

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

القطب الجامعي القليعة - تيبازة



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشري

دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية
-دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع مجمع غاز البترول المميع
-GPL-

تحت اشراف:

د. يحياوي جلال الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الرئيس: صابا امين

المتحن: مزعاش اليزيد

المشرف: يحياوي جلال الدين

من إعداد الطالبة:

مسعد هناء

السنة الجامعية: 2021-2022



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بأبعادها: المعرفة، المهارة و السلوك. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي تم توزيعه على 200 عامل داخل مؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع (GPL)، اثبتت نتائج الدراسة ان مؤسسة نפטال تعتمد على سياسة تكوينية فعالة كما انها تعتبر التكوين استثمارا هاما بالنسبة لها كما تشير النتائج المتحصل عليها ان التكوين المقدم من طرف المؤسسة يساهم بدور كبير في تطوير كفاءة موردها البشري من ناحية المهارة و السلوك و المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية.

Résumé :

Cette étude vise à savoir dans quelle mesure la formation contribue au développement des compétences humaines dans ses dimensions : savoir, savoir-faire et savoir-être.

Le questionnaire a servi d'outil de collecte d'informations, qui a été distribué à 200 travailleurs de NAFTAL SIEGE DE LA BRANCHE GPL, il contribue à un rôle important dans le développement de l'efficacité de ses ressources humaines. en termes de compétences, de comportement et de connaissances.

Mots clés : formation, compétences, développement des compétences humaines

Abstract:

This study aims to find out to what extent training contributes to the development of human skills in its dimensions: knowledge, know-how and interpersonal skills.

The questionnaire served as an information collection tool, which was distributed to 200 workers of NAFTAL SIEGE DE LA BRANCH LPG, it contributes to an important role in the development of the efficiency of its human resources. in terms of skills, behavior and knowledge.

Keywords: training, competencies, human competency development.

شكر وعرّفان

الحمد لله كثيرا مباركا غير منقطع لما وفقنا اليه من انجاز هذا العمل المتواضع
أما بعد: أتقد من خلال هذه المذكرة جزيل الشكر الخالص للأستاذ المشرف الدكتور:
يحياوي جلال الدين لما قدمه لي من دعم وتوجيه في سبيل إنجاز هذا العمل دون أن
أنسى كل من دعمني من قريب أو بعيد.

والحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه

قائمة المحتويات:

4.....	الملخص:
5.....	شكر وعرfan
6.....	قائمة المحتويات:
8.....	قائمة الأشكال:
9.....	قائمة الجداول:
أ.....	مقدمة
أ.....	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
8.....	المبحث الأول: أساسيات حول كفاءات المورد البشري
9.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
11.....	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات
13.....	المطلب الثالث: مميزات الكفاءة
15.....	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
16.....	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية
16.....	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية
17.....	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية
19.....	المطلب الثالث: أساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية

21	المبحث الثالث: عموميات حول التكوين:
22	المطلب الأول: مفهوم، أنواع و أساليب التكوين:
30	المطلب الثاني: مراحل العملية التكوينية:
39	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي
39	المبحث الأول: الإطار التنظيمي للدراسة
39	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة نفعال
44	المطلب الثاني: التعريف بفرع غاز البترول المميع GPL:
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
51	المطلب الأول: منهجية، مجتمع، وعينة الدراسة
53	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارها
56	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج
57	المبحث الأول: عرض النتائج
81	المبحث الثاني: مناقشة النتائج
83	الخاتمة
87	المصادر والمراجع
92	الملاحق

قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1: بنية تمثيلية لكفاءة مؤسسة 10
- شكل رقم 2: ابعاد الكفاءات 13
- شكل رقم 3: أساليب التكوين 27
- شكل رقم 4: نظام التكوين 30
- شكل رقم 5: مراحل العملية التكوينية 38
- شكل رقم 6: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال 42
- شكل رقم 7: بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع 45
- شكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع GPL: ... 47
- شكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية 50
- شكل رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الجنسي 58
- شكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 59
- شكل رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 61
- شكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة 62
- شكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني 64

قائمة الجداول:

- جدول رقم 1: مميزات الكفاءة 14
- جدول رقم 2: مجالات تنمية الكفاءات البشرية 21
- جدول رقم 3: عينة الدراسة 52
- جدول رقم 4: مقياس LIKART الخماسي 55
- جدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الجنسي 58
- جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 59
- جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي 60
- جدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة 62
- جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني 63
- جدول رقم 10: هل سبق و شاركت في دورات تكوينية 65
- جدول رقم 11: عدد الدورات التكوينية 66
- جدول رقم 12: نوع التكوين الذي قمت به 67
- جدول رقم 13: سبب اجراء التكوين 68
- جدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لواقع التكوين داخل المؤسسة 69
- جدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر تقييم التكوين من طرف المؤسسة 71
- جدول رقم 16: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الأثر للمهارات البشرية 72
- جدول رقم 17: المتوسط الحسابي ومستوى الأثر للسلوك و المعرفة 74
- جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر للمحورين . 75
- جدول رقم 19: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية . 77

- جدول رقم 20: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في المؤسسة 77
- جدول رقم 21: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تطوير المعرفة لعمال المؤسسة 79
- جدول رقم 22: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة 80

مقدمة

مقدمة:

"ما يختلف بين الشركة الأكثر نجاحا والشركة التي ليست كذلك هو قبل كل شيء الناس، حماسهم ، إبداعهم ، كل شيء آخر يمكن شراؤه أو تعلمه أو نسخه."

ينتمي هذا الاقتباس إلى مسؤول تنفيذي في شركة كاليفورنيا. اخترنا أن نبدأ بهذا الاسم للتأكيد على أهمية رأس المال البشري في الشركة. لأنه في السياق الحالي للعولمة الاقتصادية، التي تواجه قيودا جديدة وتحديات جديدة، تضطر الشركات إلى السعي إلى تطوير كفاءات الموظفين. التطور التكنولوجي؛ ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال عمليات التقييم والتكوين المستمرة والمهنية. وهو نهج عملي يسمح للموظفين بالتكيف مع أي تقنية جديدة وأي هيكل تفرضه الإدارة الحديثة.

يمر الاقتصاد الجزائري بفترة حرجة من وجوده، تتميز بتغيرات عميقة في بيئته. وفي هذا السياق، تواجه الشركات الجزائرية منافسة متزايدة من عولمة الاقتصاد العالمي. ومن بين الردود المتوخاة، كانت أساليب الإدارة والموقع المختار للموارد البشرية مسألة مركزية. ونتيجة لذلك، بدأت الشركات تدرك أهمية الموارد البشرية في نجاحها، وأخيرا تتعامل مع العامل البشري كمورد من خلال بناء نظام لإدارة الموارد البشرية تغير الذي كثيرا في العقود الأخيرة. للقيام بذلك، يسعى إلى فهم دوافع العمال بشكل أفضل وبناء ظروف العمل والقيادة التي تهدف إلى إرضاء الأفراد وتحسين الأداء. و تطوير الكفاءات.

اليوم، يعد التكوين جزءا من تقنيات إدارة الموارد البشرية والاجتماعية التي توظف القوى العاملة الماهرة لتزويد الشركات بالمهارات التي تحتاجها. ولذلك، ينظر إلى التكوين على أنه أداة استراتيجية لتعزيز التنمية، وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، فضلا عن تحسين المعرفة العامة للموظفين. منذ سنة 1980 ،

(GUALINO & SETTIMIO, 2000, p. 18)

وقد أولت الدولة الجزائرية أهمية للتكوين المهني لشركاتها بغية تطوير المؤسسات على نطاق واسع، بهدف إعداد جميع المؤسسات على جميع المستويات، ولا سيما على المستوى البشري، حيث يمكن لرأس المال البشري التكيف مع البيئة المتغيرة، والتكيف مع أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيات الجديدة، وبالتالي ضمان نجاح الشركة وتطوير المجتمع والاقتصاد.

كما يعد التكوين المهني جانبا هاما من جوانب أداء إدارة الأعمال، وبات على نحو متزايد القوة الدافعة وراء التحولات والتغيرات التي تؤدي إلى ربحية الشركات، لاسيما من خلال تطبيق الأنظمة الجزائرية المتعلقة بالتكوين المهني في سياق إعادة هيكلة الشركات. في الواقع، يحدد قانون العمل رقم L63211 أن "أصحاب العمل يضمنون تكيف الموظفين مع وظائفهم، ويضمن القدرة على الحفاظ على التوظيف، خاصة فيما يتعلق بتطور العمل والتقنية والتنظيم".

التكيف مع مكان العمل يصبح حتميا، يتحمل أصحاب العمل مسؤولية التأكد من أن الموظفين لا يتقنون لوظائفهم. ويجب أن يكفل قدرتهم على الحفاظ على وظائفهم، ولا سيما في مواجهة التغيرات في المهن والتكنولوجيا والتنظيم. ما هي الشركة التي لديها سكرتير لا يعرف كيفية استخدام أدوات الكمبيوتر والآلات الكاتبة." (GUALINO, SETIMIO, 2000, P18)

لذلك، في مواجهة خطر التطور التكنولوجي للشركة أو التنظيم الجديد للعمل أو حتى الفصل، يجب على صاحب العمل السماح للموظف بالتطور بحيث يحتفظ قدر الإمكان بمكان الشركة، وبعبارة أخرى قابليته للتوظيف! أصبح التكوين ضروريا أكثر فأكثر. وهكذا، في الفئة الأولى من خطة التكوين الجديدة، نجد التكيف مع مكان العمل، أي التكوين الذي يجب القيام به "اليوم"، لأنه من الضروري للموظفين الوفاء بالمهام والمهام المتعلقة بمحطة عملهم. كما أنها تخضع للرصد أثناء وقت العمل وتؤدي إلى دفع المرتب المعتاد، لأنها تعتبر وقت عمل فعلي. وبات إدخال التكوين المهني كوسيلة لإدارة وتطوير الكفاءات البشرية في الشركات الجزائرية حديث العهد. و من بين هذه الشركات (NAFTAL).

و من هنا جاءت دراستنا لمعرفة أثر التكوين على أداء الموارد البشرية بإسقاط الدراسة على مؤسسة نفعال ميدانيا. وتحقيقا لهذه الغاية، ستقسم هذه الدراسة إلى عدة أجزاء على النحو التالي:

- قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة، و تليهم خاتمة عامة.
- الفصل الاول: بعنوان الإطار النظري و المفاهيمي، قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث في اعطاء صورة عن اساسيات الكفاءات، تنمية الموارد البشرية، عموميات حول التكوين.
- اما الفصل الثاني ف جاء بعنوان الإطار المنهجي والسياسات التنظيمي، قسمنا هذا الفصل الى مبحثين يحتوي الاول على تقديم عام لمؤسسة نفعال وعموميات التكوين في مؤسسة نفعال، اما المبحث الثاني تقديم للمنهج المستعمل في الدراسة وابعاد و عينة الدراسة.
- واخيرا الفصل الثالث بعنوان عرض وتحليل النتائج، حيث تم عرض مختلف مخرجات برنامج التحليل الاحصائي و تحليلها و مناقشتها.

1. الإشكالية:

بناء على ما تقدم ذكره، و نظرا لاهتمام كل المؤسسات بتحسين كفاءة مواردها البشرية نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية لمؤسسة نفعال؟

انطلاقا من هذه الاشكالية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- هل يساهم التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية لمؤسسة نفعال؟
- هل يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية لمؤسسة نفعال ؟
- هل يساهم التكوين في تطوير المعرفة في مؤسسة نفعال؟

الفرضيات:

- يساهم التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية لمؤسسة نفعال .
- يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية لمؤسسة نفعال.
- يساهم التكوين في تطوير المعرفة لدى عمال مؤسسة نفعال.

2. اهداف الدراسة :

ان الاهداف التي نريد تحقيقها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

- تسليط الضوء على موضوع تنمية الكفاءات البشرية و سبل تطويرها.
- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في مؤسسة نفعال.
- تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في مؤسسة نفعال.
- إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.
- جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين يدركون مدى أهمية التكوين.

3. اهمية الدراسة:

تتجسد اهمية هذا البحث من خلال توضيح الدور الذي يلعبه التكوين في تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة نفعال، حيث يلعب التكوين الدور الاستراتيجي في تعزيز وتطوير الكفاءات وتعظيم القدرات الابداعية و الابتكارية للمورد البشري.

هذا البحث هو محاولة لتوضيح اهمية وضرورة تطوير المهارات والكفاءات والقدرات المتجددة و المبدعة للعمال عن طريق التكوين وذلك لمنح المؤسسة سمة التميز و المنافسة.

4. اسباب اختيار الموضوع:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص.
- الميل للبحث في مجال الموارد البشرية.
- الشعور بأهمية المورد البشري في المؤسسة والرغبة في معرفة سبل الرفع من أدائه وتنمية كفاءاته.
- بروز التكوين كوظيفة أساسية موجودة في كل المؤسسات دفع لمعرفة السبب وراء اعتماده لدى هذه المؤسسات.

الرغبة الشخصية في اثراء الموضوع وخاصة مع التغيرات السريعة الطارئة في الاقتصاد العالمي والأحداث التي تشكل تأثيرا بطريقة مباشرة او غير مباشرة على طبيعة العمل داخل المؤسسات.

5. منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع و الإشكالية المطروحة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الفصلين النظريين بغية توفير المعلومات حول الموضوع من خلال مجموعة من المراجع المختلفة.

أما في الفصل الثالث التطبيقي فقد تم اعتماد المنهج التحليلي لإسقاط الدراسة على مؤسسة نفضال فرع غاز البترول المميع لمعرفة واقع التكوين ومدى مساهمته في تنمية الكفاءات البشرية فيها عن طريق تحليل الوثائق الرسمية للمؤسسة و استخدام الاستبيان للوصول للنتائج المرجوة.

6. مصادر جمع المعلومات:

تم اللجوء إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

- **المصادر الثانوية:** اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للمبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المقالات الملتقيات، وأبحاث الدارسات السابقة التي تناولت موضوع دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على الموظفين في المؤسسة، بهدف الوصول لنتائج ندعم بها موضوع بحثنا.

7. حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الزمنية: سنة 2022
- الحدود المكانية: مؤسسة نفضال فرع غاز البترول المميع بالمحمدية-الجزائر العاصمة-
- الحدود الموضوعية: تمت دراسة العلاقة بين المتغيرين التكوين وكفاءات الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: عمال فرع غاز البترول المميع بالمحمدية.

الفصل الأول:

الإطار النظري

والمفاهيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع الكفاءة وبالأخص كفاءة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين لما له من تأثير مباشر على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار المورد البشري أهم و أثنى مورد و المحرك لكافة عناصر الإنتاج و الأكثر تأثيرا على الإنتاجية وأهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. و هذا ما دفع المؤسسات للبحث عن سبل تحسين و رفع مستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية من خلال تطوير و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و اكسابهم معارف متخصصة و متجددة و تكييفهم مع مختلف الظروف و المتطلبات العملية الحالية والمستقبلية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و التحولات الصناعية العالمية و التطورات التكنولوجية المتسارعة هذه التحديات فرضت على المؤسسات اعتماد استراتيجيات فعالة لعل أبرزها التكوين الذي يعد أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات باعتبارها أحد العمليات الجوهرية التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل بعد التطرق الي مختلف الدراسات السابقة لموضوع البحث على تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة عن طريق الاعتماد على خطة تعتمد على ثلاث مباحث(اساسيات حول كفاءات المورد البشري، تنمية الكفاءات البشرية، عموميات حول التكوين و العملية التكوينية).

الدراسات السابقة:

اهم الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة مع موضوع البحث التي تناولت المتغيرين التكوين وتنمية الكفاءات في حدود دراستنا، وذلك لغرض الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في بلورة النقاط البحثية في دراستنا.

الدراسة الاولى: أ.ابراهيم اسيا، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية (دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)،مقال نشر سنة 2017 بجامعة تلمسان.

جاءت هذه الدراسة للتطرق الى اهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية كفاءاتها. تمثلت عينتها في (100) مؤسسة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وكان من أبرز نتائجها ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها.

الدراسة الثانية: عتبه الطيب وآخرون، دور التكوين في تحسين اداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة كهرباء وطاقت متجددة بتقרת SKTM مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -2018/2019

اعتمدت هذه الدراسة على ابراز دور التكوين واهميته في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية. فقد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي قصد الاجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات وذلك بالاعتماد على الاستبيان حيث شمل عينة من عمال الشركة، فكان عدد الاستبيانات الموزعة (50) استرجعت كاملة مع اقضاء (04) لعدم اكتمالها. ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج SPSS توصلت الدراسة الى فعالية واهمية العملية التكوينية التي تبنتها الشركة في تحسين اداء موردها البشري وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة.

الدراسة الثالثة: نبيلة بن طالب، دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري (دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين الشبه طبي بالمسيلة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ميدان العلوم السياسية، تخصص ادارة محلية، بجامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2018/2019.

هدف الباحث من هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التكوين وانواعه ومختلف اهدافه، وكذلك التعرف على مدى مساهمته في الرفع من كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة البحث، اما الاداة المستعملة في جمع البيانات هي الاستبيان، توصلت الدراسة بعد تفريغ البيانات و عرضها و تحليلها الى ان للتكوين دور اساسي في رفع و تحسين كفاءة المورد البشري.

الدراسة 04: احمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، اثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصيدلانية بالبلدية)، مقال نشر سنة 2019، جامعة لونيبي علي البلدية 2.

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية والمساهمة في تطويرها لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة 105 عامل موزعة بطريقة عشوائية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البلدية.

توصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى مرتفع للتكوين عند العمال (عينة الدراسة)، وايضا مستوى مرتفع للكفاءات وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بينهما.

الدراسة 05: حمداش نسيم، اعراب غانية، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، (دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص

ادارة اعمال، جامعة اكلي محند اولحاج 2019. جاء هذا البحث لتتبع العلاقة بين كل من مفهوم التكوين وتنمية الكفاءات البشرية.

قام الباحث بدراسة ميدانية، حيث تم توزيع استبيان مكون من ثلاث محاور و(21) سؤال على (55) عامل، واعتمد في تفرغ وتحليل البيانات على البرنامج الاحصائي SPSS، حيث تم التوصل الى ان تنمية الكفاءات تتحقق بوجود تكوين فعال للعاملين من خلال دوره في تحسين وتطوير وتنمية كفاءاتهم.

الدراسة 06: عبد الجليل طواهر و اخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، (دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري-ورقلة)، مقال نشر سنة 2021، جامعة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة الى التدقيق على مفهوم التكوين وأثره على تنمية الكفاءات البشرية والعلاقة بينهما. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الملاحظة العلمية، الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية و ايضا الاستبيان، وتمت المعالجة الاحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS، تم توزيع (66) استبيان و تم قبول (60) منها. وصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى متوسط لمفهوم التكوين لدى العاملين و ذلك راجع الى اهتمام المؤسسة بالتكوين، و ايضا وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين (علاقة ارتباطية طردية قوية)، و ذلك يتجسد من خلال البعدين تقييم التكوين و تنفيذ البرنامج التكويني.

المبحث الاول: اساسيات حول كفاءات المورد البشري

ان نجاح اي منظمة واستمرارها يرتبط بكفاءاتها والتسيير الحسن لها من اجل تطويرها، حيث أصبح الباحثون في ميادين الادارة والتسيير وايضا علم النفس وغيرها يولون اهتماما كبيرا لموضوع الكفاءات. سنحاول التطرق في هذا المبحث الى اساسيات الكفاءات من مفهوم الكفاءات و اهم محتوياته و انواع الكفاءات.

المطلب الاول: مفهوم الكفاءات.

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة اساسية في استراتيجية اي مؤسسة مهم كان نشاطها ذلك باعتبارها مؤشر مهم في تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية.

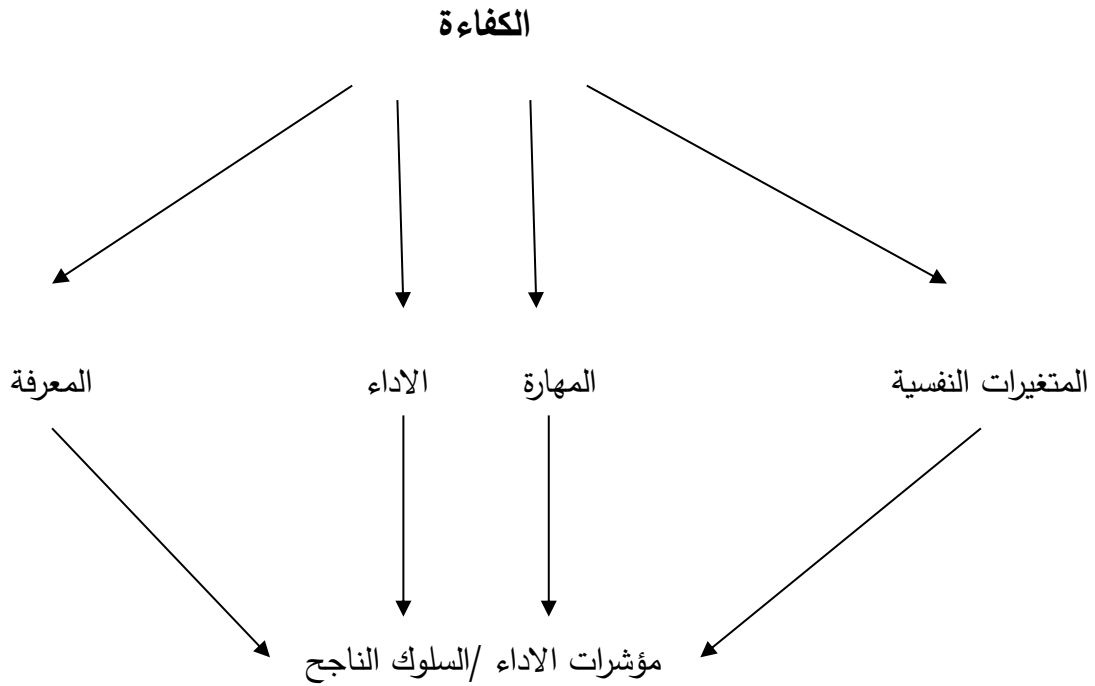
تعرف الكفاءات على انها: "مجموعة من المميزات الكامنة التي تسمح للفرد يتحقق اداء عالي في العمل او في موقف محدد ومهمة معطاة " (Sylrie,2004,P24)

تعرف ايضا بأنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة من مهام محددة و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط، و بشكل اوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا اثناء العمل" (منصور وصولح،2010،ص50).

"الكفاءة هي تحمل مبادرة او مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجيهات، كما في الاداء الكفاءة مقدره اجتماعية...التزام الفرد، الكفاءة هي معرفة معمقة، علمية، معترف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا او ذلك المجال،اي مجال الكفاءات" (اونيس عبد المجيد،زيدان كريمة،2017،ص05)

تري المجموعة المهنية الفرنسية FLE MEDE ان:"الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العلمية و الخبرة الملموسة و الوضعية المهنية هي اطار يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها وتطويرها (بن جدو محمد امين ،2013، ص150)

شكل رقم 1: بنية تمثيلية لكفاءة مؤسسة



المصدر: د/كمال منصور، د/سماح صويلح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى" ابحاث اقتصادية وإدارية، ص50

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة على انها تركيبة من المهارات، المعارف، الخبرات والسلوكيات والمتغيرات النفسية التي تمارس وتلاحظ من خلال العمل الميداني، والتي يتم تحديدها وقبولها وايضا تقويمها من المؤسسة وذلك لتطويرها.

ازداد مؤخرا اهتمام المدراء بالكفاءات على مستوى ادارة الموارد البشرية نظرا لأهميتها، فتغيرت الاتجاهات من التركيز على كفاءة الفرد الى التركيز على كفاءة الجماعة (الفريق)، فتتمثل اهمية الكفاءة على مستوى ادارة الموارد البشرية في:

- التركيز على ادارة الكفاءة وليس المنصب او الفرد.
- ظهور انماط توظيف جديدة بثقافة مختلفة تتمثل في استقطاب الكفاءات بدل الافراد.

- مواكبة مختلف التطورات التي يشهدها العالم تكنولوجيا.
- الانتقال الى النظام المعلوماتي والاعتماد على مختلف التقنيات سواء في: التحرير، التنظيم، الترقية، التعليم، التكوين، التوظيف... وذلك بهدف مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد ومواكبة العصر. (يحياوي ابراهيم، بن احمد نوال، 2016، ص18)

اخيرا يمكننا القول ان معظم المؤسسات المهمة بالتطوير في ظل محيط سريع التغيرات والتقلبات الى الاستغلال الكامل لهذه الكفاءات والعمل على تنميتها وتقييمها وضمان التسيير الحسن لها.

المطلب الثاني: ابعاد الكفاءات

ان تحليل الكفاءة مرتبط بالمستوى الفردي وايضا بالمستوى التنظيمي، فيلعب هذا الاخير دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، اما على المستوى الفردي فتعددت الدراسات في تحليل كيفية تكوين و تشكيل الكفاءة، فاخذ مفهوم الكفاءة عدة ابعاد هي: المعرفة، المهارة، السلوك.

1. **المعرفة** : "تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المتنوعة والمهيكلية في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة توجه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة ، و يمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة ، كما ترتبط المعرفة ايضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة و يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط و لكن ايضا الهيكل و اسلوب الحصول عليها"(الحاج مداحي عربي، 2006، ص05)

2. **المعارف العملية**: "وتسمى بالمهارات و تعرف على انها مقدرة ذهنية او عقلية مكتسبة او طبيعية في الفرد، و تشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتحدد المعارف المطلوبة، القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب...وهي احسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان انتاجي او غير ذلك" (بن جدو محمد امين، 2013، ص22)

3. المعارف السلوكية: يسمى السلوك و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة...،حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره الى جوانب اخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به اثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية:

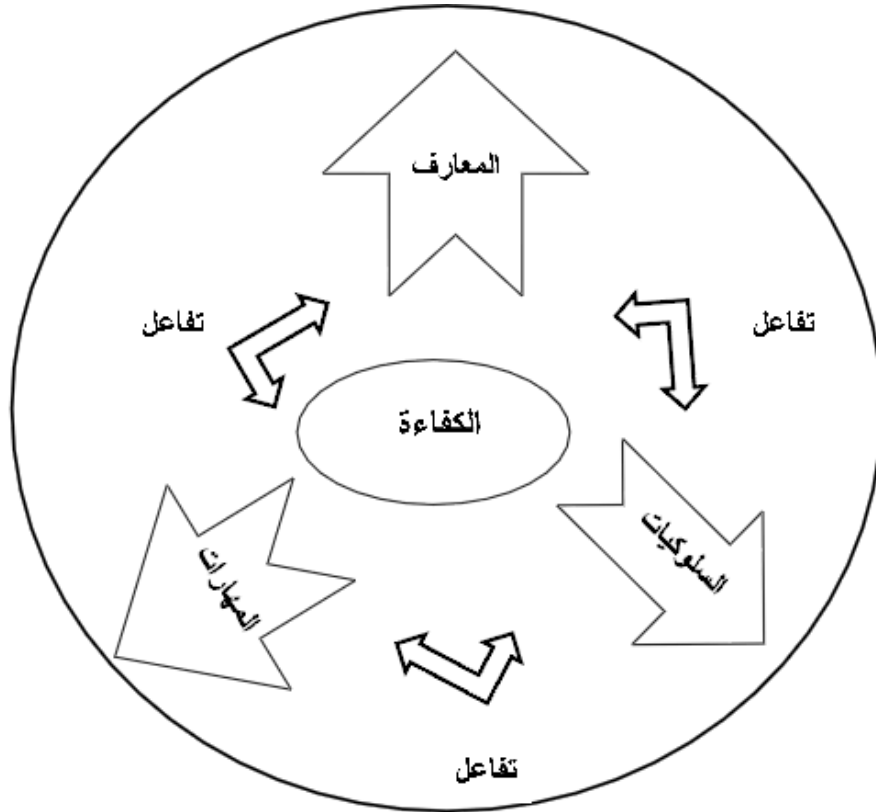
✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين

✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الاخرين

✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و يستقبلها (يحيوي ابراهيم، بن احمد

نوال، 2016، ص12)

شكل رقم 2: ابعاد الكفاءات



المصدر: رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص10.

_ فالكفاءة اذن هي تفاعل بين كل من المعارف والمهارات والسلوكيات، وكل حسب اهمية ومدى مستوى مساهمته في القيام بالعمل المطلوب وتحقيقه.

المطلب الثالث: مميزات الكفاءة

يحتاج التعرف على الكفاءات الى تحديد و معرفة مميزاتهما، و يمكن تحديدها كالتالي:

جدول رقم 1: مميزات الكفاءة

الكفاءة مدركة	الكفاءة ذات تشكيل متنقل	الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي	الكفاءة مكتسبة	الكفاءة مفهوم مجرد	الكفاءة ذات غاية (هادفة)
الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا اذا كانت مدركة ،لكون ادراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه و تطويره و من ثم الاستفادة منه.	الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل الى اخرى، و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، و هما مستوى الابداع و مستوى الاسقاط، ويوجد مستوى اخر هو التقليد اين يكفي العامل بالنقل فقط.	تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر و المكونات المختلفة لها و ضمن ابعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.	فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وانما يكتسب ذلك من خلال كوين موجه.	فهي غير ملموسة و غير مرتبة، ما يمكن ملاحظته هي الانشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الانشطة، حيث ان تحديدها يتم من خلال تحليل الانشطة.	حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفو اذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- المصدر: بن جدو محمد امين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية ،جامعة سطيف، 2012-2013.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات

تنقسم الكفاءات الى ثلاث انواع هي:

1. **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة ابعاد الاداء الملاحظة حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من اجل الحصول على اداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى ايضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم اضاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة اساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. (مصنوعة احمد، 2012، ص50)

يمكن القول ان كل فرد يتميز بكفاءات خاصة عن غيره، حيث تظهر هذه الكفاءات اثناء القيام بالعمل، مما تسمح له القدرة في التحكم في طرق واساليب ووضعيات المهنية المعنية للوصول الى تحقيق الاهداف المنتظرة.

2. **الكفاءات الجماعية:** ان تعاون الكفاءات الفردية يؤدي الى نشأة الكفاءات الجماعية التي تسمح انشاء موارد جيدة للمؤسسة وتؤدي الى تطويرها وتسهيل وصولها أي النتائج المحددة، وتسمى هذه الكفاءات ايضا بالكفاءات المحورية.

يعرف LEBOTERF (2000): "الكفاءة الجماعية هي نتيجة او محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وافضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض او تقديم مشترك، معرفة اتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ او تعلم الخبرة جماعيا." (يحياوي ابراهيم، بن احمد نوال، 2016، ص15)

3. الكفاءات التنظيمية: وتسمى أيضا بالكفاءات الاستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها

بأنها " توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

ووفق LEONORD BARTON (1992): فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة
- الأنظمة التقنية والمعارف
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية. (براهيمي وثابت، ص5)

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

كفاءة الفرد هي حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة و بين المورد البشري، يجب على كل مؤسسة ان تتوجه نحو تنمية مواردها البشرية لتحقيق اهدافها و مواصلة التقدم و الازدهار، سنتناول على هذا الاساس في هذا المبحث كل من مفهوم كفاءات الافراد، اهميتها، اهدافها بالإضافة الى اساليب تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الاول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

يشير مفهوم الكفاءات البشرية على انه: "مجموعة الانشطة المخصصة للاستخدام والتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى لهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين اداء الافراد حيث تمثل أنشطة تطوير

مسار التكوين الى التوظيف و التحفيز و غيرها لتحسين اداء المؤسسة و ليست اهدافا بحد ذاتها". (ابو

قاسم حمدي، 2005، ص55)

تعرف تنمية و تطوير الكفاءات البشرية بأنها عملية تزويد العاملين بالمهارات، و المعارف التي تستخدمها الان او في المستقبل، و تطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة ليكونوا اكثر تهيئا لقبول تحديات مهام جديدة اوكلت لهم، و تطبيق منظم بعيد الامد للمعارف و العلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة و قدرات مواردها البشرية و استثمار منظم في تعليم الناس افعال قوية تمكنهم من تحقيق الهدف. (اكن لطفي

و قرون نورهان ، 2018، ص438)

يذهب بعض الباحثين الى ان تنمية كفاءات الافراد ليست كالتكوين التي تقوم به المؤسسة لزيادة كفاءات افرادها واكتشاف امكانيات نموها حيث يمكن النظر الى هذه العملية من المحاور التالية: وضع نظام للأجور على اساس الكفاءة، دور التكوين في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة لتغيرات التي تحدث على مستوى محيطه. (ابو قاسم حمدي، 2005، ص56)

يمكن القول ان تنمية الكفاءات البشرية هي مزيج من الوسائل والنشاطات والطرق التي تساهم في رفع مستوى اداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات.

المطلب الثاني: اهمية تنمية الكفاءات البشرية

تتجلى اهمية تنمية الكفاءات البشرية من خلال:

- إثراء وتطوير معارف الموارد البشرية.
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج التطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكها أكثر ايجابية , وزيادة ولائها للمنظمة.

- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص كترقية وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم. (عبد الجليل طهراوي و اخرون، 2021، ص131-132)

لإضافة إلى النقاط سالفة الذكر تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي :

- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة البيئة المنظمة الداخلية والخارجية ورفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة، ويحقق رضا زبائنها.
- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، و اثبات ما تعلمته من سلوكيات على ارض الواقع.
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها وخلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة.
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص العامة للوظيفة و مكوناتها. و أيضا التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر و تنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل. (حمداش نسيمه و اعراب غانية، 2019، ص45-

المطلب الثالث: أساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية

1. أساليب تنمية الكفاءات البشرية

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل والتجربة ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير وتحسين أدائه، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها:

1.1. التدريب :

هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المنظمات، و اصبح لزاما عليها ان تحسن اختيار برنامج التدريب المناسبة للمورد البشري.(مصايد كاهنة،2019،ص26)

2.1. التكوين :

يعتبر التكوين عملية تهدف الى تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، هذا ما يساعد على اداء العمل بأحسن طريقة، أيضا تزويد العامل بالتصرفات و المعارف و السلوكيات التي تسهل عليه الاندماج في المنظمة و تحقيق الفاعلية، له عدة اشكال: تكوين نظري او تطبيقي ،داخلي او خارجي. (عبد الجليل طهراوي و اخرون،2021،ص132)

3.1. وظائف نظام الاجور على اساس الكفاءة:

ان الاجور هي من اهم الاسس التي تساعد على تنمية الكفاءات وتطويرها، حيث ترتبط بما يلي:

المعيار الوحيد هو المؤهلات ومدى التحكم فيها.

الزيادة من حظوظ الترقية.

