



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة استر

تخصص مناج منت الموارد البشرية

تحت عنوان :

اثر التكوين في تنمية أداء العاملين

دراسة حالة : الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط "

تحت إشراف الأستاذ :

د. مزعاش اليزيد

من إعداد الطالب :

هديل رضوان

اعضاء لجنة المناقشة

| الرتبة | الصفة | اللقب والاسم |
|--------|-------|--------------|
| MCB | رئيس | لعجوزي سمية |
| MCB | مشرف | مزعاش اليزيد |
| MCB | مناقش | سبا أمين |

السنة الجامعية: 2020-2022



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة استر

تخصص مناج منت الموارد البشرية

تحت عنوان :

اثر التكوين في تنمية أداء العاملين

دراسة حالة : الوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات " النفط "

تحت إشراف الأستاذ :

د. مزعاش اليزيد

من إعداد الطالب :

هديل رضوان

اعضاء لجنة المناقشة

| الرتبة | الصفة | اللقب والاسم |
|--------|-------|--------------|
| MCB | رئيس | لعجوزي سمية |
| MCB | مشرف | مزعاش اليزيد |
| MCB | مناقش | سبا أمين |

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

بعد أن من الله عليا بانجاز هذا العمل ، فإنني أتوجه إليه سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني إلى ما أنا فيه راجياً منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " مزعاش اليزيد " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معي ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله مني فائق التقدير والاحترام ، كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتي الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا

وأدين بالشكر أيضاً إلى كل عمال الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط " الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام اشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة



المخلص

يعتبر المورد البشري عنصرا جوهريا في أداء المنظمات، فقط أصبحت تولي أهمية كبيرة لهذا المورد باستحداث نظام فرعي لتسيير و إدارة الموارد البشرية. إن استقطاب و توفير المؤسسات للكفاءات البشرية أصبح لا يلبي جميع تطلعاتها و لا يحقق أهدافها الإستراتيجية على هذا المستوى، فقد أضحى من الضروري لهاته المؤسسات التوجه لعملية تكوين و تطوير الأفراد العاملين علميا و عمليا و ذلك من أجل تحسين مستويات أدائهم و الرفع من كفاءاتهم و مهاراتهم. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكوين و معرفة مدى مساهمته في تنمية و تحسين أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات - النفط- و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و باعتماد الأسلوب الكمي، لتحقيق أهداف هذا البحث تم توزيع استبيان على 40 فردا، و تم استرداد 29 إجابة من أفراد العينة. لتحليل البيانات و التحقق من الفرضيات تم استعمال برنامج SPSS 26 و استخدام المتوسط، والانحراف المعياري، معامل الثبات والارتباط، والانحدار الخطي البسيط. توصلت هاته الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعملية التكوين في تنمية و تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية : التكوين , أداء العاملين , الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

Résumé

Le capital humain est un élément essentiel de la performance d'une organisation et la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines revêt une grande importance. En effet, le recrutement et la mise à disposition de compétences humaines ne permettent pas aux organisations d'atteindre leurs objectifs stratégiques sur ce plan. Il est désormais nécessaire pour les organisations de mener un processus de formation des compétences de façon scientifique et pratique afin d'améliorer leurs performances et de renforcer leurs capacités. Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la formation et sa contribution au développement et à l'amélioration de la performance des employés à travers une étude empirique au sein de l'Agence nationale de valorisation des ressources hydrocarbures ALNAFT, en utilisant l'approche analytique descriptive et en adoptant la méthode quantitative, et pour parvenir aux objectifs de cette recherche un questionnaire a été distribué à 40 individus et nous avons obtenu 29 retours. Nous avons utilisé le logiciel SPSS 26 pour analyser les données et tester les hypothèses, en utilisant la moyenne, l'écart type, le coefficient de corrélation et la régression linéaire simple. Cette étude a révélé un impact positif du processus de formation sur le développement des employés et l'amélioration des performances .

Mots-clés : formation, performance des salariés, ALNAFT.

Summary

Human capital is an essential element of an organizations performance and the establishment of a human resource management system is of great importance. Indeed, the recrutement and provision of human skills does not allow organizations to achieve their strategic objectives in this regard. It is now necessary for organisations to conduct a skills training process in a scientific and practical way in order to improve their performance and build their capacity. This study aims to highlight the impact of training and its contribution to the development and improvement of the performance of employees through an empirical study within the National Agency for Development of Hydrocarbon Resources ALNAFT, using the descriptive analytical approach and adopting the quantitative method, and to achieve the objectives of this research a questionnaire was distributed to 40 individuals and we obtained 29 responses. We used SPSS 26 to analyze the data and test the assumptions, using the mean, standard deviation, correlation coefficient and simple linear regression. This study revealed a positive impact of the training process on employee development and performance improvement .

Keywords:

training, worker performance, Agence nationale la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures "ALNAFT".

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | قائمة المحتويات |
|--|---|
| I | الشكر والعرفان |
| II | ملخص الدراسة |
| III | فهرس المحتويات |
| IV | قائمة الجداول |
| VII | قائمة الأشكال |
| ب | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة . | |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول : اساسيات حول عملية التكوين. |
| 5...3 | 1- ماهية التكوين (تعريف , خصائص والأهمية). |
| 6 | 2- مبادئ التكوين وأهدافه. |
| 13...8 | 3- أنواع وتصميم وتنفيذ برامج التكوين . |
| 16...13 | 4- تقييم برامج التكوين وأساليبه ومشكلاته . |
| 17 | المبحث الثاني : اساسيات حول أداء العاملين. |
| 19...17 | 1- ماهية أداء العاملين (تعريف , عناصر و الأهمية). |
| 21...19 | 2- المحددات والعوامل المؤثرة على أداء العاملين . |
| 21 | 3- أبعاد وأهداف أداء العاملين . |
| 22 | 4- مؤشرات وأنواع أداء العاملين . |
| 25 | المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين . |
| 25 | 1- تعريف تقييم أداء العاملين . |
| 26 | 2- خطوات تقييم أداء العاملين . |
| 27 | 3- طرق تقييم أداء العاملين . |
| 29 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة . | |
| 31 | تمهيد |

| | |
|---------|--|
| 32 | المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة . |
| 32 | 1- تعريف الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط". |
| 33 | 2- الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط". |
| 35 | 3- صلاحيات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط". |
| 37 | المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية. |
| 37 | 1- منهج الدراسة . |
| 38...37 | 2- مجتمع وعينة الدراسة . |
| 39...38 | 3- الأدوات المنهجية . |
| 40 | المبحث الثالث: شرح وتحليل نتائج الدراسة . |
| 43...40 | 1- شرح وتحليل نتائج البيانات . |
| 48...43 | 2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات . |
| 52...48 | 3- مناقشة وتفسير النتائج العامة للدراسة . |
| 53 | خلاصة الفصل الثاني |
| 56..55 | الخاتمة |
| 61..58 | قائمة المراجع |
| 66..63 | قائمة الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | أنواع التكوين | 10 |
| 02 | يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي . | 39 |
| 03 | فئات مقياس ليكرت للحكم على إجابات أفراد العينة . | 40 |
| 04 | اختبار الفا – كرونباخ بالنسبة لمحاور الاستبيان وأبعاد الدراسة . | 40 |
| 05 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس. | 41 |
| 06 | يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر | 42 |
| 07 | يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب المهني | 43 |
| 08 | يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية | 44 |
| 09 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور التكوين. | 45 |
| 10 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لبعده تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم). | 46 |
| 11 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لبعده السلوك. | 47 |
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لبعده النتائج. | 48 |
| 13 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. | 49 |
| 14 | يوضح الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وأبعاد أداء العاملين . | 50 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العبارة | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 06 | دائرة مغلقة لتغذية المرتدة . | 01 |
| 18 | الأداء من منظور الكفاءة والفعالية . | 02 |
| 34 | يبين الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات " النفط " . | 03 |
| 41 | توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس. | 04 |
| 42 | يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر. | 05 |
| 43 | يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب المهني. | 06 |
| 44 | يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية . | 07 |

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد تغيرت إيديولوجيات ومفاهيم التيارات الفكرية عبر الزمن لاختلاف ظروف بيئة كل زمن , بحيث قسم الباحثون النظام الإداري لعدة أنظمة فرعية لتسيير المؤسسات بطريقة أفضل , وباعتبار أن المورد البشري عنصر جوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة ويعتبر أصل أساسي , فأصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة بهذا المورد واستحدثت نظام فرعي لتسيير إدارة الموارد البشرية , وبهذا ظهرت كيانات اقتصادية جديدة كقوة مؤثرة وفعالة في السوق العالمية , لاهتمامها بالعنصر البشري لأنه المحرك الأساسي لعوامل الإنتاج , إلا أن استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وتطويرها أصبح لا يلبى جميع تطلعات هذه المؤسسات وأضحى من الضروري تكوين مواردها علميا وعمليا وفق احتياجاتها وتماشيا مع نظرتها المستقبلية .

كما أن التكوين في الفكر الإداري والتنظيمي أصبح عنصر مهم للرفع من فعالية وكفاءة الموارد البشرية , وهذا لما له من علاقة مع مستويات أداء الأفراد العاملين مع ما يقدمونه خلال شغلهم لوظائفهم , وباعتبار التكوين يشكل تكاليف كبيرة على المؤسسات إلا أن جميع استثمارات تعود بجلب عوائد مالية كبيرة للمؤسسة بالاضافة إلى تنمية القدرات العلمية والرفع من كفاءة ومهارة أفرادها العاملين وتنمية أدائهم الفردي والجماعي .

التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أصبحت تؤثر على المكتسبات والمعارف القبلية ومهارات العاملين وتؤدي إلى تقادمها , مما أضحى يستوجب على المؤسسات انتهاز إجراءات وسياسات وبرامج تكوينية تتماشى مع هذه التغييرات , وتساعد على تنمية أداء الأفراد العاملين بها

كما إن أهمية التكوين تبرز من خلال أثره على تنمية الأداء الفردي والجماعي للعاملين, وتزويدهم بجميع المعارف والمهارات التي يحتاجونها وبصفة مستمرة مع تطورات العصر, وتحسين طرق عملهم وجودة أدائهم مع تقليل التكاليف واختصار الجهد والوقت المستغرق لأداء مهامهم.

الإشكالية العامة : مما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة كمايلي :

مامدى مساهمة التكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط"؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط" ؟
- هل يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط" ؟
- هل يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد سلوك ونتائج العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط" ؟

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

الفرضية الثانية : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد سلوك العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

الفرضية الثالثة : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد نتائج العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز العلاقة بين التكوين وأداء العاملين وإبراز دور التكوين في التأثير على زيادة وتنمية أداء العاملين, كما تظهر أهميتها في مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتكوين واهتمامها برفع كفاءة وفعالية أداء العاملين بها.

أهداف الدراسة :

- التأكيد على أهمية التكوين وأثره على تنمية أداء العاملين .
- معرفة انعكاسات التكوين على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تنمية أداء العاملين .

دوافع اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية والدافع الذاتي وميول خاص للبحث في هذا الموضوع , لما له من أهمية .
- إبراز اثر ودور التكوين على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وفق التغيرات والتطورات الحاصلة لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم .
- توضيح أثر العملية التكوينية على أداء العاملين بشكل عام.
- كما أرى أن هذا البحث المتواضع هو بمثابة اضافة للمدرسة ومرجع بسيط للطلبة المهتمين بمثل هذه المواضيع .

الدراسات السابقة :

التكوين قديم قدم الإنسان من خلال ما كشفته لنا الحضارات القديمة وما تم نقله وتوثيقه من معارف ومهارات إلى الأجيال اللاحقة فتراكمت التصورات الفلسفية والتراكمات المهارية اضافة إلى بروز الأديان السماوية وهيمنة التفكير الأسطوري مما أدى لاختلاف التصورات والمفاهيم التي توصل إليها الإنسان من خلال هذه المناهج , وهذا ما مكنه من بناء حضارات متميزة تتسم بالاكتشافات والبناءات المعرفية والمهاراتية .

ولعل أهم ما ميز مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية أنها قدمت للبشرية عقائد ومعارف ونظما تربوية وتعليمية مقننة ومحددة من عند الله سبحانه وتعالى .

كما تطورت أساليب وطرق التفكير بعد انطلاقة الثورة الصناعية وما ترتب عنها من تغيرات شملت كل وسائل العمل والإنتاج , ما أدى إلى حدوث قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتكوينية , فصار من المحتم تطوير مؤسسات تكوينية من جامعات ومعاهد , وهذا ما شهده العالم من تطورات في مجال التكوين في وقتنا الحالي. (عساف، 2009) ومن هنا سنحاول ذكر بعض الدراسات الحديثة لتدعيم دراستنا .

مقال : (يحيوي، 2022)

مقال تحت عنوان " دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للإجراء فرع إدرار". حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وفعالية التكوين وأثره على أداء العاملين وقد اشتمل مجتمع الدراسة على 80 عامل من إداريين ومتصرفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي للإجراء فرع إدرار , كما استخدم المنهج الوصفي وفي الجانب التطبيقي التحليلي فقد تم الاعتماد على دراسة حالة باستخدام الاستبيان لتحليل كافة البيانات , بحيث توصل إلى نتيجة مفادها أن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظفين .

مقال : (بلقايد، 2021)

عنوان المقال " التكوين كمدخل لتحسين الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران –". سعى الباحث لإبراز العلاقة بين المتغيرين التكوين وتحسين الموارد البشرية من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب النظرية في ميدان تطبيقي كدراسة حالة وتعميم النتائج المتوصل إليها , بحيث شمل مجتمع الدراسة عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة بلغت 30 عامل , كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة , كما توصل لنتيجة مفادها وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

مقال : (مرنيز، 2020)

مقال تحت عنوان " التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية". هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين في تفعيل أداء المورد البشري ومكانته ضمن ادارة الموارد البشرية حيث بلغ مجتمع الدراسة 60 عامل من ادارة مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة , كما توصل إلى نتيجة أن التكوين يساهم بدرجة عالية في تفعيل أداء الموارد البشرية .

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة :

من خلال ما سنتطرق له في دراستنا سنحاول إبراز أهم نقاط التي انطلقنا منها استعانة بالدراسات السابقة وإظهار ما سنحاول اظافته للمواضيع المذكورة أعلاه وإثراء البحث العلمي .

1- أوجه التشابه :

- إبراز دور وأهمية التكوين في زيادة وتحسين أداء المورد البشري.
- دراسة عينة من الموظفين العاملين وطبقت الدراسات في نفس المؤسسات محل دراستها.
- استخدام الدراسات للمنهج الوصفي التحليلي .
- استخدام الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها .

2- أوجه الاختلاف :

- الاختلاف في الإطار الرماني والمكاني للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " محل الدراسة.
- دراستنا بينت كفاءة وفعالية التكوين في تنمية أداء العاملين .
- تطبيق الدراسة على مؤسسة من نوع خاص غير خاضعة لنظام وقوانين الوظيف العمومي.

1- منهج الدراسة :

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية , وإشكالية الدراسة وفرضياتها , استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة , لوصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقل والمتمثل في التكوين , والمتغير التابع أداء العاملين , حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في ارض الواقع , ويهتم بوصفها وصفا دقيقا , من خلال التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة .

2- مجتمع وعينة الدراسة :

1.2- مجتمع الدراسة :

تناولت هذه الدراسة اثر التكوين في تنمية أداء العاملين وتم اختيار الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" كدراسة حالة , وخلال مدة التربص تم تزويدنا من طرف المؤطرة التي رافقتنا طيلة مدة التربص , بجميع المعلومات والإحصائيات التي احتجنا لها لإكمال دراستنا , ومن بين هذه المعلومات إعطاءنا عدد العاملين الدائمين بالمؤسسة والمتمثل في 271 مستخدم .

وحسب ذات المصدر أن المؤسسة تحرص حرصا شديدا على أن يخضع جميع العاملين بها إلى دورات تكوينية لتتمكن من مواجهة مختلف التحديات والسياسات التي تنتهجها الدولة , وبهذا فان مجتمع دراستنا متمثل في جميع العاملين بالوكالة .

