

أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين

(دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر)

The impact of training on the development of employability of employees(A case study of the Directorate of Bonds and Insured Documents in the state of Algiers)

كرزافي حنان

جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، hanane.kerzazi@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2023/12/30

تاريخ القبول: 2023/12/05

تاريخ الاستلام: 2023/09/24

Abstract:

This work discusses employability within the organization and focuses its development as a trade-off between individual interests of employees and organizational objectives.

The results aimed to unveil the impact of training on the development of employability and to verify the mediation through competencies.

Keywords: training, employability, skills, employability development.

Jel Classification Codes: M53, M510, M54

ملخص:

يتناول هذا المقال قابلية توظيف الموظفين داخل المؤسسة والتركيز على تنميتها كونها حل وسط بين المصالح الفردية والتنظيمية، لهذا تعتمد المؤسسة على التدريب كوسيلة لتطوير الكفاءات المتوفرة داخلها وبالتالي تطوير قابلية توظيفهم. هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين، والتحقق من وجود أثر للوساطة من خلال الكفاءات. قمنا بجمع البيانات للدراسة بتوزيع استبيان على 20 عامل من مختلف المستويات الإدارية في مديرية السندات والوثائق المؤمنة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بولاية الجزائر. كلمات مفتاحية: التدريب، قابلية التوظيف، الكفاءات، تنمية قابلية التوظيف.

تصنيفات JEL: M510, M51, M53, M54

1. مقدمة :

"إذا كانت المؤسسات لا تستطيع ضمان التوظيف للموظفين مدى الحياة، فيمكنها مساعدة الموظفين على ضمان قابليتهم للتوظيف مدى الحياة(1998) Meister ، بالتالي يشجع الوعد بالتوظيف الفرد على تطوير كفاءاته. ليس فقط لكي تتماشى مع احتياجات صاحب العمل، وإنما حتى تتماشى مع التغيرات في سوق العمل، لهذا تطوير قابلية التوظيف تستجيب لمصالح الفرد حتى يحافظ على قيمته في سوق العمل، ومصالح المنظمة من جهة أخرى من خلال المساهمة في الأداء الجماعي.

تتعلق مسؤولية المؤسسة معرفة جميع كفاءات موظفيها وتولي الأهمية للتنافسية، والتي تركز أساسا على تدريب موظفيها. في الواقع عندما تتجمد كفاءات الموظفين أو لا تتطور تختفي القدرة التنافسية، وهي مفتاح نجاح الأعمال، وهنا الأمر متروك للمؤسسة في الإصرار على أهمية تدريب الموظفين، والحرص على الحفاظ على كفاءاتها البشرية.

على هذا الأساس أصبحت المنظمات التي تقوم في ادارتها على منطق الكفاءة تمارس سياسة تدريب مناسبة (Zarifian, 1998). ومع ظهور نموذج النمو الذي يركز على كفاءة الفرد من خلال تطوير الموارد البشرية يسعى على تشجيع فكرة التدريب المستمر. هذا جعل الإدارة بالكفاءات تتطلب تطوير للكفاءات المتوفرة مع الاخذ في الاعتبار تأثير الموظف على عمله، وقدرته على جعله يتطور في مواقف مختلفة بدلا من تكييف الفرد في مكان عمله وفي وقت محدد.

انطلاقا من ذلك فالهدف الرئيسي من هذا البحث معرفة كيف يؤثر التدريب في تنمية قابلية التوظيف وتوضيح الروابط بين هذين المفهومين: التدريب وقابلية توظيف الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، والتحقق من وجود أثر وسيط الكفاءات في تنمية قابلية التوظيف. سنحاول في الجزء الأول من هذا المقال ذكر بعض الدراسات التي تناولت دراسة مفهومين: التدريب وقابلية التوظيف أما الجزء الثاني سنقوم بذكر بعض المفاهيم التي ترتبط بهذين المفهومين وأثر التدريب في تنمية قابلية التوظيف وأخيرا في الجزء الثالث سنحاول عرض نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر.

فيما يخص الدراسات التي تناولت الموضوع ولو بشكل جزئي، قمنا بانتقاء مجموعة من الدراسات

والمتمثلة في:

دراسة (Zgoulli, Swalhi, & Tahri, 2016) بعنوان « LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ » ركزت هذه الدراسة على ممارسات الموارد البشرية المواتية لتطوير القابلية للتوظيف. حيث قامت بدراسة نوعية مع 21 موظفا من مختلف الفئات الاجتماعية والمهنية من خلال مقابلات شبه منظمة. هدفت هذه الدراسة للتوصل الى مختلف فئات ممارسات الموارد البشرية (GPEC) ومعلومات عن التوجهات المهنية ودور قابلية التوظيف، وموارد التدريب، والتنقل الداخلي والخارجي.

أثبتت هذه الدراسة أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) يعزز قابلية توظيف الموظفين، كما اشارت انه عن طريق ممارسات GPEC تصبح المنظمة قادرة على ضمان استدامتها، وللنجاح في ذلك تقوم المنظمة بتزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتحديث مهاراتهم حتى يكونوا قادرين على تطوير أنفسهم في مستقبلهم المهني. وقد استندت على نتائج دراسة Baruel- (2012) Bencherqui et al التي حددت بدورها ثلاث أدوات رئيسية في خدمة GPEC التي تستخدم لتطوير قابلية توظيف الموظفين: الأولى تتعلق بالتحقق من صحة الخبرة المكتسبة (VAE) التي تعتبر أداة لتطوير التنقل الخارجي والداخلي، الأداة الثانية "تقييم الكفاءات" وهي أداة لتطوير ودعم المشروع مهني أو في حالة خلل في المشروع تدريبي "وايضا وسيلة موجهة لقابلية التوظيف والأداة الثالثة "التدريب" وهو خطوة مميزة لضمان قابلية توظيف الموظفين. في الاخير اكدت نتائج هذه الدراسة ان تطوير قابلية التوظيف هي مهمة كل من صاحب العمل والموظف، والتركيز على أدوات التدريب التي يمكن حشدها لتطوير قابلية التوظيف.

دراسة (Linda, Sandrine, & all, 2020) بعنوان « L'employabilité à l'épreuve du réel »

:COMMENT DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE SES COLLABORATEURS ?

