

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم النفس



عنوان الدراسة:

التكوين وعلاقته بتطور الكفاءة المهنية للموظفين

دراسة ميدانية في بلدية أيت تودرت - واسيف -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د. حمر العين عبد الرزاق

من إعداد الطالبتين:

أعراب سعيد مليزا

أعراب سعيد داليا

السنة الجامعية: 2025 / 2024

ملخص :

هدفنا من خلال دراستنا إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية لدى موظفين بلدية أيت تودرت، حيث وبعد الإحاطة بالجانب النظري لدراستنا المتمثلة في الإطار العام للإشكالية وكذا متغير التكوين ومتغير الكفاءة المهنية، جاءت الدراسة الميدانية والتطبيقية التي كانت في بلدية أيت تودرت، بالتحديد على عينة قدرها 80 عامل اللذين خضعوا لدورات تكوينية، تم اختيارهم بطريقة قصدية. وبالاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة أساسية مدعمة بالمقابلة والملاحظة، وبعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv20 تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.51) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة الاتصال لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.56) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.64) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.55) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.51) وقيمة دلالة الإحصائية (0.00) عند المستوى الدلالة (0.01).

الكلمات المفتاحية: -التكوين-كفاءة المهنية - كفاءة الاتصال - كفاءة اتخاذ القرارات - كفاءة اليقظة - كفاءة الجماعة في العمل.

Résumé:

Notre objectif à travers cette étude est de connaître dans quelle mesure il existe une relation entre la formation et le développement de la compétence professionnelle chez les employés de la commune d'Ait Toudert. Après avoir abordé l'aspect théorique de notre étude, à savoir le cadre général de la problématique ainsi que les variables de la formation et de la compétence professionnelle, une étude de terrain et appliquée a été menée au sein de la commune d'Ait Toudert, précisément sur un échantillon de 80 employés ayant suivi des sessions de formation. L'échantillon a été choisi de manière délibérée. La méthodologie adoptée repose sur une approche descriptive, en utilisant le questionnaire comme outil principal, soutenu par des entretiens et des observations. Après le traitement statistique des données à l'aide du logiciel SPSS version 20, les résultats suivants ont été obtenus :

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et le développement des compétences professionnelles chez les employés de la commune d'Ait toudert, avec une valeur du coefficient de corrélation de Spearman de (0.51), au seuil de significative de (0.01).

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et le développement de la compétence en communication chez les employés de la commune d'Ait toudert, avec une valeur du coefficient de corrélation de Spearman de (0.56), au seuil de significative de (0.01).

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et le développement de la compétence en prise de décision chez les employés de la commune d'Ait toudert, avec une valeur du coefficient de corrélation de Spearman (0.64), au seuil de significative de (0.01).

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et le développement de la vigilance au travail chez les employés de la commune d'Ait toudert, avec une valeur du coefficient de corrélation de Spearman (0.55), au seuil de significative de (0.01).

-Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et le développement de la compétence du travail en groupe chez les employés de la commune d'Ait toudert, avec une valeur du coefficient de corrélation de Spearman (0.51), au seuil de significative de (0.01).

Les mots clé: la formation, compétence professionnelle, compétence de communication, compétence de prise de décision, compétence de vigilance, compétence du travail en groupe.

الشكر والتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم
وأحمد الله الذي أماننا وقدرنا على إتمام هذا البحث.

وعملنا بقول النبي عليه الصلاة والسلام:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان ووافر الامتنان والتقدير لأستاذنا المحترم
والقدير

" حمر العين عبد الرزاق "

الذي قبل الإشراف على مذكرتنا وتقديمه لنا يد المساعدة كما نشكره على نصائحه
القيمة التي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل وحتى انتقاداته المنطقية التي
كانت في الصميم.

نسأل الله العلي القدير أن يجعل كل عمله في ميزان حسناته.

داليا و مليزا

بِسْمِ اللَّهِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى أَشْرَفِ الْمُرْسَلِينَ وَخَاتَمِ الْأَنْبِيَاءِ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَحْمَدَ اللَّهُ الَّذِي أَعَانَنَا وَقَدَّرَنَا عَلَى إِتْمَامِ هَذَا الْبَحْثِ.

الَّذِي نَهَدِيهِ إِلَى مَنْ أَوْحَاَنَا اللَّهُ بِهِمَا وَقَالَ: " وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" وَإِلَى وَالِدِي الْكَرِيمَانِ " بوسعد وناذية " اللذان علمنا أن طريق النجاح يبدأ بخطوة وأن الإصرار يصنع المعجزات. وأطال الله في عمرهما.

وَإِلَى إِخْوَتِنَا الْمَخْلِصِينَ " أحمد، فريد، سمراء " من شاركتمونا الأيام بجلوها ومرها.

وَإِلَى زَوْجَةِ أَخِي "ثينة" التي كانت دائما مصدر دعم وابتسامة. وَإِلَى صَدِيقَتِنَا الْعَزِيزَةِ "نسرين" التي كانت لنا أختا قبل أن تكون صديقة

2025



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ب	ملخص الدراسة.
ج	كلمة الشكر.
ح	إهداء.
د	فهرس المحتويات.
ي	فهرس الجداول.
ك	فهرس الأشكال.
ل-م	مقدمة.
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
12	1. إشكالية الدراسة.
16	2. فرضيات الدراسة.
17	3. أهداف الدراسة.
17	4. أهمية الدراسة.
17	5. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
18	6. الدراسات السابقة.
25	7. التعقيب عن الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: التكوين.	
28	تمهيد
29	1. تعريف التكوين
30	2. أهداف التكوين.
32	3. أهمية التكوين.
33	4. مبادئ التكوين.
34	5. مراحل التكوين.
44	6. أساليب التكوين.
46	7. أنواع التكوين.
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الكفاءة المهنية	
51	تمهيد
52	1. تعريف الكفاءة المهنية.
53	2. أهمية الكفاءة المهنية.
54	3. أنواع الكفاءة المهنية.

56	4. المداخل النظرية للكفاءة المهنية.
59	5. خصائص الكفاءة المهنية.
60	6. طرق تطور الكفاءة المهنية.
61	7. مكونات الكفاءة المهنية.
62	خلاصة الفصل.
الجانب التطبيقي الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
64	تمهيد
65	1. الدراسة الاستطلاعية.
65	2. حدود الدراسة.
66	3. منهج الدراسة.
66	4. مجتمع وعينة الدراسة.
72	5. أدوات الدراسة.
76	6. الأساليب الإحصائية.
79	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات	
81	تمهيد
82	1. الإحصاءات الوصفية لمغيري الدراسة.
94	2. عرض وتحليل نتائج الفرضيات.
98	3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات.
103	4. الاستنتاج العام.
104	5. توصيات الدراسة.
106	خاتمة
108	قائمة المراجع.
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	1
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	2
69	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	3
70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	4
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية المشاركون فيها.	5
73	يمثل درجات سلم ليكرت.	6
75	يمثل نتائج معادلة لوشيه المتعلقة بالنسبة موافقة الأساتذة المحكمين.	7
76	يمثل ثبات الاستبيان.	8
82	يمثل الإحصاء الوصفي لمتغير التكوين.	9
85	يمثل الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة الاتصال.	10
88	يمثل الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة اتخاذ القرارات.	11
90	يمثل الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة اليقظة في العمل.	12
92	يمثل الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة الجماعة في العمل.	13
94	يوضح علاقة التكوين بالتطور كفاءة الاتصال.	14
95	يوضح علاقة التكوين بالتطور كفاءة اتخاذ القرارات.	15
96	يوضح علاقة التكوين بالتطور كفاءة اليقظة في العمل.	16
97	يوضح علاقة التكوين بالتطور كفاءة الجماعة في العمل.	17
98	يوضح علاقة التكوين بالتطور كفاءة المهنية.	18

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
38	يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.	1
43	يوضح مراحل العملية التكوينية.	2
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	3
69	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	4
70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	5
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	6
72	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية المشارك فيها.	7

مقدمة:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات كبيرة تتطلب منها التكيف المستمر مع متطلبات العمل، ورفع مستوى الأداء لضمان البقاء والمنافسة، حيث يعتبر المورد البشري أحد أهم عناصر القوة داخل المؤسسة، ولم يعد ينظر اليه كمجرد أداة لتنفيذ المهام بل كعنصر فاعل ومؤثر يحتاج إلى تطوير دائم ومستمر لضمان نجاح أهداف المؤسسة. لذلك فإن المنظمات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال الكثير من أجل الحصول على مردود إيجابي للفرد والمؤسسة.

لهذا يعتبر التكوين من بين أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات حيث تواكب الموظف طيلة مسيرته المهنية، ويسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءته ورفع مستوى أدائه وزيادة قدرته على الابتكار وحل المشكلات وذلك عن طريق مشاركته في دورات التكوينية.

وتعد الكفاءة المهنية أحد المؤشرات الأساسية لنجاح عملية التكوينية داخل المؤسسات، فالكفاءة المهنية لا تقتصر فقط على الجانب المعرفي أو التقني فقط، بل تشمل أيضا مجموعة من القدرات الشخصية والاجتماعية مثل حل المشكلات، العمل الجماعي، التواصل الفعال، وبالتالي فإن الكفاءة المهنية تبنى وتتطور من خلال التكوين المستمر.

ومما سبق ذكره جاءت دراستنا تحت عنوان التكوين وعلاقته بتطور الكفاءة المهنية لدى موظفين بلدية أيت تودرت، والتي تضمنت جانبين، جانب نظري شمل ثلاث فصول، حيث الفصل الأول يمثل الإطار العام للدراسة عرضنا فيه إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة وأهداف وأهمية الدراسة وتم تحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية للمتغيرين والدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة. والفصل الثاني

فاشتمل على موضوع التكوين وتم فيه تقديم تمهيد ثم تعريفه وبعدها تحديد أهدافه وأهميته، ذكرنا مبادئه، ثم تحديد مراحلها، وأساليبه، ثم تم تحديد أنواعه وفي الأخير خلاصة الفصل.

أما في الفصل الثالث فاشتمل على موضوع كفاءة المهنية وتم فيه تقديم تمهيد و مفهوم الكفاءة المهنية، وأهميتها، أنواعها، ثم تحديد المداخل النظرية للكفاءة المهنية، ثم خصائصه، ثم طرقنا لتطور الكفاءة المهنية، ثم عناصره، وفي الأخير خلاصة الفصل. أما في الجانب التطبيقي ينقسم بدوره إلى فصلين: الفصل الرابع شمل الإجراءات المنهجية للدراسة، تضمن تمهيدا ثم تعريف الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستعملة، وفي الأخير خلاصة الفصل. أما الفصل الخامس شمل في عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها، وتم فيه عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الفرضيات ثم تقديم تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى ثم تفسير ومناقشة الفرضية الثانية، ثم تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وبعدها تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة، ثم تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة، ثم الاستنتاج العام، أخيرا توصيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار العام لإشكالية الدراسة

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
6. الدراسات السابقة.
7. التعقيب عن الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

نظرا لتقدم التكنولوجي والتطورات الحاصلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة بشكل عام وفي المجال الاقتصادي بشكل خاص، والتي أثرت على المؤسسات وعلى الموارد البشرية العاملة فيها، بما تتطلبه من مهارات في التفكير الفكري والإبداعي، وكذلك المهارات التقنية والتنظيمية لخلق بيئة تساعد على تطوير كفاءاتهم وقدراتهم والبحث عن طرق تمكنها من السير الحسن وزيادة فرص المنافسة، والتكيف مع التحولات المستقبلية فيجب فيها التفكير في تنمية الموظف وتطوير معارفهم، لذا يظهر التكوين كعامل رئيسي في تمكين الموظفين من تنمية قدراتهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

حيث يعتبر التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الفرد في أداء عمله (عبد الباقي، 2000، ص 262). لهذا يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين ورفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية. فالعملية التكوينية تجعل الفرد قادرا على مداومة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية والإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات على اختلافها بتنظيم برامج تكوينية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية الموجودة وذوي مهارات عالية

وتحقيق الأهداف المخطط لها. فهو عملية اعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بذلك العمل، وكذلك اكتسابه للمعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى أدائه وزيادة إنتاجية المؤسسة (الشيخ الداوي، 2006، ص03). وهو ما جعله موضع اهتمام العديد من الباحثين بالدراسات، حيث نجد دراسة ميلاط (2007)، التي توصلت إلى أن التكوين المستمر يلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكبر لدى الموظفين، فكلما زادت استعادة الموظفين من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المستندة اليه وقلة نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي والذي يؤثر إيجابيا على إنتاجية المؤسسة ككل، وتوصلت أيضا إلى أن التكوين يلعب دورا في إحساس الموظفين بالراحة والطمأنينة في تلبية حاجاتهم الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي التي يحقق بها ذاته ويولد لديه الشعور بالأمن والسلامة على مستقبله. كذلك نجد دراسة عرعور (2014) حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن التكوين أثناء الخدمة يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها. نجد أيضا دراسة بوقطف (2014) الذي توصل إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات. وهو ما يبرز الاهتمام بالتكوين نظرا لما يقدمه من إضافة بالنسبة للمؤسسة، وكذا بالنسبة للموارد البشرية العاملة فيها باعتباره يسمح بتطور كفاءاته المهنية.

فالمؤسسات اليوم في ظل التغيرات المتسارعة و أمام الانفتاح العالمي تجد نفسها مطالبة بتطوير الكفاءة المهنية، باعتبارها طاقة فكرية ومعرفية، فهي تمكن من الحصول على عنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية وحل مشاكل الموظفين وضمن الحكم المتوازن عند اقتراح الإجراءات، ويمكن للكفاءات المهنية أن تقدم للمهنة احتمالات مهمة بخصوص الإنتاجية باعتبارها قيام الفرد بالعمل المهني والمهام المهنية التي تطلب بطريقة جيدة، وبطريقة تحدد قدرته المهنية و مهارته في العمل، و تتمثل بقيام الفرد بمهامه ومهام أخرى لا تعد من واجباته فحسب بل يقوم بها بشكل إضافي، وذلك من أجل مساعدة زملائه في العمل، وقادرا على إنجاز مهامه بجهد ووقت أقل مما يؤدي إلى أن يكون الفرد ذو مهارة عالية وخبرة في العمل و تتميز هذه الكفاءة بالشمولية وامتلاكها العديد من المميزات التي تساهم في التعرف عليها و ذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة، لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل ومكتسب، وتعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع الإنسان بل يكتسبها عن طريق التكوين (بطاط، 2017، ص277).

حيث تعتبر على أنها أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنها على انها مجموعة من التصرفات والحركات والأفعال والأقوال، وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالا مباشرة بمجال معين وتؤدي بمستوى معين من الإتقان ويتضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال (قاسم، 2015، ص17). فتحتل الكفاءة مكانة أساسية في استراتيجية تسيير المؤسسة وتأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد الغير الملموسة التي تمثل المعارف والقدرات والإمكانات الذهنية، ومفهومها تطور كثيرا في السنوات الأخيرة، حيث صار يستعمل خارج المؤسسة وداخلها، كما أنه متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة ، فهي ترتبط بوضعيات العمل حيث لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، حيث تعتبر على أنها مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن الفرد من تأدية أنشطة مهنية محددة بفاعلية وفقا لمعايير الأداء المتوقعة للوظيفة (العقيلي، 2009، ص64). وعلى ذلك جاءت عدة دراسات حول الكفاءات المهنية منها ابن حامد (2005) حيث

توصل إلى أن الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التكوين المستمر يساهم في تنمية الكفاءات الفردية، حيث هناك عدة مداخل وأنظمة وأساليب تتبعها المنظمات للوصول إلى أن الأداء المتميز وأهمها تسيير الكفاءات. وكذلك دراسة عميرات، عرسلان (2018) حيث توصلت إلى أن الكفاءة المهنية تلعب دورا هاما في تنمية العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. لتعد مهارة الكفاءة المهنية الفنية والإنسانية والفكرية جزء من مجموع الكفاءات والمهارات والقدرات المهنية التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء دورها. وكذلك دراسة مسغوني (2014) إلى إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية وضرورة التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء. فنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق غايتها وأهدافها الأساسية مرتبط بنوع القوى العاملة فيها، ولهذا تبرز الكفاءة المهنية كعامل أساسي لفعالية المنظمة وما جعلها تولى اهتماما كبيرا بالعنصر البشري قصد تطوير الكفاءة المهنية عن طريق التكوين وتوفير فرص الترقية والتأهيل. (السلمي، 1998، ص18). وعلى جانب هذا يتضح لنا أن الكفاءة المهنية بمثابة عملية ديناميكية أساسية في بناء تنظيمي والذي يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف في إطار استثمار العنصر البشري. وعلى هذا الاعتبار فالمؤسسة اليوم تقوم بتصميم برامج لتكوين العمال والاهتمام بتطوير إلى رفع الروح المعنوية وهذا من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ في العمل. كما يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائدته في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الفرد كجزء من الكل، واستنادا إلى ما تم ذكره سابقا، سنعمل على تطبيق هذه الحقائق في واقعنا المعاش وفي سياق مؤسستنا وإدارتنا العمومية، من خلال دراسة موضوع التكوين والكفاءة المهنية في قطاع الإدارات الإقليمية وذلك من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية للموظفين في بلدية أيت تودرت؟ .

والذي يتفرع إلى التساؤلات التالية:

-هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتطور كفاءة الاتصال لدى الموظفين في بلدية أيت تودرت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية للموظفين في بلدية أيت تودرت.

2.2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التكوين وتطور كفاءة الاتصال لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى الموظفين في بلدية ايت تودرت.

3. أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها وفي هذا السياق نبلور الأهداف

المحورية التالية:

- معرفة مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية لدى الموظفين في بلدية أيت تودرت.
- معرفة مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور كفاءة الاتصال لدى موظفين بلدية أيت تودرت.
- معرفة مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى موظفين بلدية أيت تودرت.
- معرفة مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة في العمل لدى موظفين بلدية أيت تودرت.
- معرفة مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى موظفين بلدية أيت تودرت.

- معرفة إذا كانت البرامج التكوينية للبلدية تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة.
- معرفة ما إذا كان التكوين يسهم في زيادة المهارات المعرفية للموظفين.

4. أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة في معرفة وجود علاقة بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية. حيث يعتبر التكوين أداة محورية في تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسات، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات والابتكار في مجالات عملهم، كما تظهر أهميته أيضا على العنصر البشري فهو العنصر الرئيسي في عملية التكوين.

5. الإطار المفاهيم حول متغيرات الدراسة: سوف نستعرض المفاهيم الإجرائية لدراستنا كما يلي:**1.5 التكوين:**

أما إجرائيا فنقصد بالتكوين في دراستنا تقدير الدرجات التي يتحصل عليها موظفين بلدية أيت تودرت من خلال إجابتهم على استبيان التكوين الذي يتكون عن 23 بند ومصحة وفق تدرج الخماسي لسلم ليكرت المنقط من 5 إلى 1.

2.5 الكفاءة المهنية:

أما إجرائيا فنقصد بالكفاءة المهنية في دراستنا تقدير الدرجات التي يتحصل عليها عمال بلدية أيت تودرت من خلال إجابتهم على استبيان الكفاءة المهنية الذي يحتوي على 55 بند موزعة على 4 أبعاد والمتمثلة في كفاءة الاتصال وكفاءة اتخاذ القرارات وكفاءة اليقظة في العمل وكفاءة الجماعة في العمل ومصحة وفق تدرج الخماسي لسلم ليكرت المنقط من 5 إلى 1.

6. الدراسات السابقة: يعتبر استعراض الدراسات السابقة عند اعداد أي بحث خطوة مهمة، وعلى هذا الأساس سوف نستعرض بعض الدراسات التي لها علاقة ببحثنا فيما يلي:

1.6 الدراسات المتعلقة بالتكوين:

1.1.6 دراسات عربية:

- دراسة ميلاط صبرينة (2007)، بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية، أجريت هذه الدراسة بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز -جيجل- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على طريقة المسح بالعينة 207 فردا في المؤسسة، واعتمدت على المنهج الوصفي، ففي الجانب التطبيقي اعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، سجلات، الوثائق في جمع البيانات، فقد حاولت الباحثة في ضوء هذه الدراسة أن تجيب على إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية، حيث توصلت إلى النتائج التالية: أن اعتماد المؤسسة على التكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب احتياجات

أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح، وهذا من خلال تطوير قدراتهم وتحسين أداء العمال وجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن في العمل وذلك من أجل تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة كما بينت الدراسة أن التكوين هو أول خطوة في العملية الإنتاجية وهذا ما يجعل المؤسسة تعطيه مكانة هامة ضمن سياستها العامة.