2.2- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 40 استبيان عشوائيا على مختلف العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" , مع اختلاف مناصبهم ومستوياتهم الإدارية , وتم استرجاع 29 استبيان ما نسبته 10.7% من مجتمع الدراسة المذكور سابقا , وهذا ما يسمح لنا بتعميم نتائج الدراسة .

الفصل الأول: مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين.

تمهيد:

تعتبر المنظمات والمؤسسات والاقتصاديات العالمية الكبرى والمتطورة وظيفة التكوين أساس التنمية وتعتمد عليها لتشييد أنظمة قادرة على مجابهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها في المستقبل , وكذا التهديدات التي تثبط من معنويات وأداء أفرادها لأنهم المحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج وهم أساس نجاح الهياكل التنظيمية .

كما أن هذه الهياكل زادت اهتماماتها بوظيفة التكوين لما لها من أهمية في رفع كفاءة وفعالية مواردها البشرية وتنمية أدائها الكلي وإنتاجيتها, كما أنها أصبحت تقوم باستخدام برامج تقييميه لرفع من أداء العاملين لزيادة الإنتاج وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الأول : اساسيات حول عملية التكوين .

التكوين معروف عند المجتمعات قديما ، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة ، والتي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة واستمرار حياتها ، وفي القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يعلمون الأولاد حرف جديدة ، أي أن التكوين لم تكن له أهداف محددة وواضحة. ولكن في الوقت الحالي ازداد الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، وتزايدت أهميته في الدول النامية نتيجة التحول من اقتصاد الزراعات المعيشية إلى اقتصاد صناعي خلال مدة زمنية وهذا ما استوجب عليهم توفر يد عاملة مؤهلة , وقادرة على التصنيع . (بلية، 2018)

1- ماهية التكوين:(تعريف, خصائص, أهمية).

أولا: تعريف التكوين :

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول عملية التكوين من زاوية مختلفة:

- يعرفه "نجم العزاوي"على انه : "هو عملية منظمة ومستمرة لتنمية وتحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين وإكسابهم خبرة منظمة,وكذلك تغييرهم في السلوك من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم من خلال التحفيز المستمر على استخدام الأساليب و التكنولوجيات الحديثة

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

لتحقيق طموحاتهم الشخصية, ضمن برامج تدريبية تلبي حاجياتهم وحاجيات المنظمة وحاجيات الدولة المستقبلية". (نجم، 2006)

- يعرفه MC.BELAID على انه : "التكوين هو عبارة عن مجموعة من أنشطة التعلم المخطط لها بهدف اكتساب المعارف التي ستيسر تكييف الأفراد والجماعات مع بيئتهم الاجتماعية والمهنية, وهو يسهم في تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالكفاءة, يستند التدريب إلى حاجة تنظيمية ومهنية، ويهدف عادة إلى تحقيق أهداف محددة لمجموعة معينة من الموظفين" (BELAID, 2009)
- كما يعرفه "جمال الدين المرسي" على انه : "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات". (المرسي، 2003)
- وعرفه أيضا Thierry Ardouin : التكوين هو مجموعة الإجراءات القادرة على تغيير الأفراد والجماعات في منظمة ما لضمان مهامهم الحالية بكفاءة أو المهام الموكلة إليهم من أجل حسن سير عمل المنظمة . (Thierry, 2006)

و في الأخير نستنتج أن للتكوين مفهوم مركبا يتكون من عدة عناصر، فهو في جملته يعني تغيير إلى شيء أحسن، أو تطويرا للشخص في مجموعه، معلوماته و قدراته ومهاراته وأفكاره .

فالتكوين إذن عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة.

ثانيا: خصائص التكوين :

يلاحظ من خلال ما تطرقا له أن للتكوين مجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي : (الجميل، 1998)

1-2/ التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرر حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2-2/ نظام متكامل:

يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة التكاملية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

2-3/ النظرة المستقبلية:

البرامج التكوينية لها نظرة مستقبلية من خلال محتوياتها المقدمة للموظفين التي تساعدهم في القيام بمهامهم أثناء العمل بأحدث إيديولوجية تمكنهم من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

2-4/ التكوين نشاط متغير ومتجدد:

التكوين نشاط مستمر لذا فهو يتميز بالحدثة و العصرية و التماشي مع التطورات التكنولوجية والتطور في طريقة العمل , وكذا يتجدد بالتجديد في النظرة الإستراتيجية للمؤسسة ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تعدل أهدافها واستراتيجياتها .

2-5/ الشمولية:

العامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات والتطورات التي تحدث فيها . بحيث لا يقتصر التكوين على فئة من العاملين دون أخرى، وهذا لتنمية مهارات وخبرات مختلف فئات العاملين في وقت واحد. (بن عيشي، 2012)

ثالثا: أهمية التكوين:

تتجلى في عدة مستويات نذكر منها المستويين التاليين: (بلية، 2018)

3-1/ أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أهمية التكوين على مستوى المنظمة في انه:

- زيادة الإنتاج والأداء التنظيمي.
- المساعدة على ربط أهداف العمال مع أهداف المنظمة .
- المساعدة على صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذ سياستها.
- المساعدة على توضيح السياسة العامة للمنظمة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية السائدة في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

3-2/ أهمية التكوين بالنسبة للإفراد العاملين في المنظمة :

تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال انه:

- يساعد الأفراد في حل مشاكلهم في العمل , وكذا تحسين قراراتهم.
- يساعد على تحسين كفاءة و خبرات الأفراد.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- المساعدة على تحفيز العمال على تطوير أدائهم .
- المساعدة على تطوير الأفراد وتوفير فرص الترقية والتميز كما يسمح بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد .
- المساعدة على تخفيض حوادث العمل لدى العاملين . (الشنواني، 1999)
- المساهمة في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة لدى العمال.
- المساهمة في تنمية القدرات الذاتية للعمال . (عباس، 2003)
- مساعدة الأفراد على اكتساب الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم واكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة, وكذا إحداث تغيير في سلوكياتهم داخل منظماتهم. (عبد الباقي، 2002)

2- مبادئ التكوين وأهدافه:

أولاً: مبادئ التكوين:

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة ومن هذه المبادئ مايلي : (الغفار، 2002)

1-1/ ضرورة خلق الدافع لدى المكون :

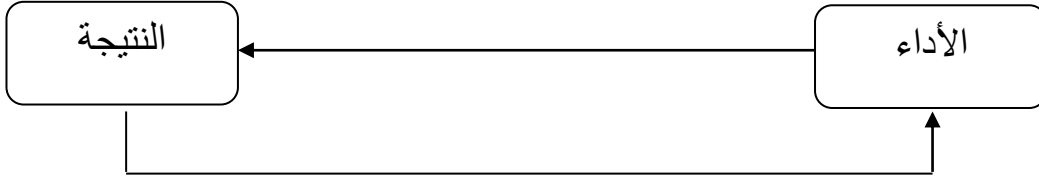
يجب توفر دافع قوي لدى المتكون ليساعد ذلك في سرعة اكتسابه للمعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط المتكون بهدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

1-2/التغذية المرتدة:

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة، من أهم العوامل المساعدة على التعلم، ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغييرات الواجب إجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة، إذ أن فهم طبيعة النتيجة

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

تساعد على تعديل وتحسين الأداء، واستمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم، كما هو مبين في الشكل الآتي : (بوفلجة، بدون سنة نشر)



شكل (01) : دائرة مغلقة لتغذية المرتدة .

1-3/ ضرورة الممارسة العملية للمتكون:

يجب إعطاء المتكون فرصة المشاركة والوقت المناسب للتكوين , مع توفير جميع الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين وخلق بيئة مشابهة لمكان عمله , لان نقل المعرفة وتطبيقها في الواقع الفعلي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني .

1-4/ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات :

العمل المعقد والمركب من الأفضل تعلمه على مراحل وتقسيمه إلى أجزاء , ولان ذلك يعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل .
ومنه نستنتج لمعرفة كيفية تداخل وترابط أجزاء العمل وجوب تفكيكها إلى أجزاء وتجميعها مع بعضها البعض.

1-5/ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :

هنالك اختلاف بين الأفراد من حيث مستويات الذكاء والاستيعاب , مع ان التكوين الجماعي اقل تكلفة , لهذا يجب بناء برامج تكوينية تتلاءم مع الاختلافات والفجوات الموجودة بين الأفراد وهذا من خلال استخدام وسائل وأدوات التكوين الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعملية .
ومنه نستنتج إلزامية مراعاة الاختلافات الموجودة بين الأفراد المتكونين من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب.

1-6/ ارتباط التكوين بايديولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغيرات الحضارية وجوب ربط السياسات التكوينية بتكنولوجيات الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمة والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

ثانيا: أهداف التكوين:

الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لان هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس. (بلفايد، 2021)

1-2/ بالنسبة للمنظمة :

- التكوين يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد للمنظمة من بينها : (الغفار، 2002، الصفحات 146,147)
- زيادة الإنتاجية: يعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
 - تخفيض حوادث العمل : كثرة الحوادث من خلال أخطاء يقوم بها الأفراد أكثر من العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل , فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
 - يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره : ثبات التنظيم واستقراره بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل و يتطلب هذا توفر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم. فالأفراد المكونين و الذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

2-2/ بالنسبة للأفراد:

- التكوين يحقق فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة نذكر منها : (حاروش، 2011)
- مساعدة الأفراد في اتخاذ القرار الأحسن, وكذا الزيادة من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - مساعدة العمال على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.
 - تقديم معلومات جديدة للأفراد عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصال والاتجاهات.
 - فتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .
 - التقليل من حوادث العمل وأخطاء العاملين .
 - إتاحة تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع .
 - يولد الولاء الوظيفي وزيادة الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز .
 - تقليل دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ولازدياد رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها .

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

3- أنواع وتصميم وتنفيذ برامج التكوين.

أولاً: أنواع التكوين:

لتكوين أنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة, نذكر بعضها حسب عدة معايير:

1.1- حسب مرحلة التوظيف :

1.1.1/ توجيه الموظف الجديد: الموظف يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها : (ماهر، 2001)

- الاستقبال والترحيب بالعمال الجدد.
- يوجه العامل الجديد نفسياً والمساعدة على خلق قبول عن المشروع او الوظيفة .
- تهيئة الموظف الجديد وتكوينه على كيفية العمل , وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات وبعض المؤسسات الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين. والبعض الأخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

2.1.1/ التكوين أثناء العمل : يرغب بعض المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في مواقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسات على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين : هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكويناً مباشراً على الآلة نفسها، و من المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكوناً ماهراً ونموذجاً يتقدي به . (ساعاتي، 1998)

3.1.1/ التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات : أصبحت معارف ومهارات الأفراد معرضة للتقادم , وعندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. (بلية، 2018)

4.1.1/ التكوين من أجل الترقية والنقل : يعني بالضرورة وجود اختلاف في المعارف والمهارات الحالية للفرد عن المعارف والمهارات المطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها , وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المعارف والمهارات. (ماهر، 2001)

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

5.1.1 / التكوين من اجل التهيئة للمعاش : في المؤسسات الراقية يهيئ العمال كبار السن إلى الخروج للتقاعد . (ساعاتي، 1998، صفحة 116)

2.1- حسب الوظائف : (عبد الباقي، 2002، الصفحات 219,221)

1.2.1 / التكوين المهني والفني : يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة، الصيانة، الميكانيك ، الكهرباء، أعمال البناء...الخ.

2.2.1 / التكوين التخصصي : ويحتوي هذا التكوين على معارف ومهارات وخبرات متخصصة تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها.....الخ.

3.2.1 / التكوين الإداري : وتشتمل هذه التكوينات على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة على اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال.

3.1- حسب المكان : (ماهر، 2001، الصفحات 327,328)

1.3.1 / التكوين الداخلي: يرغب بعض المؤسسات في تكوين أفرادهم داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها. وبالتالي يكون على هذه المؤسسات تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

2.3.1 / التكوين الخارجي : يفضل بعض مديري المؤسسات أن ينقلو ولو جزء من نشاطهم التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين السابقة ككل في الجدول التالي :

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

جدول رقم (01) : أنواع التكوين

| تقسيم أنواع التكوين حسب : | | |
|--|--|---|
| المكان | نوع الوظائف | المرحلة |
| 1- التكوين داخلي 2- التكوين الخارجي | 1- التكوين التخصصي 2-التكوين الإداري 3-التكوين المهني والفني | 1- التكوين قبل التوظيف 1.القاعدي : - المدرسي التقليدي - القاعدي المهني 2- التكوين بعد التوظيف 1.توجيه الموظف الجديد 2.التكوين أثناء العمل 3.التكوين لتجديد المعلومات 4.التكوين لترقية والنقل 5.التكوين لتهيئة للمعاش |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على المراجع سابقة الذكر.

ثانيا : تصميم وتنفيذ برامج التكوين :

1-2/ تصميم برامج التكوين :

1.1.2- تحديد الاحتياجات التكوينية : تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك ، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها : (حاروش، 2011، الصفحات 75,74)

- وضع الأهداف.
- تقييم ومراجعة الأداء.
- نتيجة للأخطاء المرتكبة.
- الفشل في تحقيق المستويات المطلوبة نتيجة للأداء السيئ .
- الرقابة على الموظفين أثناء العمل .
- طلب الأفراد للمساعدة والعون .

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- شكاوى العملاء .
- التأخر في القيام بالمهام أكثر من اللزوم .
- التغيير في مضمون الوظائف ومسئولياتها , وكذا القوانين وطريقة العمل والنظم والإجراءات والتكنولوجيا .

2.1.2- تحديد الأهداف التكوينية.

3.1.2- تحديد المشاركين في العمليات التكوينية.

4.1.2- تحديد الأهداف وإمكانيات المنظمة وكذا أماكن التكوين .

5.1.2- اختيار الأساليب التكوينية كالمحاضرات , الندوات , أو ورشات العمل ...

ثالثا : تنفيذ برامج التكوين :

ينفذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير أو أخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ، و التأكد من التصميم الذي وضع قد تمكن من تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برامج التكوين أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرامج . (ماهر، 2001، صفحة 337)

1.3/ الجدول الزمني للبرامج : يحتوي عدد أيام البرامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

2.3/ قاعات التكوين : يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فاعلية هذا التكوين فان الطريقة التي تنظم بها المقاعد ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية المشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة. حيث إن حجرة التكوين تؤثر على فاعلية هذا الأخير.

3.3/ المتابعة اليومية للبرنامج : تحتاج إدارة الموارد البشرية ومديرية التكوين أو أخصائي التكوين ان يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ويعنى المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرامج يتم كما هو موضوع و التحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

* كما نعتبر اختيار المكونين ، و المتكونين أمرا أساسيا في تصميم البرامج الجيدة للتكوين، فالمتكونين هم محور العملية التكوينية، والمكونون هم محور أساس نجاحها، ولإعداد البرامج التكوينية، وجوب إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي : (ماهر، 2001)

1- التحديد للجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج التكويني، والإشراف عليه وتنفيذه وتقييم نتائجه، فقد تكون هذه الجهة ممثلة في الرئيس المباشر، أو لجنة من داخل المؤسسة أو خارجها.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

2-التوليف بين اختيار الخبراء أو المحاضرين الذين يقومون بعملية التكوين وإعدادهم لتنفيذ البرامج التكوينية، ونشر الوعي التكويني بين الأفراد العاملين في المؤسسة على أن يختار هؤلاء المكونين من بين العاملين الذي تتوافر فيهم الكفاية والخبرة، والقدرة على القيادة، ونقل المعرفة، والمهارة إلى غيرهم أو يتم اختيارهم من بين أساتذة الجامعات أو ممن لهم خبرة في مجال التكوين. (ماهر، 2001)

3- عملية الاختيار بين العاملين الذين يحتاجون فعلا للتكوين، تبعا للدراسات التحليلية التي أجرتها الإدارة، ووجوب أن يكون الدارس الرغبة والاستعداد للاشتراك في الدورة التكوينية، وكذلك إعداد تهيئة المتكون لاستيعاب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين، وخلاصة القول انه يتعين الاهتمام باختيار المكونين اختيارا سليما يضمن تحقيق التنمية أو التطوير في قدرات المتكون. (ماهر، 2001)

بالإضافة إلى هذا هناك إجراءات أخرى تتمثل فيما يلي :

- ممارسة التكوين : يوجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط بصورة معينة بالإضافة إلى وسائل أخرى مساعدة للتكوين.