تهدف هذه الدراسة الى فهم التأثير الممكن للنوع التنظيمي على الأنظمة التي تسعى إلى تنمية قابلية توظيف الموظفين. وقد استندت على اعمال الباحثين " Pichault " و " Nizet " التي تقوم على اتفاقيات إدارة الموارد البشرية الخاصة بكل من النماذج التنظيمية التي تميزها Mintzberg. اهتمت هذه الدراسة بمصطلح قابلية التوظيف وبالحصوص داخل المنظمات وهذا لهدف زيادة الوعي حول الأنظمة الحالية، ومن جهة أخرى التأكيد على قوة الارتباط بين النوع التنظيمي وتطوير قابلية التوظيف، كما قامت بتقديم ملخص للمديرين وممثلي الموارد البشرية الذي يشمل الأنظمة التي تم تكييفها مع كل نوع من أنواع المؤسسات مع الاخذ في الاعتبار العناصر المحددة لتنفيذها بشكل فعال، وأيضا بعض النصائح لتطوير قابلية توظيف الموظفين في كل نوع تنظيمي على المدى الطويل. اعتمدت هذه الدراسة على مقابلات شبه

اتجاهية، تقوم على استجواب 3 فئات رئيسية من الملفات الشخصية (المديرية العامة، والموارد البشرية والتشغيلية) وهذا في 5 أنواع تنظيمية حسب تصنيف "Mintzberg" إلى جانب اتفاقيات إدارة الموارد البشرية لكل من "Pichault" و "Nizet"، من خلال منهج البحث الاستقرائي والقيام بإجراء 7 مقابلات مع "خبراء" لفهم الممارسات ومفاهيم معينة. اشارت النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان أزمة COVID ساعدت كل منظمة على تقييم قدرتها على التكيف مع ما هو غير متوقع. وهذا عن طريق تنظيم وتقديم العمل عن بعد وملاحظة قدرة تأقلم الموظفين مع العمل عن بعد، ومن جهة أخرى استخدام أدوات جديدة بالتالي تطوير كفاءات جديدة لبعض الموظفين.

دراسة (Houda MABTOUL, 2023) بعنوان **Relation entre employabilité et**

offre de formation: Revue de littérature

هدف هذا المقال الى تحقيق نظري في قابلية التوظيف وعلاقتها بعرض التدريب، وقد ركز على عدة مناهج: اقتصادية واجتماعية ونفسية وإدارية لقابلية التوظيف منذ الكلاسيكية الجديدة لهدف فهم هذا المفهوم بشكل أفضل. بعد ذلك تناولت هذه الدراسة مناقشة النظريات التي تهتم بالعلاقة بين عرض التدريب وقابلية التوظيف وأيضا التأكيد على الإطار المفاهيمي للمفهومين. من جهة أخرى قامت هذه الدراسة بتوضيح الرابط بين عرض التدريب وقابلية توظيف الخريجين الشباب، واستكشاف النظريات التي تناولت هذا الرابط، وتشمل نظرية المطابقة، نظرية المنافسة الوظيفية ونظرية الطوارئ.

دراسة (ADJIBI DATO & al., 2023) بعنوان **« Employabilité des jeunes diplômés**

professionnelles de l'Université d'Abomey-Calavi » des formations

عرض هذا البحث نتائج تقييم آثار سياسة التوظيف الوطنية على قابلية توظيف الشباب المتخرجين من مؤسسات التدريب المهني التابعة لجامعة "Abomey-Calavi". وتطرق هذه الدراسة الى نظرية التغيير في العمل العام ونظرية رأس المال البشري وهذا لهدف تقييم فعالية السياسة فيما يتعلق بإمكانية توظيف الشباب، كما قامت هذه الدراسة بطرح سؤال: ما هي آثار سياسة التوظيف الوطنية (PNE) على قابلية توظيف الشباب؟ باستعمال نهج كمي يركز على اختيار منطقي لعينات تجريبية، تم مسح 368 شابا من الخريجين وأجريت 40 مقابلة فردية شبه منظمة مع الخريجين الشباب، والجهات الفاعلة المسؤولة عن تنفيذ السياسة الوطنية للتوظيف، وكلاء البلديات، والمدرسين الآباء وأرباب العمل والشركاء التقنيين والماليين.

في الاخير اكدت نتائج هذا المقال: أن قابلية توظيف الشباب من خريجي مؤسسات التدريب المهني بالجامعة تؤثر بشكل إيجابي على فاعلية سياسات التوظيف من خلال كفاءاتهم اتجاهاتهم وسماتهم

الشخصية. وأن التدريب المهني لم يأخذ في الاعتبار بشكل منهجي البحث النشط عن عمل أو إنشاء منظمة بعد التدريب وهو ما يفسر انخفاض قابلية التوظيف للخريجين الشباب. ومن الضروري لتنمية قابلية توظيف الشباب دمج روح المبادرة في التعليم من البداية لإعداد الشباب للعمل الحر والذي يمثل أساس اندماجهم المهني ، اما على المستوى الإداري فتطوير قابلية توظيف الشباب يتطلب: (1) وجود المعدات والبنية التحتية اللازمة في مؤسسات التدريب المهني للتدريب العملي تحت إشراف المعلمين ،(2) إقامة شراكات مع المؤسسات للتدريب الداخلي الإجباري والمراقب في مجال تدريب الطلاب ؛ (3) وضع ترتيبات تدريب جديدة (4) إدخال نهج تنظيم المشاريع من خلال البدء في روح المبادرة في التعليم الأساسي لإعداد الشباب للعمل لحسابهم الخاص.

بعد عرض هذه الدراسات يلاحظ وجود تشابه في الاهتمام بموضوع علاقة قابلية التوظيف والتدريب مع دراستنا الحالية ووجود اختلاف لهذه الدراسات مع دراستنا في الاهتمام بقابلية توظيف الخريجين، اما دراستنا فتميزت عن غيرها بالاهتمام بتطوير قابلية توظيف الموظفين والاهتمام بالعلاقة بين التدريب وقابلية توظيف الموظفين وهذا بالاستعانة بوسيط الكفاءات.

2. العقد النفسي وقابلية التوظيف:

1.2. العقد النفسي:

في الآونة الأخيرة اشارت ابحاث (Parker et al 2009) عن المهنة الذكية في اقتصاد المعرفة (مجتمع ما بعد الصناعة)، بمعنى تتقدم المعرفة الفردية بسرعة ومن الضروري أن يكون الفرد قادرا على تجميع خبرات "التعلم" باستمرار وتطوير كفاءاته. هذا الوضع الجديد ادى إلى تطور علاقة العمل والذي يتم تحليله بالعقد النفسي: وهو عبارة عن عقد ضمني وغير رسمي وفردى يحدد التوقعات المتبادلة بين صاحب العمل والموظف. ووضح الباحثين (Rousseau 1996) ; Schein (1965) ان هذا العقد النفسي قائم على التوازن بين الأمن الوظيفي والتطوير الوظيفي وتدريب الموظفين وتطويرهم وهذا من جانب صاحب العمل مقابل الولاء والمشاركة والالتزام (Estelle Mercier, 2019).

