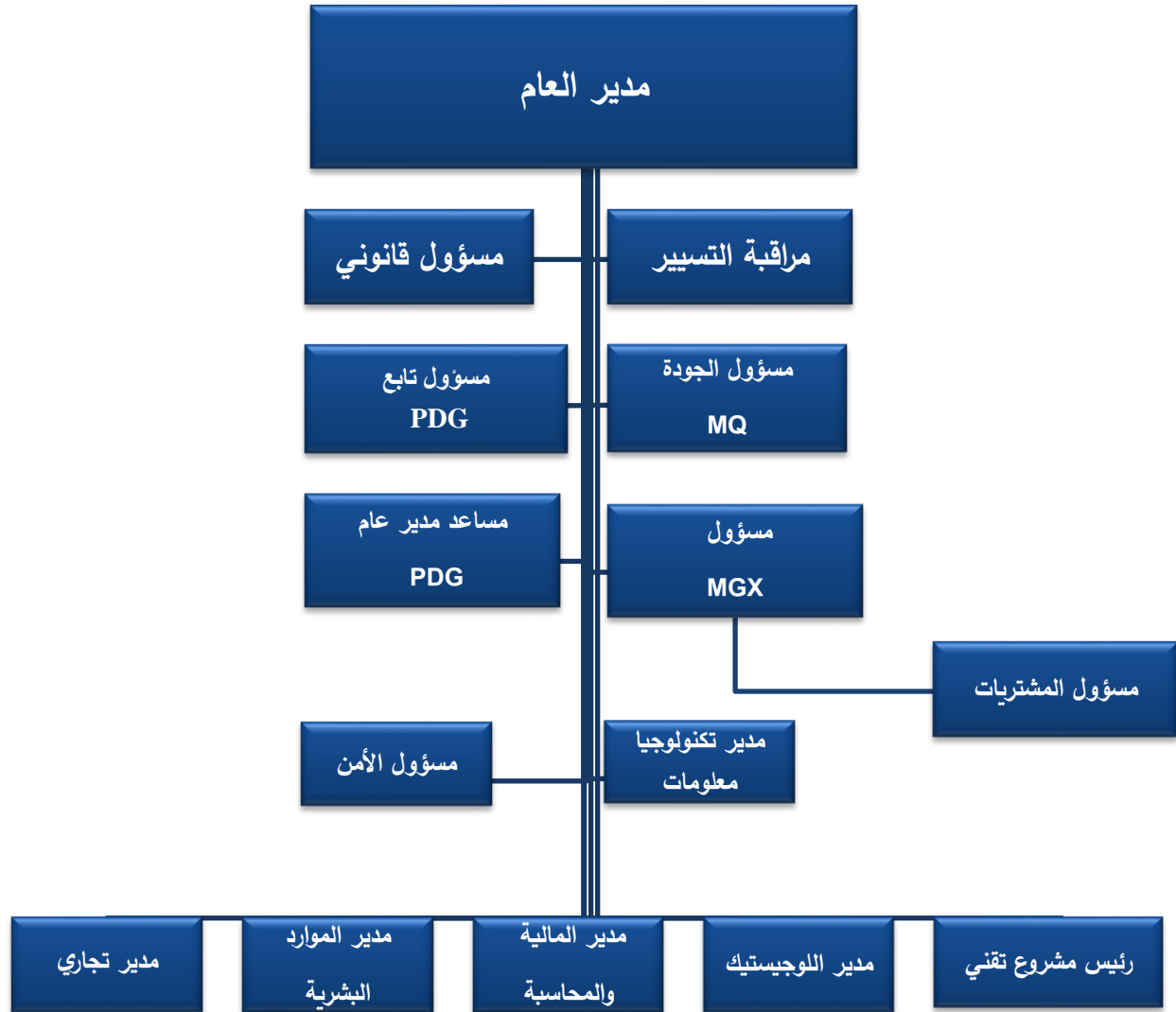
المقر الاجتماعي: حي سيلير، التعاونية العقارية محمد بوضياف، المجموعة 93، القسم 31، سيدي يحيى،
حيدرة - الجزائر العاصمة.

مجال النشاط: التوزيع الكبير لمنتجات النظافة الجسدية، مستحضرات التجميل، والمنتجات شبه الصيدلانية
(Parapharmaceutiques)

الانتشار الجغرافي: تمتلك المؤسسة نظاما لوجستيا متطورا يغطي على كامل ولايات الوطن.

هيكل التنظيمي لمؤسسة هيغيانيس (Hygianis):

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة وينظم علاقات العمل وقنوات الاتصال بين الأفراد والوحدات المختلفة، بما يضمن التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف، حيث تعتمد شركة هيغيانيس (Hygianis) هيكلًا تنظيميًا يبين بوضوح تسلسل المسؤوليات وتوزيع الوظائف كما هو موضح:



المصدر: من إعداد طالب بالإعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: مهام المؤسسة

مجموعة هيجيانيس (Hygianis) المتجذرة في الجزائر وذات خبرة تمتد لأكثر من 30 عاما، تعتبر فاعلا وطنيا رئيسيا في مجال منتجات النظافة والخدمات المرتبطة بها.

تقوم بتطوير علامات تجارية معروفة وتعمل باستمرار على تحديث قدرات الصناعية وتعزيز شبكة توزيع قوية لتلبية احتياجات السوق الجزائري بفعالية من خلال إتقان لجميع مراحل سلسلة القيمة بدءا من التصميم والإنتاج

وصولاً إلى اللوجستك والتوزيع والخدمات، تقدم منتجات موثوقة في متناول الجميع ومصممة لتلبية احتياجات الحياة اليومية للجزائريين، وفي الوقت نفسه، فإن تنوع في قطاع الفنادق يعزز ترسيخ المحلي وخبرة في تقديم الخدمات، من خلال إدارة مؤسسات حديثة وتقديم تجارب عملاء متميزة.

المطلب الثالث: تقديم مديرية الموارد البشرية

أولاً: عرض مديرية الموارد البشرية

مديرية الموارد البشرية هي ركيزة استراتيجية داخل المؤسسة، إذ تتولى مسؤولية تسيير وتنظيم وتطوير رأس المال البشري، وتتدخل في جميع مراحل المسار المهني للموظفين بدءاً من التوظيف وصولاً إلى تسيير المسار المهني للموظفين مروراً بمرحلة الإدماج والتكوين والتقييم، كما تلعب مديرية الموارد البشرية دوراً أساسياً في إرساء مناخ اجتماعي سليم من خلال تعزيز التواصل الداخلي والوقاية من النزاعات والسهر على احترام حقوق وواجبات كل طرف، حيث تعمل على تخطيط الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية، وتسعى إلى استقطاب الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها من خلال وضع سياسات تحفيزية فعالة، واتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص الترقية أو إعادة التوجيه أو حتى تحسين بيئة العمل كما تلعب دوراً مهماً في إدارة الأجور والتعويضات، وضمان تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، بما يعزز رضا العاملين وانتماءهم وترسيخ قيم العمل الجماعي والانضباط المهني، بما يساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، ويضمن استمرارية الأداء الفعال وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

ثانيا: مهام مديرية الموارد البشرية

تتمثل الوظيفة والمهمة الأساسية لمديرية الموارد البشرية في ضمان تسيير فعال للموارد البشرية مع المساهمة الفعالة في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتهدف إلى استقطاب وتوظيف والمحافظة على الكفاءات وتطوير مهارات العاملين وتحسين مردوديتهم في اطار احترام القوانين والأنظمة الاجتماعية المعمول بها، وفي هذا السياق تعمل مديرية الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات الموظفين، من خلال وضع سياسات ملائمة في مجالات تسيير المستخدمين والتكوين والتحفيز وتسيير المسارات المهنية، وبذلك تعد شريكا استراتيجيا حقيقيا للإدارة، يساهم في تعزيز التنافسية والاستقرار والتنمية المستدامة للمؤسسة، تهدف إلى تطوير المهارات المهنية وتحسين القدرات الفردية والجماعية، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، كما تهتم بوضع سياسات تحفيزية عادلة تشمل الأجور والتعويضات والمكافآت، بهدف رفع مستوى رضا العاملين وتحفيزهم على تحقيق أداء أفضل.