*وإذا كان العمل بالضرورة ذا طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي عملية العرض العملي وفيما يلي نعرض الخطوات التي يفضلها بعض المكونين مع شرح تفصيلي : (5- ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل)

- يقوم المكون بتفسير لتتابع العمليات الداخلة في العمل ككل.
- الدخول في العملية ببطء مع شرح لكل خطوة من خطواتها على حدا .
- الدخول في العملية ببطء مع القيام المكون بشرح لكل الخطوات التي يقوم المتكون بأدائها.

1- محاولة المتكون انجاز العمل أمام المكون : على الكون وجوب الطلب من المتكون البدء في العمل، أو في ممارسة العملية بحضور المكون، وهذا لتفادي كل الأخطاء الممكن وقوعها في هذه العملية، وتبقى هذه الأساليب المفضلة في التكوين وان يقوم المكون بتعليم المتكون وان يقوم هذا الأخير بالانجاز أمامه.

2- متابعة التكوين : وهي تعتبر الخطوة الأخيرة دائما في أغلب الإجراءات الإدارية لأنه يجب متابعة الموظف أو العامل لفحص ما إذا كان قد استفاد من العملية التكوينية أم لا. وإذا لم يستفد فانه يتوجب إعادة النظر في البرنامج التكويني . كما يجب أن تكون هناك مراقبة عن طريق تحضير تقرير أسبوعي أو شهري أو نصف شهري تقيم فيه عملية التكوين ومدى اهتمام المتكونين فعلى أساسه يتم إقصاء بعض العناصر.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

4_ تقييم برامج التكوين وأساليبه ومشكلاته .

أولاً : تقييم برامج التكوين : يرتكز جل تفكير مسؤول تسيير الموارد البشرية حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقييم تسيير الموارد البشرية، إنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس في الواقع حيث أن عملية القياس ليست سهلة و لكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة. فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال. (بوخمخ، 2011)

هدف مدير الموارد البشرية من تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية هو لثلاث أسباب:

- تشكيك رجال التسيير في مردودية الاستثمار في التكوين .
 - مساعدة نتائج البرامج التكوينية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.
 - أهمية المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية.
- والهدف من تقييم نتائج البرامج التكوينية مايلي :
- يقدر مدى استفادة الأفراد والمنظمة من تطبيق البرامج التكوينية.
 - تقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.
 - تطرأ تغييرات و تحسينات على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.
 - تمكن الأفراد من اكتساب المعارف و الحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.
 - تقييم النتائج قبل و بعد التكوين، وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل الغياب.....الخ..
 - تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان تحسن أو لا.

ثانياً : أساليب التكوين :

طرق وأساليب التكوين متعددة وهي تحقق الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعاً واستخداماً هي : (جواد، 2019)

1.2/ أسلوب المحاضرة :

أسلوب المحاضرة هو من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمهم ، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، حيث تكون عملية التكوين بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويناسب

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

هذا النوع من التكوين الحاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكثر عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكاليف ، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المكون وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين والتأثير فيهم.

وعلى الرغم من انتشار هذه الطريقة والانخفاض في تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب الانخفاض في مشاركة العمال في برامج التعلم ، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي). (جواد، 2019)

- ومنه نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين ، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

2.2/ أسلوب المناقشة :

أسلوب المناقشة هو أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنه يوفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية ، ويوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة ، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات وهذا خلال مشاركة جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وإتاحة الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات. (يحياوي، 2022)

ويعتبر المكون أساس نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكويين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع ، بحيث لا تكون قصيرة فنذهب فائدة المناقشة، أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون ، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكوناً وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

2.3/ أسلوب دراسة الحالات :

يقدم هذا الأسلوب إلى المتكويين حدث أو مجموعات من الأحداث تتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة قائمة بمواجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ، كما يطلب من المتكويين دراسة و تحليل واستخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه ، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين: (نجم، 2006)

- دراسة المتكون لتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- دراسة المتكون لحل مشكلة معينة.
وإتاحة هذا الأسلوب لفرصة النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب :

- نقل المتكونين انطباع خاطئ عن العمل الفعلي.
- تطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا.

4.2/ أسلوب تمثيل الأدوار :

باعتبار هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار العمال التي سيؤدونها لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجبه يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دور معين ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرارات المناسبة. (ابو شيخة، 2000)

ومن مزاياه أنه يوضح التصرف الصحيح للعامل اتجاه قضية مهنية ، وكذلك شعوره بالحرَج من التصرفات التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور منازعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، ومنه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

ثالثا : مشكلات ومعوقات التكوين :

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات ، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل :

- عدم معرفة بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي تلعبه مصلحة التكوين و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
- قيام القائمين على هذه المصالح بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين , وعدم كفاءة الكثير منهم .

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها . (بوفلجة، بدون سنة نشر، الصفحات 77,78)
- افتقار العاملين إلى الفهم السليم لأهمية التكوين و مدى منفعته لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم، ووجود اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله .
- نقص كفاءة المكونين وعدم فهمهم للعملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس ، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه ، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.
- وجود صعوبات وعدم توفير التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- وجود إبهام وعدم إيضاح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي و لا يكون ممكنا.
- افتقار الدورات التكوينية للأسس العلمية و العملية في التخطيط و التنفيذ و التقييم و المتابعة للنشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين . (بوخمخ، 2011، صفحة 88)

المبحث الثاني : اساسيات حول أداء العاملين .

تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتطورة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها إلى تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين وزيادة فعالية أداءهم، حيث يعتبر الجانب السلوكي أحد أهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسات إن لم نقل أكثر هذه الجوانب أهمية على الإطلاق ذلك لارتباطه بالموارد البشري، الذي يعتبر جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثيرا على نموها واستمراريتها.

فالتحديد الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأداء الفردي والجماعي للعاملين وتحديد عوامله ومؤثراته يعتبر في حد ذاته تمهيد وتهيئة للظروف المناسبة لمتابعة وتقييم أداء العاملين والحكم الموضوعي على مدى كفاءة وفعالية المورد البشري في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفي هذا الصدد يرى Angelir "أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية" . (مزهودة، 2001)

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

1- ماهية أداء العاملين.

أولا : تعريف أداء العاملين.

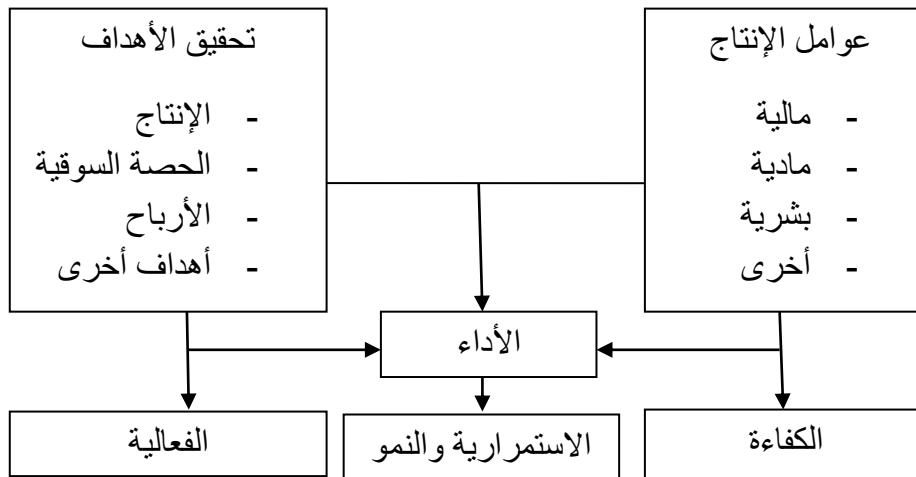
مفهوم الأداء مفهوم واسع ينطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل , هذا ما اخلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذه المصطلحات أداء العاملين والمصطلحات الأخرى المرادفة التي تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، والفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء.

ولكون أن اغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة ، فلا بد من التعرف على مفهومه المحدد للترقية بينه وبين تلك المصطلحات.

- يعرف الأداء بأنه: "هو الوصول إلى تحقيق و إنهاء المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو عكس لكيفية تحقيق أو إشباع الفرد لمتطلبات وظيفته وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية، 2001)
 - ويعرف كذلك على انه : "محصل للأداء الداخلي والأداء الخارجي , أي انه أصبح يشمل البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء", ويتم التعبير عنه وفق العلاقة التالية : (شادي، 2017)
- $$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}$$

- كما عرف أيضا على انه : "السعي إلى تحقيق الأهداف المنتظرة وكذا التخفيض في استهلاك الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف , ويشمل مفهومين أساسيين في التسيير هما : الفعالية وهي تحقيق الأهداف المرجوة , والكفاءة وهي درجة تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف". (شادي، 2017)

الشكل (02) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .



المصدر: (مزهودة، 2001، صفحة 88)

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

وعلى ضوء ماسبق يمكننا تعريف الأداء الفردي والجماعي للعاملين على انه : هو إمكانية المؤسسات لتحقيق أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل ظروفها البيئية الداخلية والخارجية , وهو تحصيل لتداخل جميع عناصرها الداخلية والخارجية .

ثانيا : عناصر أداء العاملين.

يتكون أداء العاملين من عدة عناصر هامة تحدد مستوى الأداء في المؤسسات وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل في : (الحسيني، 2003)

1.2/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتتمثل في المهارات والكفاءة المهنية وخبرة الفرد في هذا العمل والقدرة على تنظيم وتنفيذ هذا العمل بدون الوقوع في الأخطاء .

2.2/ نوعية العمل : وتتمثل في تنفيذ المهام بمهارة وكفاءة عالية دون القيام بأخطاء .

3.2/ كيفية العمل المنجز : حجم العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

4.2/ المثابرة والثوق : تتمثل في تقاني وجدية العامل وقدرته على تحمل المسؤولية وانجاز عمله في الموعد المحدد ومدى حاجته للإشراف والتوجيه .

ثالثا : أهمية أداء العاملين.

تظهر أهمية الأداء من عدة نواحي نذكر أهمها : (شادي، 2017، صفحة 282)

1.3/ من الناحية النظرية : يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية بحيث يشمل جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا لإستراتيجية الإدارة .

2.3/ من الناحية التجريبية : تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية كأداة لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

3.3/ من الناحية الإدارية : وضوح أهميته من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من ادارة المنظمة لدراسة الأداء ونتائجه , والتغيرات من قبل المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء .

2- المحددات والعوامل المؤثرة على أداء العاملين.

أولا : محدداته :

يؤثر على الأداء بعض العوامل و العناصر التي تسمى بمحددات الأداء و تنقسم إلى محددات داخلية ومحددات خارجية . (الحناوي، 1997)

1.1/ المحددات الداخلية :

وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في:

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- الجهد : هو الجهد الذي ينتج جراء حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- القدرات: وهي السمات الشخصية والخصائص الذاتية المستخدمة في تنفيذ وأداء المهام، هذه الخصائص لا تتغير ولا تتقلب على المدى القصير.
- إدراك الدور : ويشمل تصورات و انطباعات عن سلوك و أنشطة الفرد التي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. (شادي، 2017، صفحة 281)

2.1/ المحددات الخارجية :

- وهي محدّدات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في : (مؤمن، 2012/2011)
- متطلبات العمل : هي كل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المنتظرة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- البيئة التنظيمية : وهي البيئة التنظيمية للمؤسسة التي تؤدي فيها الوظائف وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.
- البيئة الخارجية : يتأثر العامل بالبيئة الخارجية من خلال المنافسة الخارجية، و تلعب التحديات الاقتصادية التأثير الكبير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرواتب من مؤسسة لأخرى يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة زيادتها.

ثانيا : العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

- يؤثر على الأداء العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، وهي صعبة التحديد ، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء، و بالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها ما يلي : (ابو شيخة، 2000)

1.2/ أسلوب القيادة و الإشراف : من صفات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال رفع هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل طاقتهم .

2.2/ شعور الفرد بأهميته في المنظمة : تنمية شعور الفرد بأهميته في المؤسسة و أنه عضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة و الولاء إليها.

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

3.2/ الأجر : قد أشار الكثير من الدارسين إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يعتبر اكبر تحفيز له ويلعب دورا كبيرا في زيادة أو إنقاص أداء العاملين و خصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في إشباع رغباتهم، كما أن عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبين و عدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

4.2/ الاستقرار الوظيفي : ثبات الأفراد في وظائفهم يخلق لهم دافعا قويا للعمل بجد و إخلاص.

5.2/ نظم المؤسسة و سياساتها : تلعب نظم و سياسات الإدارة في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل و مسؤولياتهم , فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

6.2/ التكوين : يعتبر ركيزة أساسية في تنمية المورد البشري , ويهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية والمهنية للأفراد العاملين من خلال تنمية أدائهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في تأدية مهامهم , مما ينمي مستوى أدائهم كميا ونوعيا وتفجير طاقاتهم الإبداعية.

واضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة , تتمثل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي لاتستطيع المؤسسة التحكم فيها , وهي تنتمي إلى محيطها الخارجي الذي يعتبر مصدر للفرص التي تريد المؤسسة استغلالها , وكذا مصدر للمخاطر التي تهدد المؤسسة وتريد تفاديها فمحيطها الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى :

- عوامل اقتصادية : مثل التضخم .
- عوامل اجتماعية : مثل البطالة , النمو الديمغرافي .
- عوامل تكنولوجية : مثل التطور التكنولوجي .
- عوامل سياسية وقانونية : مثل الاستقرار السياسي والأمني .

3- أبعاد وأهداف أداء العاملين .

أولا : أبعاد أداء العاملين :

قد اختلف المفكرين في تحديد أبعاد الأداء وهذا الاختلاف يعود إلى تباين واختلاف النظرة إلى هذا المفهوم فبعضهم يركز على الجانب الاقتصادي والبعض الآخر يرى أنه لا بد الأخذ بالجانب الاجتماعي والتنظيمي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ويمكن أن نجمل هذه الأبعاد فيما يلي: (الداوي، 2010)

1.1/ البعد التنظيمي لأداء العاملين : هو تحقيق أهداف المؤسسات من خلال الطرق والآليات التي تنتهجها في المجال التنظيمي , وهذا ما يدعو مسيري المؤسسات إلى اعتماد معايير لقياس فعالية الإجراءات

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

التنظيمية المنتهجة ,وتعلق هذا القياس بالهياكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية هذه الأخيرة تمكن المؤسسة من تحقيق قدر من الفعالية فالبعد التنظيمي له الأثر الكبير في تقويم الأداء , بحيث يتيح للمؤسسة معرفة الصعوبات والمعوقات التنظيمية والمساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب , في حين أن الآثار الاقتصادية لا يمكن إدراكها في الوقت المناسب إلا بعد ظهور نتائجها. (الداوي، 2010)

2.1/ البعد الاجتماعي لأداء العاملين : يمكننا من معرفة مدى تحقيق أفراد المؤسسة للولاء الوظيفي بالرغم من اختلاف مستوياتهم , لان رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء العاملين لمؤسستهم , وتظهر أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة سيتأثر سلبا على المدى البعيد , إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي , وقامت بإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية , لان ارتباط جودة التسيير في المؤسسة مرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية , لذا تنصح المؤسسات بإعطاء أهمية أكبر للمناخ الاجتماعي لمواردها البشرية وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. (شادي، 2017، صفحة 282)

ثانيا : أهداف أداء العاملين :

تشير الأهداف إلى إيضاح الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج معينة من حيث الكم والنوع , ولا بد أن تتوافق مع ما وصف بالمعايير , ويجب أن يتوفر في الأهداف مايلي : (شادي، 2017، صفحة 282)

- قابلية التحديد : تتميز بالدقة والوضوح قدر الإمكان , وارتباطها بنتيجة يمكن تحديدها .
- قابلية القياس : تتميز بالقدرة على معرفة الوقت الذي تتحقق فيه .
- قابلية التحقيق : تتميز هذه الأهداف بالمصادقية وغير هدامة وتحقق أغراض مفيدة .
- تكون الأهداف مرتبطة بالنتائج : ينبغي ارتباطها بالنتائج النهائية التي يجب تحقيقها , وينبغي ارتباط هذه الأهداف بوقت محدد , وذلك لإيضاح جدولها الزمني ولتوفير إرشاد لترتيب الأولويات .