2.2. تعريف قابلية التوظيف:

عرفها (Forrier & Sels 2003) انها "فرصة للفرد للحصول على وظيفة في سوق العمل الداخلي أو الخارجي" وعرفها الباحث (Saint-Germes 2010) على أنها جميع المهارات وشروط إدارة الموارد البشرية التي تم اقصاها من أجل العثور على وظيفة داخل المؤسسة أو خارجها (GUILLAUME, 2021).

من جهة أخرى حسب دراسة (Fugate et al (2004) فقابلية التوظيف هي عبارة عن بناء نفسي اجتماعي يشمل سلسلة من الترتيبات والتي تركز على الفرد والضرورة للتعامل مع التغييرات المهنية الموجودة في اقتصادنا الحالي، بمعنى الإمكانات و التصرفات الشخصية لقابلية التوظيف وقابلية التكيف النشطة والمحددة، بمعنى آخر تسمح للموظفين بتحديد الفرص الوظيفية وتحقيقها وهذا عن طريق كفاءات مثل التوقع والتحسين، والمرونة الشخصية .

اشار فيضلاوي (2010) أن هناك ثلاثة أنواع لقابلية التوظيف النوع الأول وهو الانتقال من عالم الدراسات الى عالم العمل، والنوع الثاني يتعلق بقابلية التوظيف الداخلية أي تنقل الشخص من منصب إلى آخر داخل المؤسسة وهذا لاكتساب المزيد من الخبرة، والنوع الثالث يشمل قابلية التوظيف الخارجية بمعنى إمكانية تغيير الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد إلى وظيفة أخرى خارج المؤسسة (Houda MABTOUL, 2023, p. 285).

3. تنمية قابلية التوظيف :

3.1 التدريب:

بسبب التطور التكنولوجي والمنافسة الشرسة في سوق العمل يفرض هذا الحاجة الى أشخاص يمتلكون مؤهلات زائدة ولديهم تدريب أولي على أساس الكفاءات اللينة والكفاءات الصعبة التي ستمكّنهم من ايجاد وظيفة والاندماج في سوق العمل (Bouret, 2018).

ظهرت نظرية رأس المال البشري لأول مرة مع Schultz(1961) ثم قام Mincer et Becker (1964, 1962, 1958) بتطوير التطبيقات الأولى لنظرية رأس المال البشري في الاقتصاد من أجل تقديم عامل جديد لإنتاج الثروة وهو التعليم وهذه النظرية التقليدية (1957-1958) تقوم على علاقة "التعليم - الإنتاجية - الراتب". كما أكد (Becker et Schultz) ان الإنتاجية في العمل هي التي تحدد الأجور. اضافة ان الباحث Becker درس الأنشطة أي التعليم أو التدريب وهذا يؤثر على الدخل الحقيقي أثناء الاستثمار في رأس المال البشري ،وقام بتصنيف ثلاثة أنواع من الاستثمار: الاول يشمل التدريب العام في المؤسسات وتكاليف هذا النوع لا تتحملها المؤسسة و يقع هذا النوع في إطار التدريب المستمر وبالتالي تحسين القدرة الإنتاجية للعامل، اما النوع الثاني فيتعلق بالتدريب المحدد الذي لا يزال في سياق التعليم المستمر وهذا النوع تدعمه المؤسسة لأنها ستستفيد من هذا التدريب الذي له علاقة بالمؤسسة ، اما النوع الاخير فيتعلق بالتعليم المدرسي ويقع هذا في إطار التدريب الأولي ، بالتالي التعليم أو التدريب يعد استثمار

مربح للمنظمة وهنا تكون الفروق في الأرباح بين العمال من تعليمهم. (Houda MABTOUL, 2023, pp. 288-289). تشير هذه النظرية أن "أي إنفاق يتحمل أن يحسن مستوى تدريب الفرد يزيد من إنتاجيته من هنا جاء اسم رأس المال البشري" (Dombou & Tathe(2016)، من جهة أخرى تم استخدامها لتقييم قابلية توظيف الشباب فيما يتعلق بالكفاءات المكتسبة أثناء تدريبهم (ADJIBI (DATO A. A. I. & al., 2023, p. 687).

2.3 تنمية قابلية التوظيف من خلال التدريب :

اشارت دراسة (Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2013 ان: "التدريب هو ثاني ممارسة للموارد البشرية التي تجعل من الممكن توضيح الكفاءة الفردية وقابلية التوظيف. ومن المعترف به في كلا الأدبين أنه العامل الأول في تنمية الكفاءات الفردية وقابلية التوظيف. في الواقع إنه يلبي توقعات الموظفين واحتياجات المنظمة، إذ يساهم أولاً وقبل كل شيء في تحقيق أهدافهم (الرضا المهني والأداء الاقتصادي) مع مراعاة تطور المهن " (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013) ، وأكدت دراسة (MCQUAID R.-W, GREEN A, & DANSON M, 2013) ان الموظفون الذين يعملون في مؤسسة ما يسعون إلى تطوير قابليتهم للتوظيف بهدف تحسين وضعهم المهني أو البقاء في النشاط على المدى الطويل، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهذا حتى يكون الموظف أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل خاصة في بيئة لم يعد فيها صاحب العمل يضمن الأمن الوظيفي، ولتطوير قابليتهم للتوظيف يجب ان يكون الموظف قادراً على تقييم مستوى مهاراته الحالية وإجراءات التدريب المختلفة اللازمة لتنميتها، هذا بدون تقييم ملموس لمهارات الموظف الفنية أو الوظيفية أو الإدارية، اذ سيكون من الصعب تحديد موقعه وبالتالي اقتراح إجراءات التدريب الصحيحة اللازمة لتطوير قابلية التوظيف ملفه الشخصي وجاذبيته الفردية في سوق العمل. بالإضافة إلى ذلك، يجب إبلاغ الموظف بالإمكانيات المختلفة للتنقل الداخلي داخل المؤسسة إذا كان يرغب في البقاء والتطور داخل الهيكل، ولكن أيضاً خارجياً من خلال الوصول إلى المعلومات الرئيسية في سوق العمل وخاصة تطور الوظائف التي يتم التوظيف فيها والكفاءات المطلوبة في المستقبل.

كما يعتبر التدريب على التنقل والتدريب الاستباقي أدوات تستخدم لصالح المنظمة لأنهما يقومان على تطوير الكفاءات اللازمة للمؤسسة في الوقت المناسب. اما التدريب الداعم فهو يختلف تماماً عنهما

لأنه يسمح باكتساب الكفاءات للموظفين وتوسيع نطاق المهن التي يمكن أن يتطور فيها، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Zgoulli & Swalhi, 2016, p. 113).