المبحث الثالث: واقع التكوين في المؤسسة

المطلب الأول: أهداف التكوين في المؤسسة

تحسين الكفاءات: تمكن التكوينات الموظفين من اكتساب معارف جديدة وتطوير مهاراتهم التقنية أو المهنية، مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء عملهم.

التكيف مع التغيرات: تتطور المؤسسات باستمرار (تكنولوجيا جديدة، أساليب عمل حديثة)، وتساعد التكوينات الموظفين على التكيف مع هذه التغيرات.

زيادة الأداء: الموظف المكون جيدا يعمل بسرعة أكبر، ويرتكب أخطاء أقل ويساهم في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

تحفيز الموظفين: تظهر التكوينات اهتمام المؤسسة بموظفيها، مما يعزز دافعيتهم، التزامهم، ورضاهم الوظيفي.

التحضير للتطور المهني: تساعد التكوينات الموظفين على التقدم في مسارهم المهني، والوصول إلى مناصب أعلى أو تحمل مسؤوليات أكبر.

تعزيز التماسك: بعض التكوينات (مثل العمل الجماعي والتواصل) تحسن العلاقات بين الزملاء وتساهم في خلق جو عمل إيجابي.

ضمان الامتثال: في بعض المجالات، تكون التكوينات ضرورية للالتزام بمعايير السلامة، القوانين، أو اللوائح التنظيمية.

المطلب الثاني: كيفية إعداد برنامج التكوين في المؤسسة

قبل إعداد برنامج التكوين، من الضروري تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة، حيث تخصص المؤسسات في الجزائر قانونيا 1% من كتلة أجورها السنوية لتمويل التكوين المهني، ويشمل ذلك أجور الموظفين أثناء التكوين وتكاليف الدورات والمواد التعليمية، في هذا الإطار تقوم مؤسسة هيجانيس بتقييم عمالها ولضمان فعالية التكوين يبدأ كل مدير هيكل بتقييم كفاءات موظفيه بالاعتماد على المهارات المهنية والسلوك تجاه المؤسسة والأطراف الخارجية، إضافة إلى روح المبادرة، مع تحديد المعايير المرتبطة بالمنصب باستخدام بطاقة الوصف الوظيفي، ويملاً هذا التقييم عادة خلال شهر نوفمبر لكل موظف مثبت لديه أقدمية سنة واحدة على الأقل في المنصب، تتم المقابلات وجها لوجه أو عبر الفيديو، حيث تمنح نقاط لكل معيار ويحسب معدل لكل محور ثم المعدل النهائي الذي يُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف واحتياجات التكوين، مما يتيح إعداد برامج تدريبية دقيقة ترتبط مباشرة بالأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وصف المراحل إعداد برنامج التكوين

1. جمع وتحليل احتياجات التكوين: قبل 31 أكتوبر من كل سنة، تقوم مديرية الموارد البشرية بإطلاق حملة جمع احتياجات التكوين لدى مختلف هياكل المؤسسة، ولهذا الغرض ترسل استمارة "وضعية احتياجات التكوين" التي يتم من خلالها أيضا تحديد أهداف كل عملية تكوين.
2. إعداد مشروع خطة التكوين: بعد تحديد احتياجات التكوين لمختلف هياكل وأنشطة المؤسسة، تقوم مديرية الموارد البشرية بإعداد مشروع خطة التكوين بالتعاون مع المديرية المعنية.
3. الانتقاء الأولي لهيئات التكوين: تقوم مديرية الموارد البشرية بمراجعة قائمة هيئات التكوين و/أو الهيئات الأخرى القادرة على تلبية احتياجات التكوين، وتُجري عملية انتقاء أولي.

4. المصادقة على خطة التكوين: يتم عرض مشروع خطة التكوين الخاصة بالمؤسسة على المدير العام

للموافقة عليه، وبعد اعتمادها يتم تعميم خطة التكوين من أجل تنفيذها وتشرف مديرية الموارد البشرية على تنفيذ التكوين ويتم تبليغ الهياكل المعنية بذلك.

5. تنفيذ التكوين والمتابعة: بمجرد انطلاق تكوين الموظفين، تتخذ مديرية الموارد البشرية الإجراءات اللازمة

لضمان السير الحسن لعملية التكوين، كما تتكفل بمتابعة مدى تقدم التكوين، إضافة إلى متابعة الوضعية الإدارية للمستفيدين من التكوين.

6. تقييم التكوين: في نهاية كل عملية تكوين، يتم إجراء التقييم حسب فئة التكوين

1.6 تقييم المكتسبات: يتم تقييم المشاركين من قبل هيئة التكوين والمكون، حيث يجيب المشاركون على

استبيان حول برنامج التكوين المقدم إذا كانت 50% من الدرجات أقل من المعدل خلال تقييم المدرب، يقوم فريق التكوين بتحليل الأسباب، ويتم دراسة إمكانية إعادة جدولة التكوين.

2.6 التقييم الفوري (Evaluation à chaud): يقوم المشاركون بتعبئة "استمارة تقييم التكوين - التقييم

الفوري"، حيث يوضحون إلى أي مدى لبّت الدورة تدريبية توقعاتهم أم لا.

- ما الذي يتم تقييمه رضا المتكونون في نهاية التكوين ومدى تحقيق الأهداف التربوية المحددة.

- من يقوم بالتقييم المتكونون أنفسهم.

- متى مباشرة بعد انتهاء التكوين.

- كيف من خلال استبيانات الرضا.

إذا تبين أن أكثر من 50% من المشاركين غير راضين عن التكوين، يقوم فريق التكوين بتحليل الأسباب، ويتم دراسة إمكانية إعادة جدولة الدورة.

3.6 التقييم المتأخر (Evaluation à froid): يتم تقييم التكوين من قبل الإدارة العليا بعد فترة محددة يمكن

للمسؤول المباشر تكليف زميل أو موظف آخر بإجراء التقييم المتأخر إذا رأى أنه غير قادر على تقييم الفعالية في موضوع معين، كما قد يكون إجراء مقابلة مع المعني مفيداً.

- ما الذي يتم تقييمه تأثير التكوين على النتائج المتوقعة.
- من يقوم بالتقييم المسؤولون المباشرون.
- متى بعد مرور فترة تسمح للمتدربين بتطبيق ما تعلموه خلال التكوين.
- كيف وفقاً للمؤشرات التي تعكس تأثير التكوين.

إذا رأى المسؤول المباشر أن الأهداف التربوية لم تتحقق، يقوم فريق التكوين بتحليل الأسباب، ويتم دراسة إمكانية إعادة جدولة الدورة.

