تحليل فعالية برامج التكوين في تطوير الكفاءات المهنية لدى إطارات شركة نفطال – فرع الوقود

Analyzing the effectiveness of training programs on enhancing professional competencies among executives of NAFTAL-Fuel Branch

كهينة حميش[1] ، فتيحة بصاشي[2] / Kahina HAMICHE [1] , Fatiha BESSACHI [2]

[1] جامعة الجزائر 3، مخبر رأس المال البشري، hamichekahina@gmail.com

[2] مدرسة الدراسات العليا التجارية (EHEC)، مخبر الإدارة والأداء والابتكار، Bessachi.fatihadoc@gmail.com

تاريخ الاستلام: 19 /2026/05 تاريخ القبول: 20 /2026/06 تاريخ النشر: 30 /2026/06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التكوين الوظيفي في تطوير الكفاءات المهنية (الفردية والجماعية) بفرع الوقود لشركة نفطال. تمّ جمع البيانات باستبيان وُزّع على عينة قصدية شملت **50** إطارا من مجتمع أصله **178**، وتمت المعالجة عبر برنامج**SPSS**. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكوين في تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة (**p≤0.01**)، مع تباين واضح في القدرة التفسيرية لصالح الكفاءات الفردية مقارنة بالجماعية. وتؤكد الدراسة أنّ الاستراتيجية الجيدة لتطوير الكفاءات لابد أن ترتكز على التحسين في سياسة التكوين المستمر للموظفين، لسدّ الفجوات المهارية الفنية منها والوجدانية.

كلمات مفتاحية: التكوين، الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، نفطال.

تصنيف **JEL** : M54 , M53, J24

Abstract:

This study aims to measure and analyze the impact of job training on the development of professional competencies (both individual and collective) at Naftal's Fuel Branch. Data was collected via survy distributed to a purposive sample of 50 executives out of a total population of 178, and data was conducted using SPSS. The findings reveal a statistically significant impact of training on competency development at significance level of ($p \leq 0.01$). with a clear variance in the explanatory power favoring individual competencies over collective ones. The study concludes that an effective competency development strategy must be anchored in the enhancement of continuous training to bridge both technical and emotional skill gaps.

Keywords: Job Training; Individual Competencies; Collective Competencies; Naftal.

Jel Classification Codes : J24, M53, M54

Résumé :

Cette étude vise à mesurer et analyser l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences professionnelles au sein de la Branche Carburants de Naftal. Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire distribué à un échantillon ciblé de 50 cadres, sur une population totale de 178, et le traitement de données a été réalisée via le logiciel SPSS. Les résultats révèlent un impact statistiquement significatif de la formation sur le développement des compétences au seuil de signification de ($p \leq 0,01$), avec une nette divergence quant au pouvoir explicatif en faveur des compétences individuelles par rapport aux compétences collectives. L'étude conclut qu'une stratégie efficace de développement des compétences doit s'ancrer dans le renforcement de formation continues afin de combler les lacunes en matière de compétences tant techniques qu'émotionnelles.

Mots-clés : Formation professionnelles, Compétences individuelles, Compétences collectives, Naftal.

Codes de classification de Jel : J24, M53, M54

المؤلف المرسل: كهينة حميش، الإيميل: hamichekahina@mail.com

1. مقدمة:

في عصرنا الرقمي، نعيش اليوم في عالم يتميز بالحيوية والديناميكية، بالثورة الرقمية وسرعة التغير التكنولوجي، وتواجه أغلب المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تتطلب منها الابتعاد عن نماذج العمل التقليدية والتوجه نحو نماذج عمل حديثة أكثر مرونة. فلم يعد تحقيق النجاح مرهون بتوافر الموارد فحسب، بل بمدى قدرة المؤسسة على استغلالها وتجديدها باستمرار، والعمل على تعبئة وتطوير المورد البشري الكفء القادر على التكيّف مع هذه التغيرات التكنولوجية السريعة ومتطلبات السوق المتزايد التعقيد. في هذا السياق، لم يعد التكوين مجرد نشاط إداري تقليدي يهدف إلى نقل المعرفة، بل أصبح استراتيجية متكاملة وضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتزايد التعقيد، من خلال بناء الكفاءات وتطوير القدرات المهنية للأفراد والجماعات.

لذلك، يسود اليوم اعتقاد واسع النطاق بأهمية تخصيص الموارد للتعليم وغيره من أشكال تنمية وتطوير الكفاءات كعامل أساسي في رفع الإنتاجية والأداء. وقد أدى هذا التحول إلى تبني مفهوم التكوين القائم على الكفاءة كاستراتيجية رئيسية لبناء موارد بشرية لا تتمتع بالمهارات التقنية فحسب، بل أيضاً تتمتع بالإبداع والابتكار والقدرة على التكيّف. وهذا التوجه يفرض على المؤسسات وضع سياسات تكوين متكاملة تشمل تخطيط الاحتياجات، تقييم نقاط القوة والضعف، وصولاً إلى تطبيق أساليب التعليم ومراقبة أثر التكوين وفعاليته.

وفي السياق المحلي، وتماشياً مع نفس التوجه العالمي، أولت الجزائر اهتماما بعملية التكوين، من خلال إلزامها قانونياً بتخصيص نسبة من الكتلة الأجرية لتمويل عمليات التكوين المستمر. غير أنّ هذا الإلزام القانوني يطرح إشكالية جوهرية حول مدى فعالية البرامج التكوينية المطبقة في تحقيق الأهداف المرجوة منها، هل تُمارس هذه البرامج كخيار استراتيجي ينعكس على تطوير الكفاءات ويساهم فعلياً فيه، أم أنها تُنفذ كإجراء إداري يهدف فقط إلى الامتثال لمتطلبات القانون دون إحداث الأثر الفعلي المنشود على الكفاءة والأداء؟ انطلاقاً من هذا التساؤل، نصيغ الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

" ما مدى فعالية سياسة التكوين المتبعة من طرف شركة نفطال - فرع الوقود، كآلية فعالة لتطوير الكفاءات المهنية لإطاراتها؟ "

وتقسم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة هذه البرامج في تطوير الكفاءات الفردية للإطارات؟
- ما تأثير هذه البرامج في بناء وتعزيز الكفاءات الجماعية داخل فرق العمل بشركة نفطال-فرع الوقود؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

- **H:** تؤثر برامج التكوين المعتمدة بشكل إيجابي ومباشر في تطوير الكفاءات المهنية لدى إطارات فرع الوقود لشركة نفطال.

والتي تتفرّع إلى الفرضيتين التاليتين:

- **H1:** تساهم برامج التكوين المعتمدة من طرف شركة نفطال في تحسين وتنمية الكفاءات الفردية لدى الإطارات.
- **H2:** تؤدي برامج التكوين إلى تنمية الكفاءات الجماعية وزيادة فعالية فرق العمل لدى إطارات فرع الوقود لشركة نفطال.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إدراك كبريات المؤسسات لأهمية المورد البشري ممثلاً بكفاءاته ومواهبه، باعتباره محور التطوير والابتكار بها، حيث باتت المؤسسات التي تسعى للنجاح، تركز على تنمية وتطوير كفاءات موظفيها باستمرار، للتكيف والاستجابة مع متطلبات بيئتها المتغيرة. ومن هذا المنطلق يبرز التكوين كأحد أهم الآليات التي تعتمدها المؤسسات لضمان تطوير الكفاءات المهنية والمحافظة على تنافسيتها. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لمحاولة تقييم سياسة وبرامج التكوين المطبقة في فرع الوقود لشركة نفطال في تطوير الكفاءات المهنية لدى الإطارات العاملة بها.

نسعى من خلال هذا المقال إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوجزها في النقاط التالية:

- تحليل وتقييم الأثر الكلي لفعالية برامج التكوين المطبقة في فرع الوقود لشركة نفطال، على تطوير الكفاءات المهنية لإطاراتها.
- تحديد وتحليل مواطن القصور في الكفاءات المهنية لدى الإطارات، والكشف عن الحاجات التكوينية المدركة من طرفهم في المؤسسة.
- قياس مدى مساهمة برامج التكوين في تنمية الكفاءات الفردية للإطارات وعلى بناء الكفاءات الجماعية ورفع فعالية فرق العمل في نفطال.

وفي سبيل تحقيق هاته الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان موجه لعينة من إطارات فرع الوقود بشركة نفطال، تمّ جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-V27 عبر أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، بهدف اختبار العلاقة بين فعالية التكوين وتطوير الكفاءات المهنية على مستويها الفردي والجماعي. كما تمّ تنظيم هذا المقال في أربعة أقسام رئيسية: يتناول القسم الأول الإطار النظري وأدبيات الدراسة المتعلقة بمفاهيم التكوين، الكفاءات الفردية والجماعية. يخصص القسم الثاني للجانب المنهجي، حيث يتم عرض أساليب البحث والتقنيات الإحصائية المستخدمة في التحليل. أما القسم الثالث فيعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتأثير برامج التكوين على تطوير الكفاءات الفردية وبناء الكفاءات الجماعية في فرع الوقود - نفطال. ويختتم القسم الرابع بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعة، لننهي المقال بملخص للنتائج الرئيسية وجملة من التوصيات في الخاتمة.

2. الإطار النظري وأدبيات الدراسة:

قبل الخوض في الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، لابد من تعريف بسيط لمتغيرات الدراسة وتقديم إطار نظري ومفاهيمي لكل من التكوين والكفاءات (الفردية والجماعية) وكذا مفهوم التطوير في إدارة الموارد البشرية.

1.2 الكفاءات المهنية: من المقاربة الفردية إلى المقاربة الجماعية

قبل تحديد مفهوم الكفاءة بشكل عام، من الضروري تتبع تطور معناه في أدبيات الإدارة والتسيير. تشير دراسة (Fejfarová & Fejfar, 2022) إلى أن مصطلح الكفاءات في مجال الإدارة، يحمل معنيين رئيسيين شكّلا الأساس لتعريفات الكفاءة الفردية لاحقاً. فالمعنى الأول يميز الكفاءات بأنها القوة ونطاق الصلاحية أو السلطة المتعلقة بشخص أو هيئة معينة، بينما يشير المعنى الثاني إلى المؤهلات والقدرات الخاصة بالفرد نفسه، والتي تسمح له بأداء مهامه بفعالية.

1.1.2 التطور المفاهيمي للكفاءة: التباين بين النظرة الفردية والسياقية

منذ تسعينات القرن الماضي، عرف مفهوم الكفاءة اهتماما واسعاً من الباحثين والممارسين في مختلف المجالات، وأصبح أحد المفاهيم المركزية في إدارة الموارد البشرية. وقد قدّم (White, 1959) أول استعمال لمفهوم الكفاءة بمعناه المرتبط بالقدرات والمؤهلات، مبرزاً أثرها في الأداء والتحفيز. ثم جاء (Mc Clelland, 1973) مشككا في الاعتماد المفرط على اختبارات الذكاء في انتقاء الأفراد، مقترحاً بدلاً من ذلك اختبارات الكفاءة باعتبارها مؤشرا أكثر دقة للتنبؤ بالنجاح المهني.