-دراسة جعفري بلال (2005)، بعنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءة، أجريت هذه الدراسة في مؤسسة تركيب المحركات والجرارات، بقسنطينة، حيث تمت هذه الدراسة على عينة من العمال قدرها 334 متكون، وللوصول إلى الأهداف الموجودة من هذا البحث اعتمد الباحث منهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، إضافة إلى منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، كما استعمل عدة أدوات لجمع البيانات منها المقابلة، التقارير، السجلات، الملاحظة، الاستبيان، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- برامج التكوين بالمركب حقق استجابة مقبولة لاحتياجات المتكويين.
- برامج التكوين بالمركب قد استجابة للجوانب الأساسية الخاصة بالعامل إلى حد ما حيث أن المعارف والمهارات المكتسبة من هذه البرامج كانت كافية لأداء العمل بفعالية.
- ساهم برنامج التكوين بالمركب في زيادة المعارف والمهارات في تحسين أداء العمال، كما ساعد اللذين شاركوا فيه على تولي أعمال وأعباء جديدة أسندت إليهم، وبرامج التكوين بالمركب أدت إلى زيادة الإنتاج في الكمية وعلى معدل الغياب.

وفي الأخير خلص الباحث إلى ان برامج التكوين بالمركب قد حققت أهدافها رغم تخللها لبعض جوانب القصور، تتعلق بالتحضير، التنفيذ، المتابعة، والتقييم مما ينقص من فعالية العملية التكوينية بالمركب.

-دراسة بودوح غنية (2013)، بعنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، وحيث تمت هذه الدراسة على عينة 178 مبحوثا واعتمد على منهج الوصفي، كما استعملت المقابلة، الملاحظة، والاستمارة، حيث انطلقت من إشكالية مفادها إلى ان أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- نظام تقييم التكوين المتواصل في المؤسسة الاستشفائية يعتمد في الغالب على التقييم المعرفي.
- غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة الصحية.
- وجود علاقة بين الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل، وبين تأثير التكوين المتواصل في أداء الموارد البشرية، فكلما تم تحديد احتياجات المؤسسة الصحية بدقة أكثر كلما كانت الفائدة من التكوين المتواصل أكثر نجاحا.
- استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وهي استراتيجية إيجابية تفرضها الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، قصير المدى في غالبه، وليس تكوين تنبؤي يخضع لاستراتيجية طويلة المدى.

-دراسة عوض الله محمد علي الهادي (2017)، بعنوان دور التدريب في أداء العاملين، جامعة الإمام، السودان، حيث كانت دراسة الحالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين، حيث اعتمد الباحث على 36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم

المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الإحصائي والأساليب لتحليل وتبويب وتفسير البيانات، حيث توصل إلى النتائج التالية:

- التدريب يساهم في تطوير أداء العامل وزيادة انتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

-دراسة حمر العين عبد الرزاق (2018)، بعنوان "واقع التكوين وعلاقته بتطوير كفاءة الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ولاية جيجل، حيث هدفت إلى مدى وجود علاقة بين التكوين وتطور كفاءة الموارد البشرية في تلك المؤسسات حيث أن هذه الدراسة تمت على حوالي 280 عامل في 3 مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وللوصول إلى الأهداف الموجودة من هذا البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استعمل أدوات لجمع البيانات منها الاستبيان، واعتمد أيضا على أساليب إحصائية متنوعة منها: معامل الارتباط سبيرمان، اختبار T. Test ومن النتائج التي توصل إليها أن البرامج التكوينية التي خضع لها العمال لها علاقة بتطور كفاءتهم المهنية .

2.6. الدراسات المتعلقة بالكفاءة المهنية:

1.2.6. دراسات عربية:

-دراسة بن جدو محمد الأمين (2013)، بعنوان دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، أجريت هذه الدراسة في مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعرييج، حيث هدف إلى ابراز مدى اهتمام المنظمة وإدارة كفاءتها البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التميز وبغرض معالجة الإشكالية

تم الاعتماد على إدارة الاستبانة والملاحظة والمقابلة، وقد شملت العينة على 178 إطار. وتوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم إدارة الكفاءات في تحقيق التمييز في مؤسسة كوندور في مجالات جديدة والمتمثلة في الجودة، الإبداع، الابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

-دراسة Castro (2014)، بعنوان أثر الكفاءات البشرية على أداء الموظفين كاريتاس الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الوسائل الشخصية لتدريب الكفاءات البشرية في صناعة البرمجيات في مدينة Maringá، بغرض معالجة الإشكالية ثم استخدام أداة الاستبانة حيث اشتملت على العينة 93 مبرمجا من 28 شركة، وقد توصلت إلى جملة من نتائج أهمها:

- أهمية تبادل الخبرات بين زملاء العمل لتطوير الكفاءات البشرية في صناعة البرمجيات حيث تم تقديم التحليل بين مفاهيم التدريب والقيود كمساهمة في صياغة استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية بطريقة أكثر تماسكا.

-دراسة عياش عزوز (2017)، بعنوان دور التكنولوجيا المعلوماتية في تنمية الكفاءات المهنية للعامل، حيث تمت بمؤسسة البريد والمواصلات بسكيكدة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات المهنية للعامل، والتعرف على مدى مواكبة المؤسسة الجزائرية للتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية، والتعرف على مدى استفادة الفئة العالمية من التطور الرهيب في استخدام تكنولوجيا المعلومات، فاعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وطبق دراسته على عينة قدرت بـ 100 عامل بمؤسسة البريد والمواصلات، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- التحكم في تكنولوجيا المعلومات أكثر وأن العوامل تؤثر على الكفاءة المهنية بنسبة 54.

• هناك علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل سواء من خلال درجة استخدامه لها من معدل تحكمه فيها.

-دراسة حمود حمير (2018)، بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، حيث تمت هذه الدراسة في بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف، حيث اعتمد على عينة قدرت 200 فردا، باعتماده على المنهج الوصفي وكذلك اعتمد على مقابلة، استبيان، لجمع البيانات واعتمد أيضا على أدوات إحصائية منها التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واعتمد على سلم ليكارت لقياس مستويات كفاءة الموارد البشرية، حيث عالج من خلال هذه الدراسة معرفة مدى المساهمة الفعالة لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية ومعرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، حيث توصل إلى النتائج التالية:

• وجود علاقة ارتباطية بين تنمية الكفاءات الشخصية وبين تحسين الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد.

• وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي.

-دراسة خدي توفيق (2019)، بعنوان تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أجريت هذه الدراسة في شركة إسمنت بعين توتة بباتنة، حيث أجريت هذه الدراسة حول 445 عامل، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستقراء والاستنباط سواء في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي، استخدم مصادر أولية المتمثلة في المقابلة المباشرة وبعض الوثائق والاحصائيات والقوانين، كذلك الاستبيان كمصدر ثانوي للمعلومات، وكأداة لقياس المتغيرات البحثية باستخدام برنامج SPSS لنسخة 21 حيث توصل إلى النتائج التالية:

• أن كفاءات شركة اسمنت عين التوتة -باتنة- لديها قبول ذو مستوى متوسط لنظام الحوافز المادية.

- تمتلك مستوى مرتفع من أداء الكفاءات.
- هناك ارتباط موجب للحوافز المادية على أداء الكفاءات.

3.6. الدراسات المتعلقة بالتكوين:

1.3.6. دراسات أجنبية:

-دراسة Cecilia، Nifila (2002)، تحت عنوان التعرف على الاحتياجات التكوينية في شركة "Bachibanga" في بتسوانا ، حيث استخدم الباحث الاستبيان في جمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف من أصل 300 موظف وعلى رغم من محدودات الدراسة والمتمثلة في صغر الحجم العينة بحيث لا يمكن تصميم نتائجها وكذلك كون العديد من الموظفين فيها جدد، لأن نسبة ترك العمل في هذه الشركة مرتفعة إلا أن الباحث توصل إلى عدة نتائج أهمها وجود خطة تكوينية لجميع المستويات الإدارية وأن التكوين وحدة لا تكفي لتطوير الأداء في الشركة إلا أن هناك عوامل أخرى من شأنها تطوير الأداء مثل الحوافز، تقدير العاملين، توفير الموارد المناسبة والتركيز على رفاهية العاملين.

-دراسة Sega Meleine (2006)، بعنوان التعرف على تطبيق أساليب التكوين وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية «Mesaba Airlines» التابعة لمطار "Chippewa" (Valley Regional Airoport)، في الولايات المتحدة الأمريكية ثم استخدم أسلوب الملاحظة في جميع البيانات لمدة 5 أشهر وكذلك أسلوب المقابلات وتوصلت إلى عدم دعم الإدارة لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية وعدم وجود برنامج تكويني منظم للعاملين في هذه الشركة وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التكوينية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تكويني على تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين.

4.6. الدراسات المتعلقة بالكفاءة المهنية:

1.4.6. دراسات أجنبية:

دراسة Martine le boubaire et Didier retour تحت عنوان "gestion des compétences" أجريت هذه الدراسة على مستوى عدة مؤسسات عالمية ذات الأداء العالمي، من بينها Renault ، Schneider ، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين تسير الكفاءات الاستراتيجية والأداء من خلال مقابلات مع مديري الموارد البشرية بالشركات، بالإضافة إلى الاعتماد على استمارة الاستبيان وجهت إلى مديري الموارد البشرية، نوابهم أو مديري ورؤساء أقسام موارد البشرية على مواقع الانترنت وكان الهدف من ورائها معرفة واقع إدارة الكفاءات الفردية والجماعية وتأثر بها في الأداء وفي استراتيجية الشركات، وتوصلت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءات الاستراتيجية للموارد البشرية للأداء.

دراسة سميث (1978) ، بعنوان كفاءات العاملين في مراكز مصادر التعليم بأمريكا هدفت إلى تحديد الكفاءات اللازمة للموظفين والمشرفين التي تساهم في تحقيق أهداف وفلسفة مراكز مصادر التعلم و بالتحديد لتنفيذ الدراسة اختار الباحث عينة مكونة من (262) مشرف تربوي و(50) من المدرسين و(30) موظف من مراكز مصادر التعليم ولغاية جمع البيانات استخدم الباحث استبيان أعده خصيصا لهذه الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن خدمات مراكز مصادر التعليم مازالت قليلة ويعود أسباب ذلك إلى تبني مهارات ومؤهلات العاملين في تلك المراكز وأن التخصص في أكثر من مجال واحد لدى الموظفين في المراكز يزيد من احتمالية تحقيق أهداف وفلسفة مراكز مصادر التعليم.

7. تعقيب للدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أن أغلبها اعتمدت على المنهج الوصفي، كما اشتركت أيضا على الاستبيان والمقابلة كأداة الدراسة، فحين تباينت الأهداف التي سعت إليها، أما فيما يخص العينة فقد

اختلفت من حيث الحجم فنجد عينة دراسة صبرينة ميلاط تضمنت 207 عامل وتم اختيارها بطريقة المسح، ودراسة جعفري بلال التي قدرت بـ 334 متكون، وتضمنت دراسة بودوح غنية 178 عينة ودراسة عوض الله محمد علي قدرت بـ 36 موظف.

وعموما فقد استفدنا من الدراسات السابقة فيما يلي:

-تحديد موضوع الدراسة بالدقة.

-ضبط فرضيات الدراسة.

-اختيار المنهج المناسب.

-بناء أداة الدراسة.

-استخدام الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني

التكوين

تمهيد

1. تعريف التكوين.
2. أهداف التكوين.
3. أهمية التكوين.
4. مبادئ التكوين.
5. مراحل التكوين.
6. أساليب التكوين.
7. أنواع التكوين.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين المهارات وقدرات الموظفين، ويساعد على تحسين أدائهم وتطوير معارفهم من جهة وتوفير فرص التقدم في مسارهم الوظيفي من جهة أخرى، لذلك أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها وتحديد احتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقسيمها ومتابعتها، حيث عالجنا في هذا الفصل موضوع التكوين و نستله بتعريف التكوين، ثم أهداف التكوين، إضافة إلى أهمية التكوين ومبادئه ثم تطرقنا إلى مراحل التكوين وأساليبه وفي الأخير ذكرنا أنواع التكوين.

1. تعريف التكوين:

يعرف التكوين بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الفرد في أداء عمله (عبد الباقي، 2000، ص 262).

كما يعتبر أيضا بأنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة (يرقي، 2001، ص 4).

ويعرف كذلك بأنه نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة حيث يتلقى المتكون برامج تكوينية معينة تؤهله للوظائف التي سوف يشغلها حيث يتناول زيادة كفاءتهم الإنتاجية وإلمامهم بنوع من الآلات والتقنيات أو بطريقة جديدة من طرق العمل. (عيسوي، 2003، ص 57).

كما يعرف التكوين بأنه مجمل النشاطات، والوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن تنسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية (Sekiou.L.2001,p32).

تشجيع الاعتماد على التكوين الذاتي، ذلك بأن هذا التوجه يرى بأن تنمية وتطوير كفاءات العمال ومهاراتهم ومعرفهم لا تقع على عاتق المؤسسة فقط، بل يجب على الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف مستوياتهم، وخاصة الإطارات والمستويات العليا يجب عليهم أن يطوروا وينمو كفاءاتهم ويجددوا معارفهم بشكل مستمر على العامل أن يقرأ ويطالع، وعليه القيام باستمرار بجمع معلومات وأراء عن أدائه وكفاءته من خلال مصادر متنوعة كالرئيس المباشر أو المشرفين وحتى الزملاء (Stankiewicz.F.2007,p199).

وهو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه (حمداوي، 2004، ص99).
وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى تطوير وتنمية الأفراد من خلال تمكنهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف معينة. يعتمد هذا النشاط على التخطيط والتنظيم لضمان تحقيق النتائج المرغوبة.

2. أهداف التكوين:

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

1.2 الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم.
 - تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في مدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج على أسس علمية.
- *نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى:
- التقليل من عملية الاشراف.
 - تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

2.2 الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف الآلات واصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض التكاليف الصيانة والإصلاح لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل والسير حركة الآلات.
- المساهمة في معالجة العمل: يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوى.

نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى:

-الاقتصاد في النفقات.

-تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

-التقليل من المشاكل والقدرة على حلها. (حميدي، 1990، ص83).

3.2 الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وتحسنه، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين فيما يلي:

- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- زيادة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها.

نستنج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى:

-تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية.

-التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف.

-تنمية المهارات والمعارف على جميع الأصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية

للعامل وارضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها. (بزايد ، 2010، ص95).

3. أهمية التكوين:

أن للتكوين أهمية بالغة وفوائد عديدة تنعكس على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء

وتتمثل فيما يلي:

1.3 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية.
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.

2.3 أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- تحسين معنويات العاملين.

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار.
- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية.
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو وتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العمال على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- زيادة الاستثمار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص له. (العقيلي، 1999، ص250).

4. مبادئ التكوين:

هناك العديد من المبادئ أو الاسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة نشاط التكوين في كل مراحله بالمنظمة، وذلك حتى تحقق فعالية التكوين بتحقيق النتائج المستهدفة منه، ويمكن إجمال هذه المبادئ فيما يلي:

1.4 الهدف: ويقصد به أن يكون واضحا ومحددة طبقا للاحتياجات الفعلية مع ضرورة مراعاة أن يكون موضوعيا وواقعي وقابل للتطبيق.

2.4 الاستمرارية: وهذا المبدأ يتحقق إذا تزامنت بداية التكوين مع بداية الحياة الوظيفية للفرد بحيث يستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

3.4 الشمولية: ويجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

4.4 التدرج: حيث يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.

5.4 الواقعية: وهذا بأن يشبع الاحتياجات الفعلية للتكوين ويتناسب مع مستوياته. (الطعاني، 2010 ص23).

5. مراحل التكوين:

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات واتخاذ كل الاحتياطات والتدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لا بد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل والمتمثلة فيما يلي:

1.5 مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى احتياجات التكوينية على أنها الفرق الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي كفاية الإنتاجية بالمنظمة.

فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات. (بلخير جواد 2008 ص 66).

➤ مستوى المنظمة.

➤ مستوى الوظيفة.

➤ مستوى الفرد.

1.1.5 تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: يتطلب فحص التشخيص لجميع العوامل

التنظيمية كثافة المنظمة ورسالتها و هيكلها التنظيمي، إذا أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في

تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، بالدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجاتها عن مدى الاحتياجات إلى تنمية الأداء التنظيمي.

*وتحليل المنظمة أو تنظيم يتضمن النقاط التالية:

1.1.1.5 دراسة الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها

تعد أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقية هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع وهذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

2.1.1.5 دراسة تطور المنظمة: تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف والموارد وأساليب

العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات الممثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ لمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

3.1.1.5 تحليل الهيكل التنظيمي: الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي

مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة :

هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟ هل يسهل مسارها؟

هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟

هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟

هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟

هل هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟

كل هذه النقاط لابد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازي الصلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة.

2.1.5 تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة: ويقصد بها تحديد مواطن ومعالج القصور في

كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث تحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤولية، ظروف وأدوات العمل،...) وهذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار.

وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة لهذه الوظيفة.

*وتتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات. (خليل الفارس وآخرون 2016، ص 30).

1.2.1.5 تصميم الأعمال: وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة ومستواها، ليتم

على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة، وعادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها ومن حيث موقعها التنظيمي.

2.2.1.5 تحليل الأعمال: ويتم فيها مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع

ما هو متاح لديها من وظائف وأعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف وعددها ومن بين هذه القرارات :

- إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب والمتغيرات المستجدة.
- الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية.
- الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة.

3.2.1.5 توصيف الأعمال: ويقصد بها تدوين جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال

عملية التحليل ووصف كامل المهمات والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والمؤهلات والقدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، وبصورة متسلسلة وموحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها.

3.1.5 تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد: الهدف من هذا التحليل تحديد الأفراد اللذين تظهر

الحاجة إلى تكوينهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة لتأدية وظيفة جديدة.

ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب تحليلها والدراسات من عدة جوانب.

1.3.1.5 المواصفات الوظيفية: هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلا هم والتخصصات هم وخبرهم

وظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات وأقسام التي يتبعونها

2.3.1.5 الخصائص الشخصية: هنا يصف الأفراد حسب الجنس والس وبعض الصفات الشخصية

مثل القدرات، للتعلم والتكوين، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدفع لدى الشخص تجاه عمله

3.3.1.5 الجوانب السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث

معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته و مدى توافقه مع الآخرين ، ونوع علاقته مع الرؤساء

والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعرضها مع أهداف المؤسسة وهناك عدة وسائل تستخدم

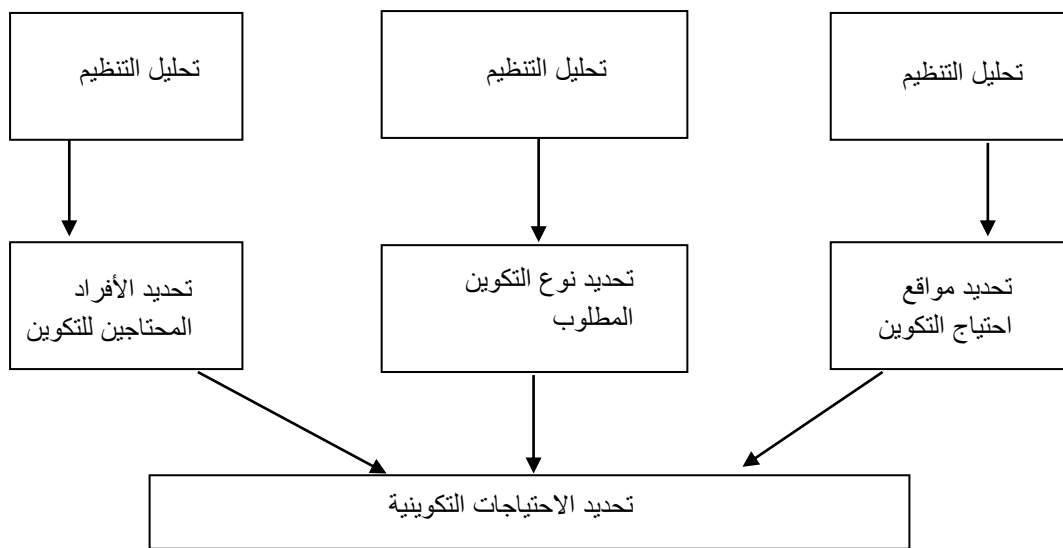
في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد أو سجلات العاملين

أو سجل الغيابات والتقارير، كشوف التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بالإدارة الأفراد أو القسم

شؤون العاملين وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، وينتج عنها دقيق للاحتياجات

التكوينية ، يمكن توضيح ذلك في هذا الشكل.

الشكل 1. يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:



مقتبس من (بلفايد، 2006، ص88).

2.5 مرحلة تصميم برنامج تكويني: يعد التصميم الجيد والواقع للمنهج التكويني الأداء الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها (عبد الرحمان، 2002، ص 191).

وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

1.2.5 تحديد أهداف البرنامج التكويني: الاهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، وهذه الاهداف هي نتائج يجرى تصميمها إقرارها مقدما، وتوضح ما يرد أحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

2.2.5 تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية في الانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة.