الفصل الثالث:

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، حيث سيتم أولاً عرض نتائج الاستبيان المتعلقة بالبيانات الوصفية العامة مثل الجنس والوظيفة، ثم سيتم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة والنموذج الافتراضي اعتماداً على النتائج المتوصل إليها في الجانبين السابقين، كما يتضمن الفصل تحليل ومناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي، من خلال دراسة معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وذلك من خلال تطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدارسة

اشتملت عينة الدارسة على مجموعة من الخصائص الشخصية، حيث تضمن الإستبيان مجموعة من المتغيرات وهي: الجنس، السن، الفئة الاجتماعية، الخبرة المهنية، عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة، نوع التكوين.

أولاً: وصف خصائص العينة حسب الجنس

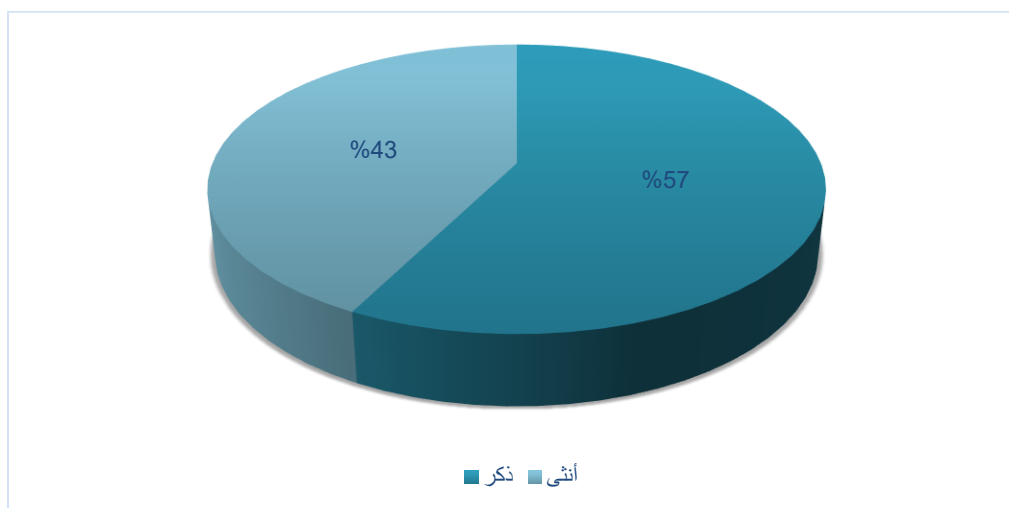
جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	نكر	23	57.5
	أنثى	17	42.5
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور هي الغالبة حيث تبلغ 57.5%، في حين أن نسبة الإناث تمثل 42.5%، وتعود هيمنة الذكور في العينة المدروسة إلى طبيعة نشاط المؤسسة في مجال التوزيع واللوجستيك الذي يتطلب في كثير من الأحيان مجهوداً بدنياً وأعمالاً ميدانية، وهي وظائف يغلب عليها الطابع الذكوري كما يمكن إرجاع ذلك إلى سياسات التوظيف المتبعة والعوامل الاجتماعية السائدة، بالإضافة إلى طبيعة العينة المختارة التي قد لا تعكس بالضرورة التوزيع الحقيقي لجميع العاملين بالمؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

رسم توضيحي 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب السن

جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب العمر

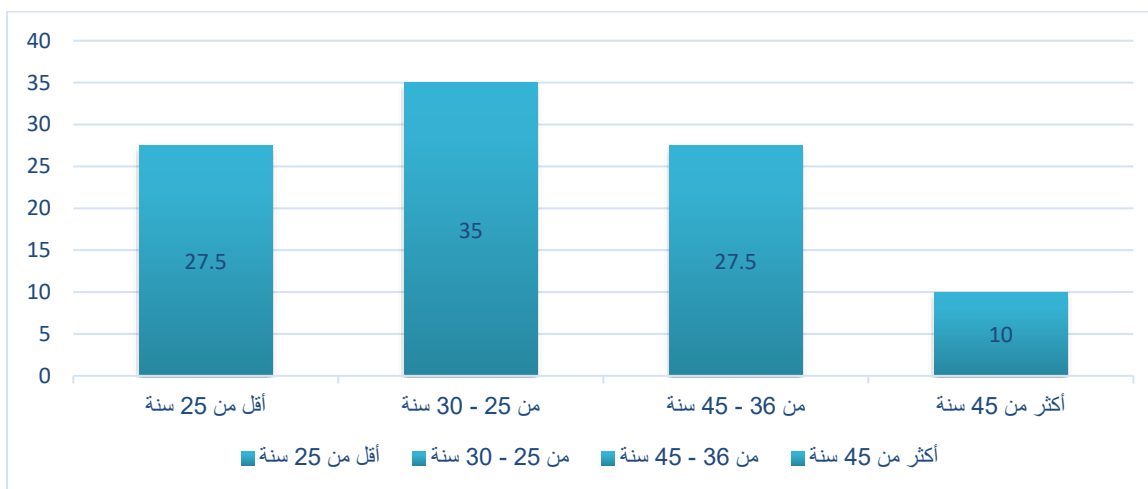
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	11	27.5
	من 25 - 30 سنة	14	35
	من 36 - 45 سنة	11	27.5
	أكثر من 45 سنة	4	10
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 35% تمثل الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة، في حين أن النسبة الإجمالية 55% تمثل الفئتين العمريتين أقل من 25 سنة ومن 36 إلى 45 سنة، ثم تأتي نسبة 10% لتمثل

فئة أكثر من 45 سنة، ويعكس هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية الشابة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب حيوية وقدرة على العمل الميداني والشكل الموالي يوضح ذلك:

رسم توضيحي 6: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

ثالثاً: وصف خصائص حسب فئة الإجتماعية المهنية

جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الإجتماعية المهنية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الفئة الإجتماعية المهنية	إطار	12	30
	إشراف	11	27.5
	تنفيذ	17	42.5
المجموع		40	100

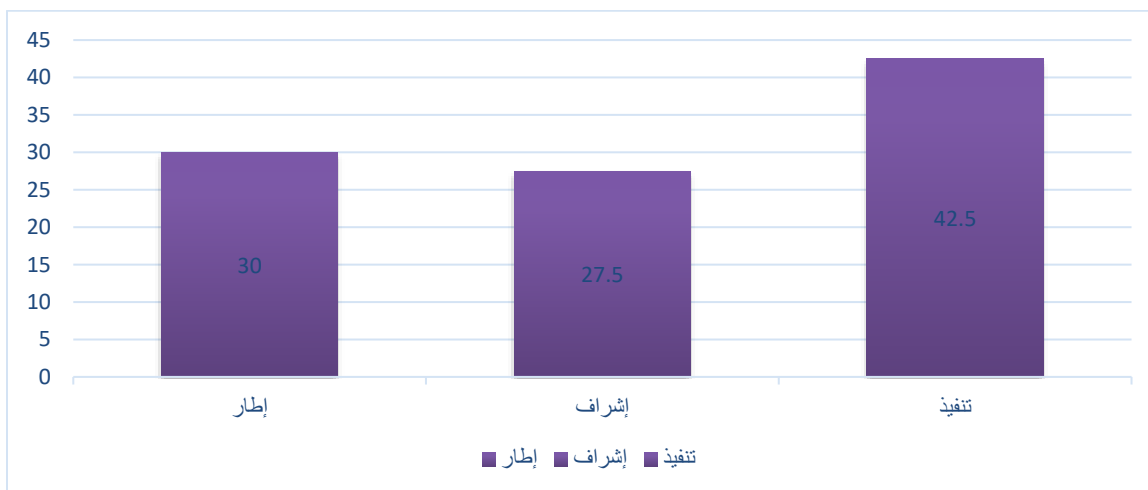
المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 42.5% تمثل التنفيذ، في حين أن 30% تمثل الإطارات، كما تأتي نسبة 27.5% المشرفين ويعكس هذا التوزيع هيمنة فئة التنفيذ داخل المؤسسة، وهو أمر منطقي بالنظر إلى