4- مؤشرات وأنواع أداء العاملين :

أولا : مؤشرات أداء العاملين :

باعتبار الأداء هو أساس الحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات , فان ذلك يتم عن طريق بعض المؤشرات والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- الفعالية : يقصد بها مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الوسائل المستعملة في ذلك , ويقصد بها أيضا الأهداف المحققة مهما كانت التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف , وتعني الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة .

*الفعالية إذن هي درجة تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المطلوب وعلى الوجه المرغوب.
(martory & crozet, 2005)

- الكفاءة : هي سعي النظام لتحقيق الأهداف والمخرجات , وتعني أيضا العلاقة بين الوسائل المستعملة للوصول إلى النتائج والنتائج المحققة . (martory و crozet ، 2005، صفحة 164)
ويرى جون ماري بيرتي أن الكفاءة هي : "تلك المعارف والمهارات والسلوكيات المتحركة او القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة ." (peritti, 1999)

فالكفاءة إذن هي : بلوغ الأهداف بأقل تكلفة وقل جهد وفي أسرع وقت وعلى أحسن وجه .
بالإضافة لمؤشر الفعالية والكفاءة هناك من اظاف مؤشرات أخرى وهي : (عطية، 2012)

- الانتاجية : تعبر عن الأداء الشامل وتلازم الفعالية .
 - معدلات الغيابات عن العمل والروح المعنوية للأفراد العاملين .
 - دقة وسرعة انجاز المهام والواجبات ومدى إتقانها .
 - القدرة على الإبداع والابتكار .
 - أسلوب التعامل مع الموظفين ودرجة الانضباط واحترام النظام .
 - المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات ومستوى التعاون مع فريق العمل .
- وكل هذه المؤشرات يمكن القول عنها أنها تتفاعل للوصول إلى هدف واحد وهو فعالية الأداء وهذه الغاية التي تسعى إليها اليوم المنظمات وتحقيق التميز.

ثانيا : أنواع أداء العاملين :

تتعدد أنواع الأداء حسب رؤية وأهداف كل باحث والنتائج المرجو تحقيقها من ذلك وتصنف هذه الأنواع حسب عدة معايير والمتمثلة فيما يلي :

1.2/ حسب معيار مصدر الأداء : يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي . (الداوي، 2010، الصفحات 219,218)

1.1.2/ الأداء الداخلي : هو نتيجة لتفاعل مجموع الاداءات لمختلف الأنساق الفرعية للمؤسسة والمتمثلة في التوليفة التالية :

- الأداء البشري : وهو أداء المورد الاستراتيجي للمؤسسة الذي يمكنه اضافة قيمة مضافة وتحقيق افضلية تنافسية من خلال تسيير مهاراتهم , والمتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة .
- الأداء التقني : ويتمثل في استعمال المؤسسة لاستثماراتها بشكل فعال .

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- الأداء المالي : ويتمثل في تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية جيدة .

2.1.2/ الأداء الخارجي : يعتبر خارج عن نطاق وإرادة المؤسسة , وهو نتيجة وتحصيل لتفاعل متغيرات بيئية محيطة بالمؤسسة , ويظهر من خلال الجانب الاقتصادي خاصة عند ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة وتحسن أوضاعها أو تحصلها على إعانة من طرف الدولة , وهذه التغيرات أما تنعكس سلبا أو إيجابا على المؤسسة مما يستوجب عليها قياس وتحليل الأداء لتأكد من عدم وجود تهديدات تشكل خطرا عليها , وبهذا فالأداء الخارجي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه على غرار الأداء الداخلي باعتباره خاضع لسلطتها وسياساتها .

2.2/ حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وجزئي . (مزهودة، 2001، صفحة 89)

1.2.2- الأداء الكلي : ليس وليد عنصر أو وظيفة أو نظام وحيد دون العناصر المؤسسة الأخرى , وإنما هو مجموع الانجازات المتحققة جراء تفاعل جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة , وفي هذا الأداء الكلي تظهر للمؤسسة كفاءة والطريقة التي تتبعها لتحقيق أهدافها الأساسية كالاتمرارية و الشمولية , تحقيق الأرباح والنمو .

2.2.2- الأداء الجزئي : هو وليد عنصر أو وظيفة ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة , وهو ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :

- أداء الوظيفة المالية : والمتمثل في إمكانية المؤسسة لتحقيق اتزان مالي وتحقيق مردودية وتعظيم العائدات على الاستثمارات .
- أداء وظيفة الأفراد : اهتمام المؤسسة بالكفاءات واختيار أفراد مناسبين لأداء مهامها يمكنها من الاستمرارية , إذن بقاءها مرهون بأداء مواردها البشرية .
- أداء وظيفة الإنتاج : يتمثل في مدى جودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة ومقارنة إنتاجيتها مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها .
- أداء وظيفة التسويق : يمكن تحديده من خلال مجموعة من المعايير مثل رقم الأعمال , العلامة التجارية , ورضا العملاء ... ويخضع هذا النوع من الأداء لمجموعة المتغيرات المحيطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة وبدون اتخاذ قرارات سليمة لايمكنها تفادي التهديدات التي تواجهها من خلال هذا المحيط المتغير .
- أداء وظيفة التموين : يتمثل هذا الأداء في التمكن من تحقيق استقلال عن الموردين , والاستخدام الأمثل والجيد لاماكن التخزين , واستمرارية التموين الضروري بجودة عالية وفي الوقت المناسب تفاديا لمشاكل التأخير والندرة . (عشي، 2002/2001)

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- 3.2/ حسب معيار الطبيعة : وتتمثل في تقسيمها إلى أهداف اقتصادية , اجتماعية وتقنية و سياسية , لان المؤسسة تريد تنمية أدائها ولا يمكنها الاعتماد على هدف واحد بل لابد من تفاعل جميع هذه الأهداف .
- الأداء الاقتصادي : يتمثل في الفوائض الاقتصادية المحققة من طرف المؤسسة نتيجة تعظيم أرباحها , وهذا الأداء هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه .
 - الأداء الاجتماعي : يعتبر درجة تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه , ويتحقق الهدف الاجتماعي عندها يمكن تحقيق الهدف الاقتصادي .
 - الأداء التكنولوجي : في معظم الأوقات يكون الهدف التكنولوجي هدفا استراتيجيا نظرا لأهميته التكنولوجية , ويمكن تحديده في عملية التخطيط كهدف تكنولوجي مثل السيطرة على مجال تكنولوجي معين .
 - الأداء السياسي : يتمثل تحقيق المؤسسة لأهدافها السياسية في تحقيق مزايا تمكنها من بلوغ أهداف أخرى .

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين .

1- تعريف تقييم الأداء :

"هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة , وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته " .
(حسونة، 2008)

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

2- خطوات تقييم أداء العاملين :

إن عملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها تبرز الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف الموجودة منها. (ثابت، 2001) وفيما يلي عرض لهذه الخطوات :

1-2- تحديد معايير تقييم الأداء :تعتبر كركائز للتقييم وهذه المعايير تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها ، حيث على أساسها يتم الحكم على الأداء هل هو وفق المخطط له أم لا ، وفي الحقيقة هذه المعايير تمثل أهدافا بالنسبة للأفراد التي يجب إنجازها من خلال الأداء وذلك ضمن فترة زمنية محددة . (حجيم الطائي، 2006)

ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء إلى : (عبد الباقي، ادارة الافراد، 2001)

- معيار الصفات الشخصية : هي الخصائص الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله ، حيث تمكنه من أدائه لهذا العمل بكفاءة ومن هذه الصفات : الأمانة ، والإخلاص ، والولاء ... الخ .
- معايير تصف السلوك : وهي ردة الفعل الإيجابية التي يصدرها الفرد الخاضع للتقييم فتبين لنا سلوكه الجيد في أدائه كالتعاون والمواظبة على العمل .
- معايير تصف النتائج : تبين لنا ما المطلوب تحقيقه من العامل أو الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات ويمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم ، والجودة ، والزمان ، والعائد ، والتكلفة ... ، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوب تحقيقها .

وهذه المعايير يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية : (حسونة، 2008، صفحة 150)

- الثبات : وهو تحقيق نفس النتائج عند استخدام المقياس لنفس الحالة ولعدة مرات .
- التميز : هو التعريف بالمقاييس والتميز بين الأفراد العاملين وفق تميز أدائهم و كذا التمييز بين المقاييس تفاديا لتداخل فيما بينها وإيضاح معانيها .
- القبول : يعني قبولها من طرف الأفراد العاملين الخاضعين للتقييم ، من حيث عدالتها وعكسها لأداء الفعلي للعاملين . (ابو شيخة، 2000)
- نقل توقعات الأفراد العاملين : يجب التوضيح للإفراد العاملين ماهو المطلوب والمتوقع منهم ، ويتم إيضاح المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه وفتح باب المناقشة معهم ولا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

2-1-قياس الأداء : هو قياس الأداء الفعلي ، من خلال استخدام أربع مصادر للمعلومات التي غالبا ما تستخدم لقياس الأداء : (محمد عباس، 2007)

- ملاحظة الأفراد العاملين .
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

2-3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري : هذه الخطوة أساسية ومهمة في اكتشاف الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعياري ، مع إمكانية وصول المقيم إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بهذه النتيجة . (الربابعة، 2003)

2-4- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لابد من مناقشة الرئيس مع مرؤوسيه نتائج التقييم , لأنه من حق العامل أن يعرف نتائج تقييمه وان يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه ويتلقى الخطوات المطلوبة منه لتحسين أدائه .

2-5-الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : (حجيم الطائي، 2006، صفحة 238)

- النوع الأول : مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي .
- النوع الثاني : من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي ، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول ، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

3- طرق تقييم أداء العاملين :

لقد تعددت أدوات وطرق تقييم أداء العاملين من خلال استخدام عدة معايير لتحديد طريقة التقييم او طريقة جمع معلومات العامل لمعرفة مستوى أدائه عن غيره من العاملين , وتم تقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة: (محمد قدرى، 2014)

3-1- الطرق التقليدية : ومن أشهر هذه الطرق مايلي :

- طريقة التدرج البياني : تتمثل في تقدير أداء العامل على مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع ، (ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز) ؛ ويمثل عنها بأرقام أو تقديرات ليتم جمعها و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد .
- طريقة الترتيب : تعتبر طريقة قديمة وهي من أسهل الطرق إذ يقوم بموجبها المسؤول المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم ومقارنة كل شخص مع الآخرين .
- طريقة المقارنة بين العاملين : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أفواج ، بحيث يتم مقارنة كل عامل مع العاملين الآخرين ليتم اختيار الأفضل وهكذا .

3-2- الطرق الحديثة : نتيجة لظهور نقائص في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد تم اللجوء الى

طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين ، و من هذه الطرق الحديثة نذكر مايلي:

- 3-2-1- طريقة الاختيار الإجباري : تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها جمع عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله ، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف الجوانب الجيدة في العامل ، و الأخرى تصف الجوانب غير الجيدة فيه ، و هكذا تتعدد موضوعات التقييم ، ثم يقوم المسؤول على التقسيم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة أقل انطباقا عليه .

3-2-2- طريقة التقسيم على أساس النتائج : هذه الطريقة تقييم الفرد على أساس ما حققه من نتائج لتقييم

أدائه ، وهي تركز على ضمانات موضوعية في التقدير للفرد ، وتنمية روح التعاون بين العامل ومسؤوله المباشر وإشراكه في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية الى مجالات ايجابية مثمرة .

3-2-3- التقييم الإدارة بالأهداف : هي طريقة واسعة الاستخدام وتسمى هذه الطريقة من التقييم بوضع

الأهداف ، والإدارة بالنتائج... الخ وتعتمد على عدة مقومات من بينها :

الفصل الأول : مدخل لعملية التكوين وأداء العاملين .

- إشراك الفرد في وضع مهامه ومجالات عمله.
- وضع أهداف الأداء بالتعاون بين الفرد ومسؤوله المباشر .
- تحديد أنماط السلوك الضرورية لأداء كل وظيفة .
- استعمال نظام قياس ومعرفة مستوى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- معرفة العاملين لهذه الأنماط السلوكية ومعرفة كيفية استخدامها .
- معرفة الأفراد العاملين لمستويات الأداء ومكافأة النتائج الايجابية .

خلاصة الفصل :

بالرغم من الاختلافات بين الباحثين والدارسين حول تأثيرات أداء الموارد البشرية , إلا أنهم اتفقوا على أن للتكوين أهمية كبيرة في تنمية أداء العاملين سواء كان أداء فردي أو أداء المجموعة داخل نظام المنظمات والمؤسسات , وهذه الأخيرة دوما تسعى لانتهاج سياسة تكوينية ذات فعالية ونجاعة لرفع من كفاءة رأس مالها البشري , الذي يعتبر هو أساس نجاحها وضمان استمراريتها, إلا أن الباحثين والأخصائيين في علوم التسيير والمناجمنت لازالت دراساتهم متواصلة لتحديد معالم العلاقة بين التكوين وتنمية الأداء , مع أن هذا لاينفي ما توصل إليه سابقهم من الباحثين في تحديد الأثر الذي يحدثه التكوين على هذا النوع من التنمية .

كما أننا تطرقنا في هذا الفصل إلى اساسيات ومفاهيم كل من التكوين وأداء العاملين وكذا أنواعهما ومراحلهما بالاضافة إلى تصميم وحتى تنفيذ التكوين وطريقة تطبيقه على ارض الواقع , إلا أن هذه السياسات كل منظمة تطبقها على أساس نظرتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية , كما أنها تكون أفرادها على حسب احتياجاتها التكوينية .

وبهذا فإننا خلال الفصل الموالي سنسلط الضوء على تأثير التكوين على تنمية كل من الأداء الفردي والجماعي لعينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

تعاني المؤسسة الجزائرية من نقص التكيف مع المستجدات الحاصلة في العالم , خاصة في مجال توفير اليد العاملة المؤهلة وتكوينها تكوينا جيدا لكي تتماشى مع التغيرات الاقتصادية السريعة, ولرفع من وتيرة أدائها , للمحافظة على استمراريتها .

تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى كل من التكوين وأداء العاملين , وسنحاول في هذا الجانب التطبيقي من البحث إسقاط هذه المفاهيم على ارض الواقع من اجل معرفة اثر التكوين في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية واخترنا الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط " كدراسة حالة لمحاولتنا الإجابة على إشكالية البحث من خلال التأكد من صحة الفرضيات المطروحة والوصول الى نتائج .

كما أننا سنتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي لهذه الدراسة , من خلال التعريف بالمؤسسة المختارة محل دراستنا , وإعطاء صورة واضحة حول منهجها والأدوات العلمية التي استخدمناها وصولا الى مناقشة النتائج .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

1- تعريف الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " :

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" بموجب المادة 07 من قانون المحروقات 07/05 المعدل والمتمم في 28 افريل 2005 المتعلق بالمحروقات .

حيث تعمل على تشجيع الاستثمارات في مجال المحروقات والنشاط المنجمي ، كما تشرف على إدارة الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات لجنة مكونة من 06 أعضاء بما في ذلك الرئيس، كما تتمتع الوكالة بمجلس مراقبة يتكون من 05 خبراء في المجالات التقنية والاقتصادية والقانونية في مجال المحروقات

يقوم مجلس المراقبة بمتابعة مهام الوكالة و الموافقة على إستراتيجيتها وكذا خططها، ميزانيتها وحصيلة انجازاتها. (من وثائق المؤسسة)

2- الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " :

تعريف الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي (باللغة الإنجليزية organizational structure) بأنه : "مخطط يوضح خطوط السلطة، والحقوق، والواجبات للمنظمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف، واستراتيجيات المنظمة" (BusinessDictionary), وعرفه (Max Weber) على أنه: " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرشد، والكفاءة ". (بوعر عارة، 2013), بالإضافة إلى "تحديد كيفية وضع الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة " (BusinessDictionary) .