حسب أبحاث الرائد (Finot (2000 يجب على المنظمة "توفير الوسائل للأفراد لتطوير قابليتهم للتوظيف ... من أجل التمكن من وضعهم بشكل أفضل، إذا لزم الأمر في سوق العمل الداخلي والخارجي " (FINOT, 2000, p. 69) ومن بين هذه الوسائل التي توفرها المنظمة "التدريب" وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Saloua Zgoulli, 2016, p. 32). كما ان مفاهيم التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة والتدريب مدى الحياة ليست محايدة ويتم تنظيمها في مخطط شامل مرتبط بالتدريب الأولي والمستمر". وفي وقتنا الحالي يأخذ مبدأ التعلم مدى الحياة الأسبقية ويمكن للناس الحصول على التدريب كجزء من التعليم المستمر (Lassoued, 2018, P82).

في أبحاث (Dominique Baruel Bencherqui, 2012, pp. 126-127) أكدت مؤسسة "OMEGA" الى وجود حرية اختيار مسارات التدريب للموظفين وقد أوضحت المقابلات التي تمت على مستوى هذه المؤسسة أن مسؤولية تطوير قابلية التوظيف هي مسؤولية الموظفين، حتى ولو كانت المؤسسة تساعد على القيام بذلك من خلال ثقافة التغييرات الوظيفية أو إضفاء الطابع المؤسسي على الموظفين. ومن بين أدوات التدريب التي تشجعها المنظمة ويطلبها الموظفون بكثرة: هي التعلم الإلكتروني و DIF (الحق الفردي في التدريب). وهي تسعى لتحقيق هدف مزدوج: الهدف الأول من ناحية تدريب الموظفين وبالتالي تطوير قابليتهم للتوظيف من خلال إشراكهم، ومن ناحية أخرى في تحديد أولويات إجراءات التدريب، والهدف الثاني يتعلق بالنجاح الكامل من حيث إعادة تركيز خطة التدريب والإجراءات المخططة على أولويات العمل والأولويات الإستراتيجية وبالتالي خدمة "المصالح التجارية" للمؤسسة.

4. الدراسة الميدانية :

1.4 منهجية الدراسة التطبيقية :

يهتم موضوع بحثنا بدراسة العلاقة بين التدريب وقابلية التوظيف، وباعتبار ان طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي نستعمله في الدراسة لذا استخدمنا المنهج الوصفي والذي يسعى لتحديد مواصفات وخصائص الظاهرة تحديدا كميا ونوعيا، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، اما المنهج التحليلي فهو يهدف لتحديد طبيعة العلاقة بين التدريب وقابلية التوظيف، وما إذا كانت هناك تأثيرات أم لا. ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا اتبعنا منهجية تربط بين ثلاث مفاهيم في نفس الوقت ومحاولة معرفة طبيعة العلاقات

المشتركة بين التدريب قابلية التوظيف والكفاءات. وللإجابة على الاشكالية المطروحة سابقا واهدافها قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مديرية السندات والوثائق المؤمنة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بولاية الجزائر. عن طريق استهداف عينة تتضمن 20 عامل من مختلف المستويات الادارية.

2.4 أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان والذي يتضمن المعلومات الشخصية وثلاث محاور: المحور الأول يتعلق بالتدريب والمحور الثاني يشمل قابلية التوظيف والمحور الثالث للكفاءات. كانت الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال مقياس لكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة خيارات: غير موافق بشدة (1) ، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5) .

3.4 التعرف على صدق اداة الدراسة وتحليل البيانات :

بعد الحصول على ردود المجيبين على الاستبيان تطرقنا الى:

استعمال طريقة Analyse en composante principale (ACP) من أجل التحقق من مدى ملائمة الأسئلة المطروحة مع المفهوم المراد قياسه (التدريب، قابلية التوظيف، الكفاءات) إضافة الى معرفة ماهي اهم الإجابات السليمة من حيث الاختيارات.

تسمح هذه التقنية بإجراء تحليل المكون الرئيسي والانحدار بدلا من استخدام الطريقتين بشكل منفصل، يتم دمجهما حتى لا تفقد المعلومة الإحصائية المتأصلة في إنشاء نموذجين إحصائيين. بالتالي فإن الهدف من هذه التقنية هو أولا تحديد ثقل العوامل لكل متغير فرعي في بنياته، ثم حساب معاملات الانحدار المختلفة لكل متغير فرعي. تساعد هذه الطريقة على تحديد الروابط الضعيفة والروابط القوية في بناء نموذجنا الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية. وبالطبع مثل أي تقنية إحصائية، تهدف التقنية المستخدمة بشكل أساسي إلى التخلص من أي تكرار موجود في الاستبيان ولكن أيضا للحفاظ على المعلومات الإحصائية ذات الصلة في النموذج. ثم قمنا بإدخال قياس عام لكل مفهوم عن طريق اتباع منهجية بسيطة وهي: حساب لوغاريتم الجداء السلمي لكل pointage الخاص بكل شخص مجيب.

$$Xi = \log (Pi1 * Pi2 * Pi3 * Pi3 * Pi4 * Pi4 * Pi5)$$

من بين مميزات هذه الطريقة هو تقييم أكثر موضوعي للأسئلة. والهدف الأساسي أننا نقوم بقياس مدى ارتباط المتغيرات المستعملة مع المفهوم العام.

PCA (التدريب) :

جدول رقم(1): قيمة تراكم التباين بين العوامل

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eigenvalue	4,014	1,092	0,392	0,347	0,132	0,023
Variability (%)	66,904	18,198	6,538	5,779	2,202	0,378
Cumulative %	66,904	85,102	91,640	97,419	99,622	100,000

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة تراكم التباين بين العاملين f1 و f2 لمتغير التدريب هي 85,10% وهي قيمة جيدة وتعتبر قيمة مقبولة لأنها اكبر من 60% ويفسر هذا بوجود فهم من طرف المحييين للأسئلة المطروحة وغايتها، اما القيمة المتبقية فيمكن سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات .

جدول رقم(2): الارتباطات بين المتغيرات والعوامل

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Apro	0,150	0,976	0,098	0,111	-0,043	-0,033
Flex	0,854	-0,076	0,427	-0,260	0,116	-0,034
ProA	0,890	0,018	-0,282	-0,302	-0,189	-0,039
ProC	0,907	0,025	-0,307	0,157	0,239	-0,033
ProE	0,831	-0,329	0,161	0,389	-0,154	-0,033
For	0,979	0,156	0,017	0,010	-0,014	0,129

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

حسب الجدول فقيمة ارتباط الاسئلة المطروحة بالنسبة للعامل f1 كلها قوية وموجبة وهذا يفسر على وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة وعامل f1 ، ويلاحظ قيمة ارتباط السؤال Apro بالنسبة للعامل f1 ضعيفة وموجبة 0,150 ويمكن ان يكون سبب هذا عدم فهم غاية السؤال من طرف المحييين ، اما قيمة الارتباط ل For عند الاخذ في الاعتبار العامل f1 قوية وموجبة (0,979) بالتالي يفسر هذا اننا قمنا بقياس متغير التدريب بشكل جيد وهذا لوجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة بالنسبة لعامل f1 .