التشجيع على الحركة الأفقية من خلال مخطط الاجور. (حمداش نسيمه و اعراب

غانية، 2019، ص47)

4.1. الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات الحاصلة على مستوى محيطها، فدرجة

تعقد هذا التغيير و عند استقراره يفرض على المؤسسة الاتصاف بالمرونة بهدف اعطاء حركة اكبر

للأفراد من اجل الابداع و الابتكار و تطوير الكفاءات، حيث يمكن القول ان المنظمة ذات كفاءة اذا

كانت تتصف بالمرونة. (حمداش نسيمه و اعراب غانية، 2019، ص47 و48)

5.1. المساهمة الفردية:

و هي الجهد المبذول بإرادة الفرد و قدرته لتحسين ادائه، ويكون هذا نتيجة شعوره بالمسؤولية اتجاه

وظيفته و لتحقيق الامان الوظيفي.

2. مجالات تنمية الكفاءات البشرية:

يمكن تحديد و توضيح مختلف مجالات تنمية الكفاءات البشرية كما يلي:

جدول رقم 2: مجالات تنمية الكفاءات البشرية

تحفيز الكفاءات	تطوير الكفاءات	تقييم الكفاءات	إعداد مواصفات الكفاءات
توجد مجموعة من الاجراءات والسياسات التي يجب على ادارة الموارد البشرية اتباعها حتى تتمكن من تحقيق الفاعلية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق افضل النتائج اذا ما تمكنت استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين و قامت بالاستخدام المناسب لتحقيق افضل اشباع لها.	تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من اجل التكيف مع التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية ، ان تغيرات البيئة في الميدان نجد :التكوين مرتكز الكفاءات.	يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة و الكفاءات المتاحة بالمؤسسة و من الادوات التي يتم استعمالها في هذا الشأن مقابلة النشاط السنوي، المرافقة الميدانية ، مرجعية الكفاءات.	توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل و من بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية، استمارات الكفاءات.

• المصدر: حمداش نسيمه، اعراب غانية، دورا لتكوين في تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة نيل شهادة

الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال ،جامعة البويرة

،2019،ص48

المبحث الثالث: عموميات حول التكوين:

تسعى كل المؤسسات لتحسين كفاءة مواردها البشرية لكونه ينعكس على أدائها بشكل عام، و سنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على التكوين كمدخل لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية.

حيث سيتم التطرق بداية إلى عموميات حول التكوين بعرض جملة من التعاريف ثم التعرف على أنواع و أساليب التكوين ثم نتطرق إلى نظام التكوين بالاعتماد على منهج النظم للوصول لتصور واضح حول التكوين، لننتقل لذكر مراحل العملية التكوينية بالتفصيل.

المطلب الأول: مفهوم، أنواع و أساليب التكوين:

1- مفهوم التكوين :

سنعرض فيما يلي أهم التعاريف التي جاءت حول مفهوم تكوين الموارد البشرية:

يعرف يوسف جسيم الطائي التكوين على انه هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات و معارف و خبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية و المستقبلية. (يوسف جسيم الطائي و آخرون،2006، ص217)

التكوين هو إكساب الموارد البشرية المهارات و المعارف الحالية و المستقبلية لتغيير إتجاهاتهم و سلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المؤسسة و المتغيرات البيئية. (سهيلة محمد عباس، 2006، ص186)

حسب الكاتب الفرنسي "RAYMOND VATIER" فإن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكفون بها لاحقاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة. (Mihoub Mohamed Amine,2013,P113)

هو ايضا العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات و إعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم وفق المعايير المطلوبة و يتم التركيز من خلال هذه العملية على المتطلبات المحددة للوظيفة و عادة ما تكون أهداف عملية التكوين في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية و إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة أو إعداد الشخص لبعض التغيرات المحتملة الحدوث. (باري كشواي،2006،ص115)

التكوين هو عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية و سلوكية و فنية لمقابلة احتياجات محددة حالية و مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل بها. (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص244)

ونختار التعريف الذي يرى بأن التكوين هو عملية مخططة و مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التكوينية الحالية و المستقبلية لدى المورد البشري من خلال زيادة معارفه و تدعيم اتجاهاته و تحسين مهاراته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

(مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص244)

2-أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين حسب المعايير التي يعتمد عليها التصنيف فنجد ما يلي:

2-1-1- من حيث مرحلة التوظيف:

2-1-1-1- التكوين لتوجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تكوينه على كيفية أداء العمل. (أحمد ماهر، 2004، ص323/324)

2-1-2- التكوين أثناء العمل:

يحتاج أحيانا بعض الموظفين إلى تكوين فوري وسريع في مكان عملهم، وبدون اللجوء إلى برنامج تكويني طويل و مكلف، فيقوم المشرف على الموظف أي رئيسته المباشر بتدريبه على طريقة معينة للأداء أو على

ألة جديدة مثلا إن كان عاملا في ورشة، في هذه الحالة يمكن التأكد من فعالية التكوين و بالتالي فعالية الأداء و يسهل التقييم أيضا.

إن نتيجة هذا التقييم تتوقف بنسبة كبيرة على المشرف و كفاءته ومدى تمكنه من تكوين الموظف(ليندة سنوساوي،2003،ص31)

2-1-3- التكوين بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف. (أحمد ماهر،2004،ص325)

2-1-4- التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

هو تكوين يسمح باكتساب أو تنمية معارف، قدرات و سلوكات جديدة من متطلبات التحكم في أداء الوظيفة، و ذلك لمواكبة التطورات و مستجدات الوظائف. و أيضا عندما تتقدم معارف و مهارات الموظفين، من الضروري تجديدها وخاصة إن كانت هناك مناهج و أساليب حديثة للأداء بفعل تقدم التكنولوجيا(سنوساوي ليندة، 2003، ص32)

2-2- من حيث المكان:

وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعا و انتشارا في الواقع العملي، وينقسم إلى نوعين:

2-2-1- تكوين داخلي (داخل المؤسسة):

المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الإقتراحات و الحلول. ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعى بتناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (أحمد ماهر، 2004، ص344)

3-3- الندوات:

ويقصد بالندوات تلك الحلقات التي تنظمها المؤسسة أو هيئات أو مراكز أو مؤسسات خاصة حول مواضيع مختلفة، و ذلك بتنشيط عدة محاضرين داخلين أو خارجيين.

تقوم الندوات على طورين، طور يقوم فيه المتكون بأبحاث شخصية، ثم مقارنة هذه الأبحاث مع الأعمال التي تجرى خلال الندوات، و هذا ما يساعد المتكون على تنمية قدراته في مجال البحث العلمي. (سنوساوي ليندة، 2003، ص49)

3-4- دراسة الحالة:

إن المقصود بدراسة الحالة هو توصيف مكتوب لخبرة سابقة لإحدى المؤسسات بهدف التكوين على تحليلها و تقييمها و الإستفادة المستقبلية منها، عرض مشكلة أو موقف ما على المتكونين ثم يقوم المتكونين باقتراح كيفية حل تلك المشكلة أو التصرف في ذلك الموقف أو الإجابة على أسئلة يحددها المكون، هذا الأسلوب يجعل المتكونين يفكرون بعمق في موضوع التكوين و محاولة تطبيق ما تعلموه على حالة حقيقية أو مشابهة للواقع. (محمد هاني محمد، 2014، ص80)

3-5- تمثيل الأدوار:

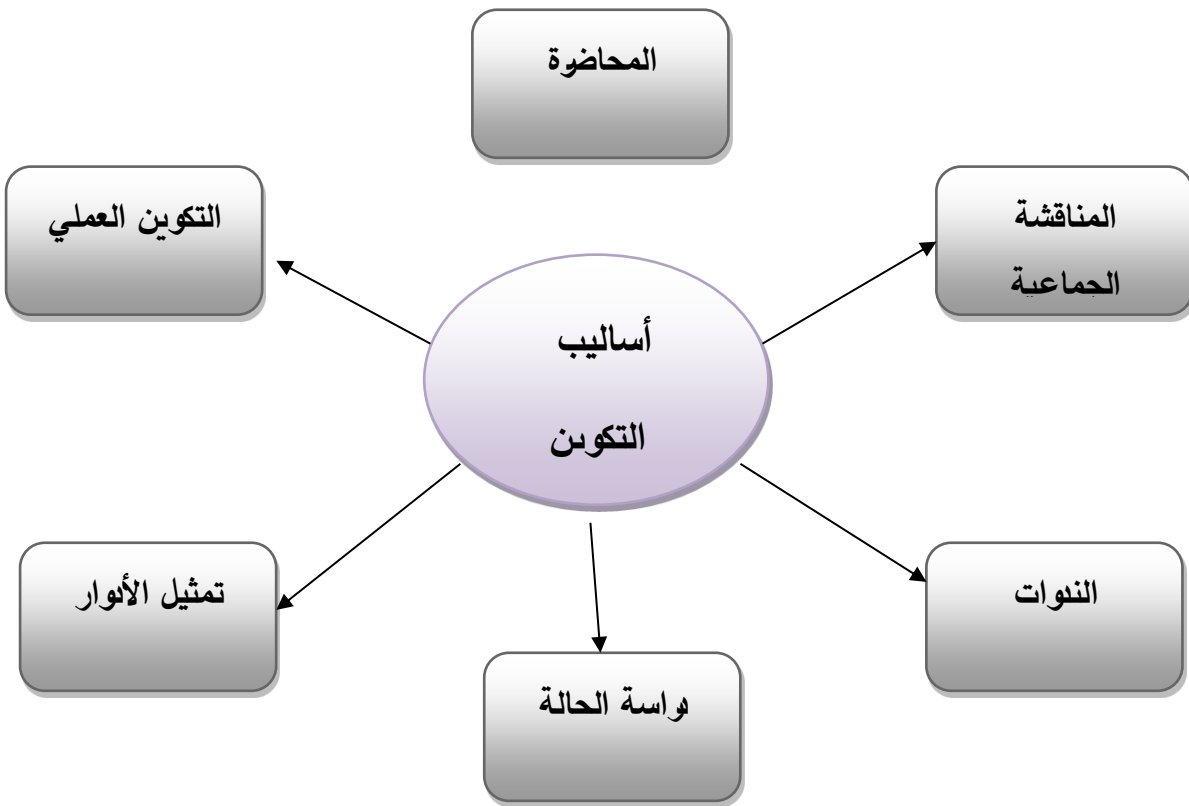
يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، و يعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما

أنه في الحياة العملية و يقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس، بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله. (كمال بربر، 1997، ص171)

3-6- التكوين العملي:

و يقوم المكون بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر بإستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم. (احمد ماهر، 2004، ص342)

شكل رقم 3: أساليب التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة

4-نظام التكوين:

يعتبر منهاج النظم من الأساليب و الطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث (كمال طاطاي، 2003، ص39)، و الفكرة التي يقوم عليها هذا المنهاج هي أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء الجزئية المتكاملة فيما بينها حيث تعتبر هذه الأجزاء أنظمة فرعية في حد ذاتها و متفاعلة مع النظام الكلي.(بلال جغري،2009،ص52)

النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها بإنظام و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة. (كمال طاطاي،،ص40)

إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فإن فهمنا وإدراكنا للعملية سيتيسر، كما أن حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف، ويصبح بالإمكان إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبلية أثناء والبعدية لأفعال التكوين، من أجل أننا نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية وكفاءة. وتبعاً لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين الأهداف والإنجازات، ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها إذا اقتضى الأمر، وإعادة النظر في الإمكانيات المادية والبشرية وفي الأهداف ذاتها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية.

يعني نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف و الأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة.

كما أن حديثنا عن التكوين كنظام يقتضي منا بشكل أساسي إثارة ما يلي:

4-1- المدخلات:

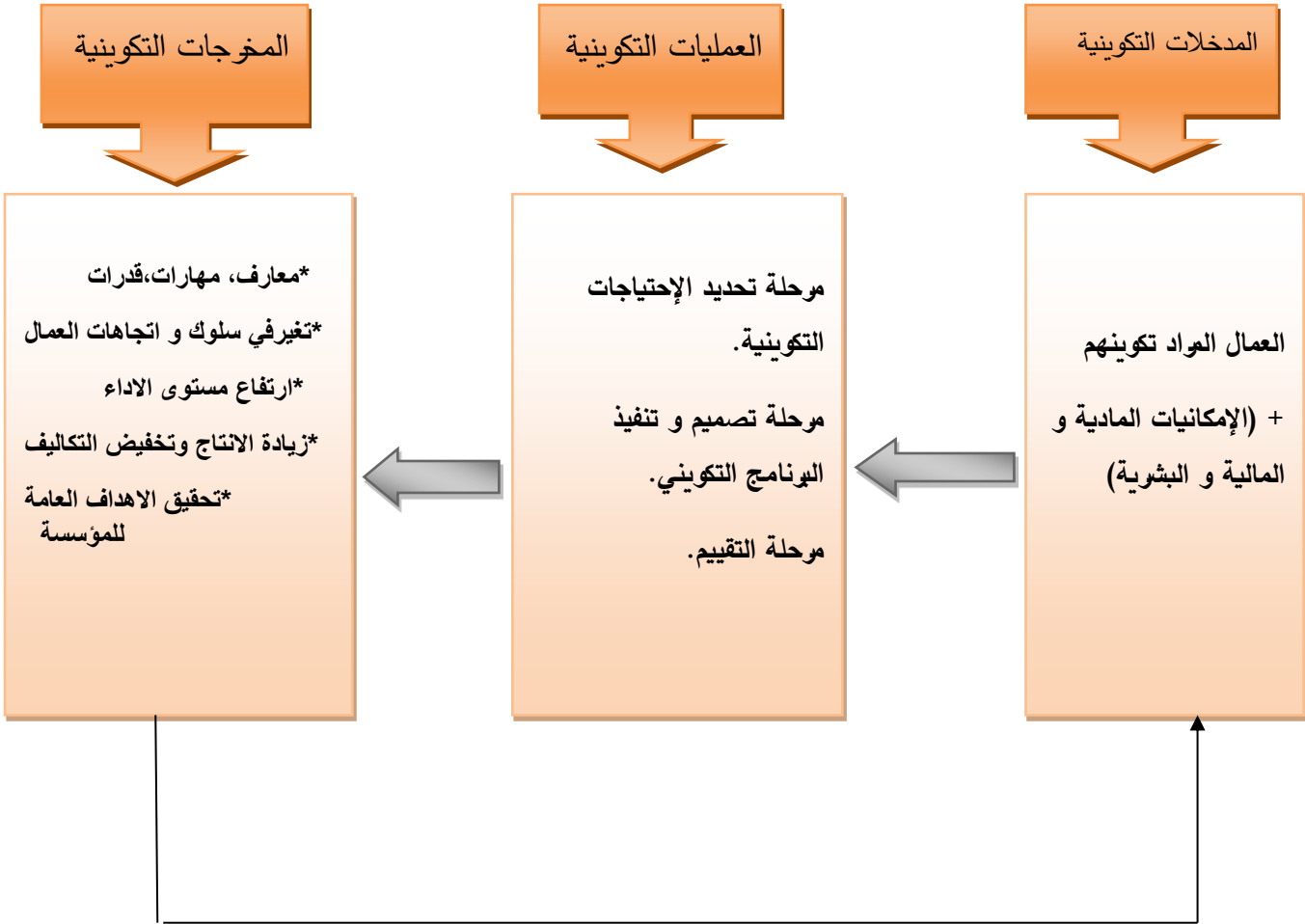
تتمثل أساسا في العمال المراد تكوينهم، ثم الإمكانيات المادية و المالية (موازنات، تجهيزات،...) و البشرية (بما فيها القائمين على العمل التكويني من مكونين و مسؤولين ...) وهي اللازمة لتفاعل عمليات التكوين. (سهيل زغدود، 2015، ص274/275)

4-2- العمليات:

تمثل الأنشطة و الوظائف الأساسية لنظام التكوين و تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف المسطرة، و تشمل العمليات ما يلي:

- مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية.
- مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني.
- مرحلة التقييم. (بلال جعفري، 2009، ص60)

شكل رقم 4: نظام التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مراحل العملية التكوينية:

يمكن تقسيم مراحل عملية التكوين إلى أربعة مراحل أساسية هي:

1. مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية.
2. مرحلة تصميم البرنامج التكويني.
3. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني.
4. مرحلة التقييم.

نظرا لأن مرحلة التصميم و مرحلة التنفيذ يرتبطان ببعضهما بشكل كبير فغالبا ما يتم التعامل معهما باعتبارهما مرحلة واحدة يطلق عليها تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية . (صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، 2007، ص216)

1-تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعتبر مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية الأساس الذي تقوم عليه باقي المراحل التكوينية، وهي الركيزة التي يبنى عليها البرنامج التكويني، لأن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا واقعيا يوفر كثيرا من الجهود و النفقات.(بلال جغري، 2009، ص66)

تعتبر الأداة الرئيسة التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير و تنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية.

تعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة التغيرات و التطورات الواجب إحداثها في معلومات العمال و خبراتهم ورفع كفاءتهم و مهاراتهم و تحسين سلوكهم بناء على إحتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، ولتحديد الإحتياجات التكوينية لابد من معرفة الأداء الحالي داخل المؤسسة و تحديد مستوى الأداء المراد الوصول إليه أو بلوغه.

الاحتياج التكويني يعبر عن حجم الفجوة بين الأداء الفعلي من قبل العامل وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب.(يوسف حجيم الطائي و آخرون، 2006، ص297)

ويقصد بالإحتياجات التكوينية جانبان:

- معلومات أو إتجاهات أو قدرات معينة (فنية سلوكية) يراد تنميتها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو لمقابلة توسعات و نواحي تطور معينة، أو حل مشكلات متوقعة، أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداد ملائمة لمواجهةها.

• نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو إتجاهاتهم،

أو مشكلات محددة يراد حلها. (عصام عطابي، 2018، ص844)

يتطلب تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسات إجراء بحوث ميدانية و مسحية بهدف التعرف على احتياجات الأفراد وجماعات العمل و المؤسسة ككل، و يمكن أن تستخدم أساليب مثل قوائم الاستقصاء و الملاحظة المباشرة و المقابلات الشخصية في تجميع البيانات اللازمة لتقدير الإحتياجات التكوينية في المؤسسة.

يجب تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة في ضوء الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويرجع الربط بين الأهداف التنظيمية و الإحتياجات التكوينية لكون أن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها من خلال مساهمات الأفراد و الجماعات المختلفة داخل المؤسسة، كما أن أهداف الأفراد و الجماعات هي في الأصل مستمدة من الأهداف العامة للمؤسسة، و لأن الأفراد يحتاجون التكوين لتحقيق أهداف عملهم و التي هي جزء من أهداف المؤسسة فإن أهداف المؤسسة تحدد بدرجة كبيرة الإحتياجات التكوينية للعاملين فيها. (صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، 2007، ص217)

2-تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة، تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين. (كمال بربر، 1997، ص166)

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر إذن المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين و يتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني.

يقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الإحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الإحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية و مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني.(بلال جغري،92،2009)

يتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، و تحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين و تحديد المكونين و المتكونين، و تحديد مكان و زمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية كمايلي:

2-1-تحديد الأهداف: طبيعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه بناء على الإحتياجات التكوينية التي تم تحديدها، وهي الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديدا دقيقا.(محمود بوقطف،2014،ص92)

2-2-تحديد المحتوى: يقصد بهذا الإجراء تحديد الموضوعات التكوينية، أي الإتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني.(بلال جغري،94،2009و95)

2-3-تحديد أساليب التكوين: وقد تم التطرق إليها مسبقا.

2-4-تحديد و اختيار المكونين و المتكونين:

2-4-1-تحديد و اختيار المكون: المكون (المدرب) هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، و يعتبر المكون (المدرب) القلب النابض و العقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين و لهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

2-4-2- تحديد واختيار المتكويين: يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية.

المتكوي هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، و تمثل عملية اختيار المتكوي إحدى العمليات الهامة في سياسة التكوين.

2-5- تحديد زمان و مكان التكوين:

*بالنسبة لزمان التكوين: تقوم المؤسسة بتحديد إجراء عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع...) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية و نهايتها و فترات الراحة و تناول الوجبات و عدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية و المستوى الإداري و العلمي للمتكويين و ارتباطات المتكويين. (محمود بوقطف، 2014، ص45 و 46 و 47)

*أما بالنسبة لمكان التكوين: فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالإعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكويين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية و لهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة إقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات و ذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن. (محمود بوقطف، 2014، ص47)

2-6- تقدير ميزانية التكوين: و يعتبر وضع الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه، و لا بد أن يكون تقدير الميزانية واقعيًا و صادقًا و دقيقًا، وقد تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني لآخر، و يتم وضع ميزانية التكوين اعتمادًا على عدة عناصر من أهمها:

- تكاليف التجهيزات التكوينية مثل مكان التكوين و استئجار بعض التجهيزات.
- أجور و نفقات المكويين.

- تكاليف انتقال المتكويين و كلفة معاشهم خلال التكوين.
- تكاليف تحليل الإحتياجات التكوينية.
- المصاريف الإدارية. (بلال جغري ، 2009 ، ص98 و 99)

3-تنفيذ البرنامج التكويني:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الإلتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان و الزمان المحددين سابقا.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا(محمود بوقطف، 2014، ص48)،وكما أوضحنا سابقا فإن أنشطة تصميم البرامج التكوينية ترتبط مع أنشطة تنفيذ البرامج التكوينية بشكل وثيق، فالأنشطة التي يتم تصميمها هي التي يتم تنفيذها(صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، 2007، ص227)،و حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج و التحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية)، نوعية المكونين و نوع و محتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...) و تنظيم طريقة جلوس المتكويين و توفير الوسائل المساعدة و ضبط القوائم الإسمية للمتكويين و توزيع الأدوات اللازمة عليهم و تنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية و فترات الراحة و فترات تناول الوجبات و أماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط و توكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح و تحقيق أهداف الدورة التكوينية.(محمود بوقطف، 2014 ، ص48)

4-تقييم العملية التكوينية:

هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التكوين بمعنى هل حقق التكوين أهدافه؟ و بعبارة أخرى هو التعرف على مدى تأثير التكوين في المشاركين داخل البرنامج التكويني من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات و القدرات و المعارف و العادات و الإتجاهات الجديدة و تأثير ذلك على العمل، و

كذلك التطوير الذي أحدثه التكوين في سلوك المشاركين و في أداء المنظمة.(خالد رجم و اخرون،2019،ص178)

يمكن اعتبار عملية التقييم على أنها " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتكويين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و كذلك قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. (لامية بوغريس،2013،ص34)

4-1-1- مراحل تقييم التكوين:

تتم متابعة و تقييم المتكويين على مراحل و هي:

4-1-1-1- تقييم المتكويين قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

الغرض من تقييم المتكويين قبل البرنامج التكويني هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتكويين المحتاجين إليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط و العناصر المطلوبة في تصميم البرنامج. و هذه المرحلة تتضمن عدد من الخطوات نذكر منها:

- ✓ تحديد دقيق لأهداف التكوين و النتائج المتوقع تحقيقها من التكوين.
- ✓ متابعة و تقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التكوينية و توفر مكان التكوين المناسب.
- ✓ التأكد من توفر المكون المتميز و المناسب للبرنامج التكويني.
- ✓ متابعة و تقييم المرشحين للبرنامج التكويني للتأكد من ان شروط القبول للبرنامج التكويني تنطبق

عليهم.(خالد رجم و اخرون، 2019، ص178-179)

4-1-2- تقييم المتكويين أثناء البرنامج التكويني:

يهدف التقييم في هذه المرحلة في التأكد من أن كل جلسة التكوينية تسيير وفقا للمخطط من أسلوب و

توقيتات محددة و أيضا تقييم كل جلسة التكوينية و محتواها العلمي ويتم التقييم على:

المتكون: يجب متابعة مدى الانتظام في حضور البرامج و التفاعل مع الموضوعات و المجموعة، و الكشف

عن زيادة المعرفة، و اكتساب المهارة، و التغيير في الاتجاهات، و درجة الاهتمام و المشاركة و ذلك عن

طريق:

- تسجيل درجات الاختبارات التي تجرى أثناء البرنامج عن محتوى و مضمون البرنامج التكويني.

- تقارير المتكونين التي يرفعونها بصورة مستمرة و كذلك من الملاحظين.

البرنامج التكويني: التأكد من أن جلسات التكوين تتم حسب الأهداف المقررة لكل فترة و أن الأساليب

المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف و يجب استطلاع رأي المتكون و المتكون في كل ما يتعلق

بموضوعات البرنامج أثناء التنفيذ و العمل على تصحيحها.

المتكون: من خلال التزامه بالمواعيد المحددة و إتباعه للأساليب الفنية الحديثة للتكوين و قدرته على توصيل

المعلومات للمجموعة .

4-1-3-تقييم المتكونين بعد البرنامج التكويني: متابعة المتكونين بعد التكوين من خلال:

✓ معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من التكوين السابق.

✓ معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التكوين.

✓ معرفة الاحتياجات المستقبلية.

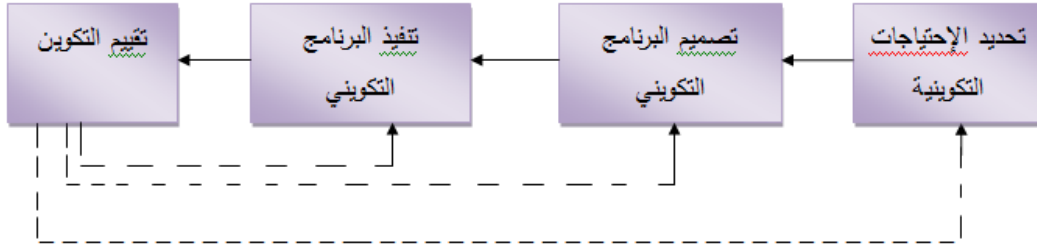
وتهدف هذه المرحلة إلى:

✓ التعرف على إيجابيات البرنامج التكويني ومناطق القوة به.

✓ التعرف على سلبيات البرنامج التكويني ومناطق الضعف به.

✓ تقييم المكون و المتكون. (خالد رجم و اخرون، 2019، ص179)

شكل رقم 5: مراحل العملية التكوينية



المصدر: اعداد الطالبة

خلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التكوين عملية مخططة و مستمرة تهدف لتلبية الاحتياجات التكوينية للمورد البشري من خلال زيادة معارفه و تحسين مهاراته و تغيير سلوكياته و له أنواع عديدة و أساليب مختلفة نظرية و عملية و يمكن إعطاء تصور واضح للتكوين إذا ما نظرنا إليه كنظام متكامل مخرجاته تؤدي إلى تحسين الكفاءة، بفضل مختلف المراحل التكوينية التي يمر بها من تحديد الاحتياجات إلى تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و تقييم العملية التكوينية.

كما تطرقنا إلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية من زيادة سرعة وكمية الأداء و تحسين جودة العمل و كذا رفع كفاءة أداء المورد البشري و الذي يساهم بدوره في تحسين الأداء عموماً.

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي

والسياق التنظيمي

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري العام لموضوع الدراسة و للإمام بمختلف جوانبه في الفصل السابق سنحاول في هذا الفصل لتطرق لتقديم مؤسسة نפטال عامة و فرع غاز البترول خاصة، التي تعتبر هي الارضية التي قمنا بالتطرق فيها للجانبى التطبيقي من المذكرة، وايضا تناولنا كل من التعريف بالمنهجية المتبعة لإتمام هذا البحث من تعريف للأدوات التي تم استعمالها داعمين للمنهج من توظيف لكل المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وايضا المستندات والتي اخذت بعين الاعتبار كمصادر لجمع كل ما يصب في معرفة ما يدور بخصوص موضوع دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة نפטال.

المبحث الأول: الإطار التنظيمي للدراسة**المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة نפטال****1-نشأة مؤسسة نפטال:**

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال على قطاع المحروقات لبناء قاعدة اقتصادية قوية ، وبعد ما كان هذا القطاع محتكرا من طرف المؤسسة المتعددة الجنسيات. فقد قررت السلطات الجزائرية إنشاء مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 491/63 الصادر في 1963/12/31 ووضعت هذه المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم آنذاك.

وقد أسندت لمؤسسة سوناطراك مهام اقتصادية حساسة من بينها: البحث، الاستكشاف، التنقيب، الإنتاج، الاستغلال، النقل، والتوزيع الداخلي والخارجي للمنتجات البترولية. إضافة إلى توسعها في ميدان البحث العلمي لاسيما في مجال البتروكيميا. وفي سنة 1967 قامت الجزائر بإعادة هيكلة

مؤسسة سوناطراك بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها وتوزيع المهام من أجل السير الحسن لعمل المؤسسة.

وبموجب مرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06. تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" والتي وضعت أيضا تحت وصاية وزارة المناجم والطاقة. وتتمحور مهامها في:

✓ تكرير البترول الخام وتمييع الغاز الطبيعي.

✓ توزيع المنتجات البترولية داخليا.

وهكذا تفرغت سوناطراك فقط لمهمة تسويق المنتجات البترولية إلى الخارج، وفي 1987/08/25 انحلت مؤسسة "ERDP" وتشكلت بموجب المرسوم رقم 87_189 مؤسستان وطنيتان جديدتان هما:

- نفتاك: مهمتها تكرير المواد البترولية.
- نפטال: مهمتها توزيع وتسويق المواد البترولية عبر التراب الوطني والتموين الوطني بالطاقة.

مع العلم أن كلمة نפטال مقتبسة من:

NAFT : لفظ عالمي لتعبير عن البترول.

AL : الحرفين الأولين من كلمة الجزائر.

وبالتالي فكلمة نפטال تعني نפט الجزائر.

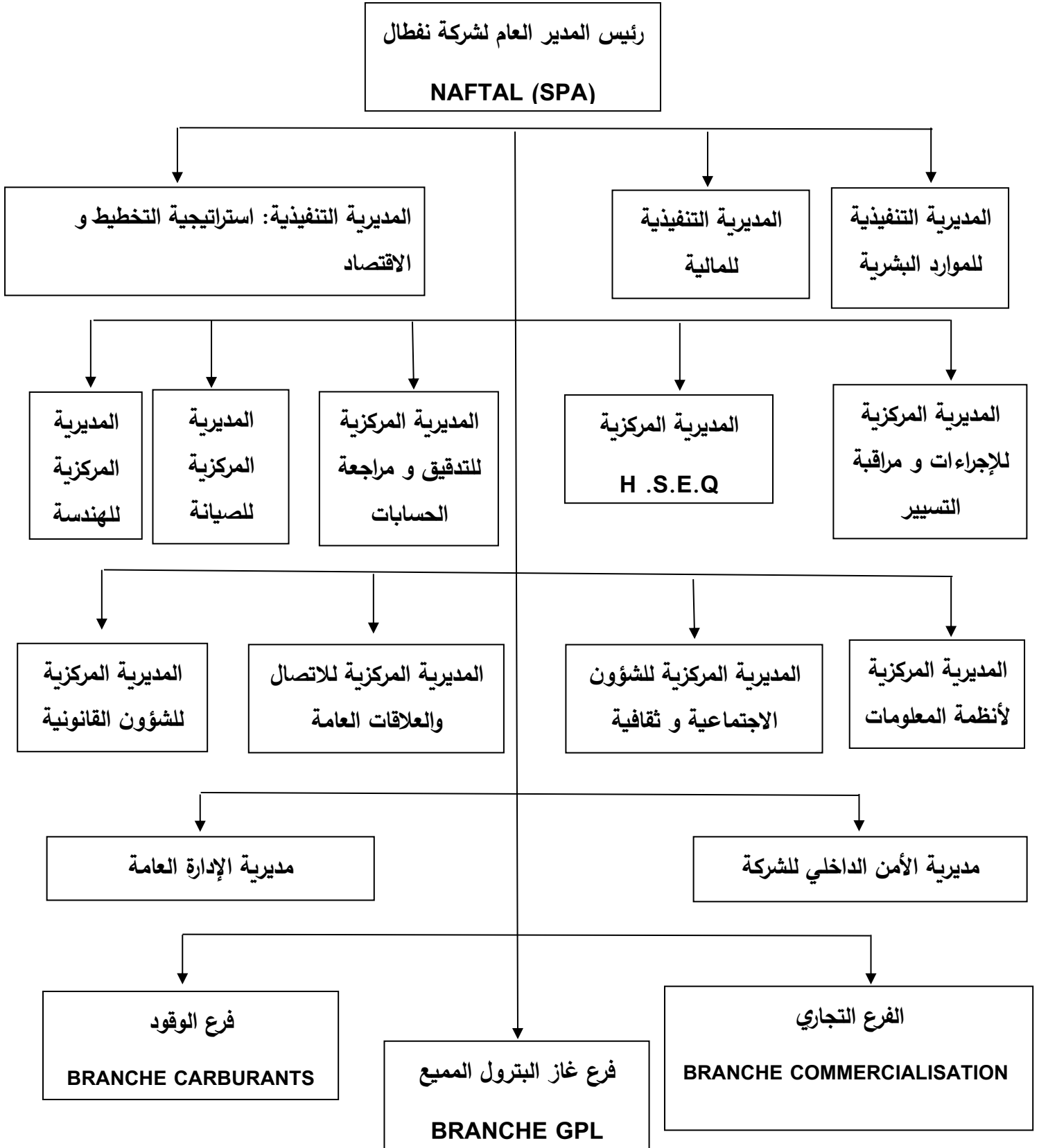
ومنذ سنة 1998 تحولت المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية "نפטال" إلى مؤسسة ذات مساهمة فرع 100/100 لمؤسسة الأم سوناطراك، وبرأسمال يقدر حاليا بـ 160.000.000.000 دج وهذا قصد مسايرة التطورات الاقتصادية العالمية للتجارة واقتصاد السوق.

2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و إحتزام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 أفريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطائها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها و ذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا.

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

شكل رقم 6: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

3- مهام مؤسسة نفطال

مؤسسة نفطال مكلفة داخل إطار المستوى الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية. بما في ذلك تلك الوجهة للطيران والبحرية منها المحروقات والمذيبات الكحولية، الشمعية، الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية. إضافة إلى هذا فهي مكلفة بـ:

- توزيع المواد البترولية ومشتقاتها على السوق الوطنية.
- تطوير وتنظيم النشاط التجاري وإعادة هيكلة التخزين والتوزيع لتغطية حاجيات السوق.
- تخزين ونقل كل المواد البترولية لتسويقها على مستوى كل القطر الوطني.
- السهر على تطبيق وتنفيذ واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة وحماية البيئة.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد البترولية.
- استعادة الزيوت المستعملة، لغرض معالجتها وإعادة استعمالها من جديد.
- الشروع في دراسة السوق الخاص باستعمال وإستهلاك المواد البترولية.
- السهر على تنفيذ المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للمؤسسة طبقاً للنظام الداخلي.
- تطوير صورة العلامة والنوعية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها الاستعمال والاستهلاك للمواد البترولية.
- تأمين صيانة العتاد والتجهيزات.
- تطوير قدرات العامل عن طريق التبرص والتكوين المستمر.