كما انه توجد عدة أنواع للهيكل التنظيمية حسب تقسيمها من طرف المدارس الكلاسيكية والمفكرين في النظم الإدارية , ومن هنا سنقوم بشرح نوع الهيكل التنظيمي المطبق من طرف الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات :

الهيكل التنظيمي الوظيفي :

يطلق عليه اسم آخر وهو الهيكل التنظيمي البيروقراطي لأن كل موظف ضمن المنظمة يكون مختصاً بأداء عمل واحد وبالتالي تكون المسؤوليات واضحة وسهلة, ويتم تقسيم المهام وفقاً لتخصص ومؤهلات كل موظف وبالتالي تنقسم المنظمة إلى عدة أقسام كل قسم يختص بأمر ما " (AllBusiness) .

ومن أهم مميزات هذا النوع : (ماشي والي، 2016)

- وجود مبدأ التخصصية والفصل بين الأقسام .
- سهولة تدريب الموظفين الجدد على المهام مع تمكين المراقبة الفعالة .
- المساهمة في حل قضايا المنظمة، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري، وتوفير المساعدات الإدارية، والفنية له.
- إمكانية تدريب الموظفين على تأدية المهمات، والأعمال ، بالإضافة إلى تمكين المشرفين من الرقابة على الأعمال .

وهناك بعض العيوب في هذا النوع وهي : (AllBusiness)

- وجود بعض الغموض في تحديد المسؤوليات وتهرب بعض الأفراد منها .
- نشوء فوضى إدارية بسبب عدم القدرة في بعض الأحيان على تطبيق النظام .
- صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي .
- الغموض في تحديد السلطات، والمسؤوليات، وبالتالي ينتج عنه تهرب الأفراد من المسؤوليات .
- الفوضى الإدارية الناشئة عن عدم المقدره على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.

من أجل توزيع اختصاصات الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات " النفط " بما يتماشى والصلاحيات التي خصها بها القانون نجد أن اللجنة المديرة ينبثق عنها خمسة أقسام كل قسم منها يضم أربعة مديريات هي : (من وثائق المؤسسة)

2-1- قسم تسيير العقود والوسائل القانونية :

تتمثل وظيفته في التكفل بالجانب القانوني للوكالة مع الإشراف على تسيير العقود المبرمة في مجال المحروقات ويضم أربعة مديريات :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

- المديرية القانونية والعقود .
- مديرية الجباية على أنشطة المحروقات .
- مديرية المتابعة المالية لأنشطة المحروقات .
- مديرية التدقيق ومراقبة السعر .

2-2- قسم تطوير واستغلال المحروقات :

- و يهتم بالدراسات الإستراتيجية الاقتصادية للوكالة ويضم أربعة مديريات :
- مديرية المخزون الهندسي والتطوير .
 - مديرية الاستغلال والإنتاج
 - مديرية الدراسات الاقتصادية
 - خلية HSE .

2-3- قسم نشاطات الغاز الطبيعي :

- تتمثل وظيفته في كل ما يتعلق بالغاز الطبيعي على المستويين الوطني والخارجي ويضم مديريتين :
- مديرية الأسواق الخارجية
 - مديرية السوق الوطنية

2-4- قسم بنك المعلومات الوطنية :

- و يهتم بالجانب التقني والمعلوماتي للوكالة ويضم أربعة مديريات :
- مديرية التراث الوطني لمعطيات المحروقات .
 - مديرية إدارة المعلومات .
 - مديرية أنظمة المعلومات .
 - مسؤول خلية أنظمة المعلومات وإدارة المعلومات .

2-5- قسم ترويج وتثمين مجال التعدين للمحروقات :

- يهتم بترويج وتسيير مجال التعدين كما يتكفل بالدراسات المتعلقة به ويضم ثلاثة مديريات :
- مديرية الترويج لمجال التعدين للمحروقات.
 - مديرية تسيير لمجال التعدين للمحروقات.
 - مديرية الدراسات والتوقعات الإستراتيجية والتقنيات.

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

3- صلاحيات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " : (من وثائق المؤسسة)

نصت المادة 14 من القانون 07-05 المتعلق بالمحروقات المعدل والمتمم ، على صلاحيات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " . ويمكن تصنيف هذه الاختصاصات إلى اختصاصات إستراتيجية واختصاصات تنفيذية .

3-1- الصلاحيات الإستراتيجية للوكالة الوطنية لتثمين المحروقات " النفط " :

من خلال نص المادة 14 من القانون 07-05 المعدل والمتمم ، يتبين أن المشرع قد منح الوكالة صلاحيات تنظيمية عندما أشركها مع الوزير المكلف بقطاع المحروقات في النصوص التنظيمية التي تحكم نشاطات المحروقات وتساهم في تشجيع نشاطات البحث العلمي في مجالها .

كما تقوم بدراسة مخططات التنمية والموافقة عليها والسهر على عمليات التحيين الدورية لها ، وهو ما يعتبر مساهمة في ترقية الاستثمارات في مجال البحث واستغلال المحروقات لمختلف الوسائل المادية والقانونية المتاحة.

أيضا فهي تقوم بتجميع المخططات على المديين المتوسط والطويل لقطاع المحروقات بناء على مخططات متوسطة وطويلة المدى للمتعاقدين وإرساله إلى الوزير المكلف بالمحروقات في شهر جانفي من كل سنة .

إنما من أهم الصلاحيات إطلاقا هي وضعها الإستراتيجية التي يقوم عليها قطاع المحروقات على المدى البعيد والمتوسط والتي كانت تتولى القيام بها المؤسسة الوطنية سوناطراك قبل صدور قانون المحروقات 07-05 ، وعليه توقع عقود البحث أو الاستغلال للمحروقات باسم الدولة وتتابع وتراقب بصفتها متعاقدة تنفيذ تلك العقود .

مع تمتعها طبعا بامتيازات السلطة العامة بعد أن أودع القانون 07-05 المعدل والمتمم السند المنجمي الذي تعود ملكيته للدولة لدى وكالة النفط ، بعد ما كان بحوزة المؤسسة الوطنية سوناطراك . أما المادة 59 من قانون المحروقات 07-05 المعدل والمتمم فقد أضافت صلاحيات أخرى لوكالة الوطنية لتثمين المحروقات ، تتمثل في مسك وتحيين كشف احتياطات الغاز وكشف لاحتياجات السوق الوطنية وكشف كميات الغاز المتوفرة للتصدير .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

2-3- الصلاحيات التنفيذية للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات " النفط " :

لا تقتصر صلاحيات الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات " النفط " على الجانب التنظيمي لقطاع المحروقات من وضع الإستراتيجية التي يقوم عليها القطاع بل تتعداها إلى الجانب العملي الذي يتمثل في السهر على متابعة تنفيذ هذه السياسة الطاقوية المتعلقة بنشاطات البحث والاستغلال للمحروقات ويمكن تلخيصها كالتالي :

- ضمان شفافية الإجراءات والمساواة بين المتعاملين عند الانتقاء الأولي للأشخاص ، والنظر في تظلماتهم والرد عليها حسب الأشكال والأجال .
- الإشراف على التحضير المناقصة للمنافسة وتحمل مسؤولية توفير كل الشروط الضرورية لضمان إتمام العملية في ظروف مساعدة على حرية المنافسة بين المتعاملين.
- المراقبة والتدقيق في تكاليف النشاطات موضوع عقد البحث والاستغلال.
- تقوم بتسليم رخص التنقيب عن المحروقات ، والرخص الاستثنائية لحرق الغاز .
- مراقبة مدى احترام المتعاقد لشروط استغلال المكامن والالتزام بالمحافظة عليها والاستغلال الأمثل للموارد للثروة النفطية وكل ما يتعلق بتنفيذ الشروط العقدية .
- تحديد الأتاوى وجمعها ودفعها إلى الخزينة العمومية في اليوم الموالي لتحصيلها مع اقتطاع حصتها القانونية .
- السهر على أن يدفع المتعامل الرسوم المنصوص عليها في قانون المحروقات .
- التعاون مع الإدارة الجبائية بتبادل المعلومات المتعلقة بعقود البحث والاستغلال .
- تحديد السعر المرجعي للمحروقات حيث كانت هذه المهمة موكلة لوكالة النفط بموجب المادة 61 من القانون 07-05 المعدل والمتمم المتعلق بالمحروقات أين كانت الوكالة تتولى تحديد السعر المرجعي للمحروقات عند الشحن مع احتساب تكاليف النقل من الآبار إلى ميناء الشحن لكن وبمناسبة التعديل الذي مس القانون 07-05 المعدل والمتمم بالقانون 01-13 الذي ألغى المادة 61 لم تعد مهمة تحديد السعر المرجعي موكلة لوكالة النفط .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

المبحث الثاني : الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية .

يعتمد نجاح أي دراسة على مدى تطبيقها لمنهجية سليمة في تحديد العوامل للوصول إلى نتائج وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال مايلي :

3- منهج الدراسة :

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية , وإشكالية الدراسة وفرضياتها , استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة , لوصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقل والمتمثل في التكوين , والمتغير التابع أداء العاملين , حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في ارض الواقع , ويهتم بوصفها وصفا دقيقا , من خلال التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة .

4- مجتمع وعينة الدراسة :

1.2- مجتمع الدراسة :

تناولت هذه الدراسة اثر التكوين في تنمية أداء العاملين وتم اختيار الوكالة الوطنية لتتمين موارد المحروقات "النفط" كدراسة حالة , وخلال مدة التربص تم تزويدنا من طرف المؤطرة التي رافقتنا طيلة مدة التربص , بجميع المعلومات والإحصائيات التي احتجنا لها لإكمال دراستنا , ومن بين هذه المعلومات إعطاءنا عدد العاملين الدائمين بالمؤسسة والمتمثل في 271 مستخدم .

وحسب ذات المصدر أن المؤسسة تحرص حرصا شديدا على أن يخضع جميع العاملين بها إلى دورات تكوينية لتتمكن من مواجهة مختلف التحديات والسياسات التي تنتهجها الدولة , وبهذا فان مجتمع دراستنا متمثل في جميع العاملين بالوكالة .

2.2- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 40 استبيان عشوائيا على مختلف العاملين بالوكالة الوطنية لتتمين موارد المحروقات "النفط" , مع اختلاف مناصبهم ومستوياتهم الإدارية , وتم استرجاع 29 استبيان ما نسبته 10.7% من مجتمع الدراسة المذكور سابقا , وهذا ما يسمح لنا بتعميم نتائج الدراسة .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

متغيرات ونموذج الدراسة :

متغيرات الدراسة : سوف يتم التطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة بين متغيرين :

المتغير المستقل : المتمثل في التكوين والذي تضمن 12 سؤال .

المتغير التابع : والمتمثل في أداء العاملين وتضمن ثلاثة أبعاد (بعد تنمية مهارات ومعارف العاملين

(التعلم), بعد تنمية مهارات السلوك , بعد النتائج) , كما تضمن كل بعد 4 أسئلة .

المتغيرات الشخصية : وتشمل المتغيرات التالية (الجنس , العمر , المنصب المهني , الخبرة المهنية).

5- الأدوات المنهجية :

2. تصميم أداة الدراسة : من اجل الوصول إلى الإجابة عن الفرضيات تم استخدام الاستبيان حيث تكون

من قسمين هما :

القسم الأول : يشمل المتغيرات الشخصية (الجنس , العمر , المنصب المهني , الخبرة المهنية).

القسم الثاني : متعلق بمتغيرات الدراسة وتضمن محورين :

المحور الأول : خاص بالتكوين والذي تضمن 12 سؤال .

المحور الثاني : خاص بأداء العاملين ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

البعد الأول : خاص بتنمية مهارات ومعارف العاملين (التعلم) وتضمن 04 فقرات .

البعد الثاني : خاص بتنمية مهارات السلوك وتضمن 04 فقرات .

البعد الثالث : خاص بالنتائج وتضمن 04 فقرات .

2.3- مقياس الأداة :

تم الاعتماد على مقياس " ليكرت الخماسي " في عملية تحليل الاستبيان والإجابة على مختلف فقراته كما

هو موضح :

الجدول رقم (02) : يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي .

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | غير موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-----------|------------|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

المصدر : من إعداد الطالب .

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي كمايلي :

تم حساب المدى من خلال العلاقة (اكبر قيمة في المقياس – اصغر قيمة في المقياس)

$$\text{المدى} \leftarrow 5 - 1 = 4$$

طول فئة مقياس ليكرت الخماسي $\leftarrow 5/4 = 0.8$, إذن طول الفئة هو 0.8

ومنه يمكن تحديد الفئات كمايلي :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

الجدول رقم (03) : فئات مقياس ليكرت للحكم على إجابات أفراد العينة .

| درجات الموافقة | فئات المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| غير موافق بشدة | [1.00 , 1.79] |
| غير موافق | [1.80 , 2.59] |
| محايد | [2.60 , 3.39] |
| موافق | [3.40 , 4.19] |
| موافق بشدة | [4.20 , 5.00] |

المصدر: من إعداد الطالب.

3.3- صدق وثبات أداة الدراسة :

1.3.3- الصدق الظاهري لأداة الدراسة : من أجل التحقق من صدق محاور وفقرات والمعلومات التي احتواها الاستبيان قمت بعرضه على الأستاذ المشرف , حيث قام بإعادة الصياغة لبعض الفقرات , كما قام بإعطائي بعض الملاحظات التي أخذتها بعين الاعتبار من أجل بناء استبيان بصورة جيدة كما هو موضح في الملحق رقم (01) .

2.3.3- ثبات الاستبيان : من أجل التحقق من مصداقية وثبات الاستبيان قمنا باستخدام اختبار ألفا - كرونباخ لقياس فقرات الاستبيان , والجدول الموالي يوضح اختبار ألفا – كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبيان :

الجدول رقم (04) : اختبار ألفا – كرونباخ بالنسبة لمحاور الاستبيان وأبعاد الدراسة .

| معامل الفا - كرونباخ | عدد الفقرات | محاور الاستبيان |
|----------------------|-------------|--|
| 0.907 | 12 | المحور الأول : واقع التكوين في " النفط " |
| 0.907 | 12 | الثبات الكلي للمحور الأول |
| 0.846 | 04 | التعلم |
| 0.828 | 04 | السلوك |
| 0.867 | 04 | النتائج |
| 0.935 | 12 | الثبات الكلي للمحور الثاني |
| 0.955 | 24 | الثبات الكلي لمحاور الاستبيان |

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss26 .

4.3- أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

من أجل المعالجة الإحصائية للاستبيان تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss26 , حيث يحتوي على عدد كبير من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي , ومن بين الإحصائيات المستخدمة في الدراسة مايلي :

- المدى : حيث استخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان .
 - التكرارات والنسب المئوية : من أجل الحصول على الخصائص الشخصية لأفراد العينة .
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد العينة.
 - مقياس ألفا – كرونباخ : حيث استخدم للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان .
 - الانحدار الخطي البسيط : استعمل لاختبار فرضيات الدراسة .
- المبحث الثالث : شرح وتحليل نتائج الدراسة.**

سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف المتغيرات الشخصية , وعرض المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع ومدى تواجد هذه المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة , ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة .

1- شرح وتحليل نتائج البيانات :

أولاً : توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية :

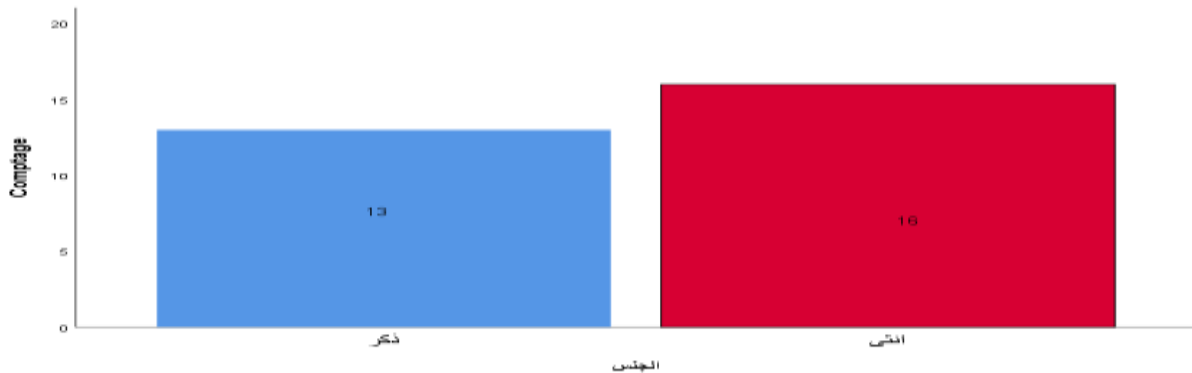
1-1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس :

الجدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

| العامل | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 13 | %44.83 |
| | أنثى | 16 | %55.17 |
| المجموع | | 29 | % 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (04) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن عدد الذكور بلغ 13 ذكر أي ما نسبته 44.83% , وعدد الإناث بلغ 16 أنثى أي ما نسبته 55.17% , وهذا يدل على أن عدد الإناث أكبر من الذكور في الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات " النفط " .

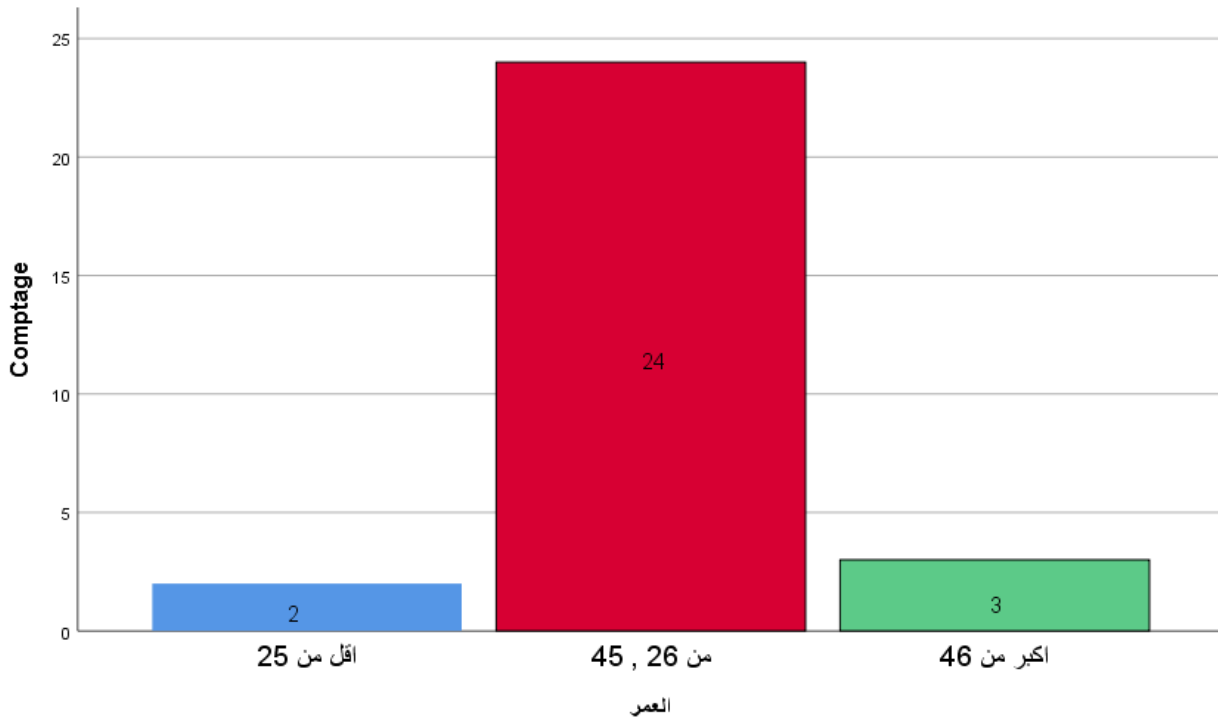
2-1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر :

الجدول رقم (06) : يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر :

| العامل | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|--------------|-------|----------------|
| العمر | أقل من 25 | 2 | 6.9% |
| | من 26 إلى 45 | 24 | 82.8% |
| | أكثر من 46 | 3 | 10.3% |
| المجموع | | 29 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (05) : يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن ما نسبته 82.8% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 45 سنة و ما نسبته 6.9% أعمارهم تقل عن 25 سنة , وما نسبته 10.3% أعمارهم أكبر من 46 سنة , وهذا يبين أن الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات تعتمد بصفة كبيرة على توظيف فئة الشباب .

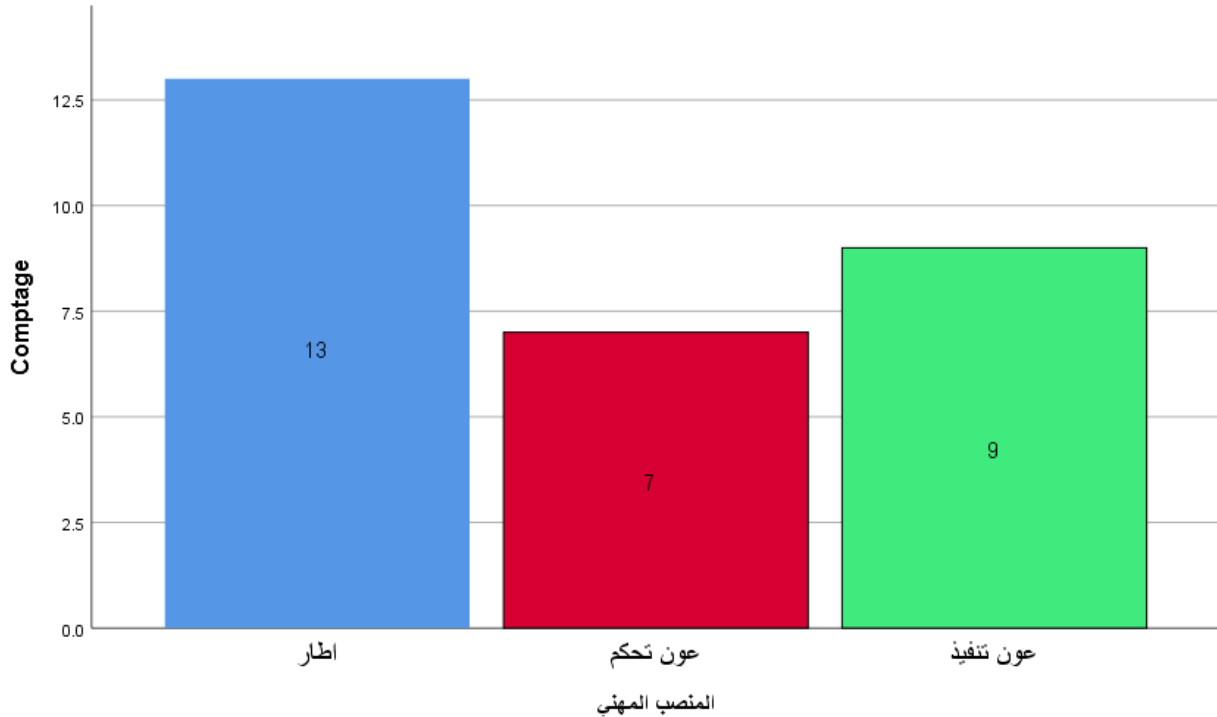
1-3- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب المهني :

الجدول رقم (07) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب المهني :

| العامل | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-----------|-------|----------------|
| العمر | إطار | 13 | %44.8 |
| | عون تحكم | 07 | %24.1 |
| | عون تنفيذ | 09 | %31.0 |
| المجموع | | 29 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (06) : يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب المهني .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن ما نسبته 44.8 يمثل عدد 13 إطار , ونسبة 24.1 تمثل أعوان التحكم وعددهم 07 أعوان , كما أن نسبة 31 تمثل أعوان التنفيذ الذي بلغ عددهم 09 أعوان , كما أننا نلاحظ أن عدد الإطارات هو أكبر عدد وهذا راجع إلى أننا اخترنا عينة عشوائية لهذا ظهر لنا تفاوت في عدد مناصب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

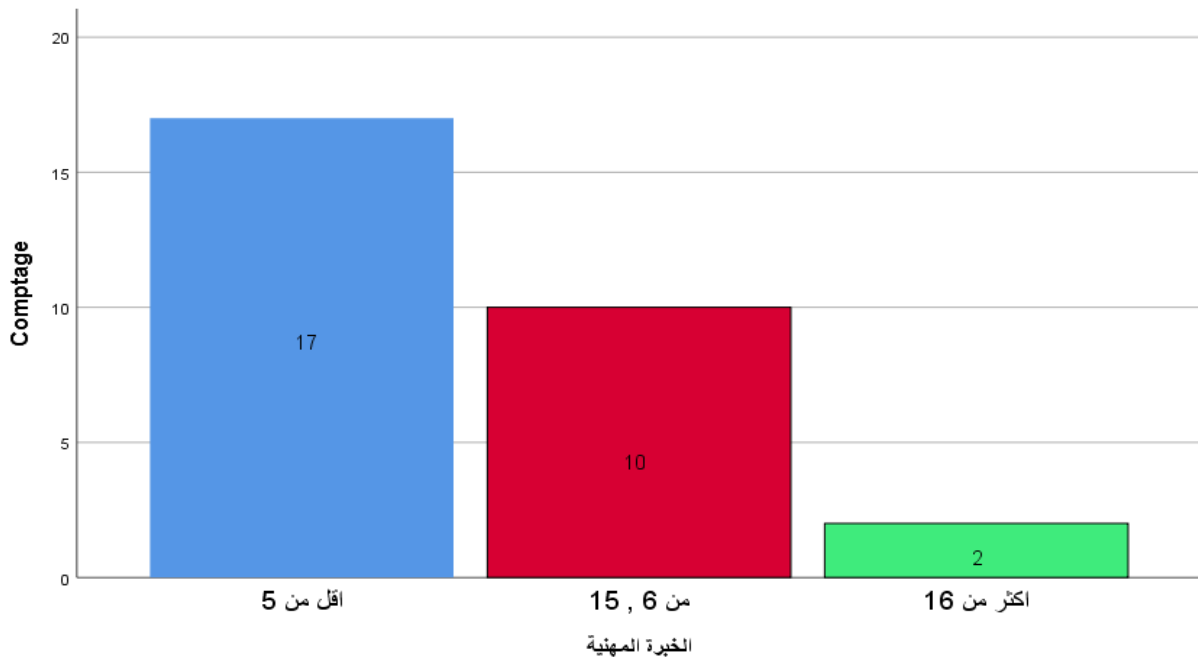
4-1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم (08) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

| العامل | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------------------|-------------|-------|----------------|
| الخبرة المهنية (بالسنوات) | أقل من 5 | 17 | 58.6 % |
| | من 6 إلى 15 | 10 | 34.5 % |
| | أكثر من 16 | 02 | 6.9 % |
| المجموع | | 29 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الشكل رقم (07) : يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أعلى نسبة من الخبرة كانت 58.6 % أي أقل من 5 سنوات , وهذا يدل على أن المؤسسة توظف المتخرجين الجدد وقليلي الخبرة , لأنها تعتبر مؤسسة جديدة ولا زالت في

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

طريق النمو , وما نسبته 34.5 يمثل للذين لديهم خبرة مابين 6 و15 سنة , وتليها نسبة 6.9 تمثل العاملين أكثر من 16 سنة .

ثانيا : تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد العينة :

لمعرفة علاقة واثـر التكوين على أداء العاملين في الوكالة الوطنية لتنـمين موارـد المحروقات " النفط " نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور واقع التكوين في الوكالة الوطنية لتنـمين موارـد المحروقات "النفط" .

1- تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور واقع التكوين في "النفط" :
الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور التكوين .

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | تقوم إدارة " النفط " بتحديد احتياجات التكوين بشكل مسبق | 3.45 | 1.256 | موافق |
| 02 | يتم التعرف على نقاط الضعف لديك من طرف الإدارة قصد معالجتها | 2.76 | 1.190 | محايد |
| 03 | الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التكوين اعتمادا على تقييم الأداء | 2.93 | 1.281 | محايد |
| 04 | تهتم إدارة " النفط " بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تكوينية | 3.41 | 1.108 | موافق |
| 05 | تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية تتناسب مع التطورات الإدارية والتكنولوجية المحيطة | 3.90 | 1.025 | موافق |
| 06 | البرامج التكوينية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك | 3.97 | .606 | موافق |
| 07 | تهتم إدارة "النفط" بتنفيذ فعلي للتكوين المخطط في فترات زمنية مناسبة | 3.48 | 1.401 | موافق |
| 08 | احتوت فترة تنفيذ البرنامج التكويني على جميع وسائل الراحة | 3.83 | 1.076 | موافق |
| 09 | تفضل أن يقيم الموظف المشارك في البرنامج التكويني بعد انتهائه مباشرة | 4.07 | .924 | موافق |
| 10 | يلتزم المدربون ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل | 3.72 | 1.493 | موافق |
| 11 | تهتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون | 3.83 | .933 | موافق |
| 12 | يساهم البرنامج التكويني في إكساب العاملين مهارات و معارف جديدة | 3.79 | 1.527 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن الاتجاه العام كانت جل الفقرات تشير إلى موافق بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.95 , وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتكوين والبرامج التكوينية تتناسب مع احتياجاتها التكوينية .

2- تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد عينة الدراسة لمحور أداء العاملين :

أولا : بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) .

الجدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لبعث تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم).

| الرقم | فقرات بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 13 | يفيدني التكوين في اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملي | 4.03 | 1.085 | موافق |
| 14 | يساعد التكوين على معرفة الطريقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة | 3.93 | 0.884 | موافق |
| 15 | يساهم التكوين في تنمية خبراتي السابقة | 3.83 | 1.104 | موافق |
| 16 | يساعد التكوين على مواكبة التطورات التكنولوجية | 3.79 | 0.940 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص مايلي :

بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) : نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعث التعلم بلغ (3.9) بدرجة موافقة مرتفعة وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة اكتسبوا معارف ومهارات جديدة من خلال مشاركتهم في دورات تكوينية , وبلغ الانحراف المعياري (1.003) .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة رقم 13 قد حلت أولا بأكثر متوسط حسابي (4.03) , وهذا لجودة البرامج التكوينية وقدرة العاملين على اكتساب معارف قيمة تفيدهم في عملهم .

والفقرة رقم 14 حلت ثانيا بمتوسط حسابي قدره (3.93) , وهذا يفسر أن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها عند إدخال تكنولوجيا أو معدات جديدة في مجال عملها .

كما حلت ثالثا الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ (3.83) , وهذا ما يبرهن حرص المؤسسة على تجديد خبرات العاملين من خلال دورات التكوينية .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

ورابعا وأخيرا الفقرة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره (3.79) , وهذا ما يؤكد لنا أن البرامج التكوينية تتماشى مع التطورات التكنولوجية وتميزها بالحدثة .

ثانيا : بعد السلوك

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة لل فقرات الممثلة لبعء السلوك .

| الرقم | فقرات بعد السلوك | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 17 | أعطاني التكوين ثقة قوية بنفسى عند مزاولة مهامى | 3.55 | 1.404 | موافق |
| 18 | يساعد التكوين العاملين بالمؤسسة على قدرة التغلب على صعوبات العمل | 3.93 | 1.067 | موافق |
| 19 | يحرص العاملين على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات | 3.93 | 0.961 | موافق |
| 20 | يتعاون العاملين مع بعضهم فى حالة وجود أعباء إضافية | 3.79 | 1.236 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (11) نستخلص مايلي :

بعد السلوك : نلاحظ انه قد بلغ المتوسط الحسابي لبعء السلوك (3.8) وهو يتوافق مع درجة موافق , وبلغ الانحراف المعياري (1.167) , هذا ما يبين أن العاملين قد تحسن سلوكهم بعد العملية التكوينية .

كما حلت أولا الفقرتين رقم 18 و19 بمتوسط حسابي قدره (3.93) , وهذا لقدرة العاملين من خلال التكوين على اكتساب مهارات تمكنهم من مجابهة جميع التحديات التي يواجهونها أثناء تأدية مهامهم , وكذا حرصهم على الالتزام بالنظام الداخلي للوكالة .