3.2.5 محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري أو على شكل مقالات وبحوث (PowerPoint)، موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

4.2.5 تحديد أساليب التكوين: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى

تحقيقه في البرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوي الوظيفي دور في تحديد الأسلوب، في الأساليب التي تتناسب تكوين المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

ومن بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات ما يلي:

محاضرات

دراسة الحالات

تمثيل الأدوار

الأعمال التطبيقية

الندوات . (ماهر ، 1995 ، ص342).

5.2.5 اختيار المكونين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكان الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، وعلى الرغم من أهميتها المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، وذلك الاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، ويجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية والتحضير الجيد للبرنامج.

6.2.5 اختيار المتكونين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين

الاعتبار الشروط الواجب توافرها فيما يتم ترشيحه والتي تتمثل فيما يلي:

• الاستعداد الكافي للتعلم والرفع مستوى.

• الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج. (الصيرفي، 2003، ص328).

7.2.5 تحديد مكان التكوين: لابد من اختيار مكان التكوين، ولتحديد يمكن تقسيم التكوين إلى

نوعين تكوين جماعي وتكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعده على تحديد مكان التكوين ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون.

8.2.5 تحديد ميزانية التكوين: تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها يقوم المكلفين بالتخطيط

للتكوين بوضع ميزانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، ولابد من الاطلاع على تلك التكاليف في اتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني من عدمه، وتقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق والمكافآت المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في عملية التكوينية.

3.5 مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني: تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج توكيني ترجمة ما تم التخطيط له

نظريا إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد والمستلزمات الضرورية لتكوين.
- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج توكيني.
- توفير المناخ الملائم والظروف المناسبة للاستقبال المتكويين.
- استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني.
- بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.

4.5 مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التكويني: تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى

فعاليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في المعارف وسلوكيات ومهارات المتكويين حيث

تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي، وبالتالي

عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في:

❖ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة

أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.

❖ التعرف على مدى النجاح المتكويين في تحمل مسؤوليتهم الملقاة على عاتقهم وقيامهم بعملية

التكوين.

❖ بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني منها:

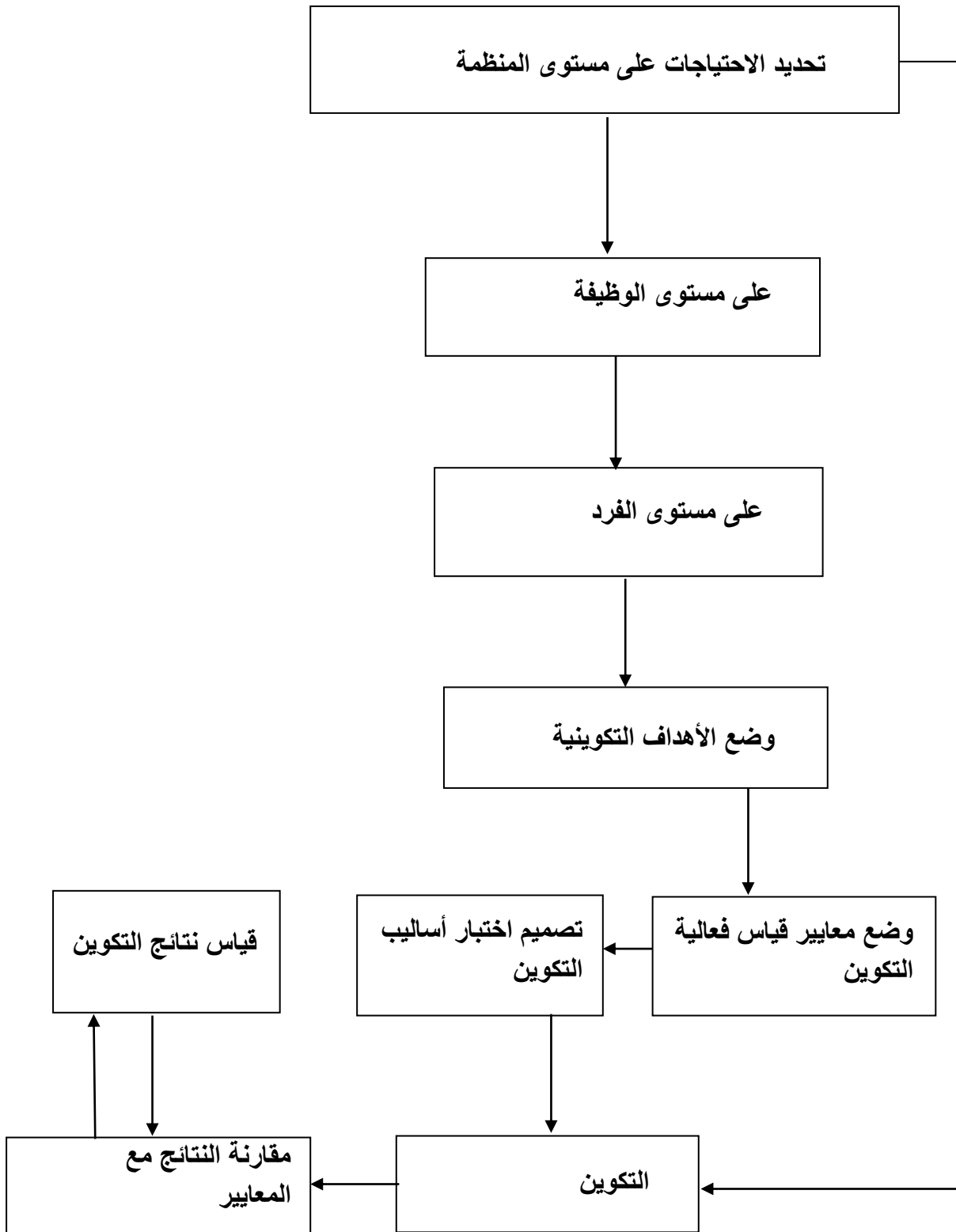
▲ ردود أفعال المتكويين.

▲ التعلم الذي اكتسبه المتكويين.

▲ سلوك المتكويين في العمل.

▲ النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل. (حرحوش، 2009، ص141).

الشكل رقم (2) يوضح مراحل العملية التكوينية:



المصدر: عادل حروش، 2009، ص 135.

6. أساليب التكوين:

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعاً واستخداماً هي: (بلخير جواد، 2015، ص83).

1.6 أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة الإيصال لمعلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكثر عدد ممكن من المتكويين وفي أكثر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين والتأثير فيهم. نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

2.6 أسلوب المناقشة:

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوباً دراسياً وتكوينياً ناجحاً وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية

الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.

3.6 أسلوب دراسة الحالات:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكولين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة، ومجالات متعددة ويطلب من المتكولين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:

أ- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيداً عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب:

✓ قد ينقل للمتكولين انطبعا خاطئاً عن العمل الفعلي.

✓ قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً.

* نستنتج أن أسلوب دراسة حالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكون مواقف أو مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها واتخاذ قرار في شأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج.

4.6 أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية

أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معينا ويطلب منه القيام تمثيله واتخاذ القرار المناسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

*نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معينا ويطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه (بلخير جواد، 2015، ص83).

7. أنواع التكوين: إن التكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب ولهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وفيما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1.7 حسب مرحلة التوظيف:

1.1.7 توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى

عمله الجديد وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها :

✓ الترحيب بالقادمين الجدد.

✓ تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل.

وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب

المحاضرات والبعض الآخر تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر

يعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

2.1.7 التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات وتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين: هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التمتع الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها من المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يتضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به. (ماهر، 1999، ص326).

3.1.7 التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد بالأخص، حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. (ماهر، 1999، ص326).

4.1.7 التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

5.1.7 التكوين من أجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمل كبار السن في المؤسسات الرقابية إلى الخروج على المعاش.

2.7 حسب الوظائف:

1.2.7 التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلها (النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء... إلخ).

2.2.7 التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والمهندسات بمختلف أنواعها إلخ.

3.2.7 التكوين الإداري: ويشمل هذا التكوين على عمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال أو الأعمال. (ماهر، 1999، ص 327).

3.7 حسب المكان :

1.3.7 التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها بالتالي يكون على المسؤولية تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

2.3.7 التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها وإذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة من اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور أحمد ماهر أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل. (ماهر، 1999، ص 328).

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن عملية التكوين هي عملية ذات جوانب إيجابية هادفة، تعليمية، توجيهية، إذ تسمح للعمال باكتساب المهارات والمعارف للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على جميع مجالات العمل بفعل لتطور التكنولوجي، مما يجعل المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها لمواجهة المنافسة وضمن ذلك يتم عن طريق تكوين.

الفصل الثالث

الكفاءة المهنية.

تمهيد

1. تعريف الكفاءة المهنية.
 2. أهمية الكفاءة المهنية.
 3. أنواع الكفاءة المهنية.
 4. المداخل النظرية للكفاءة المهنية.
 5. خصائص الكفاءة المهنية.
 6. طرق تطور الكفاءة المهنية.
 7. مكونات الكفاءة المهنية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

لقد اعتمدنا في فصلنا هذا على مفهوم الكفاءة المهنية محاولة منا لمعرفة مكاناتها ودورها وأهميتها داخل المؤسسة، ويظهر لنا حاليا أن المؤسسة الناجحة الطموحة هي التي تهتم بالعنصر البشري عن طريق الاهتمام بمختلف المهارات والقدرات والخبرات ومحاولة تطويرها واستثمارها بشكل عقلائي وهذا ما يكسبه مهارات معرفية وحركية جديدة للوصول إلى درجة الكفاءة، حيث عالجتنا في هذا الفصل موضوع الكفاءة المهنية حيث نستله بتعريف الكفاءة المهنية، ثم أهمية الكفاءة المهنية ، إضافة إلى أنواع الكفاءة والمداخل النظرية، ثم تطرقنا إلى خصائص الكفاءة المهنية، وطرق تطويرها وفي الأخير ذكرنا مكونات الكفاءة المهنية.

1. تعريف الكفاءة المهنية:

جاء تعريفها عند "هالة بخش" أن الكفاءة هي القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأفعال أو الأقوال وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالاً مباشراً بمجال معين وتؤدي بمستوى معين من الاتقان يضمن تحقيق الأفعال بشكل فعال (قاسم، 2015، ص 685).

كما عرفها "برثي" أيضاً أنها مجموعة من المعارف والمهارات المكتسبة من طرف الفرد لتوظيفها في وضعية مهنية دقيقة وأحياناً معقدة (المسوس، 2016، ص 55).

كما تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF أن الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة السلوكية التي تمارس في إطار المحدد (حريم، 2005، ص ص 12-13).

وتعرف الكفاءة كذلك بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التصرفات الاجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات التي تمكن من ممارسة وظيفة أو نشاط ما (De montmollin.M.1997,p38).

في حين نجد تعريف (Belaid.M.C,2009,p78) الذي يرى بأن الكفاءة هي قدرة العامل على تنسيق واستعمال معارفه وخبراته المكتسبة، من أجل التحكم في الوضعيات المهنية، وأداء وظيفته بالطريقة مرضية.

وتعرف الكفاءة في معجم الموارد البشرية Dictionnaire des ressources humaines بأن الكفاءة هي مجموع المعارف النظرية الأدائية، الخبرات والسلوكيات humaines المجسدة من طرف العامل أثناء تنفيذه للمهمة التي كلفه بها (Pertti.J.M.,2005,p63).

وفي هذا الإطار نجد التعريف (Leboterf.G 2004,p159) والذي يقدمه مفهوماً شاملاً للكفاءة حيث يرى بأنها مزيج من القدرات والخصائص والاستعدادات والسلوكيات التي تمكن الفرد من القيام بنشاط

معين، كما يضيف أن التعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، حيث أن ظروف العمل تتراوح بين قطبين:

- قطب ظروف العمل المتميزة بتكرار والروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي الأوامر والتعليمات.
- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيم بالمبادرات.

2. أهمية الكفاءة المهنية

شغل مفهوم الكفاءة حيزا في جميع المستويات داخل المؤسسة سواء المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى التنظيمي:

1.2 الكفاءة على المستوى الفردي:

-تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق لعمل يتناسب وطموحات الفرد وهذا على طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

-لا يمكن لأفراد التحسين من وضعيتهم في المنطقة دون امتلاكهم لعنصر التأهيل ولا يأتي دون إعطاء أهمية للكفاءة.

-ضرورة التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة والتنظيم.

-إن الاعتماد على الكفاءة يترتب عنه تمكين الأفراد من تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ

الاحترافية مما يخدم احتياجات المؤسسة هذا من جهة أو تحقيق طموحات العمال والتطوير من جهة

أخرى (رحيل، 2011، ص22).

2.2 الكفاءة على المستوى الجماعي:

-تلعب الكفاءة المهنية دور هاما في تنمية العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف المنظمة.

-إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم أساسا على التعاون بين الأفراد.

-التطور السريع في المفاهيم والدراسات الذي فرضه الاقتصاد الجديد جعل بعض المؤسسات تولى أهمية لنظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.

-إن فعالية الكفاءات تساهم في حل بعض النزاعات دون اللجوء إلى المديرين حيث تساعد على التفاهم والتفاعل الجيد بين الأفراد (أبو القاسم، 2008، ص48).

3.2 الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:

-إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تركز إدارتها على الكفاءات وليس على المنصب وهذا نتيجة التحديات التي تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية كانتشار ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

4.2 الكفاءة على مستوى المؤسسة:

-أصبحت المنظمة تعتمد على الكفاءة، وحيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطاء العامل حرية أكبر للاستفادة من ابداعه (رحيل، مرجع سابق، ص24).

3. أنواع الكفاءة المهنية:

1.3 الكفاءات الفردية: جاء مفهوم الكفاءات الفردية كبديل المفهوم الأهلية وكنتيجة لانتقادات التي وجهت لهذا الأخير نظرا لصعوبة تكييفه في الميدان وكما عرفت الكفاءات الفردية بالقول أن "الكفاءة ليس بالحاجة بل هي سيرورة الفرد الكفاء هو القادر على تعبئة وحسن انجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة على التفكير" وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية الكفاءة يؤخذ بها دائما في إطار معين، بمعنى أن لها علاقة بوضعية محددة. تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم حيث لا يمكننا الحكم على شخص معين أنه كفاء بصورة عفوية، بل يكون كذلك في إطار وظيفة معينة تستلزم

مجموعة صفات وخصائصها وعادة ما تكون الكفاءة الفردية منظمة بمعنى أنها تمثل تلك التركيبة الملائمة للوضع معينة قصد تحقيق هدف معين، كما يمكن اعتبار الكفاءة الفردية نظام كامل، فهو عبارة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر متفاعلة ومتداخلة في إطار معين قصد تحقيق أهداف محددة يصبو الفرد إليها (كشاط ، براش ، 2017 ، ص 305).

2.3 الكفاءات الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموعة كفاءات الفردية بل تركز على التفاعل بين المجموعة وأن الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع المجموعة بين الكفاءات الفردية وتتضمن هذه الكفاءة جملة من المعارف، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

3.3 الكفاءات الاستراتيجية: هي مجموعة من المهارات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة، ويمكن القول أن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون انساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا العدد يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تنافس بخلق وتطوير كفاءتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية (صولح ، 2012 ، ص104).

4.3 الكفاءة المعرفية: تقصد الكفاءات المعرفية على المعلومات والحقائق بل تمتد إلى امتلاك كفاءات التعلم، استخدام المعرفة، ومعرفة طرق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية.

5.3 كفاءات الأداء: تشمل على قدرة المتعلم على اظهار سلوك لمواجهة وضعيات مشكلة، إن الكفاءات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفة ومعيار تحقيق الكفاءات هنا هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.

6.3 كفاءات الإنجاز وكفاءات النتائج: امتلاك الكفاءات المعرفية اللازمة لممارسة العمل دون أن يكون هنالك مؤشر على أنه امتلاك القدرة على الأداء وأما امتلاك الكفاءات الأدائية فتعني القدرة على إظهار قدراته في الممارسة دون وجود مؤشر يدل على القدرة على أحداث نتيجة مرغوبة في أداء الطلاب ولذلك يفترض مثلا أن المعلم صاحب الكفاءة اذا امتلك القدرة على أحداث تفسيرات في سوك المتعلم كما أضاف محمود 1988 الكفاءات الوجدانية (الانفعالية) فهي نوع من الكفاءات المتصلة بالاستعدادات والميول والاتجاهات والقيم الأخلاقية والمثل العليا (العراي ، 2010 ، ص76).

4. المداخل النظرية للكفاءة المهنية:

1.4 الاتجاه السلوكي: تبين القراءات الخاصة بالمجال المهني أن تحديد الكفاءة خاصة بمنصب عمل ما يستلزم من المتكون في إطار تكوين المهني، وصف النشاطات الخاصة التي يطلبها المنصب والتي سيقوم بها الفرد المعين فيه، لذا قام المختصون في هذا المجال بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب عمل. لهذا أصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة من النشاطات المقننة. (Standardises) التي يتطلب من كل فرد القيام بها عند تعيينه في منصب معين لا تعتبر عن أي غموض فيها يخص الكفاءة من المكون إلى المتكون، وذلك لكون الكفاءة تعبر عن سلوكيات محددة وقابلة للملاحظة، لكن عملية تحديد صورة الكفاءات وتحديد النشاطات التي قام بها "تايلور" قصد تسهيل إدماج الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن، لا يمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراتها العقلية قصد الوصول إلى مستوى التفكير والإبداع الذي تسعى إليه المجتمعات المتقدمة، لأن الكفاءات في صورة سلوكيه تكون مقابلة للملاحظة، يقوم بها الفرد العامل أليا لفترة معينة، ترمي بدرجة الأولى إلى الفعالية قصيرة المدى على حساب مسؤولياته، مدخل مؤسسات التي تبينت نظريات تايلور في مشاكل صعبة التنمية والتطور حيث يعتبر تايلور بتقسيمه للنشاطات وفضله التصور عن الحقيقة من خلال

التكرار المجبر للأفعال المضبطة (Normalisée) في معظم الأحيان للإبداع والخبرة الذاتية (Gillet) (Bernard ,1973 ,p34).

وينطوي تحت هذا الاتجاه علاقتين فرعيتين:

1.1.4 الاتجاه السلوكي العقلي: ينمو هذه العلاقة بين السلوك البشري والعقل الإنساني من خلال التكرار المستمر لنفس الحركة أو نفس العمل، حيث نجد في بعض المؤسسات من لديه وظيفة محددة لفترة زمنية طويلة، مثلا في شركات المشروبات الغازية، حيث تتكون عند هذه الفرد مزوجة اليه بين الحركة والعقل.

2.1.4 الاتجاه السلوكي النفسي: وهو ذلك الاتجاه الذي يتربس من خلال المزودة بين العلاقة المرتبطة بين العمليات السلوكية قصد استعمالها لإنجاز عمل أو فعل جديد، حيث يمكن للعناصر المشكلة للفعل أن تستعمل من جديد في تركيب فعل آخر، هذه العلاقة هي ناتج العلاقات السلوكية النفسية التي تتشكل نتيجة التكرار المستمر لأعضاء معينة في حركة محددة (Maigre André et autre 1975 ;p83).

2.4 مدخل الإدارة العلمية: يعد فريديريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الرافعة بالاتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين التي تتناسب مع مؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاج والأجور من خلال زيادة الأرباح، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي فإن سرعة حركته العلمية والفلسفة إدارة الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجي، حيث نتائج الدراسات التي ربطت بين العمل المادية والرضى الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في عمق مبادئ حركة الإدارة العلمية، علاوة على أن التطور في سلوك التنظيمي ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية، التعلم، القيادة، الاتصالات، القوة

الاجتماعية، المنظمة الغير الرسمية ومعالجة الصراعات انعكس بشكل واضح على تعميق تلك الحركة (خالد عبد الرحمان الهيتي، 2008، ص24).

3.4 مدخل علاقات الإنسانية: ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي اجراها كل من "التون مايو" وفرتز روزت لرز كبيرة" من جامعة هارفرد في صانع هارثورت خلال الفترة (1923-1930)، التي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الأبحاث. ومن خلال ابحاثه بمصانع هارثورت درس "مايو" العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيمايلي:

- كثافة الإضاءة.
 - فترات الراحة.
 - نظام الأجور (غربي وبلقاسم ، 2002 ، ص40).
- وكان ذلك من خلال مجموعتين من العمال، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة، ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها الفيزيكية لتغيير مستمر تارة بزيادة تارة أخرى بالنقصان، وقد تمثلت الاستجابات في هذه التجارب بما يلي:

- استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن سبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وانما سبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.
- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء، بحيث اذا كانت احدى مجموعات تضع مقاييس عالية، إدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمكنون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

- الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين، فالمعلومات المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات الغير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين (حجم الطالي، 2014، ص60).