لاحقاً، طوّر (Boyatzis, 1982) هذا التوجه بتأكيده على ضرورة التمييز بين المهام المطلوب إنجازها والقدرات الشخصية اللازمة لأدائها وفق المعايير المطلوبة، معتبرا الكفاءة مجموعة الخصائص الكامنة في الفرد (كالاستعدادات، الحوافز، القدرات، الصورة الذاتية والدور الاجتماعي) والمرتبطة بأداء وظيفي فعال أو متفوق"، مما نقل التركيز من "ما يجب فعله" إلى "كيفية القيام به. وقد مثّلت أعمال (Spencer & Spencer, 1993) الذروة في تطوير مفهوم الكفاءة في الإدارة والموارد البشرية في السياق الأنجلوساكسوني، من خلال تطوير نموذج جبل الجليد (The Iceberg Model) للكفاءات، الذي يربط بين الخصائص الظاهرة والكامنة للفرد بتقديم أدوات منهجية وتصنيفية، تسمح للمؤسسات بتطبيق مفهوم الكفاءة على أرض الواقع، في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

في المقابل، اتخذت المقاربة الفرانكوفونية مسارا مغايرا ركّز على السياق التنظيمي ووضعية العمل نفسها بوصفهما الإطار الحقيقي لتجلي الكفاءة. إذ يرى (De montmollin, 1986) أنه لابد من شرح الكفاءة ضمن وضعية مهنية معينة، حيث عرّفها بأنها "مجموعات مستقرة من المعارف، معارف عملية، سلوكيات نموذجية وإجراءات قياسية، ونماذج تفكير والتي يمكن تنفيذها دون الحاجة لتعلّم جديد" (De Montmollin, 1984, p. 122). ويركز هذا التعريف على الكفاءة باعتبارها قدرة على الاستجابة الذكية والتعامل والتأقلم مع المواقف غير المتوقعة والطارئة في بيئة العمل، مما يؤكد على الجانب الإجرائي والوظيفي للكفاءة. وسار (MALGLAIVE, 1994) في الاتجاه ذاته، معتبرا الكفاءة "معرفة قيد الاستخدام"، أي أنها تُبنى وتقيَّم في الفعل العملي.

من جهته، أضاف (LE BOTERF, 1994) بعداً مؤسسياً للمفهوم، مؤكداً أن الكفاءة نتاج تفاعل بين الموارد المدمجة (أو الموارد الشخصية) وموارد البيئة المهنية التي تعمل المؤسسة على تهيئتها. وتتجسّد هذه الأخيرة من خلال: **البيئة من أجل القدرة على التصرف**، والذي يشير إلى المؤسسة والنظام المانجيري، و**البيئة من أجل الرغبة في التصرف**، والذي يشير بدوره إلى التحفيز، الشعور بالانتماء والاعتراف.

وفي هذا الاتجاه، لا يمكن فصل الكفاءة عن الهدف الذي تسعى لتحقيقه من خلالها، إذ تمثل "بنية ديناميكية محركها النشاط الحاسم (Leplat, 1995, p. 123)". أما النظرة الحديثة للكفاءات كما يطرحها (LE BOYER, 2009) فتركز على الربط بين الكفاءة والنتائج المحققة باعتبارها "القدرة على تجسيد المعارف لتحقيق النتائج المطلوبة" (p. 31).

يتضح مما سبق أن مفهوم الكفاءة قد تطور عبر مقاربتين أساسيتين، ركزت إحداهما على الخصائص الكامنة للفرد (الاتجاه الأنجلوساكسوني)، بينما ركزت الأخرى على حشد الموارد في سياق العمل المعقد (الاتجاه الفرانكفوني). وقد أفرز هذا التباين ثراء في التعريفات والمقاربات النظرية، يمكن تلخيص أبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): ملخص لأهم التعاريف المقترحة للكفاءات الفردية

المؤلف	سنة النشر	التعريف
Boyatzis	**1982**	الخصائص الكامنة للفرد والمرتبطة بالأداء العالي الفعال والخاضع لمعايير منمّطة، وتتمثل تلك الخصائص في المعرفة، الدوافع، القيم، السمات الشخصية...إلخ.
De montmollin	**1984**	مجموعة مستقرة من المعارف، المعرفة العملية، السلوكيات النموذجية، إجراءات قياسية وأنواع تفكير، التي يمكن تنفيذها وممارستها دون الحاجة لتعلّم جديد
Gillet	**1991**	نظام معرفة مفاهيمي وإجرائي، منظم في مخططات عملية والذي يسمح بتحديد مشكلة مهمة وحلّها من خلال عمل فعال
Spencer & Spencer	**1993**	مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشير إلى طرق التفكير، والتعميم على المواقف والتصرف، والتي تسبب الأداء الجيد للفرد في الوظيفة، أو هي السبب في جزء كبير من سلوكه
Meschi	**1996**	مجموعة من المعارف والقدرات والإرادات المهنية
Zarifian	**1999**	أخذ الفرد المبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهته لوضعيات مهنية وظروف معينة
Le boterf	**1999**	نتاج ثلاث عوامل هي معرفة التصرف (المزج بين الموارد الفعالة)، الرغبة في التصرف (أي أن تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة)، والقدرة على التصرف (توفير البيئة التنظيمية المناسبة). أي القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار سيرورة محددة بغرض بلوغ نتيجة معترف بها وقابلة للتقييم
Dejoux	**2001**	مجموعة من المعارف، القدرات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف محدد وتحت ظروف معينة.
Roegiers	**2004**	قدرة الفرد على تعبئة وتجنيد بشكل متداخل مجموعة متكاملة من الموارد بصدد حل جملة من المشاكل
Le boyer	**2009**	دليل السلوكيات الذي يتحكم فيه بعض الأفراد أكثر من غيرهم مما يجعلهم فعالين في وضعية مهنية معينة، فالكفاءات راسخة في السلوكيات التي يمكن ملاحظتها في واقع العمل اليومي عند الممارسة والتي تساهم في النجاح الوظيفي في المنصب المشغول
Dubois & Rothwell	**2016**	التطبيق المتسق للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على (حميش، 2022/2021)

والملاحظ أنّ مفهوم الكفاءة قد شهد تطورا ملحوظا عبر العقود، حيث انتقل من التركيز على الخصائص الفردية (Boyatzis, 1982) إلى مقاربات أكثر تكاملاً تشمل المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرة على التكيف والتعامل مع سياقات مهنية معينة. فهي أصبحت تشير إلى القدرة الديناميكية للفرد على تعبئة وتطبيق والتوظيف المتكامل لمعارفه ومهاراته التقنية وموارده الاجتماعية من قيم وقدرات شخصية بفعالية، لغرض حل المشكلات غير المتوقعة والوفاء بمتطلبات العمل المتغيرة في سياقات مختلفة. وهذا التنوع الظاهر في التعاريف باختلاف التخصصات، يعكس تعقيد الكفاءة كمفهوم ديناميكي، ويؤكد ضرورة الاعتماد على مقاربات شمولية تدمج الأبعاد الثلاث (المعرفية، السلوكية والتنظيمية) لضمان فعالية التطوير المهني. وانطلاقاً من هذا المفهوم الشمولي، تبرز ضرورة تجاوز النظرة الفردية للكفاءة، والتوجه نحو دراسة كيفية بناء وتطوير البعد الجماعي للكفاءة داخل فرق العمل.

2.1.2 الكفاءة الجماعية: نحو مقاربة تكاملية لفعالية العمل الجماعي

شهدت بيئة العمل تحولا جذرياً على مدى العقود القليلة الماضية، ولا سيما بين عامي 1980 و1990، متأثرة بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT)، وما ترتّب عنه من تغييرات في الهياكل التنظيمية وأنماط العمل (كظهور العمل عن بعد والعمل الهجين) وحتى إعادة تشكيل مفهوم العمل بأكمله بهدف التكيف مع هذه التغيرات (Cherbonnier, Hémon, Michinov, Jamet, & Michinov, 2024). وقد لخّصت دراسة (Largier, Delgoulet, & De la Garza, 2008) أبرز هذه التحولات في: **إدخال التقنيات الجديدة**، والتي غيّرت طبيعة المهام وأشكال الاتصال (الشبكات، العمل عن بعد، تخطيط مواد المؤسسة ERP...)؛ **ظهور أشكال إدارية جديدة** قائمة على مشاركة الموظفين، ظهور مجموعات مستقلة أو مجموعات قائمة على المشاريع؛ **تطور أوضاع وظيفية متزايدة الهشاشة** (كالعمل المؤقت، العمل بدوام جزئي)؛ وأخيرا **ظهور أنماط جديدة لإدارة الموارد البشرية** والتي تنادي إلى الفردنة في الأجور والترقيات بالاعتماد على التقييم الفردي للكفاءات وفردنة المسارات المهنية. وتؤكد (Dejoux, 2001) أن هذه الأسباب دفعت بالمؤسسات إلى تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل مختلطة. وعليه، بات استخدام فرق العمل كأسلوب لإدارة الأداء سمة مؤسسات القرن الحادي والعشرين باعتبارها تدعم الأداء الجماعي وتمثل فرصاً فريدة (Salas, et al., 2008).

في هذا السياق، يمكن تعريف الفرق (Teams) بأنها "مجموعة مميزة تتألف من شخصين أو أكثر يتفاعلون بطريقة ديناميكية، مترابطة وتكيفية، نحو هدف/غاية/مهمة مشتركة وذات قيمة" (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2014, p. 2). وتستند فعالية الفرق على تكامل بعدين أساسين:

i. **العمل الجوهري** (Taskwork) والذي يشمل أداء المهام المحددة التي يحتاج أعضاء الفريق إنجازها لتحقيق الأهداف؛
ii. **العمل الجماعي** (Teamwork) الذي يشير إلى العملية التي يتعاون من خلالها أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المهمة (Driskell, Salas, & Driskell, 2018)، بعبارة أخرى مختصرة، هو "تكامل جهود الأفراد نحو إنجاز هدف مشترك" (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008, p. 458).

ويؤكد (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2014) أنّ العمل الجماعي هو الضامن الفعلي لأداء العمل الجوهري بفعالية، من خلال التركيز على السلوكيات المشتركة (أي ما يفعله أعضاء الفريق)، الاتجاهات والمواقف (أي ما يشعر به أو يؤمن به أعضاء الفريق) والمعارف (أي ما يعرفه أعضاء الفريق) الضرورية للفرق لإنجاز المهام. وينتج عن هذا التحوّل نحو العمل الجماعي بروز مفهوم الكفاءة الجماعية، بوصفها شكلاً من أشكال الفعالية الجماعية التي تتجاوز حدود الأداء الفردي.