الفصل الثالث

طبيعة نشاطها في مجال التوزيع واللوجستيك، حيث تتطلب هذه الأنشطة عددا أكبر من العمال التنفيذيين مقارنة بالإطارات كما تشير نسبة الإشراف والإطارات إلى وجود هيكل تنظيمي متوازن نسبيا يضمن التأطير والمتابعة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

رسم توضيحي 7: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

رابعا: وصف خصائص حسب الخبرة المهنية داخل Hygianis

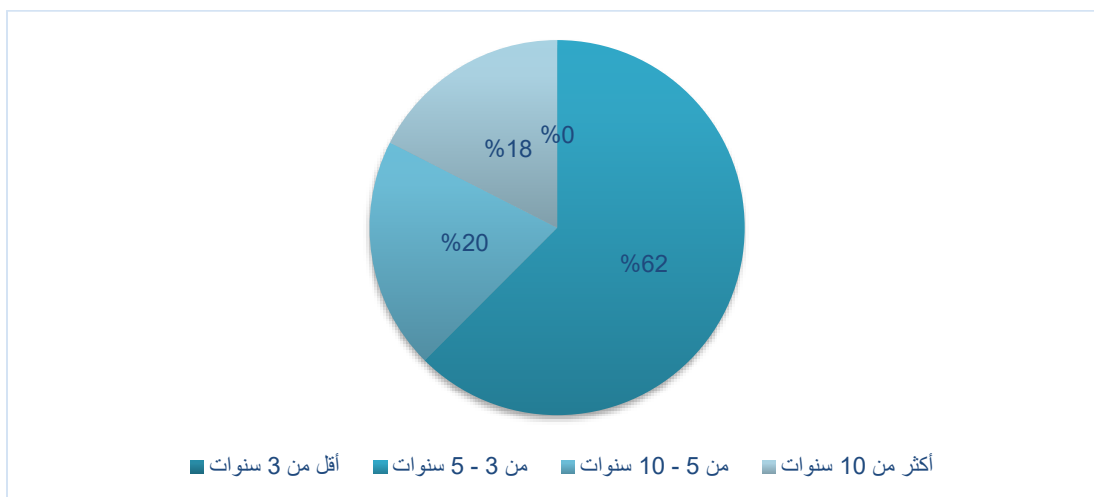
جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل Hygianis

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية داخل Hygianis	أقل من 3 سنوات	00	00
	من 3 - 5 سنوات	25	62.5
	من 5 - 10 سنوات	8	20
	أكثر من 10 سنوات	7	17.5
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 62.5% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من 3 إلى 5 سنوات، في حين أن نسبة 20% تمثل الأفراد ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، ثم جاءت نسبة 17.5% لأكثر من 10 سنوات خبرة، فيما جاءت باقي النسب معدومة ويعكس هذا التوزيع تمركز أغلب أفراد العينة في فئة الخبرة المتوسطة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على موارد بشرية تمتلك قدرا معقولا من الخبرة المهنية، كما أن غياب فئة أقل من 3 سنوات قد يشير إلى انخفاض معدل التوظيف الحديث أو استقرار نسبي في اليد العاملة داخل المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

رسم توضيحي 8: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل Hygianis



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

خامسا: وصف خصائص حسب عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة

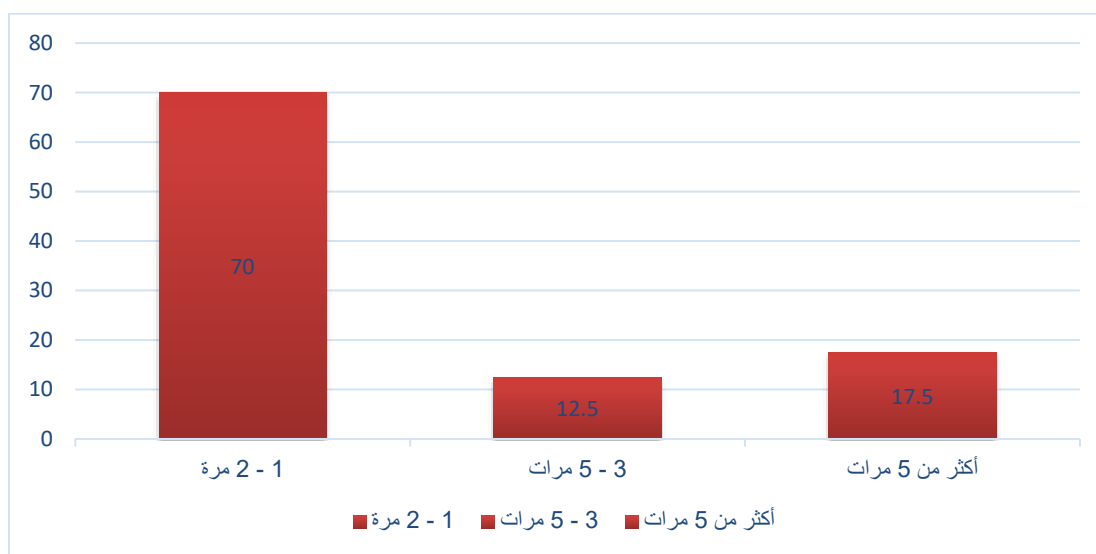
جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة	1 - 2 مرة	28	70
	3 - 5 مرات	5	12.5
	أكثر من 5 مرات	7	17.5
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 70% تمثل أفراد العينة الذين كان عدد دوراتهم التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة من 1_ 2 مرة، في حين أن نسبة 17.5% منهم كان عدد دوراتهم أكثر من 5 مرات، بينما تمثل نسبة 12.5% الأفراد البالغ عدد دوراتهم من 3 إلى 5 مرات ويعكس هذا التوزيع محدودية نسبة في عدد الدورات التكوينية المقدمة، حيث تتركز أغلبية أفراد العينة في الحد الأدنى من التكوين، وقد يشير ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على تكوين أساسي دون تكثيف البرامج التكوينية بشكل مستمر، أو أن طبيعة العمل لا تتطلب عددا كبيرا من الدورات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

رسم توضيحي 9: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

سادسا: وصف خصائص حسب نوع التكوين الذي استفدت منه أكثر من غيره

جدول 13: توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين المستفاد منه أكثر من غيره

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
نوع التكوين المستفاد منه أكثر من غيره	تقني	10	25
	إداري	13	32.5
	سلوكي	4	10
	مهارات شخصية	13	32.5
المجموع		40	100