جدول رقم (3): مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	Apro	Flex	ProA	ProC	ProE	For
Apro	1	0,063	0,099	0,138	-0,130	0,298
Flex	0,063	1	0,696	0,630	0,686	0,823
ProA	0,099	0,696	1	0,802	0,600	0,864
ProC	0,138	0,630	0,802	1	0,721	0,880
ProE	-0,130	0,686	0,600	0,721	1	0,766
For	0,298	0,823	0,864	0,880	0,766	1

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

يوضح هذا الجدول قيمة الارتباط بين الاسئلة ومتغير التدريب فلاحظ وجود قيم ارتباط موجبة وقوية، فقط قيمة السؤال Apro فهي ضعيفة وموجبة (0,298) وبالتالي هناك ارتباط ضعيف ويمكن سبب هذا عدم فهم للسؤال من طرف المجيبين. بالتالي من خلال معامل الارتباط فقد قمنا بقياس متغير التدريب بشكل جيد وهذا باعتبار وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة ومتغير التدريب اذن قد ساهمت هذه الاسئلة في البناء الجيد لمتغير التدريب.

بالتالي من خلال نتائج معامل الارتباط توصلنا الى وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة ومتغير التدريب وهذا يفسر بان الموظفين في مديرية السندات والوثائق المؤمنة ومن خلال التدريب الذي وفرته المؤسسة اصبحت هناك مرونة في العمل من طرف الموظفين، وهناك تحكم أكثر في انجاز العمل كما ساهمت برامج التدريب في تنمية كفاءات الموظفين.

PCA (قابلية التوظيف) :

جدول رقم (4): قيمة تراكم التباين بين العوامل

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eigenvalue	3,673	1,100	0,593	0,359	0,256	0,019
Variability (%)	61,216	18,335	9,881	5,978	4,270	0,320
Cumulative %	61,216	79,551	89,431	95,410	99,680	100,000

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

يوضح الجدول قيمة تراكم التباين بين f1 و f2 لمتغير قابلية التوظيف وهي 79,55% وهي قيمة جيدة باعتبارها اكبر من 60% اما القيمة المتبقية ممكن يكون سبب فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم(5): الارتباطات بين المتغيرات والعوامل

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
ApBe	0,902	0,049	0,023	-0,144	0,401	-0,042
LibP	0,734	0,272	0,593	-0,006	-0,186	-0,034
ApIE	0,829	-0,081	-0,380	-0,320	-0,243	-0,030
ApCo	0,800	-0,340	-0,166	0,462	-0,045	-0,037
DevE	0,089	0,949	-0,263	0,147	-0,004	-0,005
Emp	0,993	0,011	0,015	0,018	0,013	0,118

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

حسب الجدول فقيمة ارتباط الاسئلة بالنسبة للعامل f1 كلها قوية وموجبة وهذا يفسر على وجود ارتباط قوي وموجب بين الأسئلة وعامل f1 ما عدا قيمة ارتباط السؤال DevE ضعيفة وموجبة 0,089 وقد يكون سبب هذا عدم فهم المجيبين لغاية السؤال، اما قيمة الارتباط ل Emp عند الاخذ في الاعتبار العامل f1 قوية وموجبة (0,993) بالتالي يفسر هذا على اننا قمنا بقياس متغير قابلية التوظيف بشكل جيد حيث شملت معظم المفاهيم المتعلقة بها .

جدول رقم(6): مصفوفة الارتباط (n) Pearson

Variables	ApBe	LibP	ApIE	ApCo	DevE	Emp
ApBe	1	0,617	0,685	0,618	0,098	0,894
LibP	0,617	1	0,409	0,404	0,168	0,734
ApIE	0,685	0,409	1	0,618	0,051	0,803
ApCo	0,618	0,404	0,618	1	-0,140	0,791
DevE	0,098	0,168	0,051	-0,140	1	0,097
Emp	0,894	0,734	0,803	0,791	0,097	1

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

يشير هذا الجدول الى قيمة الارتباط بين الاسئلة ومتغير قابلية التوظيف فلاحظ وجود قيم ارتباط موجبة وقوية، فقط قيمة الارتباط للسؤال DevE ضعيفة وموجبة (0,097) وبالتالي يوجد ارتباط ضعيف ويمكن سبب هذا عدم فهم من طرف المجيب وعدم وجود معرفة شاملة للمفهوم المراد قياسه. بالتالي من خلال معامل الارتباط فقد قمنا بقياس متغير قابلية التوظيف بشكل جيد من خلال وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة ومتغير قابلية التوظيف اذن قد ساهمت هذه الاسئلة في البناء الجيد لمتغير قابلية التوظيف.

بالتالي من خلال نتائج معامل الارتباط توصلنا الى وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة ومتغير التدريب وهذا يفسر بان مديرية السندات والوثائق المؤمنة تقوم بتطوير برامج التدريب التي تتماشى مع

متطلبات العمل، وان الموظف يشارك في اختيار نوع انشطة التدريب التي تلائم عمله كما ان هذه المؤسسة تسمح للموظفين بمزاولة انشطة التدريب داخل وخارج المؤسسة وبالتالي سيؤدي هذا الى تطوير كفاءات الموظفين وبالمقابل سيساهم في تطوير قابليتهم للتوظيف.

PCA (الكفاءات):

الجدول رقم (7): قيمة تراكم التباين بين العوامل

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Eigenvalue	3,246	1,326	0,791	0,419	0,209	0,009
Variability (%)	54,107	22,103	13,175	6,976	3,488	0,151
Cumulative %	54,107	76,210	89,385	96,361	99,849	100,000

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

حسب هذا الجدول فقيمة تراكم التباين بين العاملين f_1 و f_2 لمتغير الكفاءات هي 76,21% وهي قيمة جيدة وهذا يفسر على ان الاسئلة كانت واضحة للمجيبين اما القيمة المتبقية فقد تم فقدانها اثناء معالجة المعلومات.

جدول رقم (8): الارتباطات بين المتغيرات والعوامل

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
RecC	0,576	0,074	0,811	0,002	-0,059	-0,020
CulA	0,765	0,416	-0,273	-0,354	-0,204	-0,030
Poly	0,082	0,953	-0,037	0,207	0,201	-0,012
ApCo	0,806	-0,250	-0,221	0,473	-0,126	-0,027
ChIn	0,831	-0,408	-0,085	-0,164	0,329	-0,025
Comp	0,992	0,102	-0,007	0,009	0,002	0,079

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

حسب الجدول فقيمة ارتباط الاسئلة بالنسبة للعامل f_1 كلها قوية وموجبة وهذا يفسر على وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة وعامل f_1 ما عدا قيمة ارتباط السؤال Poly فهي ضعيفة وموجبة (0,082) وقد يكون سبب هذا عدم استيعاب السؤال المطروح من طرف المجيب، اما قيمة الارتباط ل Comp عند الاخذ في الاعتبار العامل f_1 فهي قوية وموجبة (0,992) بالتالي يوجد ارتباط قوي ويفسر هذا اننا قمنا بقياس متغير الكفاءات بشكل جيد حيث شملت معظم المفاهيم المتعلقة بها .