يصعب الوقوف على تعريف واحد وشامل لمصطلح الكفاءات الجماعية لتعدّد التخصصات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، بالرغم من الاتفاق على أهمية هذا العنصر في تحقيق نتائج عالية، تُظهر مراجعة الأدبيات وجود تباين واضح بين الأدبيات الفرنكوفونية والانجلوسكسونية. فالأولى تركز في تعريفها للكفاءة الجماعية على عملية تعبئة وحشد الموارد المشتركة والتآزر والتعاون. وعموما يركز السياق الفرانكوفوني أكثر على القدرة الكامنة للفريق (Potentiel) وعلى العمليات المعرفية والعلائقية التي تسمح للفريق بالتكيف مع المستجدات وتوليد حلول جديدة. بينما تهتم الثانية بالنتيجة والفعالية المحققة،

أي تربط العمليات السلوكية الجماعية (كالتعاون والتواصل) بالأداء، وترى أن الكفاءة الجماعية تُقاس بمدى قدرة الفريق على تحقيق النتائج.

وفقا لدراسة (Bonin & Grasser, 2025) نشأ الاهتمام بالكفاءات الجماعية من الدراسات المرتبطة بالمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات (Hamel & Prahalad, 1989; Barney, 1991)، والتي تتناول الكفاءة من منظور شامل أو تنظيمي، وتسلطّ الضوء على دور التعلم الجماعي للمؤسسة كأساس للأداء التنظيمي. ولهذا، تُعرّف الكفاءة الجماعية كمكون وسيطي في أداء المنظمات؛ إذ تقع بين الكفاءات الفردية على المستوى الجزئي والكفاءات التنظيمية على المستوى الكلي. وتكمن الآلية الجوهرية لهذه الكفاءة في أنّ المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد تُدمج تدريجياً في نسيج جماعي منسجم عبر سيرورات التفاعل والتعلم التنظيمي، لتتحوّل مع مرور الوقت إلى رأسمال جماعي مشترك. وهكذا، فإنّ مزج الكفاءات الفردية داخل جماعة العمل لا يقتصر على التجميع، بل يُحدث أثراً مضاعفاً يعزّز من قدرة الفريق على الإنجاز والابتكار (Le Boterf, 2001). فالكفاءة الفردية يمكنها أن تتلاشى في أي لحظة، لأنّ الفرد الكفء قد يغادر المؤسسة التي يعمل بها لينتقل إلى مؤسسة منافسة، حاملاً معه معارفه وخبراته التي تظل ملكاً شخصياً له. وبهذا تنقل المؤسسة ميزة كانت تستند إلى كفاءة فردية وحيدة. أما الكفاءة الجماعية فتُعد من الأصول التنظيمية للمؤسسة، لأنها تُبنى بطريقة تجعلها مستقلة عن وجود الفرد أو غيابه، وتستمر بفضل استقرار المعرفة الجماعية المتجذّرة في الممارسات المشتركة والأنظمة الداخلية. كما أنّ بعض الباحثين أشاروا إلى مفهوم **الكفاءة الكلية** -وهي شكل استراتيجي من الكفاءة الجماعية- يمكّن المؤسسة من تقديم منتج ذي قيمة عالية واستثنائية، سواء من خلال جودة متفوّقة أو وظائف مميزة، مما يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتنعكس هذه التعددية المفاهيمية في تعريفات الكفاءة الجماعية (collective competence) التي تتجاوز التجميع البسيط للكفاءات الفردية، وتحلّل ضمن ثلاث محاور نظرية رئيسية في الأدبيات الفرانكفونية. فهي تعرف على أساس التآزر والتعاون الناتج عن التفاعلات والديناميكية الداخلية للفريق، وهو ما يفسر القيمة المضافة غير القابلة للتحديد الناشئة عن هذا التفاعل (Dejoux C. , 1998; Le Boterf, 2001; Amherdt, Dupuich-Rabasse, Emery, & Giauque, 2000; Pemartin, 1999). في الوقت ذاته، يركز البعض على "ما يعرفه الفريق"، أي على الجانب الإدراكي والمعرفي المشترك، كتوحيد التمثيلات والمعارف الضمنية التي توفر الأساس للتنسيق الفعال (De Montmollin, 1984; Retour & Krohmer, 2011). بينما يركز اتجاه آخر على "ما يمكن للفريق أن يفعله"، حيث تعرّف الكفاءة من حيث القدرة السلوكية (أو القدرة على الفعل والتصرف) والمرتبطة بقدرة الفريق على حل المشكلات أو مواجهة وضعية مهنية طارئة، وهي القدرة التي تعد تطبيقاً سلوكياً لنجاح التفاعل والإدراك المشترك (Bataille, 2001; Dupuich-Rabasse, 2006) . وفي سياق مماثل، يناقش (Retour & Krohmer, 2011) وجود مصادر مختلفة لخلق وبناء الكفاءات الجماعية، من خلال التمييز بين الجوانب المتعلقة بالأفراد أعضاء الفريق (الكفاءات الفردية، العلاقات غير الرسمية والتعاون) والجوانب المتعلقة بالمؤسسة (تكوين فرق العمل، التفاعلات الرسمية، أسلوب الإدارة).

تعكس هذه التصورات النظرية محاولات الأدبيات لتحديد الجوهر الحقيقي للكفاءة الجماعية، ويأتي هذا التركيز نتيجة لتباين واضح في تناول المفهوم مع الأدبيات الأنجلوسكسونية، التي لم تستخدم مصطلح الكفاءة الجماعية (Collective Competence) بشكل مباشر كما هو الحال في السياق الفرانكوفوني، بل يتناول المفهوم ضمن أطر مفاهيمية قريبة. فالملاحظ في الأدبيات الأنجلوسكسونية، أنّ المقالات التي تتناول صراحة مصطلح "الكفاءة الجماعية" نادرة العدد ومشتتة زمنيا. وقد دُرست هذه الفكرة في بدايتها (نهاية الثمانينات وبداية التسعينات) ضمن سياق محفظة كفاءات المؤسسة (الفردية، الجماعية والتنظيمية)، حيث تشير دراسة (Arnaud, 2016) أنّ Burgoyne (1989) قد أكد أنّ المستويات العالية من الكفاءة الفردية للأعضاء لا تضمن الكفاءة والفعالية الجماعية أو التنظيمية، بل وقد تكون مستويات الكفاءة العالية المقترنة بالأنا المتضخمة حاجزا أمام التعاون الفعال، وسيبقى تحدي إيجاد طرق لتطوير الكفاءة الجماعية قائما. أما Nordhaug & Grenhaug (1994) فقد شدّدا على أهمية ديناميكيات التفاعل كآلية لإنتاج الكفاءة الجماعية. وبعد عقد من الزمن، انصب

اهتمام Boreham (2002) على منطق فضح الإفراط في فردنة أداء الموظفين. ويُرجع (Arnaud, 2016) الوجود الضعيف للمفهوم في الأدبيات العالمية إلى ثلاث أسباب: **1.** تفضيل مفاهيم أخرى لدراسة العمل الجماعي **2.** إعطاء الأولوية للأداء الاقتصادي المخرج (Output) على دراسة الأداء أثناء العمل الجماعي **3.** عدم جاهزية الأعمال الفرانكوفونية الدولية نظريا ومنهجيا للتعامل مع ديناميكية بناء الكفاءات الجماعية أثناء حدوثها.

يفسر هذا التباين في التأسيس النظري اتجاه المدرسة الأنجلوسكسونية إلى التركيز بشكل أكبر على فعالية الفريق (Team Effectiveness) والأداء الجماعي المتفوق بوصفها نتائج قابلة للقياس، بدلا من التركيز على القدرة الكامنة للمجموعة. ويعتمد هذا التوجه على نماذج منطقية ومحددة ترى أن العمليات الجماعية (كالتنسيق والتواصل) تمثل أنشطة وسلوكيات مترابطة يقوم بها أعضاء الفريق لتحقيق الهدف، فهي تؤثر على كيفية عمل الفرق وتُظهر "ما يمكن للفريق فعله". كما يبرز مفهوم الحالات الناشئة (Emergent States)، التي تشير إلى الخصائص الداخلية والديناميكية التي تتطور داخل الفريق وليست سلوكيات مباشرة، بل أفكار ومشاعر مشتركة للفريق (مثل التعاون كدافع تحفيزي، الإدراك كمعرفة مشتركة والصراع كظاهرة داخلية). وما يحدد كيفية سير هاته العمليات الجماعية هو العوامل السياقية الكبيرة مثل بيئة العمل، الثقافة التنظيمية وتكوين الفريق (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2014). وتشير الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي، مثل دراسة (Salas, Linhardt, & Castillo, 2024)، إلى أنّ فهم آليات عمل الفرق الفعالة قد أصبح أكثر عمقاً وتكاملاً في الوقت الراهن، حيث لا تتحقق فعالية الفريق إلا من خلال بناء وتعزيز التماسك الجماعي، إرساء السلامة النفسية، وتطوير النماذج الذهنية المشتركة وأنظمة الذاكرة التبادلية، إضافة إلى تعزيز جودة التواصل لأعضاء الفريق.

وفقاً لهذا المنظور، فإنّ الكفاءة الجماعية في الأدبيات الأنجلوساكسونية تصفها كحالة قابلة للقياس والتكوين داخل فرق العمل، وليس مجرد امتداد لكفاءات أعضائها. فبناء كفاءات الفرق يتطلّب حسب (Salas, et al., 2008) تنمية نماذج معرفية مشتركة (shared mental models) ومهارات تواصل وتنسيق تتجاوز قدرات الأعضاء منفردين. وتشير كذلك مراجعة (Wu & Cormican, 2021) إلى أنّ القيادة المتشاركة (Shared leadership) تساهم بشكل إيجابي في فعالية الفريق من خلال دراسة مدى تلبية الفريق لتوقعات العمل ومن حيث إمكانية الفرق في الاحتفاظ بأعضائه والعمل بفعالية بمرور الوقت، والذي يتوافق مع التقييم الشامل لفعالية الفريق الذي يجب أن يلتقط كل من فعالية الفريق الحالية (أي أداء المهام الحالية) وفعالية الفريق المستقبلية (أي القدرة على مواصلة العمل معاً). وقد أظهرت دراسات حديثة مثل (Chayomchai, 2023) أهمية الكفاءة الجماعية في التأثير على الأداء التنظيمي من خلال التركيز على مجموعة من العوامل: القيادة، بيئة العمل وقدرة الموظفين على التعاون ضمن فرق فعالة.