4.4 مدخل الموارد البشرية: يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، وقد بدأ استعمال في مطلع السبعينات من القرن 20، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس يتصرفون على أساس مشاعرهم وعواطفهم، وقد قام هذا المدخل على:

- أن الفرد عبارة عن استثمار إذا أحسنت ادارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن يهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة (غربي وبلقاسم، 2002، ص 46-47).

5. خصائص الكفاءة المهنية:

- الكفاءة المهنية محطة نهاية بالسلك الدراسة أو مرحلة تكوينية معينة.
- الكفاءة شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المكنات.
- الكفاءة مرتبطة بالسلوكيات والإنجازات التي تعد مؤشرات ملموسة تسمح بملاحظتها وتقييمها.
- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل في المدير الكفاء فمثلا هو الذي يحقق أفضل نتائج.
- الكفاءة لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من عدة معارف.
- يكتسب الفرد الكفاءة من خلال التدريبات الموجهة له.
- الكفاءة من العوامل الداخلية والتي تمثل إمكانية المنظمة على استغلال أمثل للموارد.

• تتجلى في تطبيق المعارف والقدرات. (بوسعيد ، 2009 ، ص95).

6. طرق تطور الكفاءة المهنية: من أهم العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات ما يلي:

1.6 التكوين: هو نشاط يهدف إلى أداء عمله وذلك بتلقيه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء

الفعال ويتخذ التكوين عدة أشكال، فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، انساني، في مجال

الأمن والوقاية ويمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:

-يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.

-يواجه أي تغيير في مناصب العمل.

-فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

-تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

-ضمان سلامة العامل.

-سرعة التنفيذ المهام.

-العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال. (خيرى، 2012،

ص229).

2.6 تحديد معايير الجودة: يمكن لبعض المؤسسات والإدارات تحديد معايير للجودة أو نسب للإنتاجية،

وتحتاج العاملين إلى اتخاذها بعين الاعتبار أثناء الإنجاز ومراقبة أدائهم بشكل دوري، مما يحفزهم على

الوصول إلى الكفاءة المهنية.

3.6 الاندماج: يمكن للمعارف النظرية التي يحصل عليها الفرد من خلال التكوين، تغذية قدراته

وتحويلها إلى كفاءات مختلفة حسب الوضعيات المهنية التي يوجهها، ويجب عليه الاندماج في العملية

التعليمية والتطبيقية لتحقيق الكفاءة. (مهنا، 2018، ص39).

4.6 التحفيز: هو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسات، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف مع عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية (خيرى، 2012، ص229).

7. مكونات (عناصر) الكفاءة المهنية:

1.7 البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم ابرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة، وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للملتقى. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

2.7 المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3.7 المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنه ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4.7 الخبرة: هي تلك الدرجة العالية للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

5.7 السلوك: وتسمى سلوكيات وكذلك المعرفة الذاتية وهي مجموعة المواقف المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعنى، فهي مجموعة الصفات الشخصية، الترتيب، الدقة، روح المبادرة... حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طبعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى، وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع من له علاقة به أثناء العمل. (زياني و محمد، 2018، ص817).

خلاصة الفصل:

مما قد تم ذكره، يمكن القول أن الاهتمام بالكفاءة المهنية أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، باعتبارها الوسيلة الأمثل لتحقيق العدالة المهنية والوظيفة بين العاملين، فهي تلعب دورا مهما في نجاح أي مؤسسة وهي شرط أساسي لتطور وتنمية منظمات، حيث يتطلب الأمر قدرة الشخص على تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة بفعالية، ويمكن للفرد أن يحقق الكفاءة المهنية من خلال تحقيق الإنجازات في العمل، وتلقي الارشاد والتوجيه من المشرفين والمرشدين المختصين، والمشاركة في برامج التدريب.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.

2. حدود الدراسة.

3. منهج الدراسة.

4. مجتمع وعينة الدراسة.

5. أدوات الدراسة.

6. الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي، وفي هذا الفصل سنقوم بعرض الإجراءات المتعلقة في الدراسة الحالية للقيام بالبحث الميداني لموضوع الدراسة، ومن أهم الخطوات والوسائل المعتمدة في إجراء هذه الدراسة المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاع خطوة مهمة باعتبارها مرحلة تمهيدية من الناحية المنهجية، قبل دراسة أي موضوع. بحيث تسمح لنا بالحصول على معلومات حول موضوع بحثنا، وأخذ فكرة شاملة عن إمكانية وكيفية القيام بالدراسة، فتعتبر دراسة استكشافية تسمح بالوصول على معلومات أوليه حول موضوع بحثه. كما تسمح الدراسة الاستطلاعية على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة. وعلى هذا الأساس قمنا بالدراسة استطلاعية في بلدية أيت تودرت وكانت هذه الفترة من 3 فيفري 2025 إلى 15 فيفري 2025، حيث تم توزيع استبيان على عينة استطلاعية قدرها 20 عامل الذين تلقوا دورات تكوينية، حيث سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية على:

- التعرف على الميدان.
- حصر عينة الدراسة.
- الحصول على معلومات ومعطيات وبعض الوثائق الضرورية حول البلدية.
- معرفة مدى استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبيان ووضوحها.
- معرفة مدى صلاحية أداة البحث والتأكد من خصائصها السيكو مترية (الصدق، الثبات).

2. حدود الدراسة:

1.2: الحدود المكانية: فيما يتعلق مكان إجراء الدراسة الميدانية فقد قمنا بتطبيقه في بلدية أيت تودرت حيث تعتبر قاعدة إقليمية لامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير شؤون العمومية.

حيث تقع بلدية أيت تودرت على بعد حوالي 38 كلم جنوب ولاية تيزي وزو، وهي تابعة لدائرة واسيف. وتحدها 4 بلديات:

-في الشمال بلدية واضية، بني يني.

-في الشرق بلدية واسيف.

-في الجنوب بلدية أفني قجران.

-في الغرب توجد 10 قرى وهي: أقوني فورو، تيزي ملال، أث وحلان، أيت تودرت، اقرعدلون، ثوقنسفت، أيت عبد الوهاب، مشرك، تقمونت، تحشاط.

2.2 الحدود الزمنية:

كانت فترة إجراء دراستنا في الفترة ما بين 03 فيفري 2025 إلى غاية 17 مارس 2025.

3.2 الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية لدراستنا 80 عامل في مختلف راتب والفئات المهنية، في

بلدية أيت تودرت.

3. منهج الدراسة:

فيما يخص دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لموضوع دراستنا حيث يقوم على وصف وجمع وتفسير المعلومات، وذلك باعتباره أكثر استخداماً في الظواهر النفسية والاجتماعية، فبواسطته يقوم الباحث بجمع البيانات بالدقة والوصول إلى حقيقة الموضوع والإجابة عن الأسئلة التي طرحها في بحثه.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4 مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع دراستنا جميع عمال بلدية أيت تودرت، وقدر بـ 149 عامل عاملة.

2.4 عينة الدراسة: إن عينة الدراسة في إجراء البحوث الميدانية تعد تمثيلاً للمجتمع الأصلي قدر

الإمكان، والعينة في المجتمع الأفراد الذي يجري عليه البحوث تكون ممثلة خصائص المجتمع للدراسة

(حسن منسي، 1999، ص 91).

لقد قمنا باختيار أفراد عينتنا بطريقة قصدية ، شملت كل العمال الذين خضعوا للعمليات التكوينية حيث بلغت حجم عينة الدراسة ب 80 عامل.

1.2.4: خصائص عينة الدراسة: سوف نعرض خصائص عينة دراستنا فيما يلي:

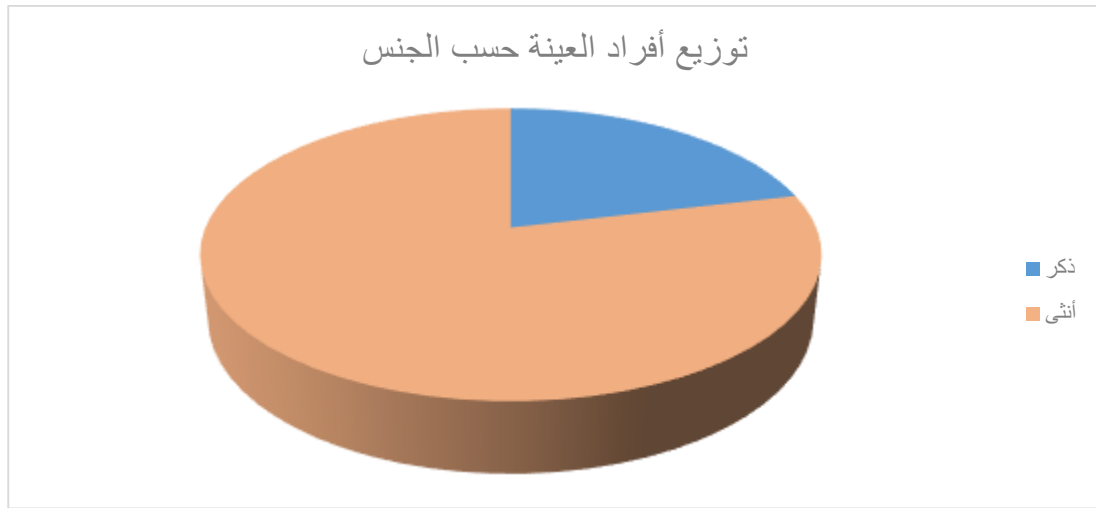
1.1.2.4: خصائص أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1) تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	17	21.25 %
أنثى	63	78.75 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

من خلال الجدول رقم(1) أن نسبة الذكور أصغر حيث بلغت نسبتهم ب 21,25 %، في حين بلغت نسبة الإناث % 78,75 بمعنى أن نسبة العاملات تفوق نسبة العمال، ويمكن ارجاع هذا إلى طبيعة القطاع الجماعات المحلية والوظيفة العمومية بصفة عامة، والذي يستقطب بنسبة كبيرة فئة الإناث ويمكن كذلك ارجاع هذا إلى طبيعة تفكير الشباب الجزائري الذي يحب الأعمال الحرة والتجارة... وهذا ما يوضحه الشكل الاتي:



2.1.2.4: خصائص أفراد العينة حسب السن:

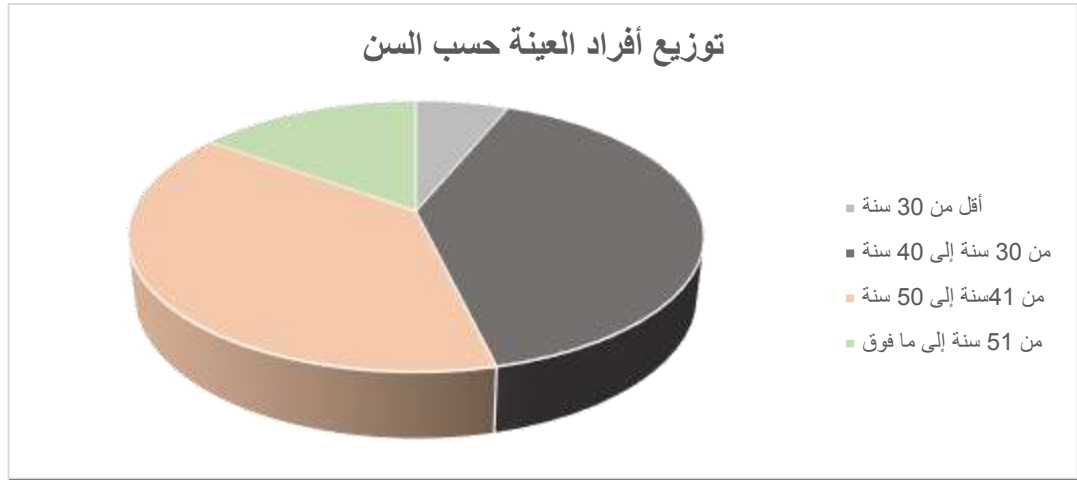
الجدول رقم (2) تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
6.30%	5	أقل من 30 سنة
40.5%	32	من 30 سنة الى 40 سنة
38.8%	31	من 41 سنة الى 50 سنة
5.5%	12	من 51 سنة الى ما فوق
100%	80	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSV20.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة هي أعلى نسبة حيث بلغت نسبة 40%، وأن أفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة بلغت 38.8%، حيث نجد الذين تتراوح أعمارهم من 51 سنة فما فوق تبلغ 15% حين نجد الذين يقلون عن 30 سنة بلغت 6.3% وهي نسبة ضئيلة جداً، حيث نستنتج أن الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة و 40 سنة يشكلون أكبر نسبة لأنهم في مرحلة النضج المهني، حيث يكونون قد اكتسبوا خبرة كافية ويبحثون عن

الاستقرار الوظيفي مما يجعلهم أكثر حضوراً مقارنة بالفئات الأصغر التي لا تزال في بداية مشوارها ، أو الأكبر سناً التي قد تقترب من التقاعد، والذي يوضح في الشكل التالي:



3.1.2.4: خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم (3) تمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

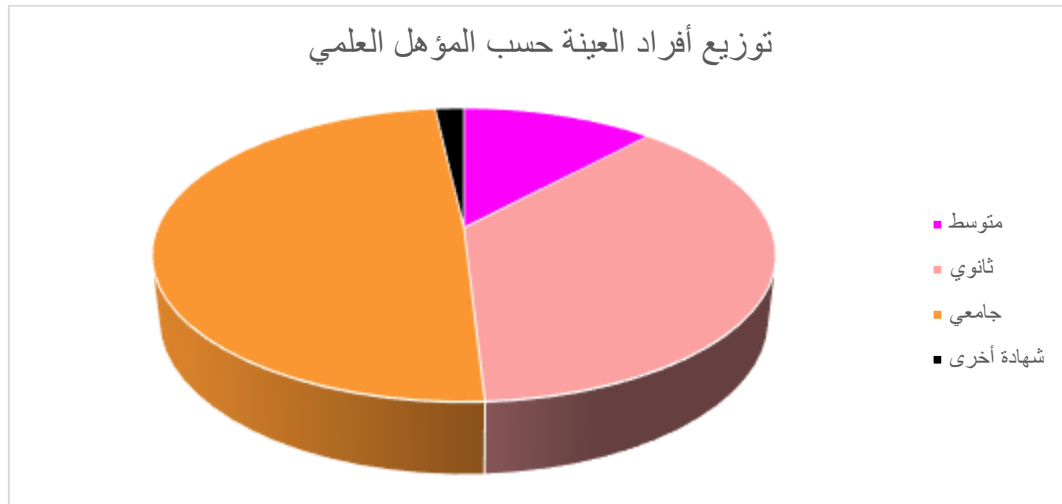
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	8	10%
ثانوي	25	31.25%
جامعي	33	41.25%
شهادة أخرى	14	17.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن المؤهل العلمي عند أفراد العينة مختلف في المستوى الجامعي نسبة 41.25% المستوى الثانوي بلغت 31.25%، ونجد المستوى متوسط بلغت 10% وشهادة أخرى بلغت 17.5%، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الموظفين الذين لديهم مستوى الجامعي يشكلون النسبة الأكبر

مقارنة مع مستويات الأخرى لأن العمل اليوم يفضل الكفاءات المؤهلة أكاديميا، حيث تزداد فرص الترقية، التوظيف، مما يجعل تمثيلهم في المؤسسات أكبر مقارنة مع المستويات الأخرى، وهذا ما يوضحه في

الشكل التالي:



4.1.2.4: خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

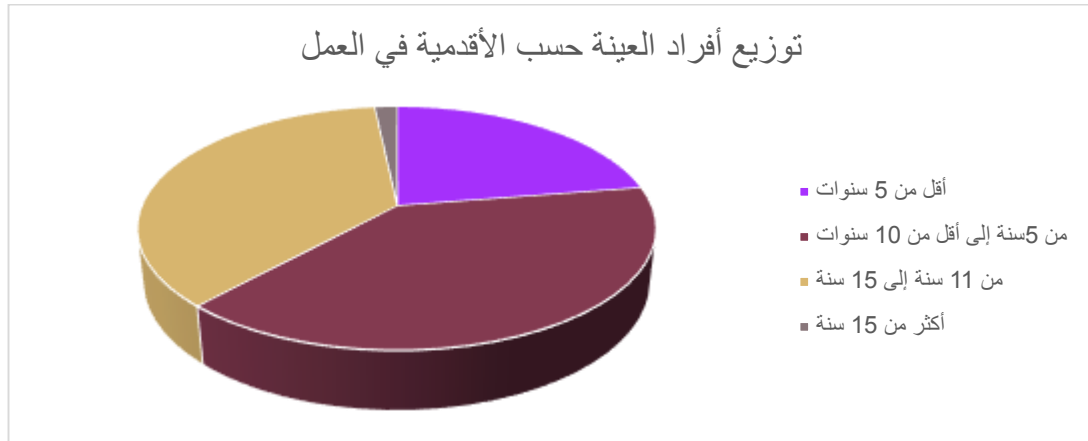
الجدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	20%
من 5 سنة إلى أقل من 10 سنوات	28	35%
من 11 إلى 15 سنة	26	32.5%
أكثر من 15 سنة	10	12.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSV20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن الذين تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تبلغ نسبتهم 35%، حيث نجد الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 سنة إلى 15 سنة بلغت 32.5%، والذين يقلون عن خمسة سنوات بلغت 20% كما نجد الذين يبلغون أكثر من 15 سنة بلغت 12.5%، ومن هنا

نستنتج نسبة الموظفين الذين لديهم الخبرة في العمل هي الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن النسبة الأكثر من 15 سنة هم أقل خبرة، لأن هذه الفئة تكون في مرحلة استقرار مهني بعد تجاوز فترة التكيف ويتميزون بكفاءة مكتسبة دون أن يصلوا بعد إلى مرحلة التقاعد أو الترقية لمناصب عليا، مما يجعل بقائهم في المؤسسة أكثر احتمالا مقارنة بالفئات الأخرى، وهذا ما يوضحه في الشكل الآتي:



5.1.2.4: خصائص أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

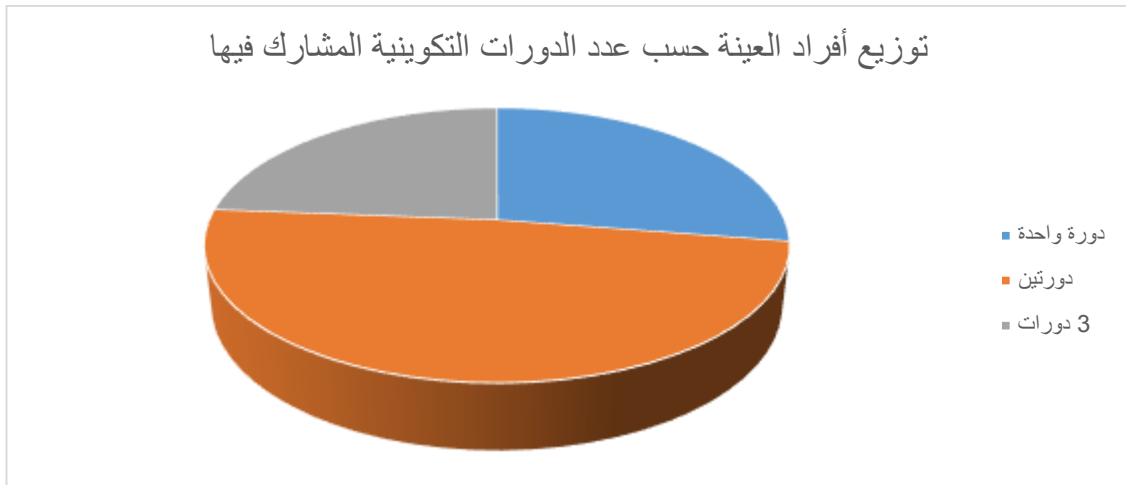
الجدول رقم (5) تمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها:

عدد الدورات التكوينية المشارك فيها	التكرارات	النسبة المئوية
دورة واحدة	22	27.5
دورتين	39	48.75
3 دورات	19	23.75
المجموع	80	100

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSV20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن عدد دورات التكوينية المشارك فيها تبلغ 48.75% في دورتين، أما في دورة واحدة بلغت 27.5% ونجد الذين شاركوا في 3 دورات بلغت 23.75%، حيث نستنتج أن

دورتين هي النسبة العالية مقارنة مع دورة واحدة و3 دورات، ويمكن ارجاع هذا إلى أن المشاركون في دورتين ربما كانوا أكثر تحفيزاً، وهذا ما يوضحه في الشكل الآتي:



5. أدوات الدراسة:

1.5: الاستبيان: يعتبر الاستبيان من الأدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث العلمية، ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها هذه الأعداد بالنسبة لاختيارها الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عدداً كبيراً من الصعوبات المنهجية التي يتعين بموجبتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استبيان بشكل يحقق أهداف الدراسة يمكنه من الإجابة على التساؤلات الأساسية للبحث:

ويعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الفرد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف ما.