جدول رقم(9): مصفوفة الارتباط Pearson (n)

Variables	RecC	CulA	Poly	ApCo	ChIn	Comp
RecC	1	0,262	0,076	0,275	0,361	0,572
CulA	0,262	1	0,355	0,432	0,481	0,797
Poly	0,076	0,355	1	-0,091	-0,285	0,180
ApCo	0,275	0,432	-0,091	1	0,672	0,776
ChIn	0,361	0,481	-0,285	0,672	1	0,780
Comp	0,572	0,797	0,180	0,776	0,780	1

المصدر: المعطيات مأخوذة من Excel

يشير هذا الجدول الى قيمة الارتباط بين الاسئلة ومتغير الكفاءات فنلاحظ وجود قيم ارتباط موجبة وقوية بالتالي هناك ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة والكفاءات، كما نلاحظ قيمة الارتباط للسؤال Poly ضعيفة وموجبة (0,180) هذا يفسر على وجود ارتباط ضعيف بين هذا السؤال ومتغير الكفاءات ويمكن سبب هذا عدم فهم غاية السؤال المطروح من طرف المجيب. بالتالي من خلال معامل الارتباط فقد قمنا بقياس متغير الكفاءات بشكل جيد باعتبار وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة ومتغير الكفاءات اذن قد ساهمت هذه الاسئلة في البناء الجيد لمتغير الكفاءات.

بالتالي من خلال نتائج معامل الارتباط توصلنا الى وجود ارتباط قوي وموجب بين الاسئلة ومتغير الكفاءات وهذا يفسر بان مديرية السندات والوثائق المؤمنة تقوم بالتوظيف على اساس الكفاءات والشهادات وان الموظفين يكتسبون معارف جديدة في العمل وتوجد ثقافة داخل المؤسسة على التعلم المستمر ومبادرة من طرف الموظفين للتعلم وللتأقلم مع متطلبات العمل الجديدة، وان هناك روح جماعية بين الموظفين من خلال تبادل المعلومات بالتالي هذا سيؤدي الى تنمية كفاءات الموظفين وبطبيعة الحال يؤدي الى تطوير قابلية توظيف الموظفين.

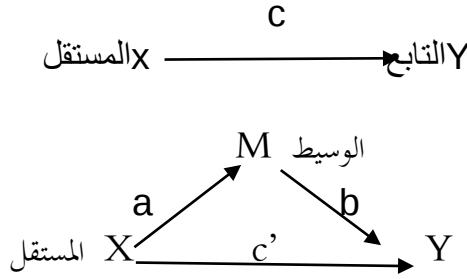
إذا فقد قمنا بقياس المتغيرات الثلاث بشكل جيد: التدريب، قابلية التوظيف والكفاءات، وهذا من خلال وجود ارتباط قوي بين الاسئلة والمتغير الذي ساهمت في بناءه بشكل جيد.

استخدام وسيط (الكفاءات): سنقوم الآن بخطوة أخرى تتعلق بإدخال متغير الكفاءات كوسيط، وهذا من اجل اختبار تأثير هذا الوسيط على قابلية التوظيف كمتغير تابع. تنقسم هذه الخطوة إلى قسمين: اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (التدريب) على متغير وسيط (الكفاءات). اختبار الأثر غير المباشر لمتغير الوسيط الكفاءات على المتغير التابع (قابلية التوظيف).

النموذج المقترح (تأثير الوسيط) (التحليل المتزامن): في المنهج السابق (الوصفي)، قمنا باختبار العلاقة الجزئية بين المحاور الثلاثة: التدريب، قابلية التوظيف والكفاءات، دون مراعاة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل متغير على الآخر والان سنتطرق الى المتغيرات باستخدام الوساطة:

ما تعنيه الوساطة: ان الوسيط هو متغير يمثل الآلية التي يؤثر بها المتغير المستقل (IV) على المتغير التابع (V.D). أي أن المتغير الوسيط يشرح العلاقة بين IV و V.D. وحسب بعض المؤلفين يتم تقديم الوسيط بشكل عام عندما يكون هناك ارتباط قوي بين المستقل (V.I) و التابع (V.D). الهدف هو شرح قوة هذا الارتباط. مراحل الوساطة: هناك 3 خطوات رئيسية يجب إجراؤها لاختبار تأثير الوساطة: 1-تظهر أن VI (المستقل) يؤثر على V.D (التابع) نتيجة هذا هو المسار c . 2-تظهر أن المستقل يؤثر على الوسيط هذا هو المسار 3.a -تظهر أن الوسيط يؤثر على V.D . نتيجة هذا هو المسار b المسار

الشكل: النموذج مع الوساطة



المصدر: من اعداد المؤلفة.

في البداية سنقوم بدراسة الأثر المباشر للتدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين، من خلال حساب الانحدار بين متغير التدريب وقابلية التوظيف ، وتطبيق خطوات نموذج دراستنا كما أوصى به « Baron et Kenny » (1986) ولا بد من التطرق لإجراء سلسلة من التحليلات حول الانحدار لمعرفة مدى تأثير الوساطة المحتملة ، وأيضا محاولة اختبار العلاقة بين المتغير المستقل الكفاءات من ناحية و المتغير التابع قابلية التوظيف من ناحية أخرى . ثم في المرحلة الثانية تحليل تأثير متغير الوسيط الكفاءات على العلاقة بين التدريب وقابلية التوظيف، على هذا الأساس قمنا بحساب الانحدار بين المتغير المستقل

(التدريب) ومتغير الوسيط (الكفاءات) لدراسة آثار الوساطة على هذه العلاقة، ثم قمنا باختبار سوبل لاختبار أهمية تأثير هذا الوسيط.