إن لمؤسسة نفطال مكانة هامة ومعتبرة في الإقتصاد الوطني نظرا لإحتكارها سوق المواد البترولية بواسطة المحطات والمراكز الموزعة عبر التراب الوطني. كما أنها مكلفة كذلك بالتسويق والتوزيع في مختلف أنحاء التراب الوطني للمواد البترولية التالية:

- جميع أنواع الوقود.
- زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.
- غاز البترول المميع.
- الزفت بجميع أنواعه.

4- أهداف مؤسسة نفطال:

لمؤسسة نفطال أهداف عديدة من بينها نذكر ما يلي:

- ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية.
- تحسين نوعية المنتج.
- الحرص على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.
- وضع مخطط تطوير التفاعلات والخبرات لأحسن تسيير.
- تأمين أحسن عرض للتسويق.
- وضع خطة استراتيجية لتنمية قدرات المؤسسة.

المطلب الثاني: التعريف بفرع غاز البترول المميع GPL:

أنشئ فرع غاز البترول المميع في جويلية 1998 لغرض التكفل بجزء من العمليات المسندة لمؤسسة نفطال، ومن بين أهم هذه العمليات تموين وتسويق غاز البترول المميع، فهو مكلف بتسيير منتجات البوتان و البروبان ووقود غاز البترول المميع GPL .

ولهذا الفرع له دور مهم على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، ومجال عمل هذا الفرع قسم إلى قسمين:

- **القسم الوظيفي:** هذا القسم مكلف بتحقيق التنظيم الموجه (الإداري والتقني) ومن خلالها يتم تنسيق المهام الوظيفية للفرع.

- **القسم العملي:** تتمثل أهمية هذا القسم في التكفل بتحقيق وتطبيق المهام المسندة إليه. وهذا التطبيق يكون من خلال عمليات الإنتاج، ومن خلال مراكز التخزين ونقاط البيع. وفيما يلي بطاقة فنية عن الوحدة:

شكل رقم 7: بطاقة فنية عن مؤسسة نفضال فرع غاز البترول المميع

إسم الفرع : فرع غاز البترول المميع
المقر الإجتماعي: 5 شارع حامق ادير-المحمدية-الجزائر
عدد العمال الاجمالي للفرع: 11000 عامل
عدد العمال الدائمين: 7245 منهم : 1597 إطار، 3751 عون متحكم، 1897 عون منفذ.
عدد العمال الموسميين: 3200 عامل

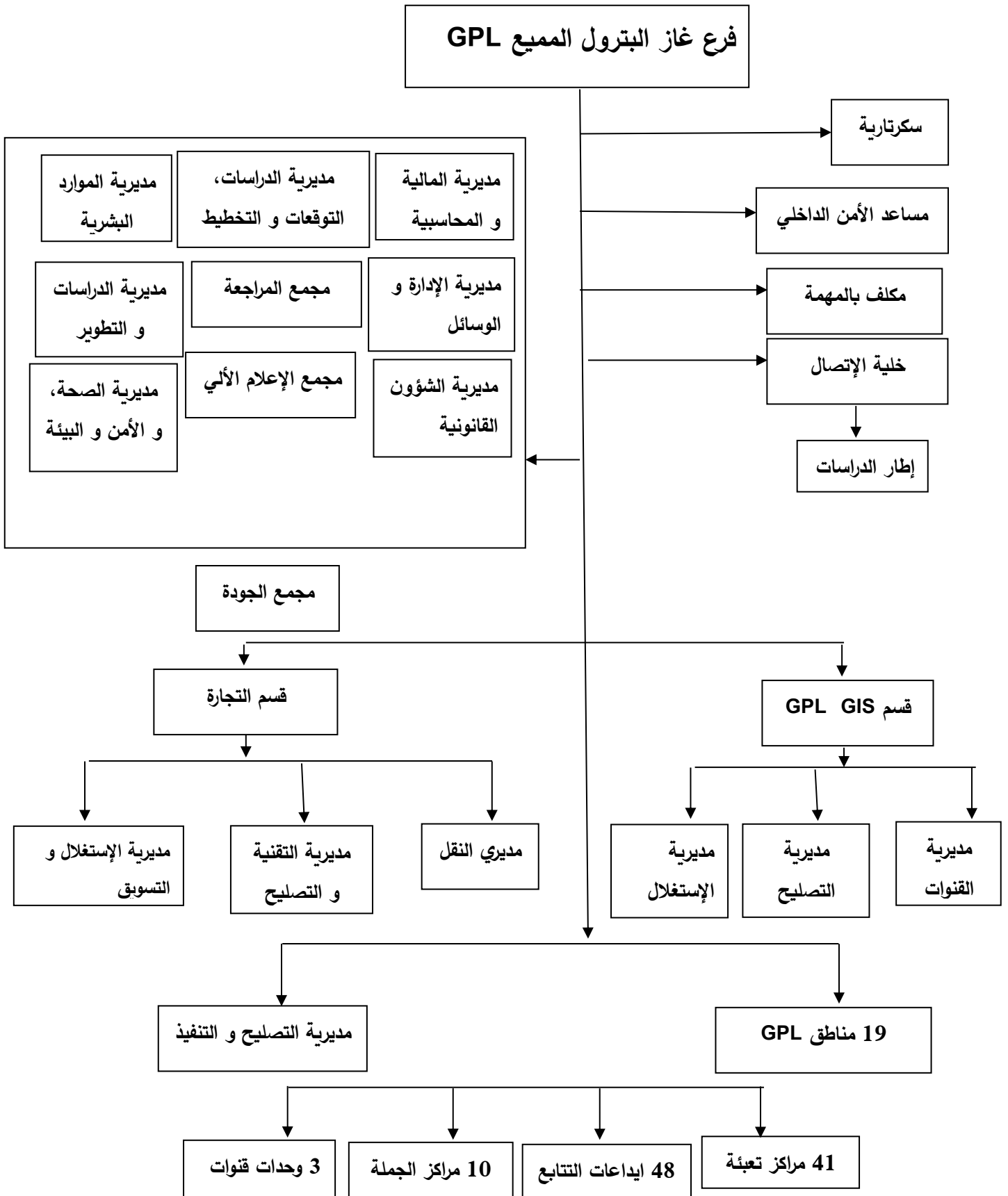
المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

1-الهيكل التنظيمي لغاز البترول المميع GPL :

- يشمل الفرع على عدة مديريات ومجمعات نوجز مهامها فيما يلي:
- مديرية المحاسبة والمالية: مكلفة بالمهام المالية والمحاسبية للمؤسسة.
 - مجمع المراجعة: مكلف بالتدقيق في الحسابات الخاصة بالمؤسسة.
 - مجمع الإعلام الآلي: مكلف بتنسيق المعلوماتية والاتصال.
 - مديرية الدراسات، التوقعات والتخطيط: مكلف بالدراسات والتخطيط وإعداد التقديرات المستقبلية.

- مديرية الصحة والأمن والبيئة: مكلف بالصحة وأمن العمال من حوادث العمل وحماية البيئة.
- مديرية الشؤون القانونية: مكلف بتسيير وحل القضايا القانونية.
- مديرية الإدارة والوسائل العامة: مكلف بتوفير الوسائل لمختلف المديريات المتواجدة بالمؤسسة.
- مديرية الموارد البشرية: مكلف بتسيير الثروة البشرية والاهتمام بجميع نشاطاتها.
- مديرية الدراسات والتطوير: مكلف بدراسة وتنمية المشاريع والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة.
- المديرية التقنية والتصليح: مكلف بالحرص على السير الحسن للمجال التقني.
- مديرية القنوات: مكلف بنقل غاز البترول المميع عبر القنوات إلى الوحدات.
- مديرية الاستغلال: توفير احتياجات المقاطعات المتعلقة بعملية الاستغلال.
- مديرية النقل: مكلف بالحرص على توفير وصيانة مختلف وسائل النقل البرية.
- مديرية الاستغلال والتسويق: مكلف بتسويق المواد البترولية.
- مديرية التصليح والتنفيذ: فيها تكون عملية تصليح الوسائل المادية والإشراف على تنفيذ هذه العملية.

شكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع GPL:



2-تقديم مديرية الموارد البشرية لفرع غاز البترول المميع:

إن إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية لها أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن المديرية الأخرى فأهمية هذه المديرية تتجلى في أهمية المورد البشري العامل داخل الشركة فالعمال هم العصب المحرك لأي مؤسسة وخاصة إذا كانوا أكفاء وذوي مهارات وخبرات عالية ومحفزون من طرف مؤسستهم.

تشمل مديرية الموارد البشرية لمؤسسة نفطال فرع غاز البترول المميع على 4 دوائر هي كالتالي:

2-1-دائرة التشغيل: وهي مكلفة بالتخطيط والانتقاء والتوظيف ومتابعة المسار المهني للعمال منذ توظيفهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد، وهي تحتوي على 3 مصالح:

2-1-1- مصلحة التخطيط: تهتم بتحديد احتياج وطلب المؤسسة من أعداد وأنواع العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح من اليد العاملة، والمقارنة بين العرض والطلب. (الملحق رقم 01)

2-1-2- مصلحة الانتقاء والتوظيف: تهتم باختيار و تعيين اليد العاملة ذات الكفاءة للسير الحسن للعمل.

2-1-3- مصلحة تسيير المسار المهني: تهتم بالمراحل المهنية التي يمر بها العامل منذ توظيفه إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد.

2-2-دائرة التكوين: مكلفة بتنمية قدرات اليد العاملة وكفاءتها وهي تحتوي على مصلحتين:

2-2-1- مصلحة التكوين: وهي تهتم ببرمجة العمال في دورات تكوينية لتنمية وسد ضعف الذي يعانون منه.

2-2-2-2-مصلحة التقييم والتطوير: من خلال التقييم الفوري و يكون بعد الانتهاء من العملية التكوينية حيث يهدف الى استسقاء الانطباعات الاولية حول مجريات التكوين بشكل سريع و يكون مملوء من طرف المتكون حيث يقوم بملئ وثيقة يتكم فيها عما اذا كان استفاد من التكوين و هل هو راض عن التكوين و كيف كانت الظروف التكوينية كما هو موضح في الوثيقة (انظر الملحق 2)

بعد انقضاء فترة من الزمن على تنفيذ العملية التكوينية من 03 اشهر الى 06 اشهر حسب نوع التكوين و التقييم الفوري يكون المتكون هو الذي يقوم بتقييم و لكن في التقييم البعدي المسؤول هو الذي يقوم بذلك من خلال التأكد من استفادة العامل للتكوين و تحسن ادائه كما هو موضح في الوثيقة (انظر الملحق3)

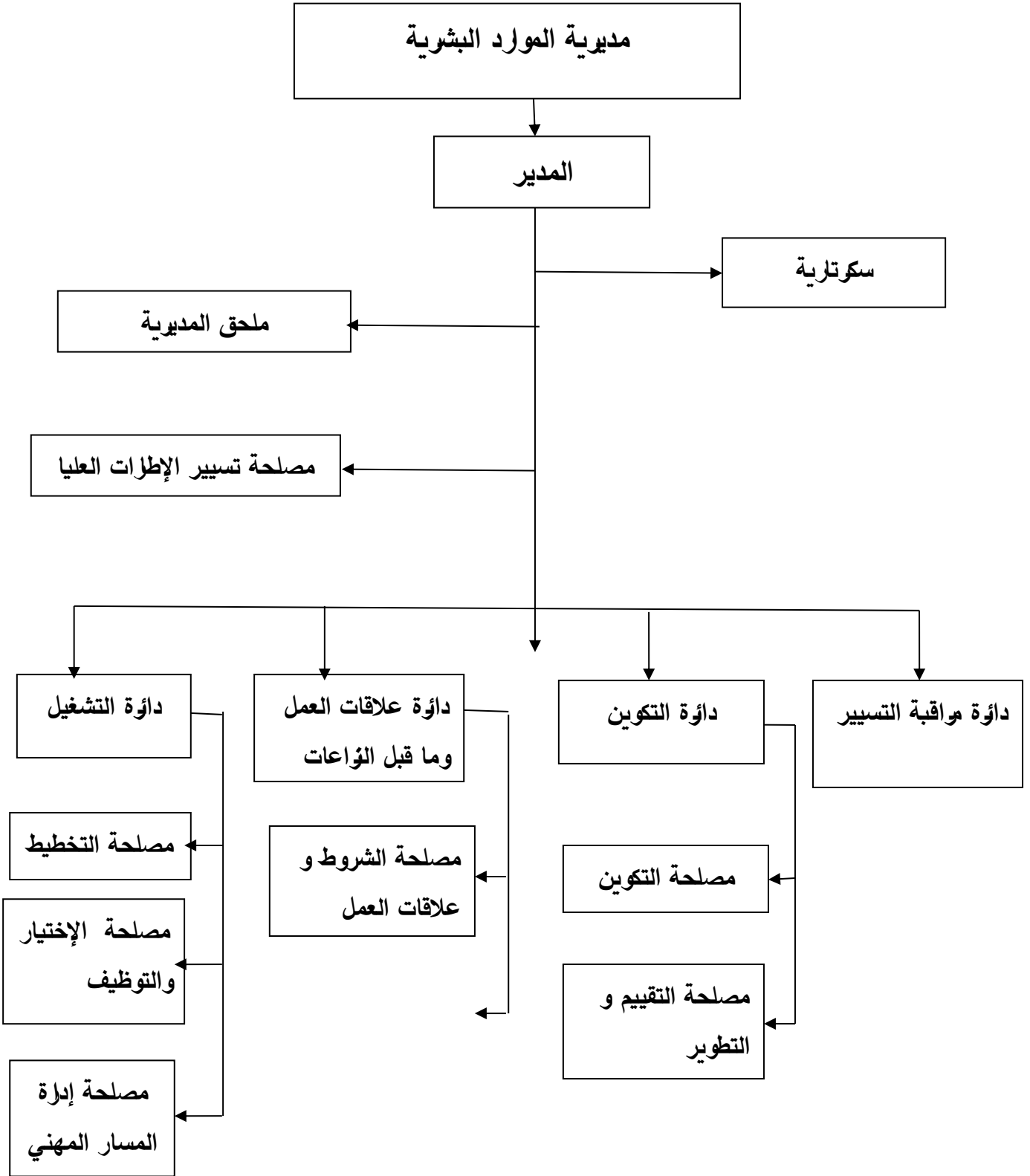
2-3-2-دائرة علاقة العمل وما قبل النزاعات: مكلفة بعلاقات العمل وحال القضايا ما قبل النزاعات، تحتوي هذه الدائرة على مصلحتين:

2-3-2-1-مصلحة الشروط وعلاقات العمل: تهتم بالشروط الخاصة بعلاقات العمل.

2-3-2-2-مصلحة ما قبل النزاعات الاجتماعية: تهتم بمعالجة القضايا قبل تأزمها وتحولها إلى نزاعات.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

شكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية لمؤسسة نفضال وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، و عن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف بمنهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، و إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) و التأكد من صدقها، وثباتها وبيان إجراءات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية، مجتمع، وعينة الدراسة

سيتم التطرق إلى التعريف بمنهج الدراسة والمصادر التي قمنا بالاعتماد عليها، بالإضافة إلى أننا سنحدد مجتمع الدراسة والعينة التي اخترناها لإجراء دراستنا.

1. منهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن قائمة أسئلتنا وتحقيق أهدافنا، تم استخدام الطرق الكمية للتعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها ومن ثم دراسة مدى مساهمة هذا الأخير (التكوين) في تنمية الكفاءات البشرية. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

2-مجتمع و عينة الدراسة

يتم تحديد اختيار مجتمع الدراسة والعينة المختارة من أجل توزيع الاستبيان عليها كما يلي:

2-1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد درستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهتم بالبحث في دارسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة ولقد بلغ عدد عمال لمؤسسة النفطال 3000 عاملاً.

2-2- عينة الدراسة

تم الاعتماد على الموقع الإلكتروني (surveymonkey. Calculator) من أجل تحديد حجم عينة الدراسة .

كما تم تحديد افراد حجم العينة بالاعتماد على طرق غير عشوائية (طريقة العينة المريحة)

جدول رقم 3: عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	مجال الثقة	هامش الخطأ	عينة الدراسة
3000	%95	%6.7	200

المصدر: <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم تحليل و تفريغ الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS و هو اختصار لعبارة STATISTICAL PAKAG THE SOCIAL SCIENCES وتعني (المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وذلك لأن بيانات الدراسة وصفية غير رقمية وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات، يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما تقيد في وصف عينة الدراسة المبحوثة فيما يتعمق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

1. معامل الثبات ALPHA DE CRONBACH للمتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لتحديد الأهمية النسبية للاستجابات عينة الدراسة اتجاه أبعاد محاور الدراسة.
3. الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.
4. مستوى الأثر: حيث تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية كما يلي:

- متوسط يتراوح بين 4.20 إلى 5 يشير إلى موافق بشدة وتسهم بدرجة مرتفعة جدا.
- متوسط يتراوح بين 3.4 إلى 4.19 يشير إلى موافق وتسهم بدرجة مرتفعة.
- متوسط يتراوح بين 2.6 إلى 3.39 يشير إلى محايد تسهم بدرجة متوسط.
- متوسط يتراوح بين 1.80 إلى 2.59 يشير إلى غير موافق تسهم بدرجة ضعيفة.
- متوسط يتراوح بين 1 إلى 1.79 تشير إلى غير موافق بشدة ولا توجد أثر.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة واختبارها

بعد الاطلاع على مجموعة من الكتب والأبحاث المتخصصة والدارسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سنقوم الآن بإعداد استبيان حول هذا الموضوع وذلك لتأكد من الفرضيات التي قمنا بوضعها.