تتجه الأدبيات الحديثة إلى تأكيد أهمية البعد الجماعي في دراسة الكفاءات، باعتباره مستوى وسيطي طالما تم تجاهله في الممارسات التنظيمية التي انحصرت في التركيز على الكفاءات الفردية والتنظيمية. فعلى الرغم من أن المؤسسة تمثل بنية جماعية بطبيعتها، إلا أن المكونات الناشئة عن الممارسات الجماعية والتفاعلات بين الفرق ظلّت مهمشة **(Avelino, Salles, & Costa, 2017)**. ويشير هذا الاتجاه إلى أن الكفاءة الجماعية ترتبط بمختلف مجموعات العمل والتكوينات الاجتماعية داخل المؤسسات. وتمثل قدرة ضمنية وغير قابلة للاستنساخ، إذ أنّ مجموع العوامل المتكاملة التي تسهم في بنائها يخص كل كيان جماعي، وكل مؤسسة على حدى. فالمؤسسات اليوم التي تعطي الأولوية للعمل الجماعي، تشهد عادة زيادة في الابتكار، وتحسّنا في مهارات حل المشكلات، وسرعة أكبر في التعرف على الأخطاء إضافة إلى ارتفاع مستويات الكفاءة التنظيمية. ولذلك أصبح التركيز أكثر على التعاون عند توظيف الأعضاء الجدد ودمجهم في ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة..

2.2 الإطار المفاهيمي للتكوين: نحو تطوير الموارد البشرية القائمة على الكفاءة

في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، يعد التكوين (Training) والتطوير (Development) من المكونات الحيوية والركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة. فبينما يهدف التكوين إلى تحسين أداء الموظف في مهامه الحالية من خلال التركيز على المعارف والمهارات والقدرات (KSAs) المطلوبة للدور الوظيفي الحالي، يركز التطوير على إعداده لأدوار ومسؤوليات مستقبلية (Garavan, et al., 2019). ويشكل هذا المكون الشمولي (التطوير) عاملا حاسما لنجاح المؤسسة، كونه يضمن

امتلاك الموظفين للكفاءات اللازمة، وهو ما قد يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز مشاركة الموظفين في تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية. وفي هذا السياق، يرجح (Kraiger, Ford, & Salas, 1993) أن الاستثمار في التطوير المهني يعد استراتيجية حاسمة في جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها في سوق العمل التنافسي. كما يسمح للمؤسسة بالتكيف بشكل أفضل مع التغيرات في بيئة الأعمال، ويعزز من ثقافة الابتكار والتحسين المستمر ومواءمة التطوير مع الأهداف الاستراتيجية، ومنه تعزيز الأداء التنظيمي. أما على المستوى الجزئي، فهي تساعد على خلق بيئة عمال إيجابية والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستويات الدافعية والمشاركة والالتزام لدى الموظفين تجاه المؤسسة (Kosasih, Darmo, Rony, Fatmawati, & Ali, 2024).

1.2.2 الأهمية الاستراتيجية للتكوين والتطوير:

يمكن تلخيص الأهمية الاستراتيجية للتكوين والتطوير في تحقيق النجاح التنظيمي، كما أشار إليها (Ardouin, 2017) في النقاط التالية:

- التكوين أساس تحسين الأداء؛
- التكوين شرط تحسين جودة العمل، فكلما كان شكل التكوين أكثر وضوحا كلما زادت مساهمته في رفع مستوى المعرفة وتنمية الكفاءات، خاصة كفاءات الاتصال بين الموظفين؛
- التكوين ضروري لتحسين الكفاءات الفنية للموارد البشرية.

إذن، فإن التكوين والتطوير يشكلان معا منظومة متكاملة تعرف بـ "التكوين والتطوير المهني – Training & Development". فالبرامج التكوينية الفعالة قادرة على تعزيز مهارات الموظفين (Emplyee Skills)، وتحسين أدائهم الوظيفي (Job Performance)، ورعاية ثقافة تنظيمية إيجابية (Ndindeng, 2024). وبالتالي، فإنّ كفاءات الموظفين تلعب دورا محوريا في التطوير الاستراتيجي للمؤسسات (Fejfarová & Fejfar, 2022).

يمكن اعتبار التكوين (Training) بمثابة أصل من أصول القوى العاملة المؤسسية، ويُنظر إليه كوسيلة مساعدة لمواجهة التغيرات الناجمة عن التقدّم التكنولوجي والمنافسة السوقية والهيكل التنظيمي والتغيرات الديموغرافية (Chamoli & Sangeeta, 2019). ولمناقشة موضوع تكوين الموارد البشرية في المؤسسات، تُستخدم عدة مصطلحات: التكوين المستمر، تكوين البالغين، التكوين مدى الحياة، التكوين الدائم، التكوين في بيئة العمل...إلخ. وعلى الرغم من أنها ليسن مرادفات، إلا أنها مترابطة ببعضها البعض وتشير جميعها إلى تكوين وتطوير العاملين، وعليه سيتم الاعتماد على مصطلح "التكوين" في هذا المقال.

يعرّف التكوين في الأدبيات بطرق مختلفة، حيث تشدّد بعض التعريفات على الاحتياجات الحالية من المعرفة، المهارات والسلوكيات، بينما يركز البعض الآخر على الاحتياجات المستقبلية. ومع ذلك فإنّ التكوين يشير عموماً إلى العملية التي تنطوي على تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم لأداء مهامهم بأفضل طريقة. أي ذلك التكوين الذي يتم في بيئة العمل (التكوين الرسمي) وليس التكوين الذي يحدث كجزء من الخبرات اليومية في العمل، أو التجربة والخطأ، أو التعلّم بالممارسة.

من بين التعاريف التأسيسية للتكوين نذكر تعريف (Meignant, 1991) الذي يصفه كعامل للتكيّف والتأقلم، يُعد كذلك عاملاً للتنظيم الاجتماعي لأنه قد يكون أحد مفاتيح المصالحة بين الجانب الاجتماعي والاقتصاد، وذلك بقدر ما يساهم في توفير إشباعات مهنية للموظفين يساهم أيضا في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة. والذي يبرز المنظور الشمولي للتكوين معتبرا إياه عاملاً للتنظيم الاجتماعي. أي يعتبر استثمار استراتيجي له أبعاد اجتماعية واقتصادية عميقة.

كما يعرّفه (Noe, 2017) على أنه عملية تزويد الأفراد بمهارات متخصّصة، معارف وكفاءات مستهدفة، بهدف تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ضمن مسؤولياتهم الوظيفية الحالية. ويتم تطبيق هذه العملية من خلال أنشطة وخبرات تعلّم منظمة تهدف إلى تعزيز المهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة. وهو تعريف إجرائي، فهو يركز على التطبيق داخل المؤسسة من خلال تزويد الموظف بـ (KSAs) لتحسين الأداء الحالي بالاستعانة بآليات معينة وهي تعلم المؤسسة. وهو ما يتوافق مع دراسة (Deschênes, 2021) أيضاً، والتي تعرفه بأنه "مجموعة من الأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى التأثير على عملية اكتساب (KSAs)، وذلك من أجل الرفع من فعالية وكفاءة الأفراد والفرق والمنظمات على حد سواء" والذي أضاف جميع مستويات

الكفاءة (فردي، جماعي وتنظيمي). وفي إطار الاستثمار في الـ (KSAs)، يجادل (Sitzmann & Weinhardt, 2018) بأنّ الغالبية العظمى من التكوين في المنظمات يركز على ما يصفونه بالمهارات الصلبة (Hard Skills) أو تطوير الـ (KSAs) القابلة للتطبيق بشكل مباشر على الوظيفة.

ولتحويل هذه الأهمية الاستراتيجية للتكوين إلى واقع تنظيمي ملموس، لابد من ترجمة التكوين إلى التزام مالي وإداري على مستوى المؤسسة. وعليه، يندرج التكوين في المؤسسة ضمن حساب استراتيجي ومالي، والذي يعتمد على منطق متنوع غالبا ما يكون مرتبطاً بدافعية القادة للانخراط في تنفيذ برامج التكوين. كما يختلف حجم المبالغ المستثمرة في التكوين اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى. ففي الجزائر، يُلزم المرسوم التشريعي رقم 94-03 المؤرخ في 23 فبراير 1994، المتعلق بتمويل التكوين المهني المتواصل وتطوير التمهين، كل مؤسسة بالمساهمة في تطوير كفاءات موظفيها عن طريق تخصيص مبلغ 1% على الأقل من إجمالي كتلة الأجور السنوية لديها، كنفقات تكوين مؤهلة ومقبولة قانونياً. حيث يضمن هذا التشريع تحسين مؤهلات وكفاءات من الموظفين، وكذا ضمان التكيّف والإدماج المهني لمواجهة التطورات الاقتصادية والتقنية الحاصلة.

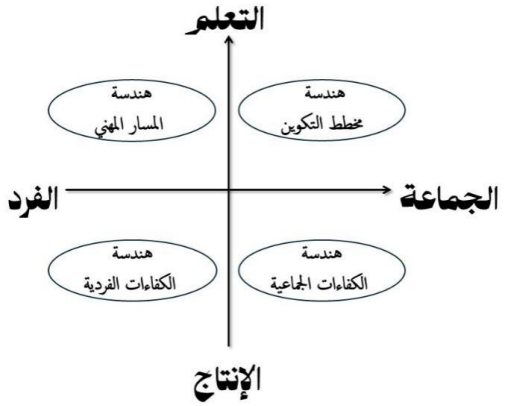
وانطلاقاً من الإطار المفاهيمي والقانوني للتكوين، تبرز الحاجة إلى تبني مقاربة منهجية لتنظيمه، عُرفت في الأدبيات باسم "هندسة التكوين-Training engineering"، ويُشار إليها كمنهجية إجتماعية-مهنية تتطلّب من المهندس المختص تحليل، تصميم، تنفيذ وتقييم الإجراءات والأنظمة التكوينية، مع مراعاة البيئة والفاعلين المهنيين (Ardouin, 2017). وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذا المقال لا يتناول الأبعاد التعليمية غير الرسمية المرتبطة بمقاربة الهندسة الديداكتيكية المهنية (IDP - Ingénierie Didactique Professionnelle)، المنتمية إلى المنظور التعلّمي داخل العمل القائم على الممارسة المهنية اليومية، والتي تهتم بتحليل عمليات اكتساب ونقل الكفاءات في سياقات العمل الفعلية (Pastré, 2011). إذ يركز هذا المقال حصرا على التكوين الرسمي المنظّم داخل المؤسسة، باعتباره الآلية الأساسية المعتمدة لتطوير الكفاءات المهنية، ضمن إطار تخطيط مسبق وإدارة مؤسساتية واضحة.

ويعدّ نموذج (Analysis-Design-Development-Implementation-Evaluation) ADDIE الإطار الإجرائي الأكثر شيوعاً لتطبيق هذه الهندسة وترجمتها إلى خطوات عملية. فرغم أنّ هذا النموذج يمثل مصطلحاً شاملاً تطوّر شفهيا في أدبيات التصميم التعليمي (Molenda, 2003)، إلا أنه يوفر منهجية تسلسلية وتفاعلية تضمن كفاءة عملية التكوين بأكملها، بدءً من تحليل الاحتياجات التكوينية وصولاً إلى تقييم آثارها على المتكوّنين.