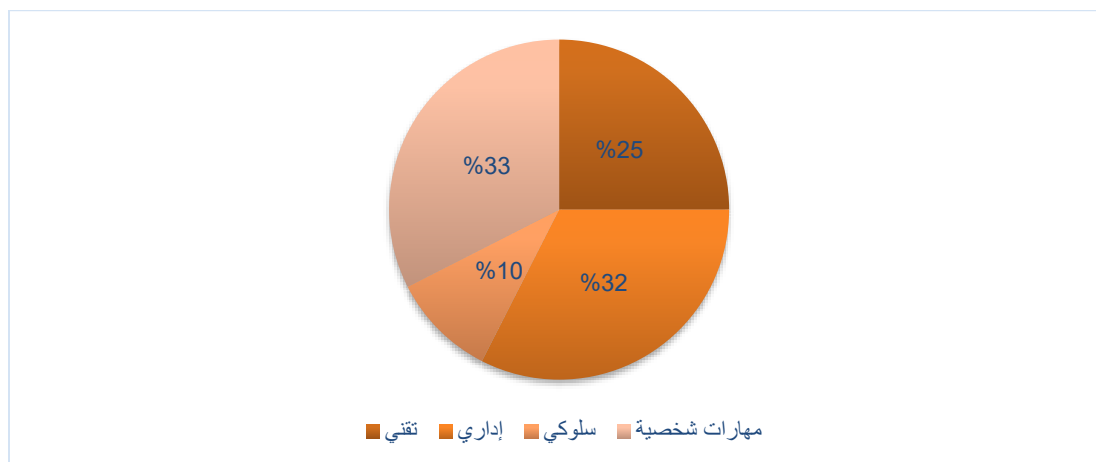
المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

يتبين من خلال الجدول أن النسبة الإجمالية 65% تمثل أفراد العينة الذين استفادوا من التكوين الإداري والمهارات الشخصية، في حين أن نسبة 25% منهم استفادوا من التكوين التقني، بينما تمثل نسبة 10% الأفراد المستفيدين من التكوين السلوكي، ويشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تولي اهتماما أكبر بالتكوين الإداري

الفصل الثالث

وتتمية المهارات الشخصية مقارنة بالتكوين السلوكي، وهو ما يعكس تركيزا على الجوانب التنظيمية والتواصلية داخل العمل، كما أن نسبة التكوين التقني تعكس وجود اهتمام نسبي بتطوير المهارات المرتبطة بطبيعة النشاط المهني. والشكل الموالي يوضح ذلك:

رسم توضيحي 10: توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين المستفاد منه أكثر من غيره



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

المطلب الثاني: عرض نتائج الإحصائية لمحاو الدراسة

1. نتائج المتعلقة بمحور التكوين:

جدول 14: تحليل فقرات التكوين

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.450	4.05	1- يتم تحقيق أهداف المؤسسة بالإعتماد على التكوين
مرتفع	3	0.450	4.05	2- يتم تلبية احتياجات المؤسسة بالإعتماد على مخطط التكوين
متوسط	7	1.031	3.25	3- عندما تم تقييمك بعد عملية التكوين زادت دافعتك في العمل

الفصل الثالث

مرتفع	1	0.635	4.17	4- تهتم المؤسسة بتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء المهنية من خلال توفير تكوين مناسب
مرتفع	4	0.875	4.05	5- توفر البرامج التكوينية يساعدك على تحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	6	0.984	3.82	6- سمح لك التكوين بأداء مهامك بفعالية أكبر
مرتفع	5	0.677	4.05	7- أطبق ما تعلمته في دورات التكوين
مرتفع	-	0.477	3.92	التكوين

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن التكوين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في موظفين مؤسسة هيجيانيس (Hygianis)، قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.25 - 4.17)، حيث حصلت الفقرة " تهتم المؤسسة بتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء المهنية من خلال توفير تكوين مناسب " على أعلى درجة حيث بلغت (4.17) بانحراف معياري (0.635)، بينما حصلت الفقرة " عندما تم تقييمك بعد عملية التكوين زادت دافعتك في العمل " على أدنى متوسط (3.25) بانحراف معياري (1.031)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " التكوين " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.477)، وبشكل عام يمكن استنتاج أن سياسة التكوين داخل المؤسسة تعد فعالة نسبيا لكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير خاصة فيما يتعلق بتقييم أثر التكوين على السلوك والدافعية المهنية لضمان تحقيق نتائج أكثر استقرارًا وفعالية على المدى الطويل.

2. نتائج المتعلقة بمحور الكفاءات المهنية:

جدول 15: تحليل فقرات الكفاءة المهنية

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	4	0.648	4.20	1- بعد التحاقك بالمؤسسة زادت معارفك المهنية وتحسنت مهاراتك التطبيقية
مرتفع	5	0.839	3.75	2- ولاؤك الوظيفي زاد نتيجة تطور مهاراتك المهنية
مرتفع جدا	1	0.525	4.32	3- بإكتسابك معارف جديدة اتقنت أدوات وأساليب العمل بشكل أفضل
مرتفع جدا	2	0.452	4.27	4- تمكنني الكفاءات المهنية المكتسبة من تحسين مساري المهني
مرتفع جدا	3	0.784	4.27	5- إن المعارف والمهارات التي اكتسبتها في HYGIANIS زادت من كفاءتك المهنية
مرتفع	-	0.417	4.16	الكفاءات المهنية

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الكفاءات المهنية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في موظفين مؤسسة هيجيانيس (Hygianis)، قد حصلت على درجات ما بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.75 - 4.32)، حيث حصلت الفقرة " بإكتسابك معارف جديدة اتقنت أدوات وأساليب العمل بشكل أفضل " على أعلى درجة حيث بلغت (4.32) بانحراف معياري (0.525)، بينما حصلت الفقرة " ولاؤك الوظيفي زاد نتيجة تطور مهاراتك المهنية " على أدنى متوسط (3.75) بانحراف معياري (0.839)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " الكفاءات المهنية" فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.16) وبانحراف معياري قدره (0.417)، وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن الكفاءات المهنية داخل مؤسسة تتطور بشكل واضح

لدى العمال، وأن اكتساب المهارات والمعارف يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المهني وتطوير المسار الوظيفي.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

H_0 : لا يسهم التكوين في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة.

H_1 : يسهم التكوين في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة.

جدول 16: نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة الاختبار (test value) = 3					البيان
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
H_1	0.000	39	15.332	0.421	4.02	يسهم التكوين في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يخص مساهمة التكوين في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين قد بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.421، حيث أن قيمة (T) المحسوبة (15.332)، ودرجة حرية 39، كما أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05. وعليه يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة "يسهم التكوين في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة".

الفرضية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين.

جدول 17: معامل ارتباط بيرسون بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين

الكفاءات المهنية			التكوين
معامل التحديد R_2	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.525	0.000	0.725	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.725 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 52.5%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين".

الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي للتكوين في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة.

H_1 : للتكوين أثر إيجابي في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة.

جدول 18: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

الكفاءات المهنية								التكوين
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R^2	R	
H_1	1.682	0.633	42.035	0.000	6.483	0.525	0.725	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر للتكوين في تحسين الكفاءات المهنية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 52.5% كما أن معامل الارتباط بلغ 72.5% وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 42.035 عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.633 وقيمة B 1.682، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي "للتكوين أثر إيجابي في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة"، وعليه يمكن التعبير على ذلك

$$Y = 0.633 x + 1.682$$

بالمعادلة الرياضية التالية:

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

اعتمدت في دراسة على فرضية رئيسية مفادها أن التكوين يعد أحد العوامل مؤثرة في رفع مستوى الكفاءات المهنية في مؤسسة هيجيانيس، ومن خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا تم تأكيد جميع الفرضيات الفرعية وهو ما يسمح بمناقشة الفرضية الرئيسية بشكل أكثر دقة وواقعية.