1.1.5: بناء الاستبيان:

تم بناء الاستبيان اعتماداً على الإطار النظري، حيث اطلعنا على العديد من الدراسات والاستبيانات المتعلقة بالموضوع، كما اعتمدنا على بعض من العبارات استبيان أستاذ حمر العين عبد الرزاق. وقد تضمن استبيان دراستنا على ما يلي:

الجزء الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهلة العلمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التكوينية المشارك فيها).

الجزء الثاني: يتضمن عبارات متعلقة بالتكوين وتضمن 23 عبارة.

الجزء الثالث: يتضمن عبارات متعلقة بالكفاءة المهنية ويتضمن 4 محاور.

المحور الأول: متعلقة بكفاءة الاتصال تضمن 14 عبارة.

المحور الثاني: متعلقة بكفاءة اتخاذ القرارات تضمن 14 عبارة.

المحور الثالث: متعلقة بكفاءة اليقظة في العمل وتضمن 13 عبارة.

المحور الرابع: متعلقة بكفاءة الجماعة في العمل وتضمن 14 عبارة.

2.1.5: تنقيط الاستبيان:

تم الاعتماد في تنقيط الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح تنقيط الاستبيان وفق لسلم ليكرت:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

3.1.5: الخصائص السيكومترية للاستبيان: للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة دراستنا

اعتمدنا على ما يلي:

صدق الاستبيان: يعني مدى قدرته على قياس ما وضع لقياسه فعلا ولقياس صدق الاستبيان دراستنا

اعتمدنا على الصدق الظاهري، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على أساتذة في التخصص، وبعد استرجاعه

تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم لصياغة الاستبيان في صورته النهائية.

كما تم حساب نسبة موافقة الأساتذة من خلال الاعتماد على معادلة LAWCHE صدق المحتوى

content validity Ration

$$CVR = \frac{Ne - N2}{N2}$$

CVR = معامل صدق المحتوى.

NE = عدد المحكمين اللذين أجابوا ب عبارات تقيس.

N2 = عدد المحكمين /2.

(إبراهيم محمد، 2016، ص222).

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يمثل نتائج معادلة LAWCHE المتعلقة بالنسبة موافقة الأساتذة المحكمين:

أجزاء الاستبيان	عدد العبارات	عدد الأساتذة المحكمين	(قيمة) معامل صدق المحتوى	
التكوين	23	07	1	
الكفاءة المهنية	كفاءة الاتصال		14	1
	كفاءة اتخاذ القرارات		14	1
	كفاءة اليقظة في العمل		13	0.71
	كفاءة الجماعة في العمل		14	1

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول رقم (7) أعلاه نجد أن نسبة موافقة الأساتذة المحكمين للاستبيان توصلنا إليها من خلال الاعتماد على معادلة لوشيه بلغت بالنسبة لجزء المتعلق بالتكوين 1 وبالنسبة للمحاور المتعلقة بالكفاءة المهنية بلغت فيها الكفاءة الاتصال 1 أما كفاءة اتخاذ القرارات بلغت 1 وكفاءة اليقظة في العمل بلغت 0.71 أما كفاءة الجماعة في العمل بلغت 1 وبالتالي فإن نسبة موافقة الأساتذة عالية جدا.

ثبات الاستبيان: نقصد به أنه يتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبيان عدة مرات على

نفس العينة وتحت ظروف متشابهة ومما ثلة

ولقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(8) يمثل ثبات الاستبيان:

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
التكوين	0.91
الكفاءة المهنية	0.89

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSV20

من خلال الجدول رقم (8) نجد أن قيمة الفا كرو نباخ لجزء المتعلق بالتكوين بلغت 0,91 ونجد أيضا جزء المتعلق بالكفاءة المهنية بلغ 0,89 وبالتالي نجد الاستبيان له درجة مرتفعة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في دراستنا.

2.5 الملاحظة: تمثل تقنية منهجية يستخدمها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر ومعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها، حيث اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة حيث نراها أنها انصب تقية للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة.

3.5 المقابلة: نجد المقابلة من بين الوسائل التي تستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية التطبيقية وذلك لأنها تمكن من الحصول على المعلومات من مصادرها البشرية، وتعرف على أنها محادثة تتم بين الباحث والشخص وأشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة ما، ولقد افدتنا في جمع الكثير من المعلومات من عمال البلدية، كما أجرينا مقابلة مع المسؤول.

6. الأساليب الاحصائية :

اعتمدنا في بحثنا هذا على الأساليب الاحصائية التالية:

1.6: النسبة المئوية والتكرارات: هي عملية تحويل التكرارات المحصلة عليها إلى نسب مئوية

لتحليل نتائج الدراسة وذلك للمناقشة الموضوعية، يلجأ الباحث إلى النسبة المئوية للمقارنة بين المتغيرات

(المنزلي، 2006، ص 141).

حيث يستخدم في ذلك القانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{مجموع العينة}} \times 100$$

2.6: معامل الثبات ألفا كرونباخ: هو مقياس ثبات الاختبار ومصداقية والتي تعد من الأساسيات

البحث العلمي وأبرز القواعد التي تهتم الباحثين نظرا للتأثيرتها الكبيرة على البحث ونتائجه

ويحتسب معامل ألفا كرونباخ من خلال SPSS .

3.6: المتوسط الحسابي: هو أشهر المقاييس التي يوضح مدى تقارب الدرجات من بعضها واقتراب

بها من المتوسط أو من المركز أو ببساطة نحصل عليه من مجموعة القيم والدرجات.

4.6: الانحراف المعياري: هو الجذع التربيعي للتباين يرمز له بحرف (S) ويعرف بكونه متوسط

انحراف القيم عن متوسطها.

5.6: معادلة LAWCHE صدق المحتوى: يتم حساب نسبة موافقة الأساتذة المحكمين حيث

تساوي:

$$CVR = \frac{Ne - N2}{N2}$$

6.6: معامل الارتباط سبيرمان: وهو العام الذي يصف العلاقة بين متغيرات الدراسة:

-العلاقة بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية.

-العلاقة بين تكوين وتطور كفاءة الاتصال.

-العلاقة بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات.

-العلاقة بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة في العمل.

-العلاقة بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل.

ويتم حسابه بالمعادلة التالية:

$$R = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تعرفنا على مجال الدراسة الذي ساعدنا على اختيار منهج الدراسة ونوع وحجم العينة بتطبيق الاستبيان عليها، وكذا أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات دون إهمال أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

تمهيد

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضيات.

3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات.

4. الاستنتاج العام.

5. توصيات الدراسة.

تمهيد

يعتبر عرض وتحليل نتائج أي دراسة خطوة مهمة تركز عليها تفسير ومناقشة نتائجها، وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض وتحليل نتائج دراستنا من خلال توضيح الإحصاءات الوصفية لمتغيري دراسة التكوين والكفاءة المهنية، وكذا عرض نتائج الفرضيات المتواصل إليها كما يلي:

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: سوف نستعرض الإحصاءات الوصفية لدراستنا كما يلي:

1.1 الإحصاء الوصفي حول متغير التكوين:

سنقوم باستعراض إحصاءات الوصفية لمتغير التكوين من خلال اعتماد على برنامج الحزمة

الإحصائية SPSSv20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (9) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغير التكوين:

الترتيب	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة						
										التكرارات					
										النسبة					
1	تحدد البلدية احتياجاتك التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائك.	31	35	6	6	2	4.09	0.996	1						
		38.8	43.8	7.5	7.5	2.5									
2	تحديد احتياجات التكوين كان حسب تحليل الوظائف التي تشغلونها.	10	44	19	6	1	3.70	0.833	3						
		12.5	55	23.8	7.5	1.3									
3	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية بناء على طلبك.	16	25	24	12	3	3.49	1.091	9						
		20	31.3	30	15	3.8									
4	يتم تكوين العمال حسب احتياجات المؤسسة.	15	34	20	7	4	3.61	1.049	6						
		18.8	42.5	25	8.8	5									
5	ترى أن أهداف البرامج التكوينية واقعية.	12	32	22	13	1	3.51	0.981	7						
		15	40	27.5	16.3	1.3									
6	ترى أن عدد المتكويين أثناء التكوين فعال.	8	29	25	16	2	3.31	0.988	13						
		10	36	31.3	20	2.5									
7	يستخدم أسلوب النقاش أثناء التكوين.	13	26	25	13	3	3.41	1.064	11						

			3.8	16.3	31.3	32.5	16.3	ن		
16	1.233	3.19	8	17	20	22	13	ت	ترى أن البرامج التكوينية يتناسب مع مهام منصب عملك.	8
			10	21.3	25	27.5	16.3	ن		
19	1.195	3.13	7	21	17	25	10	ت	تنظم البلدية برامج تكوينية بشكل دوري.	9
			8.8	26.3	21.3	31.3	12.5	ن		
14	1.190	3.28	8	14	16	32	10	ت	ترى أن التكوين يساعد على تحقيق أهداف البلدية.	10
			10	17.5	20	40	12.5	ن		
17	1.167	3.18	8	16	18	30	8	ت	تساهم البرامج التكوينية في زيادة المعارف الضرورية لأداء عملك.	11
			10	20	22.5	37.5	10	ن		
18	1.096	3.16	6	18	19	31	6	ت	تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.	12
			7.5	22.5	23.8	38.8	7.5	ن		
13	1.001	3.31	4	13	23	34	6	ت	تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقات بين الموظف والزملاء.	13
			5	16.3	28.8	42.5	7.5	ن		
12	1.150	3.36	4	16	22	23	15	ت	تحتاج طبيعة عملك إلى التكوين بصفة مستمرة.	14
			5	20	27.5	28.8	18.5	ن		
16	1.213	3.19	9	14	21	25	11	ت	تساعد الدورات التكوينية العمال على حل المشاكل بصفة أفضل.	15
			11.3	17.5	26.3	31.3	13.8	ن		
2	1.055	4.03	2	7	10	29	32	ت	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت.	16
			2.5	8.8	12.5	36.3	40	ن		
5	1.105	3.64	4	8	20	29	19	ت	التكوين يدفع العمال إلى العمل بجدية.	17
			5	10	25	36.3	23.8	ن		
4	1.028	3.68	2	9	20	31	18	ت	يستعد التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية.	18
			22.5	11.3	25	38.8	22.5	ن		
10	1.100	3.43	3	16	18	30	13	ت	تقوم البلدية بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم.	19
			3.8	20	22.5	37.5	16.3	ن		
8	1.031	3.50	2	13	21	21	13	ت	يتم تقييم أثر عملية التكوين على تطور أداء المؤسسة ككل.	20
			2.5	16.3	26.3	38.8	16.3	ن		

				3						
11	0.964	3.41	4	8	26	35	7	ت	تعتمد البلدية على معايير موضوعية لتقييم أدائك بعد التكوين.	2
			5	10	32.5	43.8	8.8	ن		1
15	1.119	3.25	9	8	24	32	7	ت	يتم اعداد تقارير متعلقة بتقييم عملية التكوين.	2
			11.	10	30	40	8.8	ن		2
			3							
12	1.128	3.36	6	11	23	28	12	ت	تجرى لكم اختبارات عند نهاية عملية التكوين.	2
			7.5	13.	28.8	35	15	ن		3
			8							

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spssv20.

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن العبارة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) و انحراف المعياري قدره (0.996)، كما تليها العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف المعياري قدره (1,055) وتليها المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف المعياري قدره (0.833) كما تليها العبارة رقم (18) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف المعياري قدره (1,028) وتليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (1.105) وتليها العبارة رقم(4) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (1,049) وتليها العبارة رقم (5) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (0,981) وتليها عبارة رقم (20) في مرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف المعياري قدره(1,031)، كما نجد العبارة رقم (3) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره(1,091)، ونجد العبارة رقم (19) احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف المعيارية قدره(1.100)، ثم نجد كلا العبارتين رقم(7) و (21) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره(3.41) وانحراف المعياري قدره(1.064) للعبارة رقم(7) انحراف معياري قدره (0.964) للعبارة رقم (21). كما تليها العبارتين رقم (14) و(23) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (1.150) للعبارة رقم (14) وانحراف المعياري قدره

(1.128) للعبارة رقم (23). كما نجد كلا العبارتين رقم (6) و (13) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (0.988) للعبارة رقم (6) وانحراف المعياري قدره (1.001) للعبارة رقم (13) ثم تليها العبارة رقم (10) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.190)، ونجد العبارة رقم (22) احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف المعياري قدره (1.213)، و نجد كلا العبارتين رقم (8) و (15) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري قدره (1.233) للعبارة رقم (8) وانحراف معياري قدره (1.213) للعبارة رقم (15) ثم تليها العبارة رقم (11) في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف المعياري قدره (1.167) ثم نجد العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف المعياري قدره (1.096)، كما نجد في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف المعياري قدره (1.193).

2.1 الإحصاء الوصفي حول متغير كفاءة الاتصال:

سنقوم باستعراض إحصاءات الوصفية لمتغير كفاءة الاتصال من خلال اعتماد على برنامج الحزمة

الإحصائية SPSSv20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (10) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة الاتصال:

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة		ترتبة
								التكرارات		
								النسبة		
1	1.037	3.96	4	3	11	36	26	ت	بإمكانك التواصل مع أشخاص لديهم أسلوب اتصال مختلف عنك.	1
			5	3.8	13.8	45	32.5	ن		
4	1.034	3.64	4	7	17	38	14	ت	لديك القدرة لفهم رسائل الآخرين أثناء التواصل	2

			5	8.8	21.3	47.5	17.5	ن	معهم.	
2	1.016	3.68	3	8	16	38	15	ت	لديك القدرة على التواصل شفهيًا مع زملائك في العمل.	3
			3.8	10	20	47.5	8.8	ن		
6	0.941	3.51	2	9	25	34	10	ت	تقوم بصياغة المراسلات الكتابية المتعلقة بالعمال بشكل واضح.	4
			2.5	11.3	31.3	42.5	12.5	ن		
4	1.058	3.64	4	7	19	34	16	ت	تتمكن من إيصال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	5
			5	8.8	23.8	42.5	20	ن		
4	1.105	3.64	3	12	14	33	18	ت	تساهم كفاءة الاتصال في التنسيق بين مختلف أقسام البلدية.	6
			3.8	15	17.5	41.3	22.5	ن		
3	0.993	3.66	2	8	21	33	16	ت	تساهم كفاءتك في الاتصال في حل المشكلات المهنية.	7
			2.5	10	26.3	41.3	20	ن		
7	0.941	3.49	1	11	27	30	11	ت	تساعد كفاءة الاتصال في تسريع الإجراءات الإدارية داخل البلدية.	8
			1.3	13.8	33.8	37.5	13.8	ن		
11	0.993	3.34	3	12	29	27	9	ت	لديك القدرة على الانصات أثناء تواصلك مع زملائك في العمل.	9
			3.8	15	36.3	33.8	11.3	ن		
9	0.952	3.43	2	12	24	34	8	ت	لديك القدرة على إجراء المقابلات الفردية مع زملائك في العمل.	10
			2.5	15	30	42.5	10	ن		
10	1.014	3.40	3	13	22	33	9	ت	ترد على استفسارات زملائك في العمل بأسلوب ملائم.	11
			3.8	16.3	27.5	41.3	11.3	ن		
8	1.047	3.46	4	16	13	33	14	ت	تعمل على الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية في ميدان عملك.	12
			5	20	16.3	41.3	17.5	ن		
6	1.114	3.51	3	15	15	32	15	ت	تهتم بالوسائل السمعية البصرية لتبليغ معلوماتك في ميدان العمل.	13
			3.8	18.8	18.8	40	18.8	ن		
5	1.101	3.55	4	11	17	33	15	ت	تراعي دقة المعلومات عند اتصالك بزملائك في العمل.	14
			5	13.8	21.3	41.3	18.8	ن		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv20

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن العبارة رقم واحد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (1.037) كما تليها العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.68) و انحراف معياري قدره (1.016)، وتليها في المرتبة الثالثة عبارة رقم (7) بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.993) نجد العبارات الثلاث (2)، (5) ، (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف المعياري للعبارة رقم (2) قدره (1.034) والعبارة رقم (5) قدره (1.058) والانحراف المعياري للعبارة رقم (6) قدره (1.101)، ثم تليها العبارة رقم (14) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف المعياري قدره (1.101)، كما نجد كلا العبارتين رقم (4) و(13) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وانحراف المعياري قدره (0.941) للعبارة رقم (4) وانحراف المعياري قدره (1.114) للعبارة رقم (13)، ثم تليها العبارة رقم (8) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف المعياري قدره (0.941) ، ثم تليها العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف المعياري قدره (1.147)، كما نجد العبارة رقم (10) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف المعياري قدره (0.952)، ثم تليها العبارة رقم (11) في المرتبة العاشر بمتوسط قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (1.014)، كما نجد العبارة رقم (9) في المرتبة الأخيرة احتلت مرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (0.993).

3.1 الإحصاء الوصفي حول متغير كفاءة اتخاذ القرارات:

سنقوم باستعراض إحصاءات الوصفية لمتغير كفاءة اتخاذ القرارات من خلال اعتماد على برنامج الحزمة

الإحصائية SPSSv20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (11) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة اتخاذ القرارات:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات					الترتيب	البيانات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			التكرارات						
النسبة									
1	0.871	3.98	1	4	13	40	22	ت	تساعد اتخاذ القرارات في تحسين سير العمل وتحقيق الأهداف.
			1.3	5	16.3	50	27.5	ن	
2	0.929	3.81	2	5	16	40	17	ت	يتم تحديد المشكلة بوضوح قبل البدء في اتخاذ قراراتك في العمل.
			2.5	16.3	20	50	21.3	ن	
3	0.954	3.53	2	9	25	33	11	ت	تستعين بمعلومات من خارج البلدية لاتخاذ قراراتك.
			2.5	11.3	31.3	41.3	13.8	ن	
5	0.919	3.38	2	11	29	31	7	ت	لديك القدرة على اتخاذ القرار بشكل سريع في المواقف الطارئة.
			2.5	11.8	36.3	38.8	8.8	ن	
13	1.065	3.18	6	14	27	26	7	ت	يتم عملية اتخاذ القرار في البلدية بصورة مستمرة في إطار نشاطها.
			7.5	17.5	33.8	32.5	8.8	ن	
12	1.092	3.19	8	12	22	33	5	ت	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بفعالية.
			10	15	27.5	41.3	6.3	ن	
11	1.209	3.21	9	14	18	29	10	ت	بإمكانك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبلدية.
			11.3	17.5	22.5	36.3	12.5	ن	
9	1.136	3.28	8	10	23	30	9	ت	تحرص عند اتخاذ قراراتك على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.
			10	12.5	28.8	37.5	11.3	ن	
10	1.099	3.26	6	14	21	31	8	ت	تشعر بالثقة في قدرتك على اتخاذ قراراتك.
			7.5	17.5	26.3	38.8	10	ن	
12	1.032	3.19	5	16	23	31	5	ت	تتعامل بذكاء مع قلة المعلومات اللازمة أثناء اتخاذ القرارات المهنية.
			16.3	20	28.8	38.8	6.3	ن	
8	1.152	3.30	6	15	19	29	11	ت	تحرص على تبادل الاقتراحات مع الزملاء قبل اتخاذ أي قرار.
			7.5	18.8	23.8	36.3	13.8	ن	
7	1.113	3.34	6	13	18	34	9	ت	تهتم بتوظيف خبراتك في ميدان العمل عند اتخاذ القرارات.
			7.5	16.3	22.5	42.5	11.3	ن	
4	1.067	3.46	2	15	21	28	14	ت	تبتعد عن التعصب في اتخاذك للقرارات.
			2.5	18.8	26.3	35	17.5	ن	
6	1.126	3.35	6	12	21	30	11	ت	تحرص على وضع معايير لفعالية أي قرار

			7.5	15	26.3	37.5	13.8	ن	بمنصب عملك.
--	--	--	-----	----	------	------	------	---	-------------

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن العبارة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف المعياري قدره (0.871)، ثم تليها عبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف المعياري قدره (0.929)، ثم نجد العبارة رقم (3) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف المعياري قدره (0.954)، كما نجد العبارة رقم (13) احتلت رتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف المعياري قدره (1.067)، ثم تليها العبارة رقم (4) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف المعياري قدره (0.919)، كما نجد العبارة رقم (14) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف المعياري قدره (1.126)، ثم تليها العبارة رقم (12) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.34) والانحراف المعياري قدره (1.113)، ثم تليها العبارة رقم (11) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.30) انحراف المعياري قدره (1.152)، ثم نجد العبارة رقم (8) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.26) والانحراف المعياري قدره (1.209)، ثم تليها العبارة رقم (9) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف المعياري قدره (1.099)، ثم تليها العبارة رقم (7) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف المعياري قدره (1.209)، ثم نجد كلا العبارتين رقم (6) و (10) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف المعياري للعبارة رقم (6) قدره (1.092) و للعبارة رقم (10) قدره (1.032)، كما نجد العبارة رقم (5) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.18) و انحراف المعياري قدره (1.065).