وتعد عملية تقييم التكوين خطوة أساسية لنجاح هندسته، إذ تسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية والتكوينية. ويُستعان لهذا الغرض بعدة نماذج حديثة أبرزها نموذج Kirkpatrick ونموذج Philips ROI، التي تتيح للمؤسسات تقدير الأثر التنظيمي للتكوين والعائد على الاستثمار فيه.

لتطبيق مبادئ هندسة التكوين بفعالية، يقدم (Ardouin، 2017) تصوّر ديناميكي متكامل يربط بين أربع ميادين: هندسة الكفاءات الفردية، هندسة الكفاءات الجماعية، هندسة المسار المهني وهندسة مخطط التكوين. وتتقاطع هذه الميادين حول أربعة محاور أساسية هي: الفرد، الجماعة، التعلّم والإنتاج، في إطار هدف موحد والمتمثل في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): ديناميكية هندسة التكوين



Source : (Ardouin, 2017, p. 17)

ويتضح من هذا الإطار أنّ لكل ميدان غايات محددة تتحقق عبر إجراءات تكوين مناسبة، فبينما تركز هندسة الكفاءات الفردية على تطوير المهارات التقنية للتكيف مع المنصب، تهتم هندسة الكفاءات الجماعية بتطوير فرق العمل وتعزيز العمل الجماعي ومرافقة المشاريع، في حين تسعى هندسة المسار المهني إلى دعم المؤهلات ومرافقة الموظف في الترقية والنقل، أما هندسة مخطط التكوين فتهدف إلى دمج التكوين ضمن استراتيجية المؤسسة.

هذا الترابط بين مستويات الهندسة المختلفة يجعل من التكوين عملية استراتيجية متكاملة، تربط بين تطوير الأفراد وبناء الكفاءات الجماعية، وهو ما يشكل صلة مباشرة مع موضوع الدراسة، ومن هذا المنطلق، يتضح أن مفهوم الكفاءة -سواء على مستوى الفرد أو الجماعة- يشكل الامتداد الطبيعي لمنظور هندسة التكوين.

2.2.2 العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات المهنية: نحو تأطير فرضيات الدراسة

يُعتبر التكوين الآلية المركزية ضمن نظام إدارة الموارد البشرية لتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات (KSAs) اللازمة لأداء أدوارهم الحالية والمستقبلية بفعالي (Ribeiro & Gavronski, 2021) . إنّ الاستثمار في تطوير الموظفين يمثل عنصراً حاسماً في النجاح التنظيمي، حيث يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية وتعزيز مشاركة الموظفين (Baldwin & Ford, 2018). والكفاءة المهنية، سواء كانت فردية أو جماعية، هي نتاج لعملية تعلم منظمة، ويؤكد Kraiger & all (1993) على ضرورة تقييم نتائج التكوين عبر ثلاث أبعاد أساسية (المعرفية، القائمة على المهارات والوجدانية)، بدلاً من الاقتصار فقط على قياس الأداء المباشر. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى قياس ما إذا كانت برامج التكوين المطبقة في نفطال قادرة على التأثير إيجابيا على الكفاءة ببعديها الفردي والجماعي، وهو ما سيتم اختباره في الفرضيات البحثية، من خلال تأطير الأثر المتوقع لبرامج التكوين على الكفاءات المهنية في نفطال على المستويين، يدعمان الفرضيات المطروحة (أي الفرضية الرئيسية).

1.2.2.2 التكوين وتطوير الكفاءة الفردية:

يؤكد (Peretti, 2019) أنّ على المورد البشري أن يكون قادرا على تطوير كفاءات جديدة باستمرار وأن يصبح موهوب في مواجهته للتحولات والحاجة المتزايدة للمؤسسة إلى المرونة، بحيث عليه أن يتحوّل إلى "متعلم متسلسل-Serial Learner" يمتلك القدرة على التدرّب والتعلم بشكل دائم. وبصفته فاعل رئيسي في تطوير قابلية توظفيه – Employabilty، يمكن للمتعلم المتسلسل الاعتماد على نموذج التعلم (10/20/70) لاكتساب الكفاءات الجديدة ذات الصلة بشكل مستمر. وهذا النموذج (10/20/70) هو نتيجة بحث حول عملية التعلم واكتساب الكفاءات أجراه Michael M. Lombardo, Morgan McCall et Robert W. Eichinger في سنوات 1990، والذي يميز بين ثلاث طرق لاكتساب الكفاءات: 70% من التعلم يحدث من خلال تجارب الموظف وممارساته العملية في مكان العمل، 20% من خلال التفاعلات الاجتماعية و10% فقط من خلال قنوات التكوين التقليدية. وينبه نموذج 10/20/70 المؤسسات إلى ضرورة اتباع مقاربة جديدة للتكوين وتطوير الكفاءات، وهي "قابلية التعلم-Learnability" الذي طوره Philippe Carré، والذي يتوافق مع "مجموعة مستدامة من الميول والاستعداد

للقيام بفعل التعلم في جميع الأوضاع والمواقف المهنية، سواءً رسمية أو غير رسمية، عن طريق الخبرة أو التعلم المباشر (..)، موجهة ذاتيا أو غير موجهة، مقصودة أو عرضية. أي أنها تقوم على فكرة "التعلم المستمر مدى الحياة" (Frimousse & Peretti, 2019).

كما يؤكد (Bell, Tannenbaum, Ford , Noe, & Kraiger, 2017) على أن التحدي الأكبر يكمن في ضمان نقل التعلم إلى بيئة العمل الفعلية، وهو ما يمثل المعيار الحقيقي لنجاح التكوين في بناء الكفاءات الفردية المستدامة. أي أن التكوين الموجه هو المحرك الأساسي لتنمية الكفاءة الفردية التي تضمن الأداء المتفوق. وتتجسد هذه العلاقة عبر:

- **تحسين جودة القوى العاملة:** التكوين يضمن أن الموظفين يمتلكون المعارف والمهارات المحدثة اللازمة لأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة العمل.(Abunaila, 2022)
- **بناء ثقافة الأداء العالي** :من خلال مواءمة برامج التطوير مع الأهداف الاستراتيجية، يساعد التكوين على خلق **ثقافة أداء عالية** تكون فيها الكفاءات الفردية موجهة نحو الأهداف التنظيمية.(Buchheim et al., 2020)
- **زيادة الانخراط والولاء** :الاستثمار في تطوير الإطارات يبعث برسالة تقدير واضحة، مما يزيد من انخراطهم ورضاهم الوظيفي وولائهم، وبالتالي تحسين معدلات استبقاء الكفاءات.(Kraiger, Ford, & Salas, 2017)

وعليه، فإنّ فعالية برامج التكوين على المستوى الفردي تقاس بمدى قدرتها على تلبية الاحتياجات التكوينية للأفراد وتعزيز الـ KSAs لديهم، مما يبرر الفرضية القائلة بأن **"تساهم برامج التكوين المعتمدة من طرف شركة نفطال في تحسين وتنمية الكفاءات الفردية لدى الإطارات".**

2.2.2.2 التكوين وتطوير الكفاءة الجماعية:

غالباً ما يتم التعامل مع أوجه القصور والعوائق التي تعترض فعالية فرق العمل من خلال تدابير مضادة مثل التكوين والتطوير الجماعي. وتشير الكثير من الدراسات (Salas, et al., 2008) وجود علاقة قوية بين التكوين على العمل الجماعي وفعالية الفرق. كما تشير دراسات أخرى إلى وجود روابط بين فعالية الفريق وعناصر العمل الجماعي التي يستهدفها التكوين. ويتجاوز دور التكوين في تطوير الكفاءة الفردية ليساهم في بناء الكفاءة الجماعية في سياق العمل الجماعي والفريقي. تماشيا مع التوجهات الحديثة للتكوين (Bell, Tannenbaum, Ford , Noe, & Kraiger, 2017) ، يجب أن يُقيم هذا الأخير من خلال قدرته على تعزيز العوامل السياقية والتفاعلية (التنسيق، التواصل الفعال ...) بدلاً من التقييم من زاوية الأثر الفردي فقط، وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية. فالتكوين الفعال يساهم في بناء النتائج الوجدانية المشتركة (كالتعاون، الثقة المتبادلة والالتزام) والضرورية لنجاح فريق العمل. وهذا يتم من خلال:

- **تعزيز الابتكار والتحسين المستمر:** التكوين الذي يشجع الموظفين على المخاطرة وتطوير الأفكار الجديدة يغذي ثقافة الابتكار. هذه العملية عادة ما تتم في فرق العمل، حيث يتم تطوير حلول جديدة للعمليات القائمة، مما يحقق ميزة تنافسية.(Armstrong & Taylor, 2014)
- **بناء النماذج الذهنية المشتركة** :يساهم التكوين المشترك والموجه للفرق في بناء نماذج ذهنية مشتركة ومعارف موحدة، وهي أساسية لعمليات التنسيق والتواصل الفعالين داخل الفريق.(Salas et al., 2014)
- **دعم بيئة العمل الإيجابية:** الكفاءة الجماعية تزدهر في بيئة يشعر فيها الموظفون بالدعم والتقدير. التكوين كدليل على الدعم يزيد من مستويات التحفيز والالتزام الجماعي، ويُحسن سيرورة العمل الجماعي، ويزرع ثقافة أداء عالية (Karam et al., 2017).

إنّ الاستثمار الفعال في التكوين له دور حيوي في بناء الأصول التنظيمية المستدامة عبر تعزيز القدرة الجماعية على الفعل والتصرف، مما يدعم الفرضية القائلة بأن **"تؤدي برامج التكوين إلى تنمية الكفاءات الجماعية وزيادة فعالية العمل الجماعي لدى إطارات فرع الوقود لشركة نفطال".**

3. الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدام هذا المنهج في البحث العلمي بهدف وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة وتفسيرها.

1.3 مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجال البشري المستهدف بالدراسة والبحث، والذي يحدد وفقا لجملة من الشروط، والمجتمع الكلي لهذه الدراسة يشتمل جميع الإطارات العاملين في فرع الوقود لشركة نفطال بولاية الجزائر، والبالغ عددهم 5325 عامل سنة 2023 متكونين من:

جدول رقم (2): عدد العمال في فرع الوقود لنفطال بولاية الجزائر لسنة 2023

إطار سامي	إطار	متحكم	منفذ	المجموع
178	1525	2909	711	5325

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على معلومات داخلية من مؤسسة نفطال - فرع الوقود

هدفنا من هذا المقال هو دراسة أثر التكوين على تطوير الكفاءات لدى الإطارات السامية العاملة في الفرع، وعليه يصبح مجتمع الدراسة (178 مفردة) من أصل 5325 موظف.