أثر التدريب على قابلية التوظيف:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار لمتغير التدريب على قابلية التوظيف وجود تأثير للتدريب على قابلية

التوظيف وهذا من خلال : معامل الانحدار = 0,86 ، 7,14 = Le test de student ، Le test de

fisher=51,0889 ، $P\text{-value}=1,17279 \times 10^{-6} < 0,05$

كما أن عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [0,610 à 1,118] وبالتالي هناك

استجابة قوية لمتغير قابلية التوظيف . ويفسر هذا على وجود تأثير للتدريب على قابلية التوظيف

الانحدار التدريب على الكفاءات

توضح نتائج تحليل الانحدار لمتغير التدريب على الكفاءات وجود تأثير للتدريب على الكفاءات

وهذا المسار هو a وهذا من خلال : معامل الانحدار a=0,56141 ، T=4,04473 ، F=16,359 ،

$P=0,00076 > 0,05$

كما أن عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [0,853 à 0,269] ويفسر هذا على

وجود تأثير للتدريب على الكفاءات

الانحدار التدريب على قابلية التوظيف بوجود وسيط الكفاءات:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار لمتغير وسيط الكفاءات على قابلية التوظيف لعدم وجود تأثير للكفاءات

على قابلية التوظيف وهذا المسار هو b وهذا من خلال : معامل الانحدار b=0,39 ، T=4,04473 ، F=

$P=0,054 > 0,05$ ، 16,359

كما أن عند مجال الثقة ل 95 % فمعامل الثقة يتراوح بين [0,788 à -0,0079] ويفسر هذا على

عدم وجود تأثير للكفاءات على قابلية التوظيف .

اختبار Sobel: اختبار Sobel هو طريقة للتحقق من أهمية تأثير الوساطة. يعتمد هذا الاختبار

على عمل Michael E. Sobel هو أستاذ الإحصاء بجامعة كولومبيا (نيويورك) . ففي الوساطة

(mediation) يفترض أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لها تأثير غير مباشر موجود بسبب تأثير

متغير ثالث (الوسيط). نتيجة لذلك، عندما يتم تضمين الوسيط في نموذج تحليل الانحدار مع المتغير

المستقل يتم تقليل تأثير المتغير المستقل ويظل تأثير الوسيط كبيراً. يحتوي اختبار Sobel أيضاً على عملية

تحديد ما إذا كان التخفيض في تأثير المتغير المستقل من خلال تضمين متغير وسيط في العلاقة مهما، وبالتالي ما إذا كان تأثير الوسطة ذا دلالة إحصائية.

من أجل تحديد الأهمية الإحصائية للتأثير غير المباشر، يجب مقارنة الإحصاء المستند إلى التأثير غير المباشر بتوزيع العينات الفارغة، يستخدم اختبار سوبل حجم التأثير غير المباشر:

إذا افترضنا أن a و b عاملان الانحدار البسيط للمتغير المستقل على المتغير الوسيط، ومعامل الانحدار المتعدد للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع، وإذا افترضنا أن الخطأ المعياري sa من a و sb الخطأ المعياري لـ b ثم نحسب قيمة Z من اختبار Sobel على النحو التالي:

$$z - value = \frac{(a) * (b)}{SQRT(b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 - sa^2 * sb^2)}$$

reference: Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), Sociological methodology 1982 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.

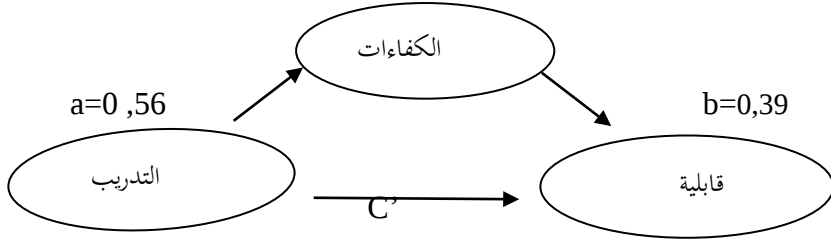
DESCRIPTION	NOTATION	VALUE	
B-coefficient for X onto mediator	A	0,561	
Standard error for a	se(a)	0,139	
B-coefficient for mediator onto Y	B	0,390	(INPUT HERE)
Standard error for b	se(b)	0,189	
Confidence level	CI%	95%	
Indirect effect from X onto Y via mediator	Ab	0,219	
Standard error indirect effect	se(ab)	0,122	
Z-value under null hypothesis	Z	1,798	
P-value under null hypothesis	p(2-tailed)	0,072	(OUTPUT HERE)
Lower bound 95% confidence interval	LB	-0,020	
Upper bound 95% confidence interval	UB	0,458	

Source : Données tiré de l'Excel

بالتالي من خلال اختبار sobel، توضح النتائج ان تأثير الوسيط على العلاقة بين التدريب وقابلية التوظيف غير مهم. وهذا باعتبار: $Z=1,798$ ، وعند مجال الثقة 95% [0,458 _ 0,020] و $p=0,072 >$ و 0.05 وهذا يفسر على عدم أهمية الوسيط في العلاقة الموجودة بين المتغيرتين

اذن علاقة الوسيط بين المتغيرتين ضعيفة جدا الى شبه معدومة .

شكل : نموذج الوساطة



المصدر: من اعداد المؤلفة بالاعتماد على مخرجات Excel

بشكل عام، يعتبر اختبار Sobel بديلا مهما لدراسة العلاقات بين المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية حيث لا يمكن تلخيصها بشكل مطلق. بمعنى آخر لتحليل العلاقة بين ظاهرتين سيكون من الحكمة التشكيك في العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بدورها على هذه العلاقة. هذا هو المقصود بتأثير الوسيط لظاهرة ما في حالتنا، لذلك حاولنا معرفة مدى تأثير قابلية التوظيف بالتدريب، ومع ذلك فقد تم إدراك أن هذه العلاقة يمكن أن يكون لها تأثير مختلف نوعا ما إذا كانت مرتبطة أيضا بالكفاءات. تؤكد العديد من الأعمال النظرية هذه الملاحظة على أن التدريب هو أداة رئيسية في تطوير قابلية للتوظيف وللنوع التنظيمي تأثير مباشر على الطريقة التي يتم بها نشر هذه الأداة وتقييمها وعلى المكان الذي يترك الموظف فيه للتعبير عن نشاطه الاستباقي (Linda, Sandrine, & all, 2020, p. 65). كما اشارت دراسة (Lassoued, 2018, pp. 121-122) ان قابلية التوظيف تبنى أولا على الكفاءات أي الدراية التي تم التحقق من صحتها وممارستها لذلك لا بد من تحديثها أكثر فأكثر، ومن بين شروط إدارة الموارد البشرية فإنها تشير إلى الأدوات الموضوعة لتطوير قابلية للتوظيف والتي يعد التدريب المستمر عنصرا أساسيا فيها إلى جانب أدوات التنقل أو التقييم. كما ان نتيجة التغييرات في العمل في عصر التكنولوجيا واتجاهات السوق الجديدة ادت الى خلق مهارات جديدة يتطلبها أصحاب المؤسسات. لهذا لا بد على الموظفين ان يقوموا بحقيق تقدم مهني وشخصي، والسعي في عملية التعلم المستمر لتطوير كفاءاتهم وبالتالي ضمان قابليتهم للتوظيف. اضافة ان للتدريب المهني دور اساسي في الزيادة الإنتاجية الأولية للشخص وايضا تطوير قدرة الموظفين على التكيف مع المواقف الجديدة وباعتبار ان الخبرة المهنية اساس لاختيار المرشح بالتالي فهي مناسبة لقابلية التوظيف (Aoun, Clara, 2021 ,P85). مقابل كل التوقعات فقد أكدت

نتائج استطلاعنا أن دور الوساطة من خلال الكفاءات ليس له أي تأثير على العلاقة التي قد توجد بين التدريب وقابلية التوظيف. نظرا لأن هذه النتيجة تتعارض مع ما ذكرناه سابقا، فيمكننا شرحها في سياقين:

يفترض الأول أن المستجيبين (خاصة معظمهم) لم يفهموا تماما مدى كل من المفاهيم الثلاثة التي تستند إليها الدراسة، وهي التدريب والكفاءات وقابلية التوظيف. في هذه الحالة، يمكننا القول ان قابلية التوظيف تظل مجال دراسة خصص يجب أن تستثمر فيه المؤسسات الجزائرية.