وحلت ثانيا الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي بلغ (3.79) , لان هذا يعكس تحسن سلوك العاملين من خلال مشاركتهم فى تأدية مهامهم والتشارك فى تحقيق أهداف المؤسسة .

وأخيرا الفقرة رقم 17 البالغ متوسطها الحسابي (3.55) , ما يظهر السلوك الفردي من خلال اكتساب ثقة بالنفس وإكساب العامل شخصية قوية تمكنه من تحقيق طموحاته الشخصية .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

ثالثا : بعد النتائج

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة لل فقرات الممثلة لبعده النتائج .

| الرقم | فقرات بعد النتائج | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 21 | أصبحت بعد التكوين قادرا على إدخال طرق جديدة في مجال عملي | 3.62 | 1.208 | موافق |
| 22 | يحرص العاملین على انجاز عملهم في الوقت المحدد | 3.69 | 1.198 | موافق |
| 23 | ينجز العاملین عملهم بكفاءة | 3.97 | 1.085 | موافق |
| 24 | يساعدني التكوين بشكل كبير على تحسين نوعية عملي | 4.28 | 0.797 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص مايلي :

بعد النتائج : ما تم ملاحظته أن المتوسط الحسابي قد بلغ (3.89) وهو يندرج ضمن فئة الموافقة , وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة قد حققو نتائج جيدة بعد تلقينهم لدورات تكوينية , وبلغ الانحراف المعياري (1.072) , كما بلغت الفقرة الرابعة درجة الموافقة بشدة .

حلت أولا الفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي قدره (4.28) , بدرجة موافق بشدة , وهذا ما يؤكد نجاح العملية التكوينية في تنمية نتائج العاملين وتحسين نوعية العمل ويؤكد تلبية المؤسسة لاحتياجات العاملين التكوينية من نقص في المعارف أو الخبرات .

والفقرة رقم 23 حلت ثانيا البالغ متوسطها الحسابي (3.97) , ما برهن فعالية العاملين في تأدية مهامهم وانجاز أعمالهم بكفاءة وفي الوقت المناسب .

وثالثا الفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي (3.69) , التزام العاملين بأوقات العمل المحددة لانجاز المهام .

وأخيرا ورابعا الفقرة رقم 21 ومتوسطها الحسابي (3.62) , التي أظهرت موافقة العاملين على أن التكوين يساعدهم على إدخال طرق جديدة في العمل والمساعدة على الابتكار وانجاز الأعمال بطرق أسهل.

كما يمكننا استخلاص نتائج التحليل في الجدول الموالي :

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | المتغير المستقل : التكوين | 3.60 | 0.95 | موافق |
| | المتغير التابع : أداء العاملين | 3.86 | 1.08 | موافق |
| 01 | بعد التعلم | 3.90 | 1.003 | موافق |
| 02 | بعد السلوك | 3.80 | 1.167 | موافق |
| 03 | بعد النتائج | 3.89 | 1.072 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن مستوى القبول للمتغير المستقل التكوين كان مرتفع وبدرجة موافق ببلوغ متوسطه الحسابي (3.6) و انحرافه المعياري (0.95) , وهذا يمثل جميع فقرات محور التكوين والموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يخص المتغير التابع أداء العاملين فهو الآخر قد بلغ درجة موافق بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (1.08) , وبهذا هو اكبر من قيمة المتغير المستقل التكوين , وكذلك جميع الأبعاد الخاصة به حيث حل أولا بعد التعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.9) وانحراف معياري (1.003) , وحل ثانيا بعد النتائج بقيمة متوسطه الحسابي (3.89) وانحراف معياري (1.072) , وكان ثالثا وآخرهم بعد السلوك بمتوسط حسابي قدره (3.8) وانحراف معياري (1.167) .

وبشكل عام يمكننا القول انه كانت موافقة على جميع فقرات المتغيرين وأبعاد المتغير التابع من طرف أفراد عينة الدراسة .

2 - عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

من اجل اختبار فرضيات الدراسة ومعرفة الأثر الناتج عن العلاقة بين التكوين وأداء العاملين بأبعاده الثلاثة (بعد تنمية المعارف والمهارات أي التعلم وبعد السلوك , بعد النتائج) , قمنا باستخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كمايلي :

2-1- اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات " النفط" .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

الجدول رقم (14) : يوضح الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وأبعاد أداء العاملين .

| التكوين | | | | | | | المتغيرات |
|-------------|--------|------------|------------|----------|----------|--------|---------------|
| اختبار فيشر | | معامل | معامل | اختبار T | معامل | معامل | |
| Sig | F | التحديد R2 | الارتباط R | | الانحدار | الثبات | |
| 0.000 | 18.691 | 0.409 | 0.640 | 4.323 | 0.672 | 1.895 | التعلم |
| 0.000 | 16.160 | 0.374 | 0.612 | 4.020 | 0.842 | 1.192 | السلوك |
| 0.000 | 17.078 | 0.387 | 0.622 | 4.133 | 0.594 | 2.515 | النتائج |
| 0.000 | 29.444 | 0.522 | 0.722 | 5.426 | 0.988 | 0.511 | أداء العاملين |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

2-2- نتائج اختبار الفرضيات :

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) بالوكالة الوطنية لتنمية موارد المحروقات " النفط". انطلاقا من الجدول (14) يتبين وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.672) , وهذا يدل على أن التكوين يساهم بنسبة 67.2 % في زيادة معارف ومهارات العاملين أي زيادة تعلمهم لمعارف جديدة , ومساعدة المؤسسة محل الدراسة في التأقلم مع التطورات السريعة في مجال عملها , وهذا الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % , وبلغت الاحتمالية (4.323) , وقيمة احتمالية (0.000) , فهي اقل من مستوى معنوية 5 % .

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.409) , وهذا يعني أن 41% من التغيرات الحاصلة في تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) , يعود سببها إلى العملية التكوينية , وهذا ما أكدته معامل الارتباط بين متغير التكوين وبعد تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) الذي بلغ 64 % .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد معارف ومهارات العاملين (التعلم) بالوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد سلوك العاملين بالوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط".

انطلاقا من الجدول (14) يتبين وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد سلوك العاملين خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار(0.842) , وهذا يدل على أن التكوين يساهم بنسبة 84% في تحسين سلوك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة , وتحكمها في سلوك العاملين بها ومواجهة جميع التحديات التي تواجهها , وهذا الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% , وبلغت الاحتمالية (4.020) بقيمة احتمالية (0.000) , فهي اقل من مستوى معنوية 5% .

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.374) , وهذا يعني أن 37% من التغيرات الحاصلة في سلوك العاملين يعود سببها إلى العملية التكوينية , وهذا ما أكدته معامل الارتباط بين متغير التكوين وبعد سلوك العاملين الذي بلغ 61% .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد سلوك العاملين بالوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد نتائج العاملين بالوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط".

انطلاقا من الجدول (14) يتبين وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد نتائج العاملين خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار(0.594) , وهذا يدل على أن التكوين يساهم بنسبة 59% في تحسين وتنمية نتائج العاملين بالمؤسسة محل الدراسة , وتحكمها في نتائج العاملين بها والتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة من خلال قيام عاملها بمهامهم على أحسن وجه وبفعالية وكفاءة جيدة , وهذا الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% , وبلغت الاحتمالية (4.133) بقيمة احتمالية (0.000) , فهي اقل من مستوى معنوية 5% .

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.387) , وهذا يعني أن 39% من التغيرات الحاصلة في نتائج العاملين يعود سببها إلى العملية التكوينية , وهذا ما أكدته معامل الارتباط بين متغير التكوين وبعد نتائج العاملين الذي بلغ 62% .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية بعد نتائج العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

انطلاقا من الجدول (14) يتبين وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.988) , وهذا يدل على أن التكوين يساهم بنسبة 99% في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة , وتحكمها في أداء العاملين بها وهذا من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعلمهم لمعارف وتقنيات جديدة , والتحكم في سلوكياتهم وتحقيق تعاون بين العاملين في أداء مهامهم وتغيير رؤيتهم الإستراتيجية تماشيا مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة , والتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة من خلال قيام عاملها بمهامهم على أحسن وجه وبفعالية وكفاءة جيدة , وهذا الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% , وبلغت الاحتمالية (5.426) بقيمة احتمالية (0.000) , فهي اقل من مستوى معنوية 5% .

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.522) , وهذا يعني ان 52% من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين يعود سببها إلى العملية التكوينية , وهذا ما أكده معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل (التكوين) والتابع (أداء العاملين) الذي بلغ 72% .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط".

3- مناقشة وتفسير النتائج العامة للدراسة .

يمكن مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص مدى مساهمة التكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط" , وانه تم الوصول إلى معرفة الدور والأثر البالغ للتكوين في تحسين وتنمية أداء العاملين , وهذا من خلال :

الأهمية البالغة التي توليها الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات لتكثيف الدورات التكوينية للعاملين بها , وحرصها على مشاركة جميع العاملين بالعملية التكوينية , وهذا بصفة دورية ودائمة لتنمية معارف

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة .

ومهارات العاملين , والرفع من كفاءتهم المهنية , ومحاولة امتلاكها لمورد بشري يمكنها من مجابهة المهام الملقة على عاتقها من طرف الدولة .

حيث أن الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات " النفط " تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية للعاملين عن طريق المسؤول المباشر , ولإجراء التكوين تقوم بفتح مناقصة , لاستقبال دفاتر الشروط من طرف مراكز التكوين المتعاملة معها سابقا أو كانت لأول مرة , ليقوم مجلس الإدارة بدراسة العروض المقدمة , من برامج تكوينية والمدة وكذا أماكن التكوين والتكاليف ... الخ , واختيار العرض المناسب لإتمام الصفقة. كما انه يوجد لديها ميزانية خاصة بالتكوين خارج البلد تسمى ميزانية **Re** وهي ممولة من طرف الشركات الأجنبية التي تدخل في إطار إبرام عقود الشراكة بينها وبين شركة سونطراك , يتم الاستهلاك منها عند احتياجها لعملية تكوينية غير متاحة في الجزائر .

كما نجد أيضا أن الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ويتمتع بروح المسؤولية ومتعاون مع المتكويين , واهتمامها بمحتويات البرامج التكوينية وكذا أماكن الإجراء واستغلال الوسائل والأوقات , ومتابعتها لانضباط العاملين بالتعليمات والتوجيهات .

كما وجدنا أيضا أن اغلب العاملين الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات ملتزمين بتأدية مهامهم , وحريصين على الالتزام بأوقات العمل , وملتزمون بالقوانين والأنظمة الداخلية , كما تتوفر أجواء التعاون ومشاركة الأفكار بين الأفراد العاملين لتأدية مهامهم على أحسن وجه وأسرع وقت .

بالرغم من استنتاجنا لنتائج ايجابية من خلال الرفع من معنويات العاملين وتوفير الحوافز المادية , وخلق جو مناسب للعمل , والرفع من كفاءة وفعالية العاملين , إلا انه يوجد بعض السلبيات أو النقائص الملاحظة مثل عدم استخدام المؤسسة لتقسيمات العمل وهذا من خلال كثرة المهام الملقة على عاتق العاملين وتداخلها فيما بينهم , وهذا ما يؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لموضوع اثر التكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" ,حيث من خلال هذا الفصل أعطينا لمحة عن الوكالة الوطنية , وكذا هيكلها التنظيمي ونوعه وأيضا صلاحياتها المخولة لها من طرف الدولة .

كما اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها عشوائيا على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة , والتي احتوت على محورين واقع التكوين في "النفط" ومحور أداء العاملين , بهدف الإجابة على الإشكالية العامة : ما مدى مساهمة التكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" ؟ .

وبعد استرجاعنا للاستبانة قمنا باختبار صدقها من خلال اختبار ألفا – كرونباخ , ثم تم تفريغ بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة من خلال البرنامج الإحصائي spss26 , كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات بالاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وسيغما .

كما تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها إثبات صحة الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية التالية :
يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط".

وعند بحث اثر التكوين في تنمية أداء العاملين تم التوصل إلى انه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية على أبعاد أداء العاملين (التعلم , السلوك والنتائج) , التي اندرجت في الفرضيات الفرعية .

خاتمة عامة

خاتمة :

اتضح من خلال هذه الدراسة في فصلها النظري والميداني , انه من أهم عوامل نجاح المؤسسات في الوقت المعاصر لابد من الاهتمام برأس المال البشري , لأنه يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية , ومن خلاله يمكن مواجهة التحديات وتغيرات العصر , وكذا مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات , فبقاء المؤسسات واستمراريتها مرهونة بالعنصر البشري , كما انه لا يكفي استقطاب وتوظيف عاملين أكفاء وذوي مهارات عالية , بل لابد من تطوير وتنمية وتحسين معارفهم ومهاراتهم من خلال التكوين , وفق الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة .

إذ لابد من تغيير النظرة لمفهوم التكوين لأنه لم يعد مفهوما تقليديا يقوم على تنظيم دورات تكوينية تقليدية تفرضها القوانين , بل أصبح خيارا استراتيجيا في العملية الاستثمارية وهذا لتنمية قدرات وأداء العاملين , وتطوير إمكانياتهم ودفعهم إلى الإبداع والتطوير والتجديد الدائم للخبرات , وإخراج طاقتهم لرفع من كفاءة أدائهم , وكذا الأداء الكلي للمؤسسات , لبلوغ أهدافها والمحافظة على استمراريتها وتحديثا لخبرات عنصرها البشري .

وعموما يجب على المؤسسات تطوير منظومتها التقييمية , وذلك للتحديد الدقيق لاحتياجاتها التكوينية تماشيا مع احتياجات العاملين , وأيضا تقييم البرامج والدورات التكوينية قبل وبعد إجرائها للتأكد من فعاليتها , لتنمية أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة , وهذا من خلال إعداد تقارير التقييم دوريا وبناءا عليها يقوم المسيرين بتغيير اتجاه برامجهم التكوينية وفق تحديد مسبق لأهداف العملية التكوينية تماشيا مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

النتائج الرئيسية للدراسة :

1- النتائج النظرية :

- التكوين له اثر كبير في تنمية أداء العاملين .
- يعتبر التكوين نشاطا رئيسيا للتحسين والرفع مع معارف ومهارات العاملين .
- محتوى البرامج التكوينية له تأثير كبير في نجاح التكوين وتلبية احتياجات المؤسسة من نقص في أداء العاملين .
- تنمية الأداء الكلي والفردى للعاملين يتم من خلال تكثيف الدورات التكوينية .
- التكوين يساعد العاملين على التدرج في مناصبهم وتحقيق طموحاتهم .
- تقييم الأداء له دور مهم في تحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين .

- تنمية أداء العاملين يساعد المسيرين على استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة .
- التكوين يعتبر عملية استثمارية لأنه وسيلة لتنمية أداء العاملين وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة .
- للمكون دور كبير في نجاح العملية التكوينية من خلال تحليه بروح المسؤولية وتعاونه مع المتكويين .
- للتكوين دور في تحسين سلوك العاملين ويساعدهم على تحقيق نتائج جيدة من خلال أداء مهامهم على أحسن وجه وفي الوقت المناسب .

النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية :

- يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للتكوين في تنمية أداء العاملين وأبعاده بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات " النفط".
- الوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات " النفط " تولي أهمية كبيرة للتكوين وتحرص على مشاركة جميع العاملين في دورات تكوينية.
- مستوى أداء العاملين بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات مرتفع وهذا من خلال أدائهم لمهامهم بكفاءة وفعالية .
- نجاح العمليات التكوينية التي تقوم بها الوكالة الوطنية وهذا من خلال تنمية أداء العاملين .
- تحسن سلوك العاملين المشاركين في دورات تكوينية وتعاونهم في أداء مهامهم.
- تحقيق نتائج أداء جيدة وبلوغ أهداف المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- وجوب زيادة الاهتمام بالعملية التكوينية وتدارك أهميتها .
- يجب على المؤسسة مراعاة وتحسين عملية تقييم الأداء للعاملين .
- زيادة وعي المسيرين بأهمية العملية التكوينية في تنمية أداء العاملين .
- حرص المسيرين والمدراء على مكافأة العاملين المتميزين وتشجيعهم .
- تكثيف الدورات التكوينية واستمراريتها لمواكبة التطورات التكنولوجية .
- تنويع البرامج التكوينية مع مراعات الاحتياجات الفردية للعاملين .