4.1 الإحصاء الوصفي حول متغير كفاءة اليقظة في العمل:

سنقوم باستعراض إحصاءات الوصفية لمتغير كفاءة اليقظة من خلال اعتماد على برنامج الحزمة

الإحصائية SPSSv20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (12) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغير كفاءة اليقظة في العمل:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					الترتيب		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
			التكرارات			النسبة				
1	0.914	4.23	3	8	34	35	0	ت	تمكن القدرة على مراقبة سير عملك بشكل دائم من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر.	1
			3.8	10	42.5	43.8	0	ن		
2	0.90	3.89	2	3	16	40	19	ت	يساعدك الوعي المستمر بالمهام المحددة على تنظيم الوقت.	2
			2.5	3.8	20	50	23.8	ن		
4	1.015	3.79	3	5	18	34	20	ت	يساعدك الوعي المستمر بالمهام المحددة على تحديد الأولويات بدقة.	3
			3.8	6.3	22.5	42.5	25	ن		
6	0.964	3.74	1	8	20	33	18	ت	يمنحك الانتباه لكل تفاصيل عملك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.	4
			1.3	10	25	41.3	22.5	ن		
6	0.951	3.74	1	7	22	32	18	ت	يساعدك الاستعداد الدائم لأي تغيير في بيئة عملك في التكيف السريع مع أي تطورات تحدث بشكل مفاجئ.	5
			1.3	8.8	27.5	40	22.5	ن		
3	1.123	3.83	4	6	16	28	26	ت	تجد نفسك تركز بشكل أفضل عندما تكون بيئة العمل هادئة.	6
			5	7.5	20	35	32.5	ن		
5	1.113	3.78	5	5	15	33	22	ت	تظل مدركا لجميع التفاصيل المهمة في عملك طوال اليوم.	7
			6.3	6.3	8.8	41.3	27.5	ن		
7	1.169	3.49	6	9	22	26	17	ت	يؤدي عدم وجود الثقة في العمال إلى نقص انتباهك في العمل.	8
			7.5	11.3	27.5	32.5	31.5	ن		
10	1.110	3.41	2	19	17	28	14	ت	تحرص على متابعة كل المستجدات في مجال عملك.	9
			25	23.8	21.3	35	17.5	ن		
11	1.074	3.40	3	15	21	29	12	ت	تسعى دائما إلى وضع خطط بديلة لمسارك المهني.	10
			3.8	18.8	26.3	36.3	15	ن		
9	1.168	3.44	7	8	23	27	15	ت	تسعى دائما إلى تجنب الوقوع في أخطاء في مجال عملك.	11
			8.8	10	28.8	33.8	18.8	ن		

12	1.143	3.31	5	16	20	27	12	ت	تفقد الانتباه بسهولة عند قيامك بالعمل.	12
			6.3	20	25	33.8	15	ن		
8	1.211	3.45	6	11	23	21	19	ت	ترى أن معاناة العمال من بعض الأمراض تؤثر عن قدرتهم على التركيز في العمل.	13
			7.5	13.8	28.8	26.3	23.8	ن		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن العبارة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وانحراف المعياري قدره (0.914)، ثم تليها العبارة رقم (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف المعياري قدره (0.90)، ثم تليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف المعياري قدره (1.113) ويوجد في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره (3.79) و انحراف المعياري قدره (1.018)، ثم تليها العبارة رقم (7) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.78) انحراف المعياري قدره (1.113)، ثم نجد كلا العبارتين رقم (4) ورقم (5) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف المعياري للعبارة رقم (4) قدره (0.964) و العبارة رقم (5) قدره (0.951)، ثم تليها العبارة رقم (8) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف المعياري قدره (1.169) ونجد العبارة رقم (13) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف المعياري قدره (1.211)، ونجد العبارة رقم (11) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.44) والانحراف المعياري قدره (1.168)، ثم تليها العبارة رقم (9) احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف المعياري قدره (1.110)، ثم تليها العبارة رقم (10) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف المعياري قدره (1.074)، ونجد العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف المعياري قدره (1.143).

5.1 الإحصاء الوصفي حول متغير الجماعة في العمل:

سنقوم باستعراض إحصاءات الوصفية لمتغير كفاءة الجماعة في العمل من خلال اعتماد على برنامج

الحزمة الإحصائية SPSSV20 وبحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (13) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغير الجماعة في العمل:

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات		الترتبة
								ت	ن	
								التكرارات		
النسبة										
1	1.043	4	3	7	4	39	27	ت	يساعدك العمل الجماعي في تحقيق الأهداف	1
			13.8	18.8	5	48.8	33.8	ن	بشكل أسرع وأكثر فعالية في العمل.	
2	0.87	3.84	2	4	14	45	15	ت	يعزز العمل الجماعي من تبادل الأفكار مع	2
			2.5	5	17.5	56.3	18.8	ن	الزملاء.	
3	0.971	3.76	3	4	19	37	17	ت	يساعدك العمل الجماعي في حل المشكلات	3
			3.8	5	23.8	46.3	21.3	ن	بطرق فعالة.	
4	1.104	3.65	3	9	22	25	21	ت	تعمل على تجنب الصراعات داخل جماعة	4
			3.8	11.3	27.5	31.3	26.3	ن	العمل إن وجدت.	
6	1.018	3.48	3	10	25	30	12	ت	تقوم بتحفيز زملائك في العمل.	5
			3.8	12.5	31.3	37.5	15	ن		
5	1.086	3.60	3	10	21	28	18	ت	أنت راض عن عملك في الجماعة.	6
			3.8	12.5	26.3	35	22.5	ن		
11	1.098	3.31	4	13	31	18	14	ت	تقوم البلدية بتشجيعك على التعاون مع	7
			5	16.3	38.8	22.5	17.5	ن	زملائك.	
9	1.036	3.38	3	13	26	27	11	ت	تشعر بالراحة في تقديم أرائك خلال العمل	8
			3.8	16.3	32.5	33.8	13.8	ن	الجماعي.	
12	1.136	3.23	5	19	19	27	10	ت	تشعر أن هناك توافقاً بين أعضاء الجماعة	9
			6.3	23.8	23.8	33.8	12.5	ن	في العمل.	
7	1.145	3.43	5	12	22	26	15	ت	يساعد العمل الجماعي في تنويع الأفكار.	10
			6.3	15	27.5	32.5	18.8	ن		
8	1.164	3.39	5	15	18	28	14	ت	تتبادل المعلومات المتعلقة مع زملائك في	11
			6.3	8.8	22.5	35	17.5	ن	العمل الجماعي.	
10	1.179	3.34	5	17	18	26	14	ت	تحرص على الاحترام المتبادل داخل جماعة	12
			6.3	21.3	22.5	32.5	17.5	ن	العمل.	

13	1.214	3.29	9	9	26	22	14	ت	تحرص على إدارة الوقت داخل جماعة عملك.	13
			11.3	11.3	32.5	27.5	17.5	ن		
8	1.085	3.39	3	14	26	23	14	ت	أصبحت تتقبل النقد البناء من طرف زملائك في العمل.	14
			3.8	17.5	32.5	28.8	17.5	ن		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

من خلال جدول رقم (13) يوضح أن العبارة رقم(1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4) و إنحراف المعياري قدره(1.043) ، ثم تليها العبارة رقم (2) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف المعياري قدره (0.87) ، ونجد العبارة رقم(3) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وإنحراف المعياري قدره (0.971) ثم تليها العبارة رقم (4) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف المعياري قدره(1.104)، ثم نجد العبارة رقم (6) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.60) و انحراف المعياري قدره(1.086) ، ثم تليها العبارة رقم (5) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف المعياري قدره(1.018)، ثم تليها العبارة رقم (10) في مرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.43) وإنحراف المعياري قدره (1.145) ، ثم تليها كلا العبارتين رقم (11) و(14) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف المعياري للعبارة رقم (11) قدره (1.164) و للعبارة رقم (14) قدره (1.085)، ثم تليها العبارة رقم (8) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.38) و انحراف المعياري قدره(1.088)، ثم تليها العبارة رقم (12) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف المعياري قدره(1.179) ، ثم تليها العبارة رقم (7) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف المعياري قدره (1.89) ثم تليها العبارة رقم (9) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف المعياري قدره (1.136)، ونجد في الأخير العبارة رقم(13) بمتوسط حسابي قدره (3.29) وإنحراف المعياري قدره (1.214).

2. عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

1.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توقعنا في الفرضية الجزئية الأولى لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة الاتصال لدى عمال بلدية أيت تودرت، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv20 وبحساب على معامل الارتباط سبيرمان براون تم توصل إلى نتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يوضح علاقة التكوين بتطور كفاءة الاتصال:

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	الملاحظة
التكوين	80	0.56**	0.00	0.01	دالة
كفاءة الاتصال					إحصائية

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv20

بناء على الجدول رقم (14) الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون هي (0.56) عند المستوى الدلالة (0.01) أما قيمة الدلالة الإحصائية فهي (0.00)، بحيث نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) منه فإن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور الكفاءة الاتصال لدى عمال بلدية أيت تودرت قد تحققت.

2.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توقعنا في الفرضية الجزئية الثانية لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى عمال بلدية أيت تودرت، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة

الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv20 وبحساب على معامل الارتباط سبيرمان براون تم توصل إلى نتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح علاقة التكوين بتطور كفاءة اتخاذ القرارات:

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	الملاحظة
التكوين	80	0.65**	0.00	0.01	دالة
كفاءة اتخاذ القرارات					احصائية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

بناء على الجدول رقم (15) الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون هي (0.64) عند المستوى الدلالة (0.01) أما قيمة الدلالة الاحصائية فهي (0.00)، بحيث نجد أن قيمة الدلالة الاحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) منه فإن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى عمال بلدية أيت تودرت قد تحققت.

3.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا في الفرضية الجزئية الثالثة لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة في العمل لدى عمال بلدية أيت تودرت، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv20 وبحساب على معامل الارتباط سبيرمان براون تم توصل إلى نتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح علاقة التكوين بتطور كفاءة اليقظة في العمل:

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	الملاحظة
التكوين	80	0.55**	0.00	0.01	دالة
كفاءة اليقظة في العمل					احصائية

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSV20

بناء على الجدول رقم (16) الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون هي (0.55) عند المستوى الدلالة (0.01) أما قيمة الدلالة الاحصائية فهي (0.00)، بحيث نجد أن قيمة الدلالة الاحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) منه فإن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة في العمل لدى عمال بلدية أيت تودرت قد تحققت.

4.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توقعنا في الفرضية الجزئية الرابعة لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى عمال بلدية أيت تودرت، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV20 وبحساب على معامل الارتباط سبيرمان براون تم توصل إلى نتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح علاقة التكوين بتطور كفاءة الجماعة في العمل:

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	الملاحظة
التكوين	80	0.51**	0.00	0.01	دالة
كفاءة اليقظة في العمل					احصائية

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

بناء على الجدول رقم (17) الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون هي (0.51) عند المستوى الدلالة (0.01) أما قيمة الدلالة الاحصائية فهي (0.00)، بحيث نجد أن قيمة الدلالة الاحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) منه فإن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى عمال بلدية أيت تودرت قد تحققت.

5.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

توقعنا في الفرضية العامة لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة المهنية لدى عمال بلدية أيت تودرت، وبعد جمع وتحليل المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv20 وبحساب على معامل الارتباط سبيرمان براون تم توصل إلى نتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح علاقة التكوين بتطور كفاءة المهنة:

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	الملاحظة
التكوين	80	0.51**	0.00	0.01	دالة احصائية
كفاءة اليقظة في العمل					

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSSv20

* بناء على الجدول رقم (18) الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون هي (0.51) عند المستوى الدلالة (0.01) أما قيمة الدلالة الاحصائية فهي (0.00)، بحيث نجد أن قيمة الدلالة الاحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01) منه فإن الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة المهنة لدى عمال بلدية أيت تودرت قد تحققت.

3. تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات:

1.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بعد عرض نتائج وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSv20 توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين وتطور كفاءة الاتصال لدى عمال بلدية أيت تودرت ، ويمكن ارجاع هذا إلى أن أغلب العمال لديهم نظرة إيجابية عن التكوين، حيث يعتبر الاتصال بين العمال عنصرا محوريا في نجاح العمل ، فهو لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات ، بل يشمل أيضا التنسيق والتعاون وحل المشكلات بشكل فعال ومن خلال التواصل الجيد يتمكن العمال من فهم المهام الموكلة إليهم ، وتقديم الدعم لبعضهم البعض، مما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ، ولقد اتفقت

نتائج هذه الفرضية الأولى مع نتائج محي الدين نورة و أمدر مفيدة (2022) بحيث توصلوا إلى جملة من النتائج أهمها: أن الاتصال في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات، وأن المؤسسة تفتح المجال للعمال للعمل بكل حرية كما تسمح لهم بإبداء آراءهم وأخذها بعين الاعتبار وهذا ما أدى إلى تحسين وتيرة العمل وجعلهم أكثر أريحية ورضا في العمل.

كما اقتربت نتائج الدراسة مع دراسة كسيرة مريم و قرواز نبيلة (2019) بحيث توصلوا إلى أن الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركية المعلومات، وتشجيع سلوك الاستماع وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما تؤدي أدوار مختلفة كالعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة، ونقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.

فحين اختلفت مع دراسة قشار باحمد و "غدامسي محمد حيث توصلوا إلى وجود علاقة ضعيفة بين وسائل الاتصال الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية بمعامل ارتباط بلغ (0,18) وعلاقة ضعيفة بين الاتصال الشفوي على الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية بمعامل ارتباط بلغ (0,21).

2.3 مناقشة نتائج فرضية الجزئية الثانية:

بعد عرض النتائج وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV20 توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى عمال بلدية أيت تودرت، و هذه النتيجة راجعة إلى أن عملية اتخاذ القرارات من الأساليب الحديثة التي تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء ، كما تمنح العمال فرصة للتعبير عن آراءهم والمساهمة في القرارات التي تخص مهامهم ويساعد هذا تعزيز روح التعاون بين أفراد الفريق ، ويؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر انسجاما وتحفيزا كما أن إشراك العمال صنع القرار يعزز من قدرتهم على تحمل المسؤولية ويزيد من التزامهم بتنفيذ المهام المتفق عليها وتختلف طرق اتخاذ القرارات بين العمال وفقا لطبيعة العمل فقد تكون من خلال الاجتماعات أو فرق العمل المصغرة لكن الهدف المشترك يبقى دائما الوصول إلى أفضل الحلول.

لقد اتفقت نتائج هذه الفرضية الثانية مع نتائج يوسف شيما (2021) جملة من النتائج أهمها: تهتم مؤسسة سونلغاز بقالمة بإشراك عمالها في اتخاذ القرار كما توصلت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز قالمة.

وكذلك دراسة قاسمي العطرة (2021) إلى اعتبار عملية اتخاذ القرار العمود الفقري والمحرك الأساسي للمؤسسة من حيث التأثير على أداء العاملين وطبيعة شخصية المسير أو المنظم مع العاملين في عملية الأداء وتطبيق الأسلوب الحاسم يؤثر على العاملين بكل حماس وفعالية أثناء القيام بالمهام.

واتفقت كذلك مع دراسة خبيطي خضير (2022) إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية لها تأثير عام على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج الألبان في الجزائر.

فحين اختلفت دراسة مسعودي ساسية، بن لمبارك سمية (2025) توصلوا إلى عدم وجود بعد بارز في اتخاذ القرار لدى الموظف العامل في قطاع الوظيف العمومي.

3.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد عرض النتائج وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV20 توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة في العمل لدى عمال بلدية أيت تودرت، وهذه النتيجة راجعة إلى أنها حالة من الوعي الذهني يكون فيها العامل حاضرا ومدركا لما يدور حوله من أفكار ومشاعر كما تساهم في الحفاظ على سلامة بيئة العمل وضمان سير المهام بكفاءة وفعالية، فحين يتحلّى العمال بدرجة عالية من اليقظة، يكونون أكثر قدرة الانتباه للتفاصيل واكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.

كما تشابهت نتيجة دراسة Harrington (2018)، ونتيجة دراسة chang et stone (2019) والتي أكدت أن نتائجهم على أن اليقظة العقلية لها أهمية كبيرة لمواجهة الظروف الصعبة للمرأة العاملة

وللعاملين وتمتعهم باليقظة العقلية يساعدهم على إدارة الإجهاد في العمل والحد من الضيق وتحسين المرونة النفسية والتعامل مع صراعات العمل مما يجعلهم يحققون الكفاءة المهنية في عملهم.

كما اتفقت دراسة بن غطا الله اكرام (2024) والتي توصلت إلى نتائج أهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة العقلية والأداء الوظيفي لدى عمال برج المراقبة بالمطارات جنوب الجزائري، يتضح أن التفوق وابداع أي عامل في مكان عمله راجع بدرجة الأولى لعدة عوامل وقدرات ذهنية مرتبطة به كشخص تساعده على تميز بين مختلف الجوانب المهنية ومعالجة مشكلاته.

كما اتفقت دراسة سلمى سريدي ونسرين بوجمعة (2019) توصلوا إلى نتائج أهمها أن الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور يرون أن اليقظة الاستراتيجية متوفرة بدرجة عالية.

كما اختلفت مع دراسة حسناء قمو و مريم جلابية (2023) حيث توصلوا إلى نتيجة عدم وجود علاقة بين اليقظة العقلية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية توقرت.

4.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

بعد عرض النتائج وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV20 توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى عمال بلدية آيت تودرت، وهذه النتيجة راجعة إلى أن دورات التكوينية التي شارك فيها العمال بالمؤسسة زادت لديهم القدرة على الانصات أثناء تواصلهم في العمل وتبادلهم المعلومات المتعلقة بالعمل وتحقيق الأهداف المشتركة ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة حيث تمثل وحدة متكاملة تجمعهم رؤية واحدة وتعاون مستمر كما يساهم في تعزيز روح المسؤولية وقدرتهم على التواصل الفعال وحل المشكلات بروح جماعية.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حرشان إلهام (2021)، أن العمل الجماعي يساهم في بناء تواصل جيد بين العمال بحيث يجعل الثقة بينهم موجودة مما يولد روح العمل والدافعية إلى أداء العمل في الجماعة،

ويجعل المشاركة في العمل بحيث لا يستطيع الفرد أداء العمل بمفرده ويكون هناك رضا والكفاءة العالية وذلك من خلال العمل مع بعض.

وكما اتفقت أيضا مع دراسة بن زينة صلاح الدين و جروة أسامة (2023) والتي توصلوا إلى نتائج أن هناك مستوى عالي من الأداء لدى فرق العمل عند تأدية وظائفهم بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة لولاية توقرت.

واتفقت أيضا مع دراسة بوخلوة بلخير وبوخلوة أشواق (2022) إلى اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي واهتمام المؤسسة بالعوامل الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين والتي تساعدهم على تأدية العمل بشكل أفضل وتحقيق أداء متميز ويساعد العمل الجماعي في تنمية الأداء.

فحين اختلفت دراسة فاهد بن لوبيان صلاح الرشدي (2021) والتي توصلت إلى انجاز المهام بشكل فردي أفضل من انجاز المهام مع فريق العمل.

5.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

بعد عرض النتائج وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV20 توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى عمال بلدية أيت تودرت، وهذه النتيجة راجعة إلى أن التكوين هو وسيلة مهمة لتطوير المهارات والمعارف، فهو يساعد الفرد على تحسين أدائه وفهمه لمتطلبات عمله، حيث عندما يتلقى الموظف تكوينا مناسباً أكثر كفاءة في أداء مهامه وعلاوة على ذلك يمكن تكوين العاملين من التكيف مع التغيرات السريعة في مجال عملهم، سواء من خلال اكتساب تقنيات جديدة أو تطوير طرق تقليدية، كما يسهم التكوين المستمر في تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة التحديات المهنية بثقه فعالية، حيث عندما يتلقى الموظف تكوينا مناسباً يصبح أكثر كفاءة في أداء مهامه.

حيث اتفقت نتيجة دراستنا مع نتيجة دراسة سميرة بن شعبان (2018) إلى أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية، ويساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويده بالأساليب.

واقتربت دراسة جعفري بلال (2008) أن التكوين يرمي إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير قدراتهم تفسير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعاليات الأدوار التي يؤديها الأمر الذي يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وافادة المجتمع على وجه العموم.

كما اتفقت كذلك نتائج الدراسة مع دراسة أ. حمر العين عبد الرزاق (2018) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطور كفاءة موارد البشرية لدى عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل.

في حين اختلفت دراسة علالي فاطمة ومولودي عائشة (2022) حيث توصلوا إلى عدم وجود علاقة بين التكوين والكفاءة المهنية وعدم تلائم التكوين مع الكفاءة المهنية، حيث تشير نتائج دراستهم أن التكوين لا يتلاءم مع الكفاءة المهنية وذلك على اعتبار العلاقة العكسية للارتباط حيث أظهرت النتائج على مدى ضعف هذه العلاقة.