ربما يتعلق التفسير الثاني الذي يمكن أن ينشأ أيضا بطريقة تفكير القادة. في الواقع، يعتبرون ضمنا أن الكفاءات هي ركيزة أساسية لتطوير قابلية التوظيف، وبالتالي فإن مسألة تأثير الكفاءات على العلاقة بين التدريب وقابلية التوظيف وفقا لهم هي جزء اساسي في تطوير هذه العملية.

باختصار، سواء كان هذا هو التفسير الأول أو الثاني، نعتقد أن فلسفة قابلية التوظيف نفسها تتطلب هذا المزيج بين الكفاءات والتدريب في مرحلة ما، ويجب أن تكون المؤسسة على دراية بهذه العلاقة متعددة الأبعاد من أجل استخلاص تأثيرات التأزر بهدف تحقيق تطوير القابلية للتوظيف نفسها.

5. الخاتمة :

كانت مشكلتنا الأولية هي معرفة كيف يؤثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين وهذا من خلال اتخاذ مديرية السندات والوثائق المؤمنة لولاية الجزائر مكانا للدراسة العملية. حتى نكون قادرين على الرد على هذه المشكلة ، قمنا بتوزيع استبيان على الموظفين حتى يسمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات فيما يتعلق ب "أثر التدريب في تنمية قابلية التوظيف". وتم جمع البيانات التي تستند إليها هذه الدراسة في إطار استبيان وزع على الموظفين من مختلف المستويات الادارية ، كان الهدف من هذا الإجراء معرفة اهمية التدريب داخل المؤسسة باعتباره الاداة الاساسية التي تستند عليها المنظمة لتطوير كفاءاتها المتوفرة ، ومدى مساهمة هذه الاداة في تنمية قابلية توظيف الموظفين والتأكد من وجود تأثير لوسيط " الكفاءات" في العلاقة بين التدريب وقابلية التوظيف .

أكدت النتائج التي توصلنا اليها الى وجود ارتباط بين الاسئلة والمتغيرات المدروسة وهذا يشير الى مدى ملائمة الاستبيان مع متغيرات الدراسة. وبعد تحليل أثر التدريب على قابلية التوظيف أكدت النتائج الى: وجود تأثير بارز لمتغير التدريب على قابلية التوظيف اما تأثير التدريب على قابلية التوظيف بوجود وساطة الكفاءات فهو تأثير ضعيف على هذا الأساس وحتى نتأكد من عدم أهمية تأثير وسيط الكفاءات

قمنا بالاستعانة باختبار sobel فتوصلنا الى ان دور الوساطة من خلال الكفاءات ليس له أي تأثير على العلاقة التي توجد بين التدريب وقابلية التوظيف، بالتالي هذا يؤكد ان تنمية قابلية التوظيف تتأثر بالتدريب دون الاستعانة بوسيط الكفاءات.

6.المراجع :

- 1) ADJIBI DATO A. A. I., & al. (2023). «Employabilité des jeunes diplômés des formations professionnelles de l'Université d'Abomey-Calavi»,.. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «, Volume 6 (Numéro 1), 683 - 703.
- 2) ADJIBI DATO, A. A., & al., &. (2023). «Employabilité des jeunes diplômés des formations professionnelles de l'Université d'Abomey-Calavi»,.. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 6 (Numéro 1), 683 - 703.
- 3) Aoun, Clara. (2021, 01 12). Le développement de l'employabilité sur le territoire : visions prospectives sur les métiers en tension : cas des services à la personne. l'Université de Caen Normandie, Spécialité SCIENCES DE GESTION: HAL. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/>
- 4) Bouret, E. A. (2018). Soft Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière., *Management / Leadership*, Edition, 1-16.
- 5) Dominique Baruel Bencherqui, M. K. (2012). L'EMPLOYABILITÉ ET SON RÔLE SUR LA SATISFACTION, LA FORMATION. « *Recherches en Sciences de Gestion* »(92). doi:10.3917/resg.092.0113
- 6) Estelle Mercier. (2019). Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques? *XXII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Marrakech- Maroc. doi: hal-02088691
- 7) FINOT, A. (2000). Développer l'employabilité. Edition INSEP Consulting. p. 17.
- 8) GUILLAUME, M. (2021). Le management de l'employabilité des personnels dont la santé au travail est altérée : vers un engagement inclusif des parties prenantes. Laboratoire Groupe de Recherche en Management .
- 9) Houda MABTOUL. (2023, May). Relation entre employabilité et offre de formation : Revue de littérature. *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol. 4(No°1), ,pp 283-308.
- 10) Lassoued,, D. (2018, FEV 14). Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable". Spécialité SCIENCES DE L'EDUCATION: Normandie Université. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01709184>
- 11) Linda, B., Sandrine, D., & all. (2020, Octobre). L'employabilité à l'épreuve du réel :COMMENT DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DE SES COLLABORATEURS ? MBA Management des ressources humain.
- 12) Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH(n°7), 36.

- 13) MCQUAID R.-W, GREEN A, & DANSON M. (2013). "Introducing employability". *Employability and Local Labour Markets*1.
- 14) Saloua Zgoulli, A. S. (2016). LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN FAVEUR. *Management & Avenir* »(90).
- 15) Zarifian. (1998). L'émergence du modèle de la compétence, in Stankiewicz Fr. (sous la direction de),. *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, ., 77-82, 1998.
- 16) Zgoulli, S., & Swalhi, A. (2016). « L'EMPLOYABILITÉ PAR LES COMPÉTENCES CONTRIBUE-T-ELLE À FAVORISER L'IDENTITÉ DE CARRIÈRE ? ». « *Question(s) de management* », 3(n° 14), 121-132. doi:DOI 10.3917/qdm.163.0121
- 17) Zgoulli;, S., Swalhi, A., & Tahri, N. (2016). «ب عنوان LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ ». « *Management & Avenir* ».