2.3 عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث فهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات. ونظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف فئة وظيفية محدد وهي الإطارات، سيتم اعتماد العينة القصدية غير الاحتمالية. حيث تم توزيع 75 استمارة استبيان، عدد الاستمارات المسترجعة 55، وعدد الاستمارات الملغاة 5، أي أنه تمّ الاعتماد على 50 استمارة لإتمام الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع أداة الاستبيان

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	الملغاة	النهائية
المجموع	75	55	0	5	50
النسبة	%100	%73	%0	%7	%67

المصدر: من إعداد الباحثتين

وفي الجدول التالي يوضح عدد الاستمارات التي تم جمعها من كل قسم/مصلحة:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أداة الاستبيان

المديرية/الاستبيان	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	الملغاة	النهائية
مديرية التطوير	21	14	07	02	12
مديرية الموارد البشرية	24	18	06	00	18
المحاسبة والمالية	15	09	06	00	09
مجمع الاعلام	15	14	01	03	11
المجموع	75	55	20	05	50

المصدر: من إعداد الباحثتين

3.3 أدوات جمع البيانات:

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية، حيث سيتم تصميمها لقياس تصورات الإطارات السامية حول فعالية برامج التكوين وأثرها على كفاءاتهم. وتتألف الاستبانة من أربع محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة، وتُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1=غير موافق بشدة، إلى 5= موافق بشدة).

4.3 ثبات أداة الدراسة:

قبل الشروع في عملية وصف وتحليل النتائج، لابد من فحص ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد (أكبر من 0.70) كلما كان الثبات مرتفعا للتأكيد على الاتساق الداخلي للاستبانة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	14	0,776
المحور الثاني	11	0,766
البعد الفردي	06	0،769
البعد الجماعي	05	0،813
المجموع	25	0,739

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. تحليل النتائج:

1.4 عرض الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:

يظهر الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية:

الجدول رقم (6): خصائص عينة الدراسة

الخصائص		التكرارات	النسبة%
الجنس	ذكر	28	%56
	أنثى	22	%44
العمر	25 سنة فأقل	0	%0
	26 – 35 سنة	5	%10
	36 – 50 سنة	38	%76
	51 – 60 سنة	7	%14
	أكثر من 61 سنة	0	%0
الاقدمية في نفطال	5 سنوات فأقل	1	%02
	6 – 15 سنوات	16	%32
	16 – 30 سنة	31	%62
	أكثر من 31 سنة	2	%04
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	7	%14
	جامعي(ليسانس/ماستر)	37	%74
	دراسات عليا(ماجيستر/دكتوراه)	1	%02
	شهادات أخرى	5	%10

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V27)

يلاحظ من الجدول أعلاه تقارب في توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (56% ذكور مقابل 44% إناث). أما فيما يخص الخصائص الأكثر أهمية لدراسة الأثر بين متغيرات الدراسة، فقد ارتكزت العينة بشكل كبير على الفئة العمرية بين 36 و50 سنة (ما نسبته 76%)، وفئة الأقدمية بين 16 و30 سنة (بنسبة 62%). يشير هذا التركيز إلى أن غالبية العينة تتمتع بخبرة واسعة، ما يضفي موثوقية عالية على تقييمهم لفعالية التكوين وقدرته على إحداث نقلة نوعية وفعلية على الكفاءات، قد يرجع هذا إلى الفئة المستهدفة أساساً وهي فئة الإطارات والإطارات السامية والتي غالباً ما تتقلّد هذه المناصب بعد خبرة طويلة وواسعة أو لكفاءات وإمكانات بارزة. كما أن المستوى التعليمي المرتفع (74% من العينة تحمل شهادة جامعية على

الأقل) يؤكد أن المستجيبين هم من الفئة الواعية بأهمية التطوير المهني. وكل هذا يعكس استهداف الدراسة لشرائح القيادة التي تعد المحرك الرئيسي لعمليات تطوير الكفاءات في المؤسسة.

2.4 عرض الخصائص الوصفية لبرامج التكوين:

بلغ حجم الاستثمار في التكوين على مستوى فرع الوقود لشركة نفطال بولاية الجزائر ما قدره: 157995 ألف دج لسنة 2023 موزعة على 3395 موظف مستفيد من التكوين، أي بمتوسط 46000 دج لكل موظف، وبمتوسط سنوي لساعات التعلم 27 ساعة/موظف. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): المستفيدين من التكوين لسنتي 2022-2023 في نفطال "فرع الوقود"

مجال التكوين	العدد		مدة التكوين بالأشهر		مكان التكوين				التكلفة	
					خارجي		داخلي			
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
الموارد البشرية	112	248	25	40	6	17	4	5	6316	12511
الاستغلال	424	757	77	120	4	8	11	11	11565	21065
المحاسبة المالية والقانونية	88	261	15	37	8	13	2	3	3887	13395
لغة	30	41	34	47	1	3	0	0	10928	16537
علم الحاسوب	88	169	16	30	5	5	4	2	3252	5332
إدارة اعمال	4	36	1	8	1	2	0	0	290	2917
النقل	124	45	37	23	6	7	4	0	11602	4325
التسويق	56	53	40	21	6	5	0	0	12842	7487
التقنية والصيانة	125	218	26	84	9	18	7	4	6418	23939
الصحة والسلامة والبيئة	769	1437	103	151	7	7	6	12	34422	43871
إدارة الجودة	46	130	7	18	4	7	0	0	2241	66161
العدد الإجمالي	**1866**	**3395**	**380**	**579**	**57**	**92**	**38**	**37**	**103763**	**157995**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

على ضوء استراتيجية نفطال لتطوير وتكوين موظفيها، يكشف الجدول أعلاه عن ارتفاع شامل وقوي في النشاط التكويني بين عامي 2022 و2023. وقد ارتفع عدد المستفيدين الإجمالي من 1866 إلى 3395 (بزيادة تفوق 80%)، قابله زيادة معتبرة في التكلفة الإجمالية بلغت حوالي 52% (من 103.7 مليون دج إلى 157.9 مليون دج). يمكن تفسير هذا الارتفاع الحاد كاستجابة للتعافي التدريجي من التوقف أو التأخر الذي شهده التكوين في السنوات السابقة، خاصة خلال فترة جائحة كوفيد-19. هذا الانتعاش يعكس جهود شركة نفطال لتعويض الفجوة التكوينية المترتبة عن الأزمة والعودة إلى معدلات الاستثمار ما قبل الجائحة.

كما يكشف كذلك عن استراتيجية تكوينية تعطي الأولوية للجوانب التقنية والتشغيلية (الاستغلال، الصيانة، الصحة والسلامة)، حيث مثلت ما نسبته 46% من إجمالي المستفيدين سنة 2022 و42% سنة 2023، كما احتل مجال "الصحة والسلامة والبيئة" أعلى عدد من المستفيدين خلال السنتين (1437 مستفيدا في 2023)، مما يعكس الأولوية الاستراتيجية لنفطال في إدارة المخاطر. يقابلها ضعف الاستثمار في التكوينات المتعلقة بـ "إدارة الأعمال" و"التسويق" (36 و53 على التوالي لسنة 2023)، وقد يكون ذلك راجعا لعدم اهتمام الشركة لتطوير هذا النوع من الكفاءات نظرا لمجال عمل أو نشاط الشركة باعتبارها محتكرا في سوق المحروقات ولا تحتاج لتسويق منتجاتها محلياً، في حين أنها تولي أهمية أكبر لتطوير الكفاءات في الجانب الأساسي من نشاطها.

يُظهر الجدول تفضيلا واضحا للتكوين الداخلي، حيث بلغ عدد المستفيدين منه 578 موظفا مقارنة بـ 57 فقط في التكوين الخارجي. قد يعود هذا ليس فقط لارتفاع تكلفة التكوين الخارجي، بل كذلك إلى سعي الشركة لتخصيص المحتوى التكويني ليناسب العمليات التشغيلية الخاصة بها، وربما لتعزيز أيضا الكفاءة الجماعية لفرق العمل من خلال بناء تمثيلات

ومرجعيات مشتركة بين الموظفين، ونماذج ذهنية مشتركة، وهو ما أكدت عليه أدبيات (Retour & Krohmer, 2011; Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, & Lazzara, 2014) لبناء الكفاءة الجماعية وضمان التنسيق الفعال في بيئة العمل.

3.4 عرض وتحليل مستوى فعالية التكوين والكفاءات:

الجدول رقم (8) يعرض نتائج العبارات التي تقيس متغير التكوين، بينما الجدول رقم (9) فهو يعرض إجابات المستجوبين حول تطوير الكفاءات بمستوييه الفردي والجماعي.

الجدول رقم (8): اتجاه إجابات أفراد العينة لمتغير التكوين

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
01	تحرص نفطال على التكوين بشكل مستمر	2,62	0,725	03	متوسط
02	تؤهلني البرامج التكوينية التي استفدت منها للعمل في أكثر من منصب	2,40	0,728	09	منخفض
03	التكوين الذي استفدت منه يتوافق ويتماشى مع مستواي الأكاديمي والعلمي	2,72	0,536	01	متوسط
04	أرى أن البرامج التكوينية تستهدف نقاط ضعفي خلال أداء مهامي المهنية في المنصب الذي أشغله حالياً	2.44	0,644	07	منخفض
05	توفر بطاقة تحديد احتياجات التكوين الخاصة، معلومات دقيقة وحقيقية عن نقائص في الأداء	2.42	0,609	08	منخفض
06	حسب رأيي النقائص والملاحظات من مسؤولي المباشر مقبولة مقارنة لمتطلبات منصبي	2.39	0.759	10	منخفض
07	أجد أن المكونين (formateurs) كانوا يمتلكون كفاءات عالية ومتمكنين من الموضوع، وطريقة تكوينهم قد مكّنتني من استيعاب المعلومات بطريقة فعالة	2.36	0,693	12	منخفض
08	أجد أن مدة التكوين كانت كافية لتسهيل استيعابي للمعلومات المقدمة وتغطية نقاط ضعفي	1.96	0,832	14	منخفض جدا
09	ساعدني التكوين في تحسين أدائي في العمل	2,52	0,707	05	منخفض
10	أجد أن مدة الوفاء "المدة بين التكوين واحد والآخر" مناسبة ولا تعيقني للاستفادة من تكوين آخر	2,18	0,825	13	منخفض
11	كان للتكوين تأثير إيجابي على تقدمي المهني، وملائمة لاحتياجاتي المهنية	2.38	0,780	11	منخفض
12	ساعدني التكوين على مواجهة صعوبات ومشاكل العمل	2,64	0,563	02	متوسط
13	مشاركتي في التكوين قد رفعت من تطور انتمائي لدى المؤسسة نفطال	2،54	0،579	04	منخفض
14	انا راض بشكل عام عن عملية التكوين في نفطال	2،46	0،706	06	منخفض
المتغير الكلي: التكوين		**2,42**	**0,354**	/	**منخفض**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V 27)

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لمتغير التكوين قد بلغ (2.42) بانحراف معياري (0.354) وباعتماد المقياس الخماسي (1-5)، يصنف ضمن المستوى المنخفض (أقل من 2.60). وهو ما يشير إلى أن هناك تراجعاً في مستوى رضا الإطارات عن فعالية وكفاءة برامج التكوين المطبقة في فرع الوقود لشركة نفطال.