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، التي تفترض وجود أثر إيجابي للتكوين على الكفاءات المهنية داخل المؤسسة، أظهرت النتائج أن العاملين الذين شاركوا في برامج التكوين أصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة، هذا التحسن يعكس الدور المباشر للتكوين في تطوير القدرات المهنية، مما يدعم الفرضية الرئيسية وبرز أهمية التكوين كوسيلة فعالة لتحسين مستوى الكفاءة داخل المؤسسة.

أما الفرضية الفرعية الثانية، فقد ركزت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين، وأكدت النتائج هذه العلاقة، وهو ما يعني أن التكوين يرتبط فعليا بمستوى الأداء داخل المؤسسة، هذا

الارتباط لا يمكن اعتباره صدفة، بل يدل على أن التكوين عنصر أساسي في دعم الأداء المهني، وبالتالي فهو يعزز من صحة الفرضية الرئيسية.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة التي تتعلق بدور التكوين في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات، فقد بينت النتائج أن التكوين لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يساهم أيضا في تحسين مهارات العاملين وتعديل سلوكياتهم المهنية، وهذا يعكس التأثير الشامل للتكوين على مختلف أبعاد الكفاءة، وهو ما يتماشى مع مضمون الفرضية الرئيسية.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

أبرزت نتائج هذه الدراسة أن البرامج التكوينية المعتمدة في مؤسسة هيجيانيس لها أثر إيجابي في تحسين الكفاءات المهنية داخل المؤسسة، مما يدعم الفكرة القائلة بأن التكوين المستمر والمخطط له بشكل محكم يساهم بفاعلية في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، كما تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة، حيث أكدت الدراسة (Ferhaoui mustapha, 2020) أن للتكوين المستمر تأثيرا قويا في تنمية وتطوير كفاءات العاملين.

أكدت نتائج الدراسة أن مؤسسة هيجيانيس تهتم بمتابعة التكوين وبتابعة أداء العاملين بعد التكوين، على عكس الدراسة (عيسات، 2021) التي كان من بين نتائجها أن هناك ضعف في عملية متابعة أداء العاملين بعد التكوين.

توصلت دراسة بأن التكوين يساهم في تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين في مؤسسة هيجيانيس، وهذا ما أكدته (حورية، 2016) بأنه يساهم في رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين جودة

الأداء والإنتاجية وتكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية، والاستثمار طويل مدى ينعكس إيجاباً على استمرارية المؤسسة وتطورها.

وجدت في دراستي أن توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التكوين وتحسين أداء العاملين في مؤسسة وهذا ما أشارت إليه (راضية، 2022) في دراستها ان تحديد الاحتياجات التكوينية الجيد والتنفيذ الفعال للبرامج والتقييم المستمر لها يحسن المهارات والمعارف الموظفين.

دعمت دراسة (Benameur, 2025) نتائج الدراسة الحالية، حيث أظهرت وجود علاقة قوية بين سياسة التكوين وتطوير الكفاءات، وأن التكوين يساعد على رفع الإنتاجية وتحسين قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات البيئية، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية.

كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (ساسي، 2020) التي أكدت أن التكوين يساهم في رفع المؤهلات المعرفية للعاملين وتنمية خبراتهم التطبيقية وتحسين سلوكهم المهني، وهي نفس الأبعاد التي اعتمدها الدراسة الحالية في قياس الكفاءات المهنية.

ومن جهة أخرى، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Muzakky, 2024) ودراسة (Endrizzi, 2015) اللتين أكدت أن التدريب والتكوين المستمر يمثلان آلية أساسية لتطوير المسار المهني للعاملين وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة، مما يعزز من تنافسية المؤسسة واستمراريتها.

في ختام تؤكد المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجود إجماع علمي على أن التكوين يمثل استثماراً استراتيجياً في المورد البشري، وأن فعاليته تنعكس بصورة مباشرة على تنمية الكفاءات المهنية وتحسين

الأداء ورفع مستوى المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين، وهو ما يعزز صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تحليل ومناقشة البيانات بهدف تقييم أثر التكوين على تحسين الكفاءات المهنية داخل مؤسسة هيجيانيس، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتكوين في تحسين الكفاءات المهنية للعاملين داخل المؤسسة، حيث تسهم البرامج التكوينية خاصة التفاعلية منها في رفع مستوى المعارف وتعزيز المهارات لدى المتكويين، وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة يتضح توافقها مع ما توصلت إليه من تأكيد على أهمية الاستمرارية في تطوير وتحديث البرامج التكوينية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، كما تبرز الحاجة إلى تنوع أساليب التكوين وتحفيز المشاركين، بما يعزز من فعالية عملية التكوين وتحسين الكفاءات المهنية.



خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية بمؤسسة هيجيانيس (Hygianis)، يمكن التأكيد على أن التكوين يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها المهني، لقد أظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن محور التكوين جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.92)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التكوين داخل المؤسسة. كما تبين أن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء المهنية من خلال توفير برامج تكوينية مناسبة، وهو ما تجسد في حصول هذه العبارة على أعلى متوسط (4.17). في المقابل، سجلت عبارة زيادة الدافعية بعد التقييم أدنى متوسط (3.25)، مما يشير إلى وجود بعض النقائص في آليات تقييم أثر التكوين، خاصة فيما يتعلق بتحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم، أما فيما يخص محور الكفاءات المهنية، فقد جاءت النتائج بمستوى مرتفع إلى مرتفع جدًا، بمتوسط عام قدره (4.16)، مما يدل على أن العاملين يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة المهنية. وقد احتلت عبارة اكتساب المعارف وإتقان أدوات وأساليب العمل المرتبة الأولى بمتوسط (4.32)، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي المباشر للتكوين على تطوير المهارات المهنية. بينما جاءت عبارة الولاء الوظيفي في المرتبة الأخيرة رغم مستواها المرتفع (3.75)، مما يدل على أن تنمية الكفاءات لا ترتبط دائمًا بشكل مباشر بزيادة الولاء التنظيمي.

وفي ضوء مناقشة فرضيات الدراسة، تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن التكوين يؤثر إيجابًا في تحسين الكفاءات المهنية. حيث أكدت النتائج جميع الفرضيات الفرعية، إذ تبين أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العاملين، ويرتبط بشكل وثيق بتحسين أدائهم، كما يلعب دورًا فعالًا في تطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم المهنية. وهذا يعكس الطبيعة الشمولية للتكوين باعتباره عملية استراتيجية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن التكوين داخل مؤسسة هيجيانيس يعد فعالاً إلى حد كبير، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بتقييم نتائجه على المدى الطويل وتعزيز تأثيره على الجوانب السلوكية والدافعية.