1-تصميم أداة الدراسة

تم إعداد البحث كما يلي:

- إعداد الاستبيان أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.

• عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات و تمت الموافقة عليها.

• عرض الاستبيان على المؤطر في المؤسسة المستقبلة ثم مناقشتها و إعادة صياغة بعضها (تعديلها).

• توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراستنا.

قمنا بتقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية (الملحق 04) هي:

المحور الأول: يحتوى هذا المحور على المتغيرات المعلومات الشخصية والتي تتعلق بالأفراد المبحوثين وتمثل هذه المعلومات في: التصنيف الجنسي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، التصنيف المهني.

المحور الثاني: يضم هذا المحور المتغير المستقل والمتمثل واقع التكوين داخل المؤسسة.

المحور الثالث: يشمل هذا المحور على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

وقد اعتمدنا على قياس LIKART الخماسي للإجابة على عبارات الاستبيان وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 4: مقياس LIKART الخماسي

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

2-صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) :

يقصد بصدق أداة الدراسة، شمولية الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية أخرى، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التأكد من الصدق البنائي وذلك باستخدام الجذر التربيعي لمعامل ALPHA DE CRONBACH ويقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيها لو أعدنا توزيعها مرة أخرى على أفراد عينة الدراسة خلال فترة زمنية معينة.

الفصل الثالث:

عرض ومناقشة

النتائج

تمهيد:

بعد التطرق الى الإطار النظري في الفصل الاول و تقديم مؤسسة الدراسة و المنهجية المتبعة في الفصل الثاني، من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا اسقاطها على مؤسسة نفضال و ذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية من خلال عرض و تحليل و مناقشة النتائج بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة و اختبار الفرضيات و تحقيق الاهداف.

المبحث الاول: عرض النتائج

يحتوي هذا المبحث على المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث يتناول الوصف الإحصائي لهذه الأخير ثم عرض نتائجها وتحليلها واختبار الفرضيات.

1- وصف عينة الدراسة:

بعد استرجاع الاستبيان، تم تفحصه وبعدها قمنا بتفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS و الجداول التالية و التمثيلات البيانية توضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (التصنيف الجنسي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، التصنيف المهني) .

2- تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

يعتبر التحليل في العلوم الإنسانية: عملية بحثية علمية متخصصة تخضع لها البيانات المجمعة بواسطة البحوث الميدانية، حيث يقوم الباحث فيها بوصف هذه البيانات والتعليق عليها كفيها بهدف إعطاء القارئ صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة وعليه كانت دراستنا و تفريغ جداولها و تحليلها كالاتي:

2-1- توزيع العينة وفقا للتصنيف الجنسي:

الجدول الموالي يوضح توزيع العينة حسب متغير التصنيف الجنسي وهو مبين كما يلي:

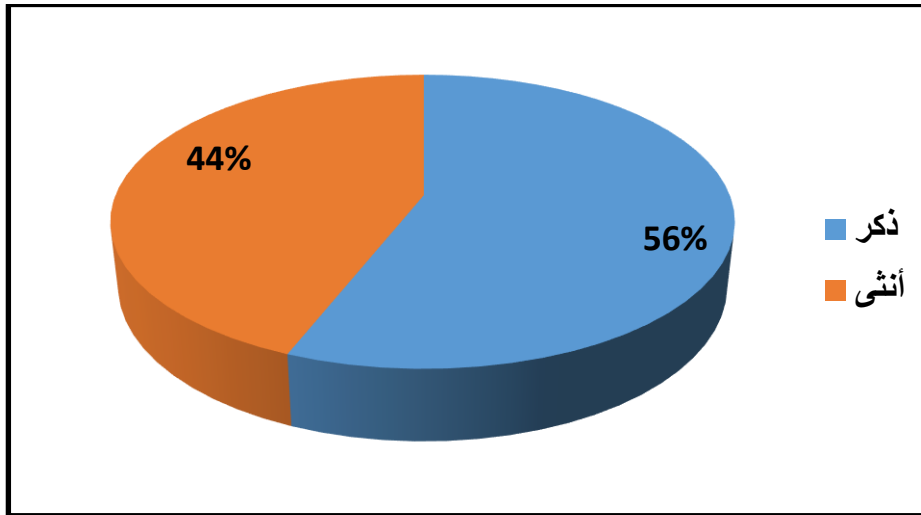
جدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الجنسي

النسبة المئوية %	التكرار	التصنيف الجنسي
55.6	111	ذكر
44.4	89	أنثى
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الجنسي:

شكل رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الجنسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول و الرسم البياني أعلاه ، أن ما نسبته 55.6% من عينة الدراسة تتمثل في

الذكور، وفي المقابل 44.4% من أفراد العينة كانت إناث.

2-2- توزيع العينة وفقا للعمر:

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر، وهو مبين كما يلي:

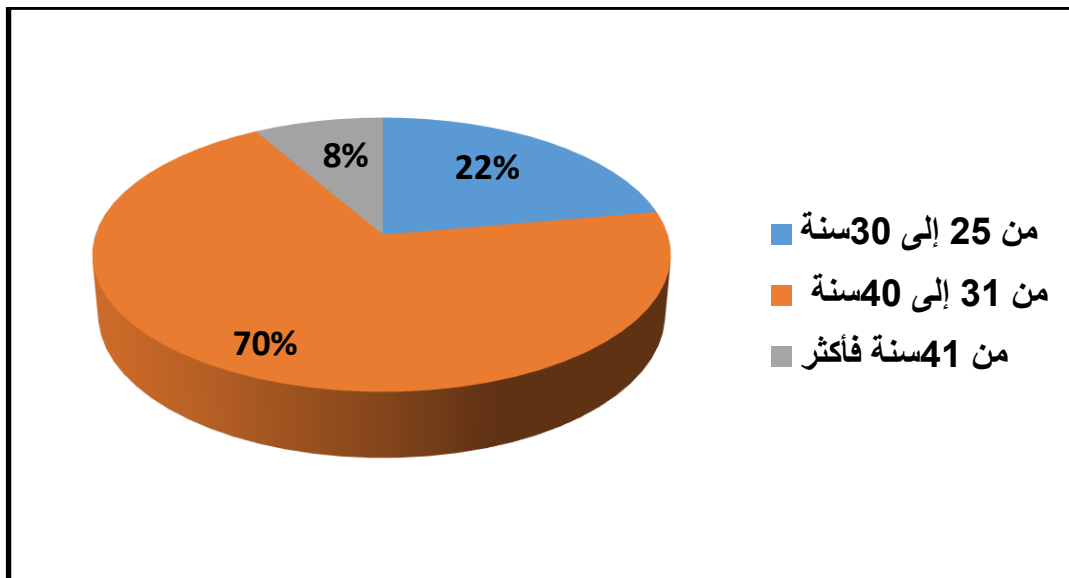
جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 25-30 سنة	44	22.2
من 31-40 سنة	138	69.4
من 41 فأكثر	18	8.3
المجموع	200	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

شكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول و الرسم البياني يتضح، أن 44 من أفراد العينة أي ما يمثل 22% من العدد الإجمالي للعينة يكون عمرهم من 25 إلى 30 سنة، وكذلك بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة إلى 138 فردا أي نسبته 70% وهي أكبر نسبة، في حين بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة فأكثر إلى 18 أفراد و بنسبة 8%.

3- توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي:

الجدول التالي يبين لنا كيفية توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي:

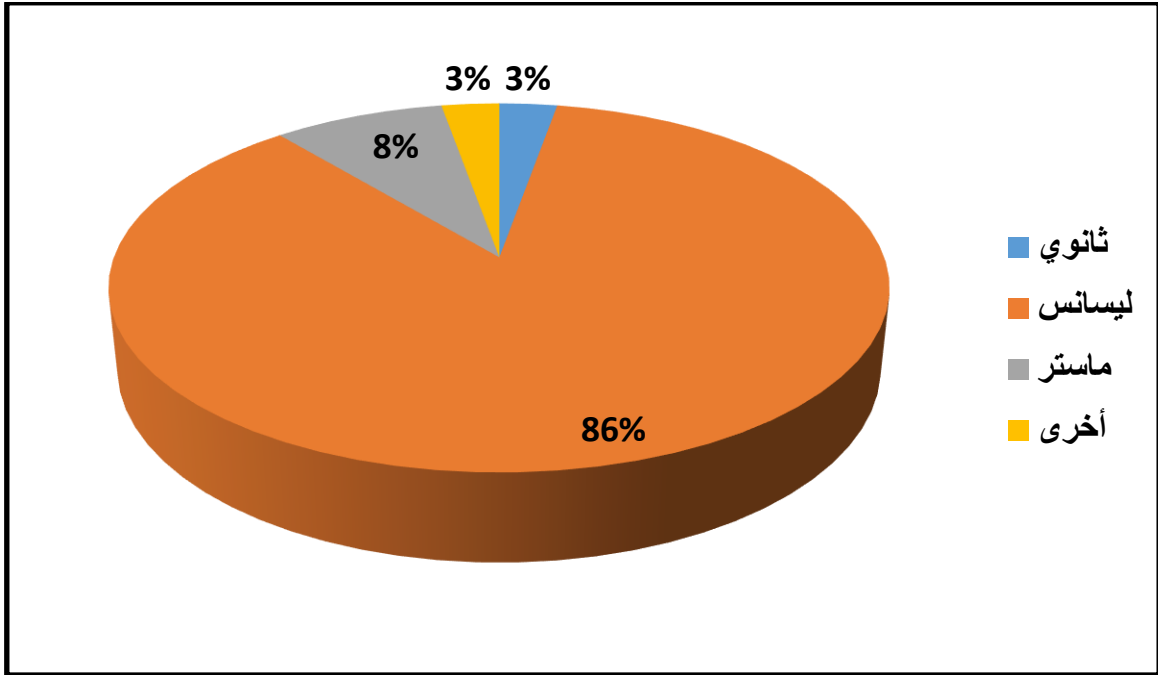
جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
2.8	6	ثانوي
86.1	172	ليسانس
8.3	16	ماستر
2.8	6	أخرى
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

و الشكل التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

شكل رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

من خلال الجدول و الرسم البياني، يتضح لنا أن ما نسبته 3% من العدد الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي ثانوي، وهي نفس النسبة التي سجلت بالنسبة للأفراد ذو المستوى التعليمي غير مذكور في الجدول، في حين أن ما نسبته 86% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم أفراد المؤسسة يعتمدون على المؤهل العلمي في العمل بشكل كبير، بينما 8% من أفراد العينة مستواهم التعليمي دراسات عليا.

4- توزيع العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة:

جدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

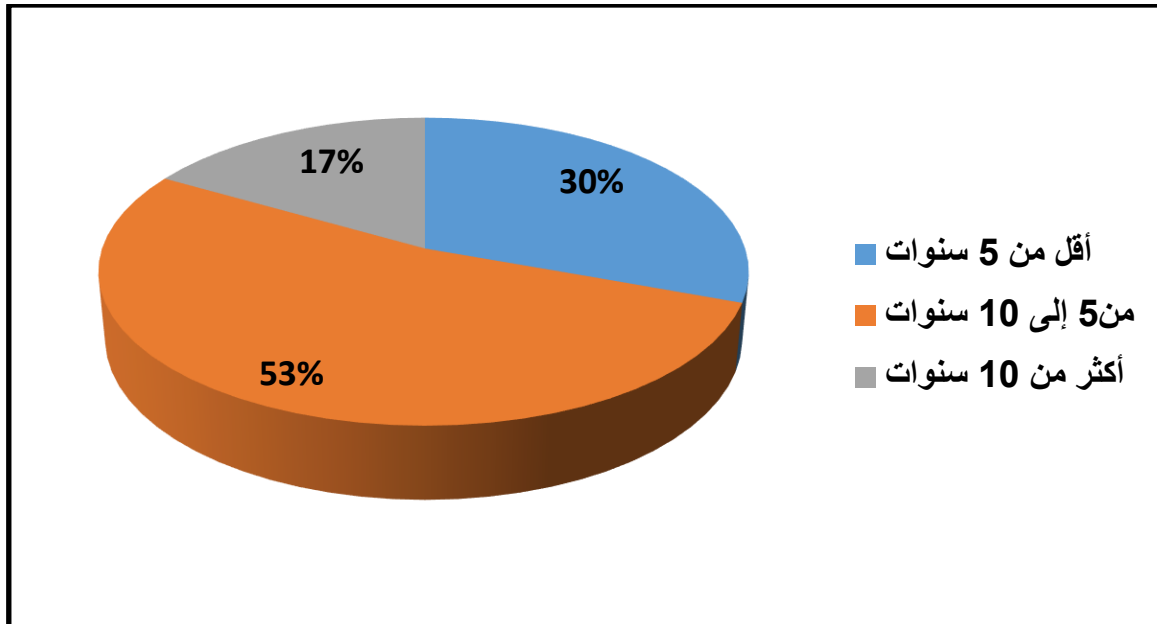
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	62	30.6
من 5 إلى 10 سنوات	105	52.8
أكثر من 10 سنوات	33	16.7
المجموع	200	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يوضح معطيات الجدول والتي تتمثل في توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات

الخبرة:

شكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتضح من الجدول و الرسم البياني أن 62 من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5سنوات أي ما نسبته 30% بينما 105 من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 5إلى 10 سنوات خبرة أي ما نسبته 53%، في حين أن 33 من أفراد العينة تفوق خبرتهم عن 10سنوات من الخبرة.

5-توزيع العينة وفقا للتصنيف المهني:

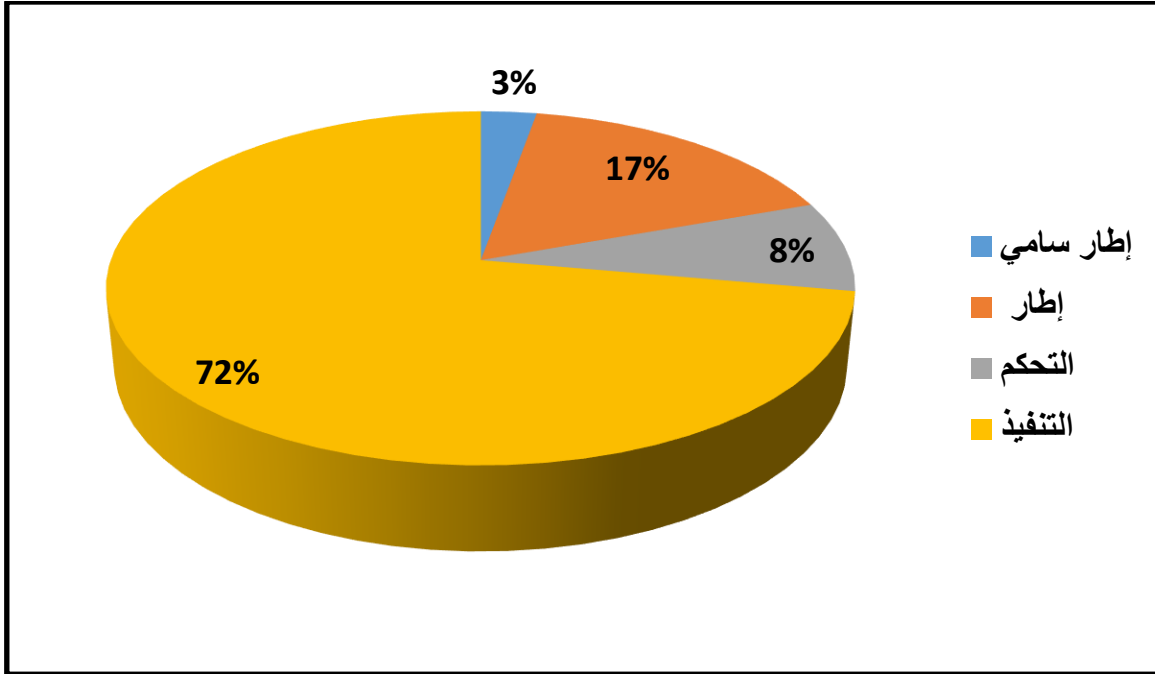
جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
2.8	6	إطار سامي
16.7	34	إطار
8.3	16	التحكم
72.2	144	التنفيذ
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

شكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من الجدول والرسم البياني أن ما نسبته 3% من أفراد العينة تمثل إطار سامي، في حين أن ما نسبته 17% من أفراد العينة يمثل إطار، وكما سجلت نسبة 8% بالنسبة لأفراد العينة المتمثلين في التحكم، أما فيما يخص نسبة 72% من أفراد العينة الأخيرة فتمثل التنفيذ.

6- عرض النتائج وتحليلها

سنتناول التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام كل من المتوسط الحسابي

الانحراف المعياري، ومستوى الأثر، لكل عبارة كما يلي:

6-1- المحور الاول: واقع التكوين داخل المؤسسة.

6-1-1- واقع التكوين داخل المؤسسة.

تحتوي هذه العملية على خمس عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب التكرار و النسبة المئوية.

جدول رقم 10: هل سبق و شاركت في دورات تكوينية

النسبة	التكرار	العبارة
%05	10	لا
%95	190	نعم
%100	200	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان نسبة 5% من العمال لم يقوموا بدورات تكوينية من قبل بينما تقابلها نسبة 95% من أفراد العينة قاموا بدورات تكوينية من قبل .