4. الاستنتاج العام للدراسة:

لقد تمحورت دراستنا حول موضوع التكوين وعلاقته بالتطور الكفاءة المهنية لدى موظفين بلدية أيت تودرت، ولقد كان هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة محاولة معرفة واقع التكوين في البلدية ومحاولة التصرف إذ ما هناك علاقة بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية بين العمال بلدية أيت تودرت وبعد جمع وتحليل المعطيات والمعلومات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv20 وبعد دراسة العلاقة بين متغيرات دراستنا توصلنا إلى ما يلي:

-توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور الكفاءة المهنية لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.51) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور الكفاءة الاتصال لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.56) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة اتخاذ القرارات لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.64) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة اليقظة في الموظفين لدى عمال بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.55) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

-توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتطور كفاءة الجماعة في العمل لدى موظفين بلدية أيت تودرت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.51) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00) عند مستوى الدلالة (0.01).

5. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية حول التكوين وتطور الكفاءة المهنية لدى موظفين بلدية أيت تودرت نقترح:

- تنظيم دورات تكوينية باستمرار لموظفي البلديات.
- تمديد فترات التكوين للموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق معلومات ومعارف.

- استخدام مختلف الوسائل والأدوات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مجالات حتى يتم مساعدة المتكون في قطاعات الجماعات المحلية.
- توفير ظروف المادية والبيئية للتكوين داخل البلديات.
- ضرورة اهتمام بمهارات وقدرات الموظفين.
- تشجيع أفراد المؤسسة بضرورة تكوين العمال وخاصة تكوين العمال الجدد.
- تشجيع موظفي البلديات وقطاع الجماعات المحلية على تبيين مقاربة التكوين الذاتي والتطور الذاتي للكفاءات.

خاتمة:

من خلال قيامنا لهذا البحث بما تضمنته من عناصر ومحتويات ببعديها النظري والتطبيقي توصلنا إلى أن التكوين له علاقة بتطور الكفاءة المهنية بمختلف أبعادها، كفاءة الاتصال، كفاءة اتخاذ القرارات، كفاءة اليقظة في العمل، كفاءة الجماعة في العمل، في بلدية أيت تودرت دائرة واسيف، وهذا ما يثبت الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير كفاءات الموظفين في قطاع الجماعات المحلية ضمن الجهود المبذولة من طرف مسؤولين هذا القطاع لعصرنته وتحسين الخدمة العمومية وهذا ما يبقى على أهمية التكوين وضرورة استمراريته لمواكبة التطورات والمستجدات التي تؤثر على مختلف الميادين بما فيها البلديات بصفة خاصة وقطاع الجماعات المحلية بصفة عامة، ويبقى كذلك المجال مفتوحا أمام دراسات أخرى تعالج الموضوع من مختلف الأبعاد والجوانب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

- أبو قاسم، حميدي. (2008)، *تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في عدم الميزة التنافسية للمؤسسات*، منشورة الحياة د-ط، الجزائر: جامعة الجزائر.
- أبو فحص، عبد السلام. (2011)، *نظم الإدارة الحديثة*، د-ط، الإسكندرية: دار التعلم الجامعة للطباعة، النشر والتوزيع.
- إبراهيم محمد، محمد. (2016)، *صدق المحتوى في البحوث التربوية*، المجلة المصرية في الدراسات النفسية، مجلد (26)، (العدد 92)، مصر.
- أمين عبد الهادي، حميدي. (1990)، *إدارة الشؤون موظفي الدولة*، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الصيرفي، محمد. (2003)، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- المسوس، يعقوب. (2016)، *تقويم الكفاءة المهنية الدافعية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بجودة الشاملة في مؤسسات تعليم عالي*، مذكرة لنيل لكتوراه في علم النفس، الجزائر: جامعة وهران.
- الطعاني، حسن أحمد. (2010)، *التدريب الإداري المعاصر*، ط1، الأردن: دار المسيرة.
- المنزلي، عبد الفلاح. (2006)، *إحصاء تربوي لتطبيقات استخدام الرزم الإحصائية*، الأردن: دار المسيرة والتوزيع.
- السلمي، علي. (1998)، *تطور الفكر التنظيمي*، ط1، القاهرة.
- الشيخ الداوي، أحمد. (2006)، *تحليل التدريب والتحفيز على تنمية البشرية في بلدان الإسلامية*، مجلة الباحث، (العدد6)، الجزائر: جامعة الجزائر.
- العرايبي، محمود. (2011)، *ممارسة المعلمين المقاربة بالكفاءة، دراسة كشفية*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاجتماعية، تخصص بناء وتقويم المناهج، الجزائر: جامعة وهران.

الكفافي، محمد جمال. (2007)، *الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية*، ط1، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المنسي، حسن. (1999)، *مناهج البحث التربوي*، العراق: دار الكندي للنشر والتوزيع.

الهيثي، خالد عبد الرحمان. (2008)، *إدارة الموارد البشرية*، الأردن: دار وائل للنشر.

بلخير جواد، عمر. (2008)، *الدورة التكوينية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية*، مذكرة مقدمة نيل

شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الجزائر: جامعة سعيدة.

بزايد، نجا. (2011)، *التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك*،

أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة وهران.

بطاط، نصيرة. (2017)، *تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التطور النظري والواقع العلمي*، مجلة

تاريخ العلوم، (العدد7)، الجزائر: جامعة البليدة.

بلقايد، إبراهيم. (2006)، *أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية*، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، الجزائر: جامعة وهران.

بو سعيد، زكية. (2003)، *أثر برنامج تقليص العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية*، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة باتنة.

بودوح، غنية. (2013)، *استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية*،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة بسكرة.

حجم الطاني، يوسف. (2014)، *إدارة الموارد البشرية*، الأردن: صفاء للطباعة.

حرحوش، عادل. (2009)، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، ط3، عالم الكتب الحديثة، بغداد:

للنشر والتوزيع.

حريم، حسن. (2005)، *مجلة العلوم الإنسانية*، (العدد 7) الجزائر: جامعة بسكرة.

- حريم، حسن. (2009)، *إدارة المنظمات منظور كلي*، ط2، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حمداوي، وسيلة. (2004)، *إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية*، مديرية للنشر
الجزائر: جامعة قالمة.
- خيري أسامة (2012)، *القيادة الإدارية*، د-ط، عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع.
- رحيل، آسيا. (2011)، *دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم
التسيير، الجزائر: جامعة بومرداس.
- زياني، مروان. وكريم، محمد. (2018)، *تسير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل لإدارة الحديثة*، مجلة
الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (العدد 35)، الجزائر: جامعة الجزائر.
- صولح، سماح. (2012)، *تسير الكفاءات في المطاحن الكبرى في جنوب*، مجلة العلوم الاقتصادية
وتسهيل العلوم التجارية، (العدد7)، الجزائر: جامعة بسكرة.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2000)، *إدارة الموارد البشرية من ناحية العملية والعلمية*، مصر: الدار
الجامعية الإسكندرية.
- عبد الرحمن توفيق (2002)، *العملية تدريبية*، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عيسوي، عبد الرحمن. (2003)، *علم النفس الإنتاج*، الإسكندرية: دار المعرفة.
- غربي، علي. (2002)، *تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة والنشر*، الجزائر: جامعة الجزائر.
- قاسم، نادر فتحي. عبد الله، عبير صالح. (2006)، *الخصائص السيكومترية لقياس الكفاءات المهنية*،
ط2، قسم الترجمة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

كشاط، أنيس. وبراش، توفيق. (2017)، *التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة للموارد البشرية*، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، الجزائر: جامعة سطيف.

ماهر، أحمد. (1999)، *إدارة الموارد البشرية*، مصر: دار الجامعية.

مهنا، طارق. (2018)، *توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس الغوث الدولية وعلاقته بالرفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: كلية الجامعة الإسلامية. وصفى العقيلي، عمر. (2009)، *إدارة الأفراد*، عمان: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

يرقى، حسن. (2001)، *أسس نظام التدريب والتقييم فعالية في المؤسسة الصناعية*، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية الجزائرية: جامعة الجزائر.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

-Belaid.N.(2009). *Guide pratique pour la gestion des ressources humain*, Alger: édition les pages bleus.

-Bernard A, (1998). *La compétence éclatée dans les effets d'organisation*. France : Ouvrage collectif. France.

-Gillet Bernard (1973), *Améliore la formation professionnelle par l'étude du travail*, paris : les éditions d'organisation.

-Leboterf-Gay, (2004). *l'ingenierie et l'evaluation de formation*, .Paris : édition d'organisation .

-Maigre André et Johan d'estroper (1975) *l'éducation psychomotrice*, paris : La presse universitaire.

-Pertti.J.M. (2005). *Dictionnaire des ressources humaines*.

-Sekio et All, (2001). *Gestion des ressources humaines*.2em ed. Bruxelles : édition debock.

-Stankeikicz Francois, (2007). *Manager R.H. Des concepts pour agir*.
Bruscelles : edition de Book.

الملاحق

- الملحق رقم 01: الاستبيان الأولي قبل التحكيم.
- الملحق رقم 02: الاستبيان النهائي بعد التحكيم.
- الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.
- الملحق 04: دليل المقابلة.
- الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي.
- الملحق رقم 06: نتائج التحليل الاحصائي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان التحكيم

سيدي(ة) الفاضل (ة)، سلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك لغرض تحكيمه وافادتنا بالملاحظات والمعلومات اللازمة، وهذا الاستبيان يأتي في إطار استكمالنا للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان " التكوين وعلاقته بتطور الكفاءة المهنية للعمال في بلدية أيت تودرت".

ونؤكد لكم أن الإجابات التي تدلون بها محاطة بسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ويرجى منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة على الإجابة الوحيدة التي تختارونها بكل صدق.

نشكركم على تعاونكم مسبقا.

المحور الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الجنس:

ذكر انثى

السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادة أخرى

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها:

دورة واحدة (1) دورتان (2) ثلاثة أو أكثر (3)

المحور الثاني: التكوين

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبـارات	يقيس	لا يقيس
1	تحدد البلدية احتياجاتك التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائك.		
2	تحديد احتياجات التكوين كان حسب تحليل الوظائف والمناصب التي تشغلونها.		
3	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية بناء على طلب المعني.		
4	يتم تكوين العمال حسب احتياجات المؤسسة.		
5	ترى أن أهداف البرامج التكوينية واقعية.		
6	ترى أن عدد المتكويين وتنظيمهم أثناء التكوين فعال.		
7	يستخدم أسلوب النقاش أثناء التكوين.		
8	ترى أن البرامج التكويني يتناسب مع مهام منصب عملك.		
9	تنظم البلدية برامج تكوينية بشكل دوري.		
10	ترى أن التكوين يساعد في تحقيق أهداف البلدية.		
11	تساهم البرامج التكوينية في زيادة المعارف الضرورية لأداء عملك.		
12	تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.		
13	تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقات بين الموظف والزملاء.		
14	تحتاج طبيعة عملك إلى التكوين بصفة مستمرة.		
15	الدورات التكوينية تساعد العمال على حل المشاكل بصفة أفضل.		
16	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.		

		التكوين يدفع العمال إلى العمل بجدية.	17
		التكوين يساعدك في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية.	18
		تقوم البلدية بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم.	19
		يتم تقييم أثر عملية التكوين على فاعلية وتطور أداء المؤسسة ككل.	20
		تعتمد البلدية على معايير موضوعية لتقييم أدائك بعد التكوين.	21
		يتم اعداد تقارير ووثائق متعلقة بتقييم عملية التكوين.	22
		تجرى لكم اختبارات عند نهاية عملية التكوين.	23

المحور الثالث: كفاءة الاتصال.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

لا يقيس	يقيس	العبارات	الرقم
		بإمكانك التواصل مع أشخاص لديهم أسلوب اتصال مختلف عنك.	1
		لديك القدرة لفهم رسائل الآخرين أثناء التواصل معهم.	2
		لديك القدرة على التواصل شفهيًا مع زملائك في العمل.	3
		تقوم بصياغة المراسلات الكتابية المتعلقة بالعمل بشكل واضح.	4
		تتمكن من إيصال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	5
		تساهم كفاءة الاتصال في التنسيق بين مختلف أقسام البلدية.	6
		تساهم كفاءتك في الاتصال في حل المشكلات المهنية.	7
		تساعد كفاءة الاتصال في تسريع الإجراءات الإدارية داخل البلدية.	8
		لديك القدرة على الانصات أثناء تواصلك مع زملائك في العمل.	9
		لديك القدرة على إجراء المقابلات الفردية مع زملائك في العمل.	10
		ترد على استفسارات زملائك في العمل بأسلوب ملائم.	11
		تعمل على الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية في ميدان عملك.	12
		تهتم بالوسائل السمعية البصرية لتبليغ معلوماتك في ميدان العمل.	13
		تراعي دقة المعلومات عند اتصالك بزملائك في العمل.	14

المحور الرابع: كفاءة اتخاذ القرارات.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس
1	اتخاذ القرارات تساعد في تحسين سير العمل وتحقيق الأهداف.		
2	يتم تحديد المشكلة بوضوح قبل البدء في اتخاذ قرارائك في العمل.		
3	تستعين بمعلومات من خارج البلدية لاتخاذ قرارائك.		
4	لديك القدرة على اتخاذ القرار بشكل سريع في المواقف الطارئة.		
5	يتم عملية اتخاذ القرار في البلدية بصورة مستمرة في إطار نشاطها.		
6	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بفعالية.		
7	بإمكانك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبلدية.		
8	تحرص عند اتخاذ قرارائك على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.		
9	تشعر بالثقة في قدرتك على اتخاذ قرارائك.		
10	تتعامل بذكاء مع قلة المعلومات اللازمة أثناء اتخاذ القرارات المهنية.		
11	تحرص على تبادل الاقتراحات مع الزملاء قبل اتخاذ أي قرار.		
12	تهتم بتوظيف خبرائك في ميدان العمل عند اتخاذ القرارات.		
13	تبتعد عن التعصب والذاتية في اتخاذك للقرارات.		
14	تحرص على وضع معايير لفعالية أي قرار بمنصب عمالك.		

المحور الخامس: اليقظة في العمل.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

لا يقيس	يقيس	العبارات	الرقم
		تمكن القدرة على مراقبة سير عملك بشكل دائم من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر.	1
		يساعدك الوعي المستمر بالمهام المحددة على تنظيم الوقت.	2
		يساعدك الوعي المستمر بالمهام المحددة على تحديد الأولويات بدقة.	3
		يمنحك الانتباه لكل تفاصيل عملك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.	4
		يساعدك الاستعداد الدائم لأي تغيير في بيئة عملك في التكيف السريع مع أي تطورات تحدث بشكل مفاجئ.	5
		تجد نفسك تركز بشكل أفضل عندما تكون بيئة العمل هادئة.	6
		تظل مدركا لجميع التفاصيل المهمة في عملك طوال اليوم.	7
		يؤدي عدم وجود الثقة في العمال إلى نقص انتباهك في العمل.	8
		شعورك بالجوع يؤدي إلى فقدان انتباهك.	9
		تحرص على متابعة كل المستجدات في مجال عملك.	10
		تسعى دائما إلى وضع خطط بديلة لمسارك المهني.	11
		تسعى دائما إلى تجنب الوقوع في أخطاء في مجال عملك.	12
		تفقد الانتباه بسهولة عند قيامك بالعمل.	13
		ترى أن معاناة العمال من بعض الأمراض تؤثر عن قدرتهم على التركيز في العمل.	14

المحور السادس: الجماعة في العمل.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

لا يقيس	يقيس	العبارات	الرقم
		العمل الجماعي يساعدك في تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية في العمل.	1
		العمل الجماعي يعززك من تبادل الأفكار مع الزملاء.	2
		يساعدك العمل الجماعي في حل المشكلات بطرق فعالة.	3
		تعمل على تجنب الصراعات داخل جماعة العمل وحلها إن وجدت.	4
		تقوم بالتحفيز زملائك في العمل.	5
		أنت راضي عن عملك في الجماعة.	6
		تقوم البلدية بتشجيعك على التعاون مع زملائك.	7
		تشعر بالراحة في تقديم آرائك خلال العمل الجماعي.	8
		تشعر أن هناك توافقاً بين أعضاء الجماعة في العمل.	9
		يساعد العمل الجماعي في تنويع الأفكار.	10
		تتبادل المعلومات والمعارف المتعلقة مع زملائك في العمل الجماعي.	11
		تحرص على الاحترام المتبادل داخل جماعة العمل.	12
		تحرص على إدارة الوقت داخل جماعة عملك.	13
		أصبحت تتقبل النقد البناء من طرف زملائك في العمل.	14

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

إستبيان

سيدي(ة) الفاضل (ة)، سلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم بعنوان " التكوين وعلاقته بتطور الكفاءة المهنية للعمال في بلدية أيت تودرت".

ونؤكد لكم أن الإجابات التي تدلون بها محاطة بسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ويرجى منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة على الإجابة الوحيدة التي تختارونها بكل صدق.

نشكركم على تعاونكم مسبقاً.

المحور الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الجنس:

ذكر انثى

السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادة أخرى

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها:

دورة واحدة (1) دورتان (2) ثلاثة أو أكثر (3)

المحور الثاني: التكوين

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تحدد البلدية احتياجاتك التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائك.					
2	تحديد احتياجات التكوين كان حسب تحليل الوظائف التي تشغلونها.					
3	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية بناء على طلبك.					
4	يتم تكوين العمال حسب احتياجات المؤسسة.					
5	ترى أن أهداف البرامج التكوينية واقعية.					
6	ترى أن عدد المتكويين أثناء التكوين فعال.					
7	يستخدم أسلوب النقاش أثناء التكوين.					
8	ترى أن البرامج التكويني يتناسب مع مهام منصب عملك.					
9	تنظم البلدية برامج تكوينية بشكل دوري.					
10	ترى أن التكوين يساعد على تحقيق أهداف البلدية.					
11	تساهم البرامج التكوينية في زيادة المعارف الضرورية لأداء عملك.					
12	تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.					
13	تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقات بين الموظف والزملاء.					
14	تحتاج طبيعة عملك إلى التكوين بصفة مستمرة.					
15	تساعد الدورات التكوينية العمال على حل المشاكل بصفة أفضل.					
16	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت.					
17	التكوين يدفع العمال إلى العمل بجدية.					
18	يستعد التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية.					
19	تقوم البلدية بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم.					

					20	يتم تقييم أثر عملية التكوين على تطور أداء المؤسسة ككل.
					21	تعتمد البلدية على معايير موضوعية لتقييم أدائك بعد التكوين.
					22	يتم اعداد تقارير متعلقة بتقييم عملية التكوين.
					23	تجرى لكم اختبارات عند نهاية عملية التكوين.

المحور الثالث: كفاءة الاتصال.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	بإمكانك التواصل مع أشخاص لديهم أسلوب اتصال مختلف عنك.					
2	لديك القدرة لفهم رسائل الآخرين أثناء التواصل معهم.					
3	لديك القدرة على التواصل شفهيًا مع زملائك في العمل.					
4	تقوم بصياغة المراسلات الكتابية المتعلقة بالعمال بشكل واضح.					
5	تتمكن من إيصال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
6	تساهم كفاءة الاتصال في التنسيق بين مختلف أقسام البلدية.					
7	تساهم كفاءتك في الاتصال في حل المشكلات المهنية.					
8	تساعد كفاءة الاتصال في تسريع الإجراءات الإدارية داخل البلدية.					
9	لديك القدرة على الانصات أثناء تواصلك مع زملائك في العمل.					
10	لديك القدرة على إجراء المقابلات الفردية مع زملائك في العمل.					
11	ترد على استفسارات زملائك في العمل بأسلوب ملائم.					
12	تعمل على الاستفادة من الاتصالات الغير رسمية في ميدان عملك.					
13	تهتم بالوسائل السمعية البصرية لتبليغ معلوماتك في ميدان العمل.					
14	تراعي دقة المعلومات عند اتصالك بزملائك في العمل.					

المحور الرابع: كفاءة اتخاذ القرارات.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تساعد اتخاذ القرارات في تحسين سير العمل وتحقيق الأهداف.					
2	يتم تحديد المشكلة بوضوح قبل البدء في اتخاذ قراراتك في العمل.					
3	تستعين بمعلومات من خارج البلدية لاتخاذ قراراتك.					
4	لديك القدرة على اتخاذ القرار بشكل سريع في المواقف الطارئة.					
5	يتم عملية اتخاذ القرار في البلدية بصورة مستمرة في إطار نشاطها.					
6	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بفعالية.					
7	بإمكانك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبلدية.					
8	تحرص عند اتخاذ قراراتك على توافر جميع المعلومات حول الموضوع.					
9	تشعر بالثقة في قدرتك على اتخاذ قراراتك.					
10	تتعامل بذكاء مع قلة المعلومات اللازمة أثناء اتخاذ القرارات المهنية.					
11	تحرص على تبادل الاقتراحات مع الزملاء قبل اتخاذ أي قرار.					
12	تهتم بتوظيف خبراتك في ميدان العمل عند اتخاذ القرارات.					
13	تبتعد عن التعصب في اتخاذك للقرارات.					
14	تحرص على وضع معايير لفعالية أي قرار بمنصب عمك.					