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- نجم العزاوي , التدريب الإداري , عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع , 2006.
- 2- عمر وصفي عقيلي , ادارة القوى العاملة , عمان : دار زهران للنشر والتوزيع , 1996.
- 3- جمال الدين محمد المرسي , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين, الإسكندرية : الدار الجامعية , 2003 .
- 4- خيرى خليل أجميلي ، التنمية الإدارية و الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث. مصر ، 1998 .
- 5- عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012 .
- 6- لحبيب بلية بن محمود, وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية-الإدارة العمومية في الجزائر انونجا- عمان: دار الراهة للنشر والتوزيع, 2018 .
- 7- صلاح الشنواني, ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف , الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة 1999 .
- 8- سهيلة محمد عباس , ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي , عمان :دار وائل لنشر والتوزيع , 2003,
- 9- صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية, الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة . 2002.
- 10- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي ، و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 .
- 11- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب ، الجزائر ، دون سنة نشر.
- 12- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة ، الجزائر , 2011 .
- 13- احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , ط5 , الإسكندرية :الدار الجامعية , 2001 .
- 14- أمين ساعاتي , ادارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق , القاهرة . دار الفكر العربي , 1998 .
- 15- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية ،دار الهدى ، الجزائر , 2011.
- 16- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .

- 17- أحمد عبد الله عبد العزيز الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، بدون طبعة، دراسة تطبيقية عسكرية، الرياض، 2003 .
- 18- محمد الحناوي ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
- 19- حسونة فيصل ، ادارة الموارد البشرية / فيصل موسى حسونة _ عمان : دار أسامة , 2008 .
- 20- زهير ثابت , كيف تقييم أداء الشركات والعاملين , بدون طبعة , دار قباء للطباعة والنشر , القاهرة 2001, .
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي , ادارة الأفراد , الطبعة الأولى , مكتبة الإشعاع الفنية , الإسكندرية , 2001 , .
- 22- سهيلة محمد عباس , علي حسين علي , ادارة الموارد البشرية , الطبعة الثالثة , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 2007 .
- 23- يوسف حجيم الطائي وآخرون , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , 2006 .
- 24- محمد قدرى حسن , ادارة الأداء المتميز , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية , 2014 .
- 25- يوسف حجيم الطائي وآخرون , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى عمان : 2006.
- 26- نادر احمد أبو شيخة , ادارة الموارد البشرية , بدون طبعة , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان : 2000.
- 27- علي محمد الربابعة , ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2003.
- 28- عساف عبد المعطي , التدريب وتنمية الموارد البشرية , بدون طبعة , دار الزهران , عمان , 2009.

المقالات :

- 1- عبد القادر يحيوي , عبد الغاني مولودي , دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية , مجلة مجاميع المعرفة , المجلد 08, العدد 01 , جامعة احمد درااية (ادرار)الجزائر , 12 ماي 2022 .
- 2- براهيم بلقايد , التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية _ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران , الباحث الاقتصادي , المجلد 8, العدد 1 , جامعة وهران 2 (الجزائر) , ديسمبر 2021 .
- 3- أسامة مرنيذ , أيوب سعودي , التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية , مجلة التحدي , المجلد 12, العدد 02 . جامعة المسيلة , جامعة أم البواقي , 2020 .
- 4- عبد المليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم , مجلة العلوم الإنسانية , العدد الأول , كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2001.
- 5- فاطمة شادي , الطاهر مجاهدي , فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال , مجلة أفاق للعلوم , العدد الثامن , ج1, جوان , 2017.
- 6- الشيخ الداوي , "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" , مجلة الباحث , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 7 (2010/2009) .
- 7- العربي عطية , " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية" , مجلة الباحث , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح ورقلة . 10 (2012).
- 8- بوعرارة صارة (2013), تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، الجزائر- سعيدة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الدكتور الطاهر مولاي .

المذكرات والرسائل الجامعية :

- 1- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2019.
- 2- مؤمن شرف الدين " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية " : دراسة حالة مؤسسة نفاوس للمصبرات باتنة , مذكرة ماجستير في علوم التسيير , جامعة سطيف , 2012/2011.
- 3- عشي عادل , الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) جامعة محمد خيضر بسكرة , 2002/2001 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Martory Bernard et Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, dunod, paris, 6ème éd, 2005.
- 2- Jean Marie peritti , dictionnaire des ressources humaines, éd Vuibert, paris, 1999.
- 3- M.C BELAID, "guide pratique pour la gestion des ressources humaines", édition pages bleus Alger 2009, page 78.
- 4- Jacques SOYER, " comment recenser les besoins de formation " , page 4.
- 5- Thierry Ardouin, " Ingénierie de formation pour l'entreprise " , 2ème édition DUNOD, Paris, 2006, p23

المواقع الالكترونية :

- 1- All Business .Common Types of Organizational Structures . Visited le 01/06/2022.
- 2- Business Dictionary. Organizational structure. . Visited le 01/06/2022.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها والتي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة استر تخصص مناخ منت الموارد البشرية تحت عنوان : **اثر التكوين في تنمية أداء العاملين** دراسة حالة- الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط ALNAFT " لذا ارجوا منكم مساعدتي في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك,علما ان معلوماتكم ستكون محل السرية التامة, وستستخدم لغرض إتمام دراستي لا غير ذلك .

شاكرا لكم حسن تعاونكم ولكم فائق الاحترام والتقدير .

القسم الأول : البيانات الشخصية: يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية للموظفين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط ALNAFT " ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو التكرم منكم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : اقل من 25 من 26 , 45 اكبر من 46
- 3- المنصب المهني : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 4- الخبرة المهنية بالسنوات: اقل من 5 من 6 , 15 أكثر من 16

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : واقع التكوين في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات " النفط " .

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-------|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| 01 | تقوم إدارة " النفط " بتحديد برامج تكوينية جيدة بشكل مسبق ومنتظم . | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 02 | يتم التعرف علي نقاط الضعف لديك من طرف الإدارة قصد معالجتها. |
| | | | | | 03 | الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التكوين اعتمادا على تقييم الأداء. |
| | | | | | 04 | تتم إدارة " النفط " بتحديد فئة العاملين المحتاجين لدورات تكوينية. |
| | | | | | 05 | تقوم الإدارة بإعداد برامج تكوينية تتناسب مع التطورات الإدارية والتكنولوجية المحيطة . |
| | | | | | 06 | البرامج التكوينية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك. |
| | | | | | 07 | تتم إدارة "النفط" بتنفيذ فعلي للتكوين المخطط في فترات زمنية مناسبة. |
| | | | | | 08 | احتوت فترة تنفيذ البرنامج التكويني على جميع وسائل الراحة . |
| | | | | | 09 | تفضل أن يقيم العاملين المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهائه مباشرة. |
| | | | | | 10 | يلتزم المدربين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل . |
| | | | | | 11 | تتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون . |
| | | | | | 12 | يساهم البرنامج التكويني في إكساب العاملين مهارات و معارف جديدة . |
| المحور الثاني : يتعلق هذا المحور بأداء العاملين | | | | | | |
| أولاً: تنمية معارف ومهارات العاملين (التعلم) | | | | | | |
| | | | | | 13 | يفيدني التكوين في اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملي |
| | | | | | 14 | يساعد التكوين على معرفة الطريقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة |
| | | | | | 15 | يساهم التكوين في تنمية خبراتي السابقة . |
| | | | | | 16 | يساعد التكوين على مواكبة التطورات التكنولوجية . |
| ثانياً : تنمية مهارات السلوك . | | | | | | |
| | | | | | 17 | أعطاني التكوين ثقة بنفسني عند مزاولة مهامي |
| | | | | | 18 | يساعد التكوين العاملين بالمؤسسة على قدرة التغلب علي صعوبات العمل. |
| | | | | | 19 | يحرص العاملين على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات . |
| | | | | | 20 | يتعاون العاملين مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية . |
| ثالثاً : النتائج . | | | | | | |
| | | | | | 21 | أصبحت بعد التكوين قادرا على إدخال طرق جديدة في مجال عملي . |
| | | | | | 22 | يحرص العاملين على إنجاز عملهم في الوقت المحدد . |
| | | | | | 23 | ينجز العاملين عملهم بكفاءة |
| | | | | | 24 | يساعدني التكوين بشكل كبير على تحسين نوعية عملي . |

Friability

Echelon : ALL VARIABLES

Recapitulative de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide | 29 | 100.0 |
| | Exclue ^a | 0 | .0 |
| | Total | 29 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .955 | 24 |

اختبار الفا – كرونباخ لمحور واقع التكوين في " النفط " :

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .907 | 12 |

اختبار الفا – كرونباخ لبعء تنمية المعارف والمهارات (التعلم):

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .846 | 4 |

الملاحق

اختبار الفا – كرونباخ لبعء السلوك:

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .828 | 4 |

اختبار الفا – كرونباخ لبعء النتائج:

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .867 | 4 |

اختبار الفا – كرونباخ لمحور اداء العاملين :

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .935 | 12 |

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التكوين :

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Variance |
|---|----|---------|----------|
| تكوينية برامج بتحديد " النفط " إدارة تقوم ومنتظم مسبق بشكل جيدة | 29 | 3.45 | 1.256 |
| من لديك الضعف نقاط علي التعرف يتم .معالجتها قصد الإدارة طرف | 29 | 2.76 | 1.190 |
| التكوين احتياجات بدراسة تقوم الإدارة الأداء تقييم على اعتمادا | 29 | 2.93 | 1.281 |
| العاملين فئة بتحديد " النفط " إدارة تهتم .تكوينية لدورات المحتاجين | 29 | 3.41 | 1.108 |
| تناسب تكوينية برامج بإعداد الإدارة تقوم والتكنولوجية الإدارية التطورات مع . المحيطة | 29 | 3.90 | 1.025 |
| منها استفدت التي التكوينية البرامج .مهاراتك تنمية على مساعدتك | 29 | 3.97 | .606 |
| للتكوين فعلي بتنفيذ " النفط " إدارة تهتم .مناسبة زمنية فترات في المخطط | 29 | 3.48 | 1.401 |

الملاحق

| | | | |
|--|----|------|-------|
| على التكويني البرنامج تنفيذ فترة احتوت الراحة وسائل جميع . | 29 | 3.83 | 1.076 |
| في المشاركين العاملين يقيم أن تفضل مباشرة انتهائه بعد التكويني البرنامج . | 29 | 4.07 | .924 |
| التدريبية الدورة ببرنامج المدرب يلتزم الوسائل و الوقت استغلال حيث من . | 29 | 3.72 | 1.493 |
| فعال و كفاء المدرب يكون الإدارة تهتم متعاون و المسؤولية روح لديه و . | 29 | 3.83 | .933 |
| إكساب في التكويني البرنامج يساهم جديدة معارف و مهارات العاملين . | 29 | 3.79 | 1.527 |
| N valide (liste) | 29 | | |

اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات :

Régression

Recapitulative des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|------------------------------------|
| 1 | .722 ^a | .522 | .504 | .967 |

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين المستقل المتغير,

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|---------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 27.521 | 1 | 27.521 | 29.444 | .000 ^b |
| | de Student | 25.237 | 27 | .935 | | |
| | Total | 52.759 | 28 | | | |

a. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير

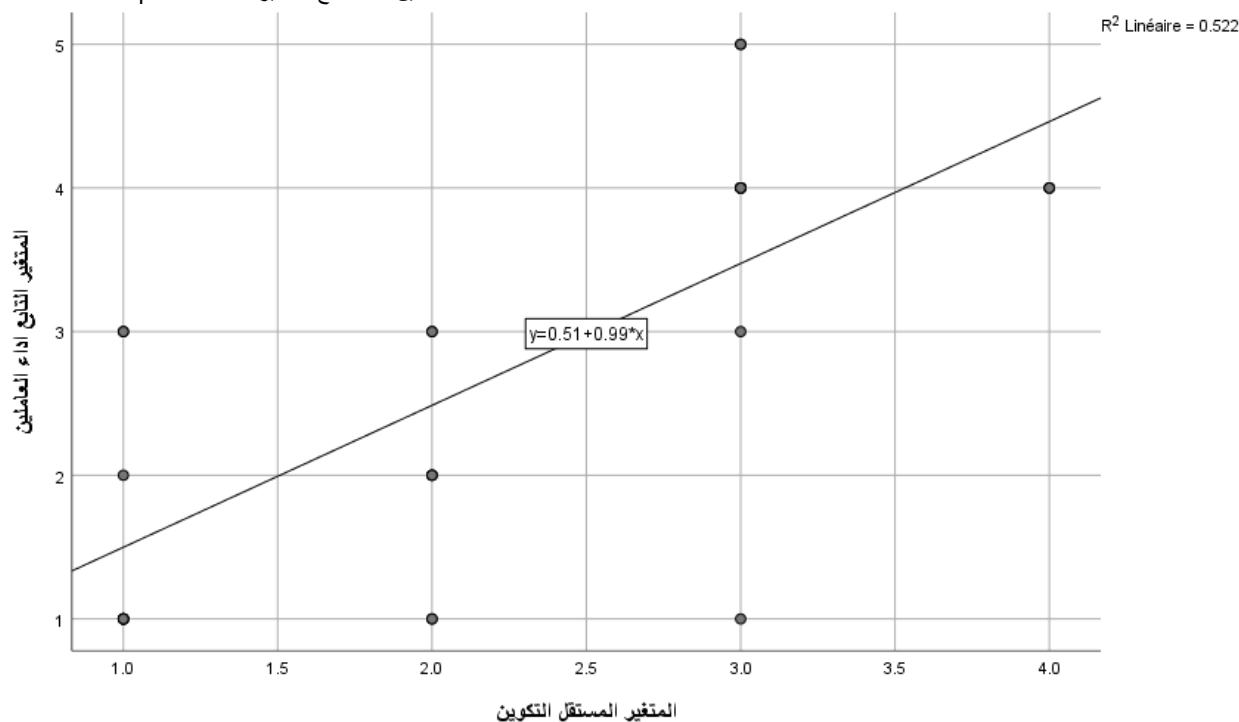
b. Prédicteurs : (Constante), التكوين المستقل المتغير,

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardizes | | Sig. |
|--------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | |
| 1 | (Constante) | .511 | .457 | | 1.117 | .274 |
| | التكوين المستقل المتغير | .988 | .182 | .722 | 5.426 | .000 |

الملاحق

a. Variable dépendante : العاملين اداء التابع المتغير



Recapitulative des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .640 ^a | .409 | .387 | .826 |

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين المستقل المتغير

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 12.752 | 1 | 12.752 | 18.691 | .000 ^b |
| | de Student | 18.421 | 27 | .682 | | |
| | Total | 31.172 | 28 | | | |

a. Variable dépendante : التعلم بعد

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين المستقل المتغير

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardizes | | Sig. |
|--------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | |
| 1 | (Constante) | 1.895 | .391 | | 4.850 | .000 |
| | التكوين المستقل المتغير | .672 | .156 | .640 | 4.323 | .000 |

a. Variable dépendante : التعلم بعد

الملاحق

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 20.012 | 1 | 20.012 | 16.160 | .000 ^b |
| | de Student | 33.436 | 27 | 1.238 | | |
| | Total | 53.448 | 28 | | | |

a. Variable dépendante : السلوك بعد

b. Prédictors : (Constante), التكوين المستقل المتغير

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardizes | t | Sig. |
|--------|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1.192 | .526 | | 2.265 | .032 |
| | التكوين المستقل المتغير | .842 | .210 | .612 | 4.020 | .000 |

a. Variable dépendante : السلوك بعد

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 9.957 | 1 | 9.957 | 17.078 | .000 ^b |
| | de Student | 15.741 | 27 | .583 | | |
| | Total | 25.698 | 28 | | | |

a. Variable dépendante : النتائج

b. Prédictors : (Constante), التكوين المستقل المتغير