جدول رقم 11: عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات	التكرار	النسبة
لم اشارك أبدا	10	05%
دروة واحدة	45	22.5%
دورتان	50	25%
أكثر من دورتان	95	47.5%
المجموع	200	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الافراد الذين قاموا بأكثر من دورة تدريبية بلغت 47.5% حيث ان هذه الفئة حصلت على اكبر عدد قدر ب 95 فرد، تليها الفئة الذين قاموا ب دورتان بنسبة قدرت ب 25 % حيث بلغ عدد افراد العينة 50 فرد ، تليها الفئة الذين قاموا بدورة واحدة قدرت ب 22.5 % حيث بلغ عدد الافراد ب 45 فرد ، في الاخير فئة لم يقوموا بأي دروة تكوينية قدرت نسبتهم ب 05 % حيث بلغ عدد الافراد 05 % .

جدول رقم 12: نوع التكوين الذي قمت به

النسبة	التكرار	نوع التكوين
10%	20	تكوين متخصص
72.5%	145	تكوين لتحسين المستوى
17.5%	35	تكوين لتجديد المعلومات
100%	200	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اعلى نسبة كانت لفئة تكوين لتحسين المستوى قدرت ب 72.5 % حيث بلغ عدد افرادها 145 فرد، تليها فئة التكوين لتجديد المعلومات قدرت ب 17.5 % حيث بلغ عدد افرادها 35 فرد، تليها اخر فئة لتكوين المتخصص قدرت ب 10 % حيث قدر عدد الافراد ب 20 فرد.

جدول رقم 13: سبب اجراء التكوين

النسبة	التكرار	عدد الدورات
5%	10	تعيين في منصب جديد
22.5%	45	لترقية
20%	40	ضعف الاداء
42.5%	85	دخول تكنولوجيا جديدة
10%	20	موضوع مقترح من المؤسسة
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان بلغت نسبة الافراد الذي يرجع سبب اجراء تكوينهم الى

دخول تكنولوجيا جديدة بلغت اكبر نسبة قدرت ب 42.5% ، تليها نسبة 22.5% راجعة الى سبب

الترقية ، تليها نسبة 10% سببها موضوع مقترح من المؤسسة وفي الاخير نسبة 5% راجعة لتعيين في

منصب جديد .

جدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لواقع التكوين داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأثر
01	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية بصفة مستمرة	3.944	0.955	مرتفع
02	يستفيد جميع الموظفين من البرامج التكوينية	3.861	0.833	مرتفع
03	تكوين المقدم يلبي احتياجاتي المهنية	3.722	1.003	مرتفع
04	تهتم المؤسسة باحتياجات العمال في تحديد البرامج التكوينية	3.722	1.162	متوسط
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	3.028	1.424	مرتفع
	المجموع	3.655	1.075	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة واقع التكوين داخل المؤسسة فقد جاءت في المرتبة الأولى " العبارة رقم 01" بمتوسط حسابي (3.944) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.655)، وانحراف معياري (0.955) ، بينما "العبارة رقم 02" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (3.861) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.655)، وانحراف معياري (0.833) وقد اتفق أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارة، أما المرتبة الثالثة " العبارة رقم 03 " بمتوسط حسابي قدر ب (3.722) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.655)، وانحراف معياري يقدر ب (1.003) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، أما " العبارة رقم 04 " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.722)، أما الانحراف المعياري (1.162) وبالتالي فالمؤسسة تهتم باحتياجات العمال، بينما "العبارة رقم 05" فتأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.028) و انحراف معياري يقدر ب(1.424).

6-1-2- تقييم التكوين من طرف المؤسسة

تحتوي هذه العملية على خمسة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر تقييم التكوين من طرف المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأثر
01	محتوى التكوين جيد.	3.417	1.156	مرتفع
02	مدة التكوين مناسبة	3.833	0.971	مرتفع
03	مكان التكوين مناسب	3.25	1.156	متوسط
04	جودة التكوين عالية	3.194	1.117	متوسط
05	يتميز المدرب المكلف بالتكوين بالمستوى العالي	3.639	1.246	مرتفع
	المجموع	3.467	1.1129	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتقييم التكوين من طرف المؤسسة ، فقد جاءت في المرتبة الأولى " العبارة رقم 02" بمتوسط حسابي (3.833) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.467) و انحراف معياري (0.971) ، بينما " العبارة رقم 05" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.639) وانحراف معياري (1.246) ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت " العبارة 01" بمتوسط حسابي (3.417) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام (3.467)، و انحراف معياري قدر ب(1.156)، أما " العبارة رقم 03" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.25) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام، أما الانحراف المعياري فكان (1.156) كما احتلت المرتبة الأخيرة "العبارة

رقم 04" بمتوسط حسابي قدر ب (3.194) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام (3.467) أما معدل الاختلاف فقد بلغ (1.117)، مما يدل على أن الأفراد العينة موافقون على أن جودة التكوين عالية .

6-2-المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

من أجل معرفة مدى تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية قمنا بالتحليل الآتي:

6-2-1- المهارة البشرية.

تحتوي هذه المكونات على خمسة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومستوى الأثر و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 16: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الأثر للمهارات البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأثر
01	ثقتي بنفسك كبيرة	4.056	0.754	مرتفع
02	أتمتع بروح الالتزام والجدية في العمل	3.694	1.064	مرتفع
03	أقوم بالتخطيط لإنجاز العمل	3.944	0.984	مرتفع
04	تساعدني الكفاءة على رفع الروح المعنوية.	3.75	0.996	مرتفع
05	امتلك القدرة على الإبداع والمبادرة.	3.75	0.996	مرتفع
	المجموع	3.839	0.959	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالمهارات البشرية، فقد جاءت في المرتبة الأولى "العبارة رقم 01" بمتوسط حسابي (4.056) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.839) وانحراف معياري بلغ (0.754)، بينما "العبارة رقم 03" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي (3.944) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام وقدّر الانحراف المعياري له (0.984) ، أما المرتبة الثالثة فقد كانت "العبارة 04 و 05" وهي على التوالي بمتوسط حسابي قدر ب(3.75) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام (3.839) و انحراف معياري قدر ب (0.996) مما يدل على ان الكفاءة تساعد العمال قدرة على الإبداع في العمل و القيام بحل المشاكل بشكل فعال، كما تمتلك المؤسسة موارد بشرية تتمتع بالخبرات العالية، أما "العبارة رقم 02" بمتوسط حسابي (3.694)، و انحراف معياري (1.064).

6-2-2- المكون الثاني: السلوك والمعرفة

تحتوي هذه المكونات على خمسة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 17: المتوسط الحسابي ومستوى الأثر للسلوك و المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	مستوى الأثر
01	التعامل جيدا مع المواقف السالبة اتجاه العديد من المواقف.	4.139	مرتفع
02	يمكنني التعامل والتأقلم بكفاءة مع الظروف الصعبة والمتغيرة.	4.222	مرتفع جدا
03	اجد الحلول للمشكلات العملية التي تواجهني (ضغوط، سراع، العمل...)	4.028	مرتفع
04	لدي المهارات و المعارف الكافية لإنجاز اعمال بكفاءة وفعالية	3.694	مرتفع
05	لدي الرغبة في تعلم أمور جديدة.	3.417	مرتفع
	المجموع	3.9	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالسلوك والمعرفة ، فقد جاءت في المرتبة الأولى " العبارة رقم 02" بمتوسط حسابي (4.222) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب (3.9)، بينما احتلت " العبارة رقم 01" بمتوسط حسابي قدر ب(4.139)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أما المرتبة الثالثة كانت " العبارة رقم 03" بمتوسط حسابي قدر ب (4.28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي (3.9)، أما " العبارة رقم 04" بمتوسط

حسابي (3.694) وبالتالي نلاحظ أن لهم المهارات و المعارف الكافية لإنجاز اعمالهم بكفاءة وفعالية، أما في المرتبة الأخيرة فكانت " العبارة رقم05" بمتوسط حسابي (3.417).

- ومنه يمكننا تلخيص الجداول السابقة كما يلي:

جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر للمحورين

المحاور	المتوسط الحسابي	مستوى الأثر
المحور الثاني واقع التكوين داخل المؤسسة"	3.778	مرتفع
المحور الثالث تنمية الكفاءات البشرية"	3.861	مرتفع
المجموع الكلي	3.917	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول إلى الإجابات العينة عن جميع العبارات المتعلقة بالمحور الثاني و الثالث، فقد جاءت في المرتبة الأولى " المحور الثالث" بمتوسط حسابي(3.861) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.917)، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة لديها مستوى جيد من الكفاءات البشرية،

وتأتي في المرتبة الثانية " المحور الثاني " بمتوسط حسابي (3.778)، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بممارسة تكوين جيد ما يوضحه التقارب في إجاباتهم حول هذا المحور.

7- اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية، وللقيام بذلك سنعتمد على طريقة اختبار الانحدار البسيط كما يلي:
الفرضية الرئيسية:

يساهم التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في شركة نפטال.

7-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية في مؤسسة نפטال.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود تأثير لتكوين على سلوك الموارد البشرية ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 19: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية .

مستوى	درجة	معامل	معامل	معامل	البيان
المعنوي	الحرية	الثبات	التحديد	الارتباط	
Sig	DDI	A	R ²	R	
0.699	1	0.076	0.004	0.067	يساهم التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية في المؤسسة .
				
	198				
				
	199				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور التكوين على سلوك الموارد البشرية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ارتباط موجب لتكوين على سلوك الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=(0.067)$ وبمعدل تحديد $R^2(0.004)$ أي ما قيمته (0.4%) من التغيرات الحاصلة في سلوك الموارد البشرية ناتج عن التكوين ، أما ما نسبته (99.6%) راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لمعامل الثبات فقد بلغ (-0.076) ، في حين بلغ مستوى المعنوية (0.699) وبتالي نقبل الفرضية .

7-2- اختبار الفرضية الثانية: يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل البيانات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 20: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في المؤسسة

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الثبات	درجة الحرية	مستوى المعنوي
	R	R ²	A	DDI	Sig
مساهمة التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في المؤسسة	0.485	0.235	0.114	1	0.003
				
				198	
				
				199	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه مساهمة التكوين في تنمية المهارات في المؤسسة، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ارتباط موجب لتكوين في تنمية المهارات البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.485$ وبمعامل تحديد $R^2=0.235$ أي ما قيمته (23.5%) من التغيرات الحاصلة في المهارات البشرية ناتجة عن عملية التكوين ، أما ما نسبته (76.5%) راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغيرات التابع لم تأخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لمعامل الثبات فقد بلغ (0.114)، في حين بلغ مستوى المعنوية (0.003) وبالتالي نقبل الفرضية.

3-7- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التكوين في تطوير المعرفة لعمال مؤسسة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية سنعمد على المخرجات التي تحصلنا عليها من برنامج SPSS والجدول الموالي

يوضح ذلك:

جدول رقم 21: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تطوير المعرفة لعمال المؤسسة

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الثبات	درجة الحرية	مستوى المعنوي
	R	R ²	A	DDI	Sig
مساهمة التكوين في تطوير المعرفة لعمال المؤسسة	-0.18	0.032	-0.159	1	0.292
				
				198	
				
				199	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور التكوين في تطوير المعرفة «، إذ ظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك

ارتباط سالب لبعد التكوين في تطوير المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط $R = (-0.18)$ وبمعامل تحديد

$R^2 = (0.032)$ أي ما قيمته (3.2%) من التغيرات الحاصلة المعرفة ناتج عن عملية التكوين.

4-7- اختبار الفرضية الرئيسية: يساهم التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة النفضال.

لاختبار هذه الفرضية سنعمد على المخرجات التي تحصلنا عليها من برنامج SPSS والجدول الموالي

يوضح ذلك:

جدول رقم 22: نتائج اختبار مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة

مستوى	درجة	معامل	معامل	معامل	البيان
المعنوي	الحرية	الثبات	التحديد	الارتباط	
Sig	DDI	A	R ²	R	
0.00	1	0.377	0.387	0.622	مساهمة التكوين في
				تنمية الكفاءات البشرية
	198				
				
	199				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة نفضال، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.622$ وهو ارتباط قوي، وبمعامل تحديد $R^2=0.387$ أي ما قيمته (38.7%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءات البشرية الناتجة عن قيام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية، أما ما نسبته (61.3%) راجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع لم تؤخذ في عين الاعتبار في هذا النموذج، أما بالنسبة لمعامل الثبات فقد بلغ (0.377) في حين بلغ مستوى المعنوية (0.00) وبالتالي نقبل الفرضية.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

1- الفرضية الرئيسية : يساهم التكوين في تنمية الكفاءة البشرية

أن قيمة (F) المحسوبة (0.204) عند مستوي دلالة (0.682) اكبر من (0.05) المستوى المعتمد في الدراسة عند درجة حرية (1)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا يساهم التكوين في تنمية الكفاءات البشرية ، و قبول للفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه هناك تأثير لمساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية .

لمعرفة دلالة الفروق استخدمنا اختبار "T"، وكانت النتائج تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بني المتوسطي لمجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة في الاستبيان في القياس القبلي، فكانت نتيجة "T" = (0.963) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (1) وعلى أساس هذه النتيجة نقبل فرض البحث الذي ينص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية " بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس القبلي. ونرفض الفرض الصفرية.(الملحق 05)

الفرضية 01: هناك دلالة معنوية لمساهمة التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية

أن قيمة (F) المحسوبة (0.700) عند مستوي دلالة (0.682) اكبر من (0.05) المستوى المعتمد في الدراسة عند درجة حرية (1)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا يساهم التكوين في تنمية الكفاءات البشرية ، و قبول للفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه هناك تأثير لمساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية .

لمعرفة دلالة الفروق استخدمنا اختبار "T"، وكانت النتائج تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بني المتوسطي لمجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة في الاستبيان في القياس القبلي، فكانت نتيجة "T" = (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (1) وعلى أساس هذه النتيجة نقبل فرض البحث الذي ينص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في "دور التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية " بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس القبلي. ونرفض الفرض الصفرية.(الملحق 05)

الفرضية 2: هناك دلالة معنوي لمساهمة التكوين في تنمية المهارات للموارد البشرية

أن قيمة (F) المحسوبة (0.234) عند مستوى دلالة (0.687) اكبر من (0.05) المستوى المعتمد في الدراسة عند درجة حرية (1)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا يساهم التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، و قبول للفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه هناك تأثير لمساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية .

لمعرفة دلالة الفروق استخدمنا اختبار "T"، وكانت النتائج تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بني المتوسطي لمجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة في الاستبيان في القياس القبلي، فكانت نتيجة "T" = (0.159) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (1) وعلى أساس هذه النتيجة نقبل فرض البحث الذي ينص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية " بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس القبلي. ونرفض الفرض الصفرية.(الملحق05)

الفرضية 3: هناك دلالة معنوي لمساهمة التكوين في تطوير المعرفة لعمال المؤسسة

ان قيمة (F) المحسوبة (0.204) عند مستوى دلالة (0.682) اكبر من (0.05) المستوى المعتمد في الدراسة عند درجة حرية (1)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا يساهم التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، و قبول للفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه هناك تأثير لمساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية .

لمعرفة دلالة الفروق استخدمنا اختبار "T"، وكانت النتائج تدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بني المتوسطي لمجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة في الاستبيان في القياس القبلي، فكانت نتيجة "T" = (0.560) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (1) وعلى أساس هذه النتيجة نقبل فرض البحث الذي ينص على عدم وجود فروق دالة إحصائية في "دور التكوين في تطوير المعرفة لدى الموارد البشرية " بني متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في القياس القبلي. ونرفض الفرض الصفرية.(الملحق05)

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، حيث كانت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا. تناول الاطار النظري خطة منهجية تم العمل بها، حيث بينت الدراسة النظرية ان التكوين متطلب وظيفي تنتج عنه عدة مسائل مختلفة: تنمية المعرفة، السلوك، المهارات و رفع اداء العامل و كل هذا يؤدي بالضرورة الى تحسين الانتاج و زيادة فعالية المؤسسة .

انطلاقا من الدراسات السابقة المطابقة لنتائج هذه الدراسة والتي تم من خلالها ايجاد مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمختلف ابعادها الثلاث، وقد عالجت هذه الدراسات موضوع مهم من حيث الحاجة للتكوين وتنمية المهارات بشكل مستمر و تحسين سلوك المورد البشري و تطوير معرفته، و هذا لخلق المناخ التنظيمي الملائم لتعزيز الشعور بالأهمية لدى العمال و الاعتراف بإنجازاتهم و مدى تأثير كل هذا على الاستقرار الوظيفي من خلال الحفاظ على الكفاءات البشرية خاصة اذا اتبع هذا بتخطيط مدروس و مناسب لطبيعة العمل.

تناولت هذه الدراسة الميدانية بالاعتماد على التحليلات الكمية لتحليل مؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها على شكل اسئلة استبيان، و توضح لنا من خلالها ان نسبة تحقيقها كانت كبيرة، حيث هذه الفرضيات تمحورت حول مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية التي تم اجرائها ميدانيا بمؤسسة نפטال فرع غاز البترول المميع (GPL) .

توصلنا الى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

النتائج النظرية:

- يؤدي التكوين الى تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة .

- تؤثر العملية التكوينية مباشرة على كفاءات العاملين بصفة خاصة و على المؤسسة بصفة عامة.

- يعتبر التكوين المحرك الأساسي لنجاح المنظمات الحديثة باختلاف نشاطها.
- تولد عملية التكوين الرغبة في التميز و تحسين مستوى الأداء للكفاءات البشرية.

النتائج التطبيقية:

- يساهم التكوين في تحسين سلوك الموارد البشرية للمؤسسة .
- يساهم التكوين الى اكتساب العامل مهارات فنية مختلفة و قدرات معرفية .
- التكوين يؤدي لإدراك العامل لدوره واهميته داخل المؤسسة.
- يعد التكوين انجح استثمار تتبناه المؤسسات لما له من عوائد على مستوى الفرد و المؤسسة.