المحور الخامس: اليقظة في العمل.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تمكن القدرة على مراقبة سير عملك بشكل دائم من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر.					
2	يساعدك الوعي المستمر بالمهام المحددة على تنظيم الوقت.					
3	يساعدك الوعي المستمر بالمهام المحددة على تحديد الأولويات بدقة.					
4	يمنحك الانتباه لكل تفاصيل عملك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.					
5	يساعدك الاستعداد الدائم لأي تغيير في بيئة عملك في التكيف السريع مع أي تطورات تحدث بشكل مفاجئ.					
6	تجد نفسك تركز بشكل أفضل عندما تكون بيئة العمل هادئة.					
7	تظل مدركا لجميع التفاصيل المهمة في عملك طوال اليوم.					
8	يؤدي عدم وجود الثقة في العمال إلى نقص انتباهك في العمل.					
9	تحرص على متابعة كل المستجدات في مجال عملك.					
10	تسعى دائما إلى وضع خطط بديلة لمسارك المهني.					
11	تسعى دائما إلى تجنب الوقوع في أخطاء في مجال عملك.					
12	تفقد الانتباه بسهولة عند قيامك بالعمل.					
13	ترى أن معاناة العمال من بعض الأمراض تؤثر عن قدرتهم على التركيز في العمل.					

المحور السادس: الجماعة في العمل.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يساعدك العمل الجماعي في تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية في العمل.					
2	يعزز العمل الجماعي من تبادل الأفكار مع الزملاء.					
3	يساعدك العمل الجماعي في حل المشكلات بطرق فعالة.					
4	تعمل على تجنب الصراعات داخل جماعة العمل إن وجدت.					
5	تقوم بتحفيز زملائك في العمل.					
6	أنت راض عن عملك في الجماعة.					
7	تقوم البلدية بتشجيعك على التعاون مع زملائك.					
8	تشعر بالراحة في تقديم أرائك خلال العمل الجماعي.					
9	تشعر أن هناك توافقاً بين أعضاء الجماعة في العمل.					
10	يساعد العمل الجماعي في تنويع الأفكار.					
11	تتبادل المعلومات المتعلقة مع زملائك في العمل الجماعي.					
12	تحرص على الإحترام المتبادل داخل جماعة العمل.					
13	تحرص على إدارة الوقت داخل جماعة عملك.					
14	أصبحت تتقبل النقد البناء من طرف زملائك في العمل.					

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة مولود معمري	أستاذ التعليم العالي	إيدير عبد الرزاق.	5
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر "ب"	حاج سعيد فتيحة	4
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر "أ"	حديبي سمير.	2
جامعة مولود معمري	أستاذة التعليم العالي	خمنو دنيا	7
جامعة مولود معمري	أستاذة محاضر "أ"	ساسى فضيلة.	1
جامعة مولود معمري	أستاذة محاضر "ب"	كلتين أحلام.	6
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر "ب"	ناتش فريد.	3

دليل المقابلة: 🚩

- هل تعمل وفقا لتخصصك؟
- على أي ساعة تبدأ العمل؟
- هل تعرضت يوما الى حادث عمل هنا؟
- ما هي أوقات العمل في الإدارة التي يجرى فيها التبرص؟
- كم يجب أن يكون المستوى الدراسي للعامل الذي يعمل في هذا المركز؟
- ما رأيك في المحيط الفيزيقي الذي تعمل فيه؟
- هل سبق أن شاركت في دورات تكوينية داخل البلدية؟
- هل ساعدك التكوين على تطوير مهاراتك؟
- ما رأيك في التكوين المستمر للموظفين؟

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	23

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	55

Statistiques

		Sex	age	niveau_détude	ancienneté	nombre_de_for mation
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	17	21,3	21,3	21,3
	femme	63	78,8	78,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-30ans	5	6,3	6,3	6,3
	30ans-40ans	32	40,0	40,0	46,3
	41ans-50ans	31	38,8	38,8	85,0
	+51ans	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

niveau_détude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyenne	8	10,0	10,0	10,0
	lycée	25	31,3	31,3	41,3
	universitaire	33	41,3	41,3	82,5
	un autre diplôme	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5ans	16	20,0	20,0	20,0
5ans-10ans	28	35,0	35,0	55,0
Valide 11ans-15ans	26	32,5	32,5	87,5
+15ans	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

nombre de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
une fois	22	27,5	27,5	27,5
deux fois	39	48,8	48,8	76,3
Valide trois fois ou plus	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
F1	80	0	4,09	,996
F2	80	0	3,70	,833
F3	80	0	3,49	1,091
F4	80	0	3,61	1,049
F5	80	0	3,51	,981
F6	80	0	3,31	,988
F7	80	0	3,41	1,064
F8	80	0	3,19	1,233
F9	80	0	3,13	1,195
F10	80	0	3,28	1,190
F11	80	0	3,18	1,167
F12	80	0	3,16	1,096
F13	80	0	3,31	1,001
F14	80	0	3,36	1,150
F15	80	0	3,19	1,213
F16	80	0	4,03	1,055
F17	80	0	3,64	1,105
F18	80	0	3,68	1,028
F19	80	0	3,43	1,100
F20	80	0	3,50	1,031
F21	80	0	3,41	,964
F22	80	0	3,25	1,119
F23	80	0	3,36	1,128

Tableau de fréquences

F1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
	nndccr	6	7,5	7,5	10,0
	ntr	6	7,5	7,5	17,5
	dccr	35	43,8	43,8	61,3
	Ttfdccr	31	38,8	38,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

F2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	1	1,3	1,3	1,3
nndccr	6	7,5	7,5	8,8
Ntr	19	23,8	23,8	32,5
Dccr	44	55,0	55,0	87,5
tfdccr	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	12	15,0	15,0	18,8
Ntr	24	30,0	30,0	48,8
Dccr	25	31,3	31,3	80,0
tfdccr	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	7	8,8	8,8	13,8
Ntr	20	25,0	25,0	38,8
Dccr	34	42,5	42,5	81,3
tfdccr	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	1	1,3	1,3	1,3
nndccr	13	16,3	16,3	17,5
Ntr	22	27,5	27,5	45,0
Dccr	32	40,0	40,0	85,0
tfdccr	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	16	20,0	20,0	22,5
nr	25	31,3	31,3	53,8
dccr	29	36,3	36,3	90,0
tfdccr	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	13	16,3	16,3	20,0
nr	25	31,3	31,3	51,3
dccr	26	32,5	32,5	83,8
tfdccr	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	8	10,0	10,0	10,0
nndccr	17	21,3	21,3	31,3
ntr	20	25,0	25,0	56,3
dccr	22	27,5	27,5	83,8
tfdccr	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	7	8,8	8,8	8,8
nndccr	21	26,3	26,3	35,0
ntr	17	21,3	21,3	56,3
dccr	25	31,3	31,3	87,5
tfdccr	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	8	10,0	10,0	10,0
nndccr	14	17,5	17,5	27,5
ntr	16	20,0	20,0	47,5
dccr	32	40,0	40,0	87,5
tfdccr	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	8	10,0	10,0
	nndccr	16	20,0	30,0
	ntr	18	22,5	52,5
	dccr	30	37,5	90,0
	tfdccr	8	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	6	7,5	7,5
	nndccr	18	22,5	30,0
	ntr	19	23,8	53,8
	dccr	31	38,8	92,5
	tfdccr	6	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	4	5,0	5,0
	nndccr	13	16,3	21,3
	ntr	23	28,8	50,0
	dccr	34	42,5	92,5
	tfdccr	6	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	4	5,0	5,0
	nndccr	16	20,0	25,0
	ntr	22	27,5	52,5
	dccr	23	28,8	81,3
	tfdccr	15	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	9	11,3	11,3
	nndccr	14	17,5	28,8
	ntr	21	26,3	55,0
	dccr	25	31,3	86,3
	tfdccr	11	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	2	2,5	2,5
	nndccr	7	8,8	11,3
	ntr	10	12,5	23,8
	dccr	29	36,3	60,0
	tfdccr	32	40,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	4	5,0	5,0
	nndccr	8	10,0	15,0
	ntr	20	25,0	40,0
	dccr	29	36,3	76,3
	tfdccr	19	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	2	2,5	2,5
	nndccr	9	11,3	13,8
	ntr	20	25,0	38,8
	dccr	31	38,8	77,5
	tfdccr	18	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	3	3,8	3,8
	nndccr	16	20,0	23,8
	ntr	18	22,5	46,3
	dccr	30	37,5	83,8
	tfdccr	13	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

F20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	13	16,3	16,3	18,8
ntr	21	26,3	26,3	45,0
dccr	31	38,8	38,8	83,8
tfdccr	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	8	10,0	10,0	15,0
ntr	26	32,5	32,5	47,5
dccr	35	43,8	43,8	91,3
tfdccr	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	9	11,3	11,3	11,3
nndccr	8	10,0	10,0	21,3
ntr	24	30,0	30,0	51,3
dccr	32	40,0	40,0	91,3
tfdccr	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

F23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	6	7,5	7,5
	nndccr	11	13,8	21,3
	ntr	23	28,8	50,0
	dccr	28	35,0	85,0
	tfdccr	12	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Statistiques

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,96	3,64	3,68	3,51	3,64	3,64	3,66
Ecart-type	1,037	1,034	1,016	,941	1,058	1,105	,993

Statistiques

	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,49	3,34	3,43	3,40	3,46	3,51	3,55
Ecart-type	,941	,993	,952	1,014	1,147	1,114	1,101

Tableau de fréquences

C1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	4	5,0	5,0
	nndccr	3	3,8	8,8
	ntr	11	13,8	22,5
	dccr	36	45,0	67,5
	tfdccr	26	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	7	8,8	8,8	13,8
ntr	17	21,3	21,3	35,0
dccr	38	47,5	47,5	82,5
tfdccr	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

C3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	8	10,0	10,0	13,8
ntr	16	20,0	20,0	33,8
dccr	38	47,5	47,5	81,3
tfdccr	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

C4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	9	11,3	11,3	13,8
ntr	25	31,3	31,3	45,0
dccr	34	42,5	42,5	87,5
tfdccr	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

C5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	4	5,0	5,0
	nndccr	7	8,8	13,8
	ntr	19	23,8	37,5
	dccr	34	42,5	80,0
	tfdccr	16	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	3	3,8	3,8
	nndccr	12	15,0	18,8
	ntr	14	17,5	36,3
	dccr	33	41,3	77,5
	tfdccr	18	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	2	2,5	2,5
	nndccr	8	10,0	12,5
	ntr	21	26,3	38,8
	dccr	33	41,3	80,0
	tfdccr	16	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	1	1,3	1,3
	nndccr	11	13,8	15,0
	ntr	27	33,8	48,8
	dccr	30	37,5	86,3
	tfdccr	11	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	3	3,8	3,8
	nndccr	12	15,0	18,8
	ntr	29	36,3	55,0
	dccr	27	33,8	88,8
	tfdccr	9	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	2	2,5	2,5
	nndccr	12	15,0	17,5
	ntr	24	30,0	47,5
	dccr	34	42,5	90,0
	tfdccr	8	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

C11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	13	16,3	16,3	20,0
ntr	22	27,5	27,5	47,5
dccr	33	41,3	41,3	88,8
tfdccr	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

C12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	16	20,0	20,0	25,0
ntr	13	16,3	16,3	41,3
dccr	33	41,3	41,3	82,5
tfdccr	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

C13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé				
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	15	18,8	18,8	22,5
ntr	15	18,8	18,8	41,3
dccr	32	40,0	40,0	81,3
tfdccr	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

C14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	11	13,8	13,8	18,8
ntr	17	21,3	21,3	40,0
dccr	33	41,3	41,3	81,3
tfdccr	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Effectifs**Statistiques**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
N Valide	80	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,98	3,81	3,53	3,38	3,18	3,19	3,21
Ecart-type	,871	,929	,954	,919	1,065	1,092	1,209

Statistiques

	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
N Valide	80	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,28	3,26	3,19	3,30	3,34	3,46	3,35
Ecart-type	1,136	1,099	1,032	1,152	1,113	1,067	1,126

Tableau de fréquences

P1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	1	1,3	1,3	1,3
nndccr	4	5,0	5,0	6,3
ntr	13	16,3	16,3	22,5
dccr	40	50,0	50,0	72,5
tfdccr	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	5	6,3	6,3	8,8
ntr	16	20,0	20,0	28,8
dccr	40	50,0	50,0	78,8
tfdccr	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	9	11,3	11,3	13,8
ntr	25	31,3	31,3	45,0
dccr	33	41,3	41,3	86,3
tfdccr	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	11	13,8	13,8	16,3
ntr	29	36,3	36,3	52,5
dccr	31	38,8	38,8	91,3
tfdccr	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	6	7,5	7,5	7,5
nndccr	14	17,5	17,5	25,0
ntr	27	33,8	33,8	58,8
dccr	26	32,5	32,5	91,3
tfdccr	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	8	10,0	10,0	10,0
nndccr	12	15,0	15,0	25,0
ntr	22	27,5	27,5	52,5
dccr	33	41,3	41,3	93,8
tfdccr	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	9	11,3	11,3
	nndccr	14	17,5	28,8
	ntr	18	22,5	51,3
	dccr	29	36,3	87,5
	tfdccr	10	12,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

P8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	8	10,0	10,0
	nndccr	10	12,5	22,5
	ntr	23	28,8	51,3
	dccr	30	37,5	88,8
	tfdccr	9	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

P9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	6	7,5	7,5
	nndccr	14	17,5	25,0
	ntr	21	26,3	51,3
	dccr	31	38,8	90,0
	tfdccr	8	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

P10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	5	6,3	6,3
	nndccr	16	20,0	26,3
	ntr	23	28,8	55,0
	dccr	31	38,8	93,8
	tfdccr	5	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

P11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	6	7,5	7,5
	nndccr	15	18,8	26,3
	ntr	19	23,8	50,0
	dccr	29	36,3	86,3
	tfdccr	11	13,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

P12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	nndccrdtt	6	7,5	7,5
	nndccr	13	16,3	23,8
	ntr	18	22,5	46,3
	dccr	34	42,5	88,8
	tfdccr	9	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

P13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	15	18,8	18,8	21,3
Valides ntr	21	26,3	26,3	47,5
dccr	28	35,0	35,0	82,5
tfdccr	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

P14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	6	7,5	7,5	7,5
nndccr	12	15,0	15,0	22,5
Valides ntr	21	26,3	26,3	48,8
dccr	30	37,5	37,5	86,3
tfdccr	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Effectifs**Statistiques**

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
N Valide	80	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,23	3,89	3,79	3,74	3,74	3,83	3,78
Ecart-type	,914	,900	1,015	,964	,951	1,123	1,113

Statistiques

	V8	V9	V10	V11	V12	V13
N Valide	80	80	80	80	80	80
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,49	3,41	3,40	3,44	3,31	3,45
Ecart-type	1,169	1,110	1,074	1,168	1,143	1,211

Tableau de fréquences

V1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
ntr	8	10,0	10,0	13,8
Valide dccr	34	42,5	42,5	56,3
tfdccr	35	43,8	43,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

V2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	3	3,8	3,8	6,3
Valide ntr	16	20,0	20,0	26,3
dccr	40	50,0	50,0	76,3
tfdccr	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

V3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	5	6,3	6,3	10,0
Valide ntr	18	22,5	22,5	32,5
dccr	34	42,5	42,5	75,0
tfdccr	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

V4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	1	1,3	1,3	1,3
nndccr	8	10,0	10,0	11,3
ntr	20	25,0	25,0	36,3
dccr	33	41,3	41,3	77,5
tfdccr	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

V5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	1	1,3	1,3	1,3
nndccr	7	8,8	8,8	10,0
ntr	22	27,5	27,5	37,5
dccr	32	40,0	40,0	77,5
tfdccr	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

V6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	6	7,5	7,5	12,5
ntr	16	20,0	20,0	32,5
dccr	28	35,0	35,0	67,5
tfdccr	26	32,5	32,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

V7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	5	6,3	6,3
	nndccr	5	6,3	12,5
	ntr	15	18,8	18,8
	dccr	33	41,3	72,5
	tfdccr	22	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

V8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	6	7,5	7,5
	nndccr	9	11,3	18,8
	ntr	22	27,5	46,3
	dccr	26	32,5	78,8
	tfdccr	17	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

V9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	2	2,5	2,5
	nndccr	19	23,8	26,3
	ntr	17	21,3	47,5
	dccr	28	35,0	82,5
	tfdccr	14	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

V10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	3	3,8	3,8
	nndccr	15	18,8	22,5
	ntr	21	26,3	48,8
	dccr	29	36,3	85,0
	tfdccr	12	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

V11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	7	8,8	8,8
	nndccr	8	10,0	18,8
	ntr	23	28,8	47,5
	dccr	27	33,8	81,3
	tfdccr	15	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

V12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	5	6,3	6,3
	nndccr	16	20,0	26,3
	ntr	20	25,0	51,3
	dccr	27	33,8	85,0
	tfdccr	12	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

V13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	6	7,5	7,5	7,5
nndccr	11	13,8	13,8	21,3
Valides	23	28,8	28,8	50,0
dccr	21	26,3	26,3	76,3
tfdccr	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
N							
Valide	80	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,00	3,84	3,76	3,65	3,48	3,60	3,31
Ecart-type	1,043	,878	,971	1,104	1,018	1,086	1,098

Statistiques

	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14
N							
Valide	80	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,38	3,23	3,43	3,39	3,34	3,29	3,39
Ecart-type	1,036	1,136	1,145	1,164	1,179	1,214	1,085

Tableau de fréquences

G1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	7	8,8	8,8	12,5
ntr	4	5,0	5,0	17,5
dccr	39	48,8	48,8	66,3
tfdccr	27	33,8	33,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	2	2,5	2,5	2,5
nndccr	4	5,0	5,0	7,5
ntr	14	17,5	17,5	25,0
dccr	45	56,3	56,3	81,3
tfdccr	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	4	5,0	5,0	8,8
ntr	19	23,8	23,8	32,5
dccr	37	46,3	46,3	78,8
tfdccr	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	9	11,3	11,3	15,0
ntr	22	27,5	27,5	42,5
dccr	25	31,3	31,3	73,8
tfdccr	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	10	12,5	12,5	16,3
ntr	25	31,3	31,3	47,5
dccr	30	37,5	37,5	85,0
tfdccr	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	10	12,5	12,5	16,3
ntr	21	26,3	26,3	42,5
dccr	28	35,0	35,0	77,5
tfdccr	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	4	5,0	5,0	5,0
nndccr	13	16,3	16,3	21,3
Valides ntr	31	38,8	38,8	60,0
dccr	18	22,5	22,5	82,5
tfdccr	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	3	3,8	3,8	3,8
nndccr	13	16,3	16,3	20,0
Valides ntr	26	32,5	32,5	52,5
dccr	27	33,8	33,8	86,3
tfdccr	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	5	6,3	6,3	6,3
nndccr	19	23,8	23,8	30,0
Valides ntr	19	23,8	23,8	53,8
dccr	27	33,8	33,8	87,5
tfdccr	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	5	6,3	6,3	6,3
nndccr	12	15,0	15,0	21,3
ntr	22	27,5	27,5	48,8
dccr	26	32,5	32,5	81,3
tfdccr	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	5	6,3	6,3	6,3
nndccr	15	18,8	18,8	25,0
ntr	18	22,5	22,5	47,5
dccr	28	35,0	35,0	82,5
tfdccr	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
nndccrdtt	5	6,3	6,3	6,3
nndccr	17	21,3	21,3	27,5
ntr	18	22,5	22,5	50,0
dccr	26	32,5	32,5	82,5
tfdccr	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

G13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	9	11,3	11,3
	nndccr	9	11,3	22,5
	ntr	26	32,5	55,0
	dccr	22	27,5	82,5
	tfdccr	14	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

G14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nndccrdtt	3	3,8	3,8
	nndccr	14	17,5	21,3
	ntr	26	32,5	53,8
	dccr	23	28,8	82,5
	tfdccr	14	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Corrélations

			formation	communications
Rho de Spearman	formation	Coefficient de corrélation	1,000	,564**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	80	80
	communications	Coefficient de corrélation	,564**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	80	80

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			formation	prise_de_décision
Rho de Spearman	formation	Coefficient de corrélation	1,000	,640**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	80	80
	prise_de_décision	Coefficient de corrélation	,640**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	80	80

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			formation	la_vigilance
Rho de Spearman	formation	Coefficient de corrélation	1,000	,554**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	80	80
	la_vigilance	Coefficient de corrélation	,554**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	80	80

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

		formation	le_groupe	
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	1,000	,513**
	formation	Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	80	80
		Coefficient de corrélation	,513**	1,000
	le_groupe	Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

		formation	compétance	
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	1,000	,510**
	formation	Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	80	80
		Coefficient de corrélation	,510**	1,000
	compétance	Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		Total
N		80
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	273,08
	Ecart-type	39,615
Différences les plus extrêmes	Absolue	,126
	Positive	,126
	Négative	-,096
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,128
Signification asymptotique (bilatérale)		,157

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.