اقتراحات الدراسة:

- ✓ ضرورة تطوير برامج التكوين لتكون أكثر توافقاً مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- ✓ تحسين آليات تقييم التكوين من خلال اعتماد مؤشرات دقيقة لقياس أثره على الأداء والسلوك المهني.
- ✓ تعزيز الجانب التطبيقي في التكوين بدل الاقتصار على الجانب النظري.
- ✓ ربط التكوين بنظام الحوافز والترقيات لزيادة دافعية العاملين.
- ✓ اعتماد التكوين المستمر كاستراتيجية دائمة داخل المؤسسة.
- ✓ إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية لضمان فعالية البرامج.

صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة الحصول على بعض البيانات الدقيقة داخل المؤسسة.
- ✓ محدودية الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية.
- ✓ عدم تعاون بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان بشكل دقيق.
- ✓ صعوبة تعميم نتائج الدراسة بسبب اقتصارها على مؤسسة واحدة.

أفاق الدراسة:

- ✓ إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات وقطاعات مختلفة للمقارنة وتعميم النتائج.

- ✓ التوسع في دراسة أثر التكوين على متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ✓ اعتماد مناهج نوعية (مقابلات، ملاحظة) إلى جانب المنهج الكمي لتعميق التحليل.
- ✓ دراسة أثر التكوين الرقمي والذكاء الاصطناعي على تطوير الكفاءات المهنية مستقبلاً.
- ✓ تحليل العلاقة بين التكوين والأداء المؤسسي على المدى الطويل.

مصادر ومراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر، (1999)، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية.
2. أحمد ماهر، (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. حسن أحمد الطعاني، (2007) التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. حسين حريم، (2009)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. زايد عادل محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية: القاهرة، كتب عربية.
6. السيد عليوة، 2001، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك لنشر والتوزيع، مصر.
7. صلاح عبد الباقي، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيق معاصر، الإسكندرية، مصر.
8. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
9. عبد المجيد الكرخي، (2014)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
10. عليان ربحي مصطفى، أمين النجاوي، (2008)، مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. محمد صالح خثولوي، (2002)، المدخل إلى التدريب بالكفاءات، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
12. محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
13. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، الأردن، 2009.
- منصور محمد اسماعيل العريقي، 2012، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.

14. نبيل محمد مرسي، (2003)، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة.

15. وليد الحيايى، مقدس كامل عودة 2016، دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

16. يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

قائمة مصادر باللغة الأجنبية:

1. CITEAU.J. PIERRE, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique, ARMAND COLLIN,4ème édition, Paris,2002.
2. David et autres, Alis, GRH : une approche internationale, 3ème édition, Bruxelles: De Boeck, 2011.
3. DEHBI, S. &. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion. Revue Economie, Gestion et Société, 1-
4. Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris ; 2005.
5. GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, «évaluation des services et gestion », Editions CEDIP, Paris, 2004.
6. Guillaume, F, Pour rendre la formation efficace, Paris : N°65-66, 1987.
7. Guy le BOTERF. « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Édition d'organisation. Paris 1999.
8. Jacobs, R. L. (2019). WORK ANALYSIS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY. Cham, Switzerland: Springer.
9. Jaque tardif, (2006), la formation des compétences chenillère Oubee.
10. Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme Edition Vuibert, 2001.
11. Joras, 1995, le bilan de compétences, presses universitaires, France.
- 12.Laetitia Lethielleux, l'essentiel de la GRH,9ème edition,2015.

13. Legendre, R, (1993), Dictionnaire actuel de l'éducation, Edition Larousse.
14. Lévy Leboyer (2009) la gestion des compétences, Eyrolles, édition d'organisation, Paris.
15. Michel LEMAIRE, Alcatel CIT : « compétences professionnelle, enjeux stratégique », CNFP, Paris, Cedex 16, 2000.
16. Patrick, Martin R, Lauzier. La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, 2ème édition, Québec : Presse de l'Université de Québec, 2013.
17. R. Wayne & Joseph J. Martocchio (2016) HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, LONDON : PEARSON EDUCATION.
18. SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina,« Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes
19. SLIMI, Y. (2021). Le rôle de l'évaluation RH dans le processus de détection des talents.

المجلات والدوريات:

1. جدي محمد الصالح، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
2. حورية زقندري، 2016، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس.
3. ساسي فضيلة، (2020)، دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة، مجلة مجتمع تربية عمل، المجلد 05، العدد 02.
4. سحر محمد أحمد الغامدي، (2020-11-20)، أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية، مجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات.

1. Ferhaoui mustapha, Belkhadem bahria, (2020), l'impact de la formation continue sur le développement des compétences : Etude analytique descriptive, cas de la CNEP-Banque, Al bashaer Economic journal 6.(2)
2. Yehya Imad eddine benameur, (2025), the role of the training processes in enhancing competencies within economic enterprises: A Study of a sample from a group in tlemcen province, review mecas.

مذكرات:

- بصايم راضية، (2022)، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ميناء وهران، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر.
- سهيل زغدود، (2014-2015)، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه 78-79، باتنة، علوم التسيير

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

قطب الجامعي قليعة



مذكرة تخرج للحصول على ماستر أكاديمي في مناجنت الموارد البشرية

أثر التكوين في تحسين الكفاءات المهنية

دراسة ميدانية في مؤسسة هيجيانيس (Hygianis)

تحت إشراف:

د. ليليا لعواس

من إعداد:

زقندري أيمن

استبيان:

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة

أنا طالب في المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، أقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة هيجيانيس كجزء من بحثي لنيل شهادة الماستر تخصص مناجمنت موارد بشرية، تهدف الدراسة إلى فهم أثر التكوين في تحسين الكفاءات داخل المؤسسة. يرجى تعبئة الاستبيان المرفق والذي سيستغرق حوالي 10 دقائق من وقتكم، نتحفظ لجميع الردود بسرية وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث. شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتم في إكمال هذه الدراسة، التي ستساهم في فهم أفضل للتكوين في مؤسستكم وسيساعد في تطوير سياسات التكوين والتطوير في المستقبل.

الطالب: زقندري أيمن

تتم الإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) أمام الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 36 - 45 سنة

من 25 - 30 سنة

أقل من 25 سنة

أكثر من 45 سنة

3. الفئة الاجتماعية:

تنفيذ

إشراف

إطار

4. خبرة مهنية داخل HYGIANIS

من 5 - 10 سنة

من 3-5 سنة

أقل من 3 سنوات

من 5 - 10 سنة

5. عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة:

أكثر من 5 مرات

من 3-5 مرة

من 1-2 مرة

6. ما نوع التكوين الذي استفدت منه أكثر من غيره:

مهارات ناعمة

سلوكي

إداري

تقني

المحور الثاني: التكوين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يتم تحقيق أهداف المؤسسة بالاعتماد على التكوين						
	يتم تلبية احتياجات المؤسسة بالاعتماد على مخطط التكوين						
	عندما تم تقييمك بعد عملية التكوين زادت دافعيتك في العمل						
	تهتم المؤسسة بتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء المهنية من خلال توفير تكوين مناسب						
	توفر البرامج التكوينية يساعدك على تحقيق أهداف المؤسسة						
	سمح لك التكوين بأداء مهامك بفعالية أكبر						
	أطبق ما تعلمته في دورات التكوين						

المحور الثاني: الكفاءات المهنية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد التحاقك بالمؤسسة زادت معارفك المهنية وتحسنت مهاراتك التطبيقية						
	ولأوك الوظيفي زاد نتيجة تطور مهاراتك المهنية						
	ولأوك الوظيفي زاد نتيجة تطور مهاراتك المهنية						
	باكتسابك معارف جديدة اتقنت ادوات واساليب العمل بشكل أفضل						
	تمكنني الكفاءات المكتسبة من تحسين مساري المهني						
	إن المعارف والمهارات التي اكتسبتها في Hygians زادت من كفاءاتك المهنية						

الملحق رقم 02: وثائق المؤسسة

Hygianis	Fiche d'identification de besoin en formation	Réf : RH-FOR/006
		Rev: 02
		Date d'application :
		Page: 1/1

Structure:.....