في المقابل، تظهر بعض العبارات التي حازت على أعلى المتوسطات، وهي العبارات 1، 3 و12، وتقترب هذه العبارات من نقطة الحياد (3.00)، وتعكس إدراك الإطارات لجهود الشركة في التكوين، غير أنها تبقى حدية، أي أنها تسمح فقط بأداء المهام الحالية، وهو ما يتنافى مع منطق الكفاءة الذي يؤكد على ضرورة إعداد الموظف للقيام بأدواره المستقبلية على غرار أدواره الحالية. بينما تظهر أدنى المتوسطات في العبارات التي تقيس الجوانب الإجرائية والزمنية للتكوين والمتمثلة في العبارات رقم 8 و10، حيث تشير هذه النتائج إلى أن التحدي الأكبر الذي يواجهه التكوين لا يتعلق بجودة وكفاءة المكونين، وإنما بالكثافة الزمنية ومدة التكوين. فعدم كفاية مدة التكوين يؤدي إلى صعوبة في استيعاب المعلومات، وهو ما يعيق عملية نقل التعلم ويهدد من فعالية التكوين من حيث قدرته على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم.

الجدول رقم (9): تجاه إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	أصبحت اتحكم بالأدوات الفنية ببراعة أكثر للقيام بالمهام المتعلقة بمنصبي	2,48	0,677	06	منخفض
2	لدي القدرة على الابداع والمخاطرة والمبادرات في تحسين الاعمال المتعلقة بالمنصب	2,50	0,678	05	منخفض
3	لدي القدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل	2,68	0,621	01	متوسط
4	يساهم التكوين في تحسين القيادة الفردية	2,68	0,587	02	متوسط
5	لدي القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحمل المسؤولية	2,58	0,673	04	منخفض
6	لدي القدرة على التعلم بسرعة بحيث تنخفض نسبة ارتكابي للأخطاء	2,68	0,551	03	متوسط
المتغير الفرعي الأول: تطوير الكفاءة الفردية		**2,60**	**0,391**	/	**منخفض**
7	لدي القدرة على العمل الجماعي من خلال تبادل الآراء والمعارف والحفاظ على جو العمل	2,80	0,499	02	متوسط
8	اتواصل بشكل فعال مع الأعضاء الاخرين	2,82	0,388	01	متوسط
9	لدي القدرة على قيادة فريق عمل بهدف تحقيق الأهداف المسطرة المشتركة	2,68	0,551	03	متوسط
10	عندي ثقة كبيرة في أعضاء فريقي	2,62	0,602	04	متوسط
11	نعتمد على بعضنا البعض لحل النزاعات والصراعات دون اللجوء للمسؤولين	2,60	0,700	05	منخفض
المتغير الفرعي الثاني: تطوير الكفاءة الجماعية		**2,70**	**0,385**	/	**متوسط**
المتغير التابع الكلي: تطوير الكفاءات		**2.65**	**0.388**		

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V 27)

يوضح الجدول رقم (9) أن مستوى تطوير الكفاءات (2.65) جاء في المستوى المتوسط وفقا لمقياس ليكرت، حيث جاء المتوسط العام لتطوير الكفاءات الفردية بقيمة (2.60) أي بمستوى متوسط وفقا لمقياس ليكرت، أعلى العبارات متوسطاً كانت العبارة رقم 3، 4 و6، العبارة رقم 6 كانت بأدنى انحراف معياري (0.551)، أي أن أغلب المستجوبين من الإطارات كانوا موافقين بدرجة متوسط على القدرة على التعلم بسرعة مما يؤدي لانخفاض الأخطاء في العمل. أما أدنى متوسط حسابي (2.48) فكان من نصيب العبارة رقم (1) والمرتبطة بمدى تحكم الإطارات بالأدوات الفنية المتعلقة بالمنصب، وقد يكون ذلك راجع لعدم كفاية برامج التكوين المستفاد منها قبلاً وهو ما يُرجح أن يؤثر سلباً على مستويات KSAs . وتتماشى هذه النتائج مع النماذج الحديثة لاكتساب الكفاءات، وعلى رأسها نموذج 70/20/10، بحيث أن التوافق النسبي لعبارات القدرة على التكيف والتعلم السريع (العبارات 3و6) تشير إلى أن الإطارات يعتمدون على 70% من التعلم غير الرسمي (التعلم من الممارسة في مكان العمل والخبرة اليومية) لتطوير معارفهم السلوكية. في المقابل، فإنّ ضعف التحكم في الأدوات الفنية والتقنية (العبارة 1) يرجح أن يكون هذا ناتجا عن فشل 10% من التعلم الرسم (التكوين) في توفير المعارف اللازمة والبراعة المتخصصة الكافية. وهو ما يضع عبء على شركة نفطال لضمان فعالية التكوين على الرغم من قصر مدتها، لتغطية الجانب الفني الذي لا يمكن للموظف اكتسابه ذاتيا في روتين العمل اليومي.

أما المتغير الفرعي الثاني الخاص بالبعد الجماعي لتطوير الكفاءة، فقد جاء بمتوسط كلي بقيمة (2.70) أي بمستوى متوسط، مما يشير إلى مستوى رضا أفضل نسبيا مقارنة بالبعد الفردي. وقد تركزت أعلى المتوسطات في العبارات المتعلقة بالتفاعل والتواصل الفعال داخل فرق العمل، حيث حازت العبارة 8 و7 على أعلى المستويات على التوالي (2.82 و2.80)، قد يكون هذا التوافق النسبي للإطارات في الجوانب التفاعلية للكفاءة الجماعية، راجع لتفوق التكوين الداخلي في نفطال، فالبرامج التكوينية الداخلية غالبا ما تركز على مشاكل تشغيلية مشتركة، وهو ما يؤدي بدوره لتعزيز التنسيق بين أعضاء الفريق الواحد. في المقابل، أدنى العبارات متوسطا جاء مع العبارة رقم 11 بمتوسط (2.60) وانحراف معياري مرتفع نسبيا (0.70) مما يدل على وجود تشتت في الآراء حول قدرة الفريق على الاعتماد الذاتي. هذا ما يشير إلى أن الثقة المتبادلة والاعتماد الذاتي للفريق في حل المشكلات المعقدة والنزاعات لا تزال غير مطورة بالقدر الكافي الذي يسمح ببناء الكفاءة

الجماعية. وهو ما يستدعي لإدارة الموارد البشرية إدراج تكوينات في إدارة الصراعات والنزاعات، وضرورة غرس ثقافة التعاون والعمل الجماعي لتقوية الروابط الاجتماعية والوجدانية بين أعضاء الفريق.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت في عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات وأبعاد الدراسة، سيتم التطرق في هذا الشق من الدراسة إلى أثر سياسة التكوين في تنمية الكفاءات على مستوى مؤسسة نفطال فرع الوقود الجزائر من خلال اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بها. ومن أجل ذلك، سيتم اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، والاستعانة بنموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج (SPSS. V 27)

1.4.4 العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات:

من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

الجدول (12): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Pearson Correlations				
المتغيرات	التكوين	الكفاءات الفردية	الكفاءات الجماعية	الكفاءات
التكوين	1	0.591**	0.427**	0.6**
الكفاءات الفردية	0.591**	1	0.427**	0.833
الكفاءات الجماعية	0.427**	0.427**	1	0.856**
الكفاءات	0.6**	0.833**	0.856**	1

**** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (ذو طرفين)**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V 27)

من خلال نتائج الجدول تبين لنا وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعدي المتغير التابع (المستوى الفردي والجماعي للكفاءات) والمتغير المستقل (التكوين)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.591**) و (**0.427**) على التوالي عند مستوى الدلالة (0,01). وعليه، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية نسبياً بين تطوير الكفاءات والتكوين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.6**) عند مستوى الدلالة (0,01). مما يشير الى أنّ برامج التكوين تساهم في تعزيز العمل الجماعي والفردي وتنمية الكفاءات ببعديها.

2.4.4 دراسة الأثر:

بهدف التحقق من مدى تأثير التكوين في تطوير الكفاءات واختبار فرضيات الدراسة ومدى صحتها، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل فرضية وحساب قيمة الاحتمالية Sig، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصّل عليها:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتغير المستقل على التابع

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة
الفردية	0.591	0.350	0.336	25.797	0,00
الجماعية	0.427	0.183	0.166	10.731	0,00
الكفاءات	0.6	0.360	0.347	26.996	0,00

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V 27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لدراسة طبيعة العلاقة بين متغير التكوين باعتباره المتغير المستقل، وأبعاد الكفاءات باعتبارها متغيرات تابعة، والمتمثلة في الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، إضافة إلى الكفاءات بشكل عام.

بالنسبة للبعد الفردي من تطوير الكفاءات، فقد أظهرت النتائج أنّ معامل الارتباط بلغR=0,591 أي ما يعادل 59,1%، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي إحصائياً بين التكوين والكفاءة الفردية. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.350$، وهذا يعني أنّ تأثير التكوين في الكفاءة الفردية جاء بنسبة 35%. وبما أنّ قيمة الدلالة Sig=0.00 وهي أقل من ($\alpha \leq 0.0$)، فإننا نقبل الفرضية التي تنص على **"تساهم برامج التكوين المعتمدة من طرف شركة نفطال في تحسين وتنمية الكفاءات الفردية لدى الإطارات".**

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والكفاءات الفردية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.591) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يدل على أن زيادة الاهتمام ببرامج التكوين يساهم في تحسين وتنمية الكفاءات الفردية لدى الإطارات.

أما فيما يخص البعد الجماعي، فتشير النتائج إلى معامل ارتباط متوسط قدره R=0.427 أي ما يعادل42,7 %، أما المعامل R^2 فقد بلغ 0.183 ومنه يمكن القول أنّ التكوين قد ساهم في تفسير 18.3% من التغيرات في الكفاءة الجماعية. ومع تسجيل قيمة sig=0.00 وهي أقل من ($\alpha \leq 0.01$)، يتم قبول الفرضية **"تؤدي برامج التكوين إلى تنمية الكفاءات الجماعية وزيادة فعالية فرق العمل لدى إطارات فرع الوقود لشركة نفطال"**، مما يعكس مساهمة برامج التكوين في تعزيز روح العمل الجماعي وتنمية القدرات التعاونية بين الإطارات، وإن كانت بمستوى أقل نسبياً من الكفاءات الفردية، ويُعزى الارتفاع النسبي في التأثير على الكفاءات الفردية مقارنة بالجماعية إلى طبيعة البرامج التكوينية في فرع الوقود، والتي تركز على المهارات الفنية والتقنية الفردية (Hard Skills) أكثر من مهارات التفاعل والتواصل والعمل الجماعي (Soft Skills). كما أن الكفاءات الجماعية في الشركات النفطية عموماً تعتمد بشكل كبير على النظم والإجراءات أكثر من التفاعل الوجداني، وهذا ما قد يفسر لماذا لا يشعر الإطارات بأثر التكوين المباشر على حل النزاعات (العبارة 11) وعلى تطوير الكفاءة الجامعية ضمن فريق العمل.