الاقتراحات و التوصيات:

تتمة لبحثنا حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة نفطال، نود اقتراح بعض التوصيات
تثميناً لتحسين و تطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة. و من ابرز هذه التوصيات:

- تحسيس مختلف عمال المؤسسة بمختلف تخصصاتهم بضرورة التكوين و اهميته على مستوى الفرد و المؤسسة.
- اتاحة فرص امتيازية للعمال المتميزين في ادائهم و منحهم تكوينات خاصة تؤهلهم بشكل ايجابي للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية.
- خلق روح المنافسة بين عمال المؤسسة بمنح تحفيزات معنوية كل سنة(رحلات خاصة داخل او خارج الوطن ...)

- العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال اقامة اللقاءات و الملتقيات و ايضا التريصات داخل المؤسسة او خارجها و ذلك بهدف تبادل الافكار بين عمال المؤسسة بمختلف فروعها، وبالتالي اقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء الوظيفي و هذا ما يؤثر ايجابيا على المؤسسة.

المصادر والمراجع

الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1997.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، الأردن، 2009
- يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006

المذكرات:

- ابو قاسم حمدي، تنمية الكفاءات و الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية ،مذكرة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال،جامعة الجزائر، 2005
 - بلال جغري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات (دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات - قسنطينة-)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008-2009
 - بن جدو محمد امين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز،مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،نخصص الادارة الاستراتيجية،جامعة سطيف،2012-
- 2013

- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية(دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014
- حمداش نسيم، اعراب غانية، دورا لتكوين في تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة ضمن نيل كطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة البويرة، 2019،
- رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011
- كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات (دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات_ قسنطينة_)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط و التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 - 2009
- لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2012 - 2013
- ليندة سنوساوي، آثار التكوين على الفعالية الاقتصادية(دراسة حالة سوناطراك المديرية العامة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص فرع التحليل الاقتصادي، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2002 - 2003

المقالات :

- يحيياوي إبراهيم، بن احمد نوال، أهمية و دور الكفاءات البشرية، جامعة لونيبي علي-البليدة-، 2016.
- عبد الجليل طواهرير واخرون، اثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الاكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية ،المجلد03،العدد01،2021.
- اكن لطفي، قرون نورهان، الاعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من اجل التشغيل و التنمية ،09 و10 ديسمبر 2018

- اونيس عبد المجيد، زيدان كريمة، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز، ملتقى وطني حول تبني التدريب كألية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 25، 03 و 26 جانفي 2017
- براهيمى اسية، ثابت اول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية، جامعة تلمسان، 2017
- خالد رجم و آخرون، دراسة تحليلية لكفاءة استراتيجية التكوين (دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود)، مجلة دفاتر مكاس، المجلد 15 ، (العدد 01)، بحاسي مسعود، 2019
- سهيل زغودو، استراتيجية التكوين و دورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، (العدد 08)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015
- عصام عطابي، مفهوم الإحتياجات التدريبية و أساليب و أسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، (العدد 35)، ورقلة، 2018
- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة (دراسة حالة الإسمنت ومشتقاته - سعيدة-) ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، (العدد 04)، جامعة سعيدة، الجزائر، 2017
- كمال منصورى، سمح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجالات اباحات اقتصادية و ادارية، العدد 07، جوان 2010
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المعتر للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- مداح عرابي الحاج، "البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استيراجية المؤسسة" مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري و منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006
- مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التاميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التامينية، الواقع العملي و افاق التطوير، تجارب الدول، 3 و 4 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر

• المراجع باللغة الأجنبية:

- GUALINO, V. & SETTIMIO, V., 2000. Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National , , Alger (Algerie): Edition P.U.F.
- AMBERT, H., 1999. management des ressources humaines, 3 ème éd. Paris: éd eyrilles.
- MEZGHICHE. S, D. B. M., 2002–2003. La politique commerciale d'une entreprise dans un marché commercial. Mémoire de fin de licence, faculté de droit et des sciences économique, université de Bejaia.
- Sylvie Guerrero(2004)Kles outils de rh « les savoirs–faire essentiels en GRH » ,France ,NUNOD
- Mihoub Mohamed Amine, la création des entreprises artisanales et leur gestion ,mémoire de magister en sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'oran,2013,


المراجع الالكترونية:

<https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>

<http://www.cerclerh.com/editorial/juridique+adaptation+poste+travail.asp>

الملاحق

الملحق رقم 01

	Plan de formation 2022	ER.NAF.RH.27.V1
---	-------------------------------	------------------------

Action de formation
Branche GPL

N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée en H/ jours	Durée en H/ Mois	Organisme	Coût Pédagogique KDA
1	Commercialisation	Ecoute et satisfaction des clients	30	120	5	CF Entreprise	1 950
2		Force de vente - GPL/ Chef Secteur	17	51	2	CF Entreprise	748
Sous Total			47	171	8		2 698
3	Exploitation	Cariste GPL	60	240	11	CF Entreprise	3 300
4		Contrôle et ré-épreuve des bouteilles	49	147	7	CF Entreprise	2 082
5		Convoyeur	40	40	2	CF Entreprise	700
6		Dépotage des produits GPL	60	180	8	CF Entreprise	2 550
7		Entretien des emballages GPL	30	90	4	CF Entreprise	1 275
8		Gestion des Stocks	15	45	2	CF Entreprise	660
9		Manutentionnaire	15	30	1	CF Entreprise	450
10		Ouvrier Spécialisé Chaine	30	60	3	CF Entreprise	900
11		Processus d'emplissage et conditionnement des produits GPL	60	180	8	CF Entreprise	2 550
12		Exploitation des groupes GDM	60	180	8	CF Entreprise	3 000
13		Trieurs des emballages GPL	45	90	4	CF Entreprise	1 350
Sous Total			464	1 282	58		18 817
14	Transport & Distribution	Dispatcher	42	126	6	CF Entreprise	1 848
15		Gestion de flotte	45	135	6	CF Entreprise	2 250
16		BP Chauffeur (Transport des marchandises)	70	840	38	ETUSA	16 082
17		BP Chauffeur (Transport des matières dangereuses)	83	747	34	ETUSA	13 284
18		BP Chauffeurs (transport de personnes)	2	24	1	ETUSA	448
Sous Total			242	1 872	85		33 912




Plan de formation 2022

Autoregistrement
ER.NAF.RH.27.V1

N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée en H/ jours	Durée en H/ Mois	Organisme	Coût Pédagogique KDA
19	Technique & Maintenance	Atmosphère explosive niveau 1 et 2	168	840	38	IAP	24 610
20		Automates programmables niveau 1 et 2	30	300	14	CF Entreprise	4 050
21		Automatisme et instrumentation	36	108	5	CF Entreprise	1 584
22		Installateurs propane	15	75	3	CF Entreprise	1 050
23		Installation fixes GPL	45	135	6	CF Entreprise	1 980
24		L'injection électronique essence et diesel haute pression (HDI)	30	150	7	CF Entreprise	2 100
25		Système de freinage EBS	30	120	5	CF Entreprise	1 710
26		Maintenance des chariots élévateurs	30	150	7	CF Entreprise	2 100
27		Maintenance des compresseurs à air	30	150	7	CF Entreprise	2 100
28		Maintenance des compresseurs à gaz (GPL)	30	150	7	CF Entreprise	2 100
29		Maintenance des électropompes GPL et réseau anti-incendie	15	75	3	CF Entreprise	1 050
30		Maintenance des installations électriques	15	45	2	CF Entreprise	660
31		Maintenance matériel roulant (la transmission ZF)	60	240	11	CF Entreprise	3 420
32		Maintenance matériel roulant (Système à injection de carburants)	15	75	3	CF Entreprise	1 050
33		Perfectionnement des exploitants des canalisations	24	480	22	IAP	13 635
34		Procédés de soudage	16	176	8	IFEG	4 163
35		Séminaire	15	75	3	Externe	2 205
Sous Total			604	3 344	152		69 567
36	HSE	Commission paritaire hygiène et sécurité	30	60	3	CF Entreprise	1 050
37		Conduite défensive	65	65	3	CF Entreprise	1 137
38		Ecole de feu	60	300	14	IAP	8 790
39		Evaluation des risques liés au permis de travail	43	215	10	IAP	6 729
40		Evaluation et prévention des risques professionnels EVRP	15	60	3	IAP	1 896
41		Gestion des urgences et des crises	24	120	5	IAP	3 756
42		Habilitation électrique	50	750	34	IFEG	14 061
43		Habilitation électrique (Recyclage)	75	375	17	IFEG	7 328
44		Journée de sensibilisation permis de travail	45	45	2	CF Entreprise	810
45		Perfectionnement des agents de prévention et d'intervention	75	225	10	CF Entreprise	3 300
46		secourisme	105	420	19	CF Entreprise	5 985
47		Utilisation des extincteurs	60	120	5	CF Entreprise	1 860
48		Gestion du stress	15	60	3	Externe	1 896
49	Méthodes d'investigation des accidents et incidents selon le référentiel du groupe sonatrach	17	85	4	IAP	2 660	
Sous Total			679	2 900	132		61 258

N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée en H/ jours	Durée en H/ Mois	Organisme	Coût Pédagogique KDA
50	Finances	Audit financier	15	75	3	CF Entreprise	1 200
51		Comptabilité générale	60	300	14	CF Entreprise	4 200
52		Procédure de passation des marches	45	135	6	CF Entreprise	2 250
53		Facturier	60	240	11	CF Entreprise	3 300
54		SD COM	75	225	10	CF Entreprise	3 300
55		Séminaire	15	75	3	Externe	2 205
Sous Total			270	1 050	48		16 455
56	Ressources Humaines	Communication Interpersonnelle	15	60	3	Externe	1 896
57		Contrôle et analyse de la paie	45	90	4	CF Entreprise	1 575
58		Gestion administrative	15	60	3	Externe	1 896
59		Plateforme Novach	45	225	10	CF Entreprise	3 600
60		Gestion des prestations sociales	30	60	3	CF Entreprise	1 050
61		Induction des cadres	24	240	11	CF Entreprise	3 720
62		Séminaire	15	75	3	Externe	2 205
Sous Total			189	810	37		15 942
Total Général			2 495	11 429	520		218 649

الملحق رقم 02

	FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION À CHAUD	ER.GPL.RH.02.V1
		Date d'application : 04/03/2021

Nom et prénom (facultatif) :

Fonction : Structure :

Intitulée de la formation :

Organisme formateur : lieu.....

Période du : Au :

La formation est un investissement important pour naftal. Afin de nous aider à évaluer l'efficacité de la formation, nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire.
Merci de votre collaboration

1 / Les Objectifs et le Contenu du Programme :

- Les objectifs de la formation sont –ils clairs et précis ?

Tout à fait d'accord	En accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord

- Le contenu peut-il être utilisé dans votre activité Professionnelle ?

Tout à fait d'accord	En accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord

2/Qualité de l'Animation :

- Comment trouvez-vous

Très intéressante	Intéressante	Peu intéressante	Pas du tout intéressante

- A. l'animation ?**

- B. les moyens pédagogiques utilisés dans l'animation ?**

Très suffisant	Suffisant	Insuffisant	Très insuffisant

3/Environnement et Moyens :

- Comment jugez-vous la prise en charge En matière de :

- A. Accueil**

Très bien	Bien	Insuffisant	Très insuffisant

- B. Lieu de déroulement (Salle, Site.....)**

Très bien	Bien	Insuffisant	Très insuffisant


4/Appréciation Générale :

.....

.....

.....

الملحق رقم 03

 Branche GPL	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FROID	ER.GPL.RH.03.V1
		Date d'application : 04/03/2021

Nom & Prénom
Poste / Fonction
Niveau d'instruction/Diplôme
Thème de la formation suivie	SD COM Période : du.....au.....
Organisme Formateur

EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Légende :
 A : Aptitude acquise / B : Aptitude en cours d'acquisition / C : Aptitude non acquise

N°	Objectif de la formation	A	B	C
01	Connaître les règles de gestion.			
02	Etre capable de connaître les fonctionnalités du système de gestion NAFT COM/SD COM			
03	Etre capable d'utiliser le système informatisé NAFT COM/SD COM			
04	Etre capable d'arrêter une journée comptable			

Avis du responsable Hiérarchique :

- Suite à la formation suivie par votre agent, avez-vous constaté des résultats tangibles ?
.....
- Selon vous, quelles sont les conditions à réunir au sein de votre structure pour que la formation puisse donner ses fruits ?
.....
- Selon vous, de quelle autre formation l'agent a-t-il besoin afin d'améliorer sa performance ?
.....

Appréciation générale

Date de l'évaluation :

Signature :

استبيان موجه لعمال مؤسسة نفضال

(GPL) فرع غاز البترول المميع

الاخ الفاضل ..الاخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

لغرض انجاز مذكرة تخرج واستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية"

نظراً لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لعرض البحث العلمي.

وشكراً على حسن تعاونكم.

المحور الأول: واقع التكوين داخل المؤسسة

هل سبق وشاركت في دورات تكوينية: نعم لا

عدد الدورات التكوينية :

لم اشارك في اي دورة دورة واحدة دورتان اكثر من دورتان
نوع التكوين الذي قمت به:

تكوين متخصص تكوين لتحسين المستوى تكوين لتجديد المعلومات
سبب اجراء التكوين:

تعيين في منصب جديد ترقية ضعف الاداء دخول تكنولوجيا جديدة
موضوع مقترح من المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية بصفة مستمرة					
2	يستفيد جميع الموظفين من البرامج التكوينية					
3	تكوين المقدم يلبي احتياجاتي المهنية					
4	تهتم المؤسسة باحتياجات العمال في تحديد البرامج التكوينية					
5	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء					

- ما مدى تقييمك للتكوين المقدم من طرف المؤسسة من خلال العبارات التالية:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	محتوى التكوين جيد					
2	مدة التكوين مناسبة					
3	مكان التكوين مناسب					
4	جودة التكوين عالية					
5	يتميز المدرب المكلف بالتكوين بالمستوى العالي					

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المهارة	1	ثقتي بنفسي كبيرة				
	2	أتمتع بروح الالتزام والجدية في العمل				
	3	أقوم بالتخطيط لإنجاز العمل				
	4	تساعدني الكفاءة على رفع الروح المعنوية				
	5	امتك القدرة على الإبداع والمبادرة				
السلوك	6	أتعامل جيدا مع المواقف السالبة اتجاه العديد من المواقف				
	7	يمكنني التعامل والتأقلم بكفاءة مع الظروف الصعبة والمتغيرة				
	8	اجد الحلول للمشكلات العملية التي تواجهني(ضغوط، صراع العمل...)				

					لدي المهارات و المعارف الكافية لانجاز اعمالى بكفاءة و فعالية	9	المعرفة
					لدي الرغبة في تعلم أمور جديدة	10	

المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة اكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
4. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات من 10 سنوات
5. منصب العمل: عون تنفيذي عون تحكم إطار إطار سامي

الملحق رقم 05

ANOVA ^a					
Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle
.682 ^b	.204	3.489	1	3.489	Régression
		17.104	198	51.311	Résidu
			199	54.800	Total
التكوين. Variable dépendante :					
b. Valeurs prédites : (constantes), الموارد البشرية					

Récapitulatif des modèles										
Changement dans les statistiques					Erreur standard de l'estimation	R-ajusté	R-deux	R	R	Modèle
Sig.	ddl	ddl	Variation de F	Variation de R-deux						
.682	3	1	.204	.064	4.13567	-	.064	.252	1	
التكوين. Valeurs prédites : (constantes),										

Récapitulatif des modèles										
Changement dans les statistiques					Erreur standard de l'estimation	R-ajusté	R-deux	R	R	Modèle
Sig.	ddl	ddl	Variation de F	Variation de R-deux						
.038	2	1	0.700	.538	1.41421	.462	.538	.734	1	
التكوين. Valeurs prédites : (constantes),										

Coefficients ^a					
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle
			Bêta	Erreur standard	
.407	.963		20.384	19.632	(Constante)
.682	.452	.252	.898	.406	تتمية كفاءات الموارد البشرية
a. Variable dépendante : التكوين					

Récapitulatif des modèles										
Changement dans les statistiques					Erreur standard de l'estimation	R-ajusté	R-deux	R	R	Modèle
Sig.	ddl	ddl	Variation de F	Variation de R-deux						
.687	3	1	.234	.064	4.13567	-	0.064	.252	1	
التكوين. Valeurs prédites : (constantes),										

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
			Bêta	Erreur standard		
.879	.159		84.002	13.345	(Constante)	1
.958	.056	.023	4.966	.276	تمية المهارات	

a. Variable dépendante : التكوين

ANOVA ^a						
Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle	
					Régression	1
.0687	.234	.828	1	.828		
		268.195	198	1609.172	Résidu	
			199	1610.000	Total	

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية المهارات

ANOVA ^a						
Sig.	D	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	Modèle	
					Régression	1
.682 ^b	.204	3.489	1	3.489		
		16.104	198	45.311	Résidu	
			199	45.800	Total	

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), تطوير المعرفة

Récapitulatif des modèles										
Sig.	ddl	dd	Variation de F	Variation de R-deux	Erreur standard de l'estimation	R-ajusté	R-deux	R	R	Modèle
.682	3	1	.204	.064	4.13567	-.248	.064	.252	.252	1

a. Variable dépendante : التكوين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Modèle	
			Bêta	Erreur standard		
.407	.560		20.384	19.632	(Constante)	1
.682	.452	.252	.868	.309	تطوير المعرفة	

a. Variable dépendante : التكوين