N°	Nom et Prénom / Nbr de participants	Besoin en formation identifié	Période Souhaitée	Objectif du besoin identifié	Tâche sensée être améliorée par l'action de formation	Cible Objectif mesurable	Niveau d'importance pour la structure

- Objectif mesurable contribuant à l'analyse de l'impact de la formation.
- Niveau d'importance par ordre croissant de 1 à 3 (ex : Niveau 3 pour les formations les plus importantes pour la structure).

	Elaboré par	Visé par	Approuvé par
Date:			
Visa:			

Hygianis	Plan de formation	Réf: RH-FOR/006
		Rev: 02
		Date d'application:
		Page: 1/1

Caractéristiques de la formation				Effectif concerné				Coûts de la formation		
Thèmes	Catégories	Organisme Formateur	Durée de la formation	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	Coûts directs	Coûts indirects	Total

	Elaboré par	Visé par	Approuvé par
Date:			
Visa:			

Hygianis	Liste des organismes formateurs	Réf: RH-FOR/006
		Rev: 02
		Date d'application:
		Page: 1/1

organisme de formation	Siège social	Statut	Tél. /Fax	Formation dispensée	Appréciation

	Elaboré par	Visé par	Approuvé par
Date:			
Visa:			

Hygianis	Liste d'engagement	Réf: RH-FOR/006
		Rev: 02
		Date d'application:
		Page: 1/1

Nom et prénom du formateur:.....

Intitule de formation/sensibilisation:

Date de la formation:

Durée de la formation:

N°	Nom et prénom	Fonction	Structure	SIGNATURE	
				MATIN	SOIR
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Signature du formateur:

Hygianis	Tableau de sélection d'organisme formateur	Réf: RH-FOR/006
		Rev: 02
		Date d'application:
		Page: 1/1

Taux (%)	Aspect	Critère	Notation	Organisme "x"		Organisme "y"	
				Notation sur 100%	Notation pondérée	Notation sur 100%	Notation pondérée
30%	COMMERCIAL	Taux de couverture du plan de formation	10%	Faible	3%	Faible	3%
		Clients (nombre-secteurs-partenariat)	20%	Bon	15%	Bon	15%
		Capacite à répondre aux besoins spécifiques	10%	Non	0%	Non	0%
		Tarifs	50%	Bon	38%	Moyen	25%
		Respect du calendrier (selon bilan N-1)	10%	Excellent	10%	Excellent	10%
		Sous totale 1	/	/	65%	/	53%
50%	Pédagogique	Adéquation des programmes de formation	20%	Bon	15%	Bon	15%
		Compétences du formateur	50%	Bon	38%	Bon	38%
		Matériel Pédagogique utilise	15%	Bon	11%	Bon	11%
		Support Pédagogique	15%	Bon	11%	Bon	11%
		Sous totale 2	/		75%	/	75%
20%	Logistique	Proximité géographique	30%	Bon	23%	Bon	23%
		Qualité des locaux	40%	Bon	30%	Bon	30%
		Capacite d'accueil	30%	Bon	23%	Moyen	15%
		Sous totale 3	/	/	75%	/	68%
			/	/	72%	/	62%

Hygians	Bilan de formation	Réf: RH-FOR/006
		Rev: 02
		Date d'application:
		Page: 1/1

Caractéristique des actions de formation			Caractéristique des actions de formation réalisées		Ecart	Satisfaction (%)
Spécialité	Nombre d'effectif prévu	Nombre de jour prévu	Nombre de participant	Nombre de jour réalise		

	Elaboré par	Visé par	Approuvé par
Date:			
Visa:			

ملحق 03: جداول

صدق الإتساق الداخلي للمحاور:

التكوين:

Corrélations		التكوين
A1	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
A2	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
A3	Corrélation de Pearson	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
A4	Corrélation de Pearson	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
A5	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
A6	Corrélation de Pearson	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
A7	Corrélation de Pearson	,420**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	40
AT	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الكفاءات المهنية:

Corrélations		الكفاءات المهنية
B1	Corrélation de Pearson	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
B2	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
B3	Corrélation de Pearson	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
B4	Corrélation de Pearson	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
B5	Corrélation de Pearson	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
BT	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

محاویر الدراسة:

Corrélations		المجموع
AT	Corrélation de Pearson	,959**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
BT	Corrélation de Pearson	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
total	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الكفاءات المهنية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	12

الإجمالي

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
total	,118	40	,169	,961	40	,184

a. Correction de signification de Lilliefors

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	57,5	57,5	57,5
Valide أنثى	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	11	27,5	27,5	27,5
من 25 – 30 سنة	14	35,0	35,0	62,5
Validه من 36 – 45 سنة	11	27,5	27,5	90,0
أكثر من 45 سنة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفئة الإجتماعية المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	12	30,0	30,0	30,0
Validه إشراف	11	27,5	27,5	57,5
تنفيذ	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 3 – 5 سنوات	25	62,5	62,5	62,5
Validه من 5 – 10 سنوات	8	20,0	20,0	82,5
أكثر من 10 سنوات	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عدد الدورات التكوينية خلال 3 سنوات الأخيرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 – 2 مرة	28	70,0	70,0	70,0
Validه 3 – 5 مرات	5	12,5	12,5	82,5
أكثر من 5 مرات	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ما نوع التكوين الذي استفدت منه أكثر من غيره

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني	10	25,0	25,0	25,0
إداري	13	32,5	32,5	57,5
Validه سلوكي	4	10,0	10,0	67,5
مهارات شخصية	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية

التكوين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	40	4,0500	,45007	,07116
A2	40	4,0500	,45007	,07116
A3	40	3,2500	1,03155	,16310
A4	40	4,1750	,63599	,10056
A5	40	4,0500	,87560	,13844
A6	40	3,8250	,98417	,15561
A7	40	4,0500	,67748	,10712
التكوين	40	3,9214	,47760	,07551

الكفاءات المهنية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
B1	40	4,2000	,64847	,10253
B2	40	3,7500	,83972	,13277
B3	40	4,3250	,52563	,08311
B4	40	4,2750	,45220	,07150
B5	40	4,2750	,78406	,12397
الكفاءات المهنية	40	4,1650	,41729	,06598

اختبار فرضيات الدراسة
الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	40	4,0229	,42197	,06672

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
total	15,332	39	,000	1,02292	,8880	1,1579

الفرضية الثانية

Corrélations

		AT	BT
AT	Corrélation de Pearson	1	,725**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
BT	Corrélation de Pearson	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 ^a	,525	,513	,29129

a. Valeurs prédites : (constantes), AT

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,567	1	3,567	42,035	,000 ^b
1 Résidu	3,224	38	,085		
Total	6,791	39			

a. Variable dépendante: BT

b. Valeurs prédites : (constantes), AT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,682	,386		4,360	,000
1 AT	,633	,098	,725	6,483	,000

a. Variable dépendante: BT