وبالنسبة للعلاقة بين التكوين والكفاءات بصفة عامة، فقد بلغ معامل الارتباط الكلي (0.6) عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية تبرهن على أن سياسة التكوين المنتهجة في شركة نفطال تمثل ركيزة أساسية لتطوير الكفاءات المهنية بمختلف أبعادها، ومنه قبول الفرضية الرئيسية التي تقول: **"تؤثر برامج التكوين المعتمدة بشكل إيجابي ومباشر في تطوير الكفاءات المهنية لدى إطارات فرع الوقود لشركة نفطال"**.

5. خاتمة:

أظهرت أدبيات الدراسة تحوّلا جذريا في مفهوم الكفاءة، وتباينت وجهات النظر بين المنظور الأنجلوساكسوني الذي يحصرها في الخصائص الكامنة للفرد (KSAs)، والمنظور الفرانكفوني الذي يعتبرها معرفة قيد الاستخدام مرتبطة بسياق العمل (3S)، وهي المقاربة الأكثر شمولية. وفي حين يتفق كلا المنظوران على أنّ الكفاءة الجماعية حالة ناشئة تتولّد من التفاعل، التنسيق والذاكرة الجماعية بين أعضاء الفريق الواحد، فقد أكّد التأصيل النظري أنّ التكوين لم يعد مجرّد نشاط تعليمي، بل هندسة استراتيجية تربط بين تطوير الأفراد وبناء الكفاءات الجماعية بهدف بناء أصول تنظيمية غير ملموسة.

وخلصت الدراسة الميدانية إلى أن برامج التكوين في فرع الوقود لشركة نفطال تمثل متغيراً حيوياً في تطوير الكفاءات المهنية، حيث أثبتت نتائج الانحدار الخطي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p<0.01$). وبالرغم من التباين الملحوظ في القدرة التفسيرية للتكوين بين البعد الفردي (35%) والبعد الجماعي (18.3%)، إلا أنّ النموذج الكلي أكّد أن الاستثمار في رأس المال البشري يظل الضامن الأساسي لاستدامة الأداء. كما كشفت النتائج عن فجوة في كفاية المدة الزمنية والتحكم الفني الدقيق، مما يشير إلى أنّ الفعالية الحقيقية للتكوين في المؤسسة لا تزال تواجه تحديات إجرائية وتنظيمية تحول دون الوصول إلى المستويات القصوى لتطوير الكفاءات المستقبلية، وهو ما يدعو إلى إعادة النظر في هندسة البرامج التكوينية لتتجاوز سياق التعويض عن فجوات الماضي إلى الاستجابة الاستباقية لمتطلبات المستقبل.

وبناءً على كل ما سبق، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة مراجعة مدة البرامج التكوينية والانتقال من التكوين القصير المكثّف والسريع (والذي مدته غالباً تكون أقل من أسبوع)، إلى التكوين والتعلم المستمر لضمان استيعاب الإطارات للمعارف المعقدة باعتبارها معارف تحتاج وقتاً لتُنقل بفعالية إلى بيئة العمل.
- نظراً لضعف التأثير على البعد الجماعي من الكفاءات، يوصى بإدراج برامج متخصصة في العناصر التي تسمح ببناء الكفاءة الجماعية وسط فرق العمل، كإدراج برامج متخصصة في القيادة التشاركية وإدارة الصراعات والتفاوض، بهدف تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وبناء النتائج الوجدانية المشتركة (كالتعاون، الثقة المتبادلة والالتزام) الضرورية لنجاح فريق العمل.
- تفعيل نموذج التعلم المتكامل (10/20/70) من خلال تأسيس نظام التعلم من مكان العمل أو التعلم والتكوين الإلكتروني، الذي يسمح باكتساب المعارف والمهارات في أي وقت وزمان (مرونة زمانية ومكانية)، وربط التكوين الرسمي بآليات التوجيه والتكوين الميداني (Coaching/Mentoring) لسد الفجوة المهارية الموجودة، خصوصاً الخاصة بالتحكم بالأدوات الفنية والتقنية.

6. قائمة المراجع:

- Amherdt, C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2000). Compétences collectives dans les organisations: Emergence, Gestion et Développement. Presse de l'Université LAVAL.
- Ardouin, T. (2017). Ingénierie de formation. Dunod.
- Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. Communication et organisation(50), 215-244. doi:https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5443
- Avelino, K. R., Salles, D. M., & Costa, I. S. (2017). Collective competencies and strategic people management: A study carried out in federal public organizations. Brazilian Administration Review, 18(5), 202-228. doi:10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustainables Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bataille, F. (2001, vril-mai-juin). Compétence collective et performance. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 66-81.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford , J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. Journal of Applied Psychology, 102(3), 305–323. doi:doi.org/10.1037/apl0000142
- Bonin, F., & Grasser, B. (2025). Performing/patterning, enabler of collective competences evolution? The case of forest management in grand challenges context. International Management, 29(2), 105-115. doi:https://doi.org/10.59876/a-69yg-mfzh
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent Manager : A Model for Effective Performance. New-York: Hardcover John Wiley & Sons.
- Chamoli, V., & Sangeeta. (2019). The Impact of Employee Training Practices on Employee Satisfaction, Commitment and Retention: A Case study of Hotels in Chandigarh. Our Heritage, 67(8), 152-159.
- Chayomchai, A. (2023). A Study of Key Factors Affecting Teamwork and Organizational Performance. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 42(1), 246-254. doi:10.52155/ijpsat.v42.1.5878
- Cherbonnier, A., Hémon, B., Michinov, N., Jamet, E., & Michinov, E. (2024). Collaborative Skills Training Using Digital Tools: A Systematic Literature Review. International Journal of Human–Computer Interaction, 41(7), 4155–4173. doi:https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2348227

- De Montmollin, M. (1984). L'intelligence de la tâche : Éléments d'ergonomie cognitive. Berne: Peter Lang.
- De montmollin, M. (1986). L'intélligence de tache. Elément d'ergonomie cognitive, 121-139.
- Dejoux, C. (1998). Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles: présentation des résultats d'une étude quantitative effectuée auprès de multinationales implantées en France. Actes du 9e Colloque de l'AGRH (pp. 470-485). Yvelines: Université de Versailles St Quentin.
- Dejoux, C. (2001). Les compétences au coeur de l'entreprise. Paris: Edition d'Organisation.
- Deschênes, A.-A. (2021). Formation continue de la main-d'oeuvre : pour une collectivité qui se mobilise autour du développement des compétences. Revue Organisations & territoires, 30(1), 117-130. doi:10.1522/revueot.v30n1.1294
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. The American Psychologist, 73(4), 334–348. doi:https://doi.org/10.1037/amp0000241
- Dupuich-Rabasse, F. (2006). La gestion des compétences collectives. Paris: L'Harmattan.
- Fejfarová, M., & Fejfar, J. (2022). Employee Training and Development and Competency-Based Approach: Any Relationship? Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, 15(4), 242-250. doi:10.7160/eriesj.2022.150405
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 1. Tous apprenants : serial learner et rebel talent. Dans S. Frimousse, & J.-M. Peretti, L'apprenance au service de la performance (pp. 9-20). Académie des Sciences de Management de Paris: EMS Éditions.
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N., . . . Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. Human Resource Development Quarterly, 30(3), 291-309. doi:10.1002/hrdq.21345
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989, May-June). Strategic Intent. Harvad Business Review, 67(3), 63-76.
- Kosasih, Darmo, I. S., Rony, Z. T., Fatmawati, E., & Ali, H. (2024). . (). The Human Resources Competency Development as the Key to Organizational Success in Indonesia. Revista De Gestão - RGSA, 18(2), 1-20.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. Journal of Applied Psychology, 78(2), 311–328. doi:10.1037/0021-9010.78.2.311
- Largier, A., Delgoulet, C., & De la Garza, C. (2008). How should collective and distributed skills be considered in professional skills management? Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 1-10. doi:https://doi.org/10.4000/pistes.2180
- LE BOTERF, G. (1994). De la compétence : essai sur un attracteur étrange (éd. Editions d'Organisation). Paris.
- Le Boterf, G. (2001). Ingénierie et évaluation des compétences (éd. 3 eme). Editions d'Organisation.
- LE BOYER, C. L. (2009). La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises (éd. 2eme édition). Paris: Éditions d'Organisation.
- Leplat, J. (1995). A propos des compétences incorporées. Education permanente (123).
- MALGLAIVE, G. (1994). Compétence et ingénierie de formation, in MINET F., PARLIER M., & DE WITTE S. (Coord.), La compétence : mythe, construction ou réalité ? (éd. 153-167). Paris: L'Harmattan.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. Journal of Management, 34(3), 410–476. doi:https://doi.org/10.1177/0149206308316061
- Mc Clelland, D. C. (1973, January). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". AMERICAN PSYCHOLOGIST, 28(1), 1-14.
- Meignant, A. (1991). Manager la formation. Paris: Edition d'organisation.
- Molenda, M. (2003). In search of the elusive ADDIE model. Performance Improvement, 42(5), 34-36. doi:10.1002/pfi.4930420508

- Ndindeng, A. (2024). Training and Development at Google: An In-Depth Analysis. CIPD Applied Research Conference. Manchester.
- Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.
- Pastré, P. (2011). L'ingénierie didactique professionnelle. Dans P. Carré, & P. Caspar, Traité des sciences et des techniques de la formation (éd. 3, pp. 401-420). Paris: Dunod.
- Pemartin, D. (1999). Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? EMS.
- Peretti, J.-M. (2019). Ressources humaines: Le manuel de référence. Vuibert Gestion.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). La competence collective : maillon clé de la gestion des compétences. FACEF PESQUISA(numéro spécial), 48-76.
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). LA COMPÉTENCE COLLECTIVE, MAILLON CLÉ DE LA GESTION DES COMPÉTENCES. FACEF PESQUISA(numéro spécial), 48-76.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). . Does team training improve team performance? A meta-analysis. Human Factors, 50(6), 903–933.
- Salas, E., Linhardt, R., & Castillo, G. F. (2024). The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress…. Small Group Research, 56(3), 392--425. doi:10.1177/10464964241274119
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. Human Resource Management, 54(4). doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21628
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2018). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of workrelated training. Journal of Management, 44(2), 732–756.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66(5), 297-333.
- Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams. frontiers in Psychology, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.569198
- حميش، ك. (أفريل 2021/2022). مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية. قسم علوم التسيير.