



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثليجي-الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص علم نفس

عمل وتنظيم وتسير الموارد البشرية تحت عنوان:

دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لمؤسسة سوناطراك DML
بالأغواط

إشراف البروفيسور :

- عون علي

إعداد:

-حشاني شذى

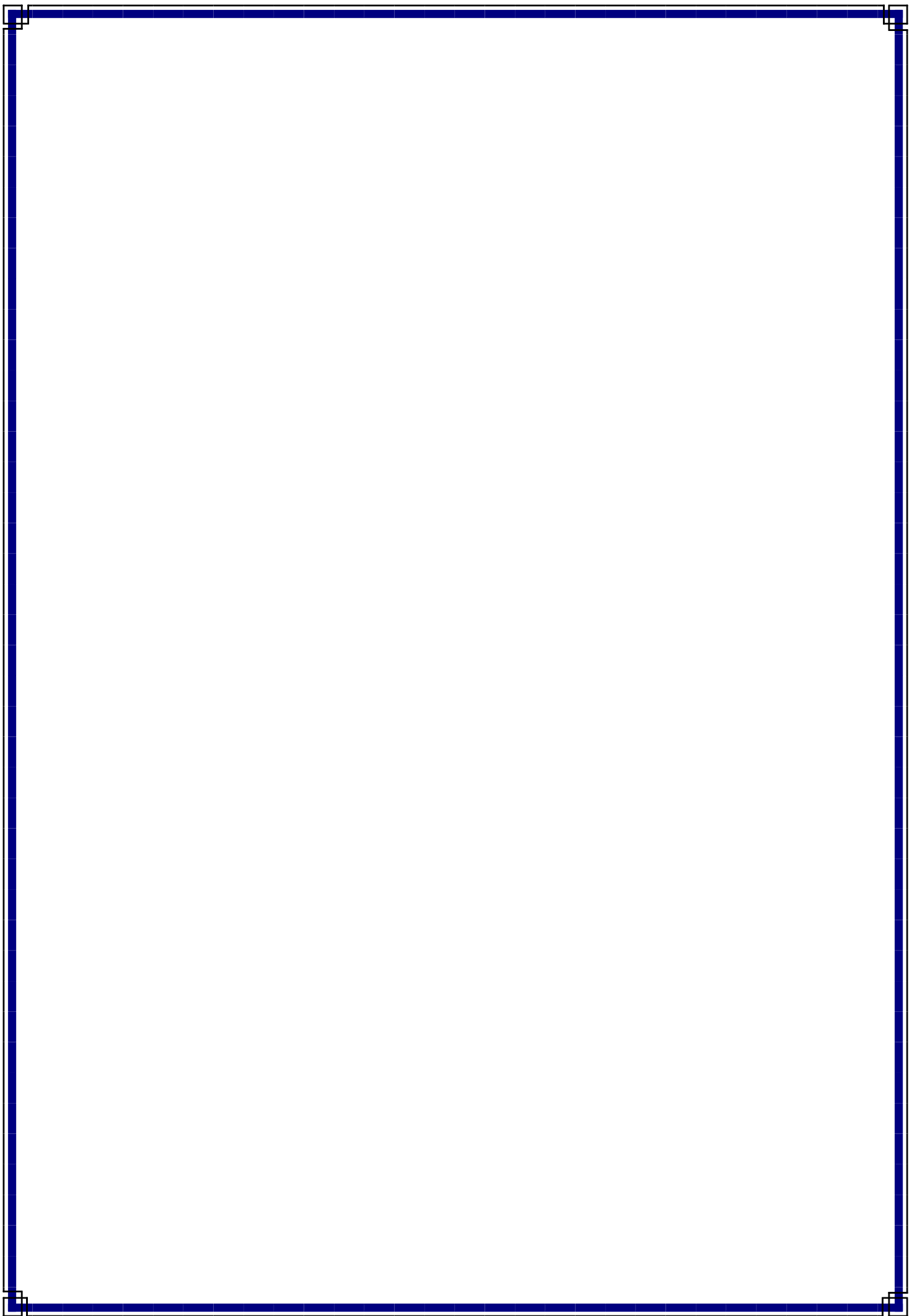
-لغواطي سهام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتب العلمية	الصفة
ا. حنة الهاشمي	أستاذ محاضر 'ا'	رئيسا
ا.عون علي	أستاذ التعليم العالي	مشرف ومقررا
ا. جقيدل سمية	أستاذ محاضر 'ا'	مناقشا

السنة الجامعية

2024/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثابري - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص علم نفس

عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان:

دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين لمؤسسة سوناطراك DML
بالأغواط

إشراف البروفيسور :

- عون علي

إعداد:

-حشاني شذى

-لغواطي سهام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتب العلمية	الصفة
ا. حنة الهاشمي	أستاذ محاضر 'ا'	رئيسا
ا. عون علي	أستاذ التعليم العالي	مشرف ومقررا
ا. جقيدل سمية	أستاذ محاضر 'ا'	مناقشا

السنة الجامعية

2024/2023

شكر وتقدير

اشكر الله الواحد الصمد الذي هدانا لطريق ومنحنا نعمة العلم
وجعلنا من المتتبعين لدرجاته والمحبين في جني ثمراته راجين
منه ان يديمه علينا بالمزيد بالدرجات العلا بأذنه تعالى
الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة وكشف الغمة
الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا وحبينا محمد عليه الصلاة والسلام
كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ البروفيسور المحترم "علي عون"
الذي اشرف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بوقته
كما نتقدم بالشكر الى كل من افادنا بعلمه وخبرته
وفي الاخير نتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة كلية علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا
راجينا من المولى عزوجل ان يسد خطاهم ويمدهم الصحة والعافية ويبارك في رسالتهم

سهام لغواطي

شذى حشاني

إهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى.... ولك الحمد إذا رضيت..... الحمد بعد الرضا

أهدي ثمرة عملي هذا الى روح امي وابي

ولقاء في جنة الفردوس ان شاء الله

الى تاج راسي وسندي في الحياة اخوتي واخواتي

والى صديقتي التي شركتني عملي هذا: حشاني شذى

الى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل من الأحباب

والأصدقاء والاساتذة

لغواطي سهام



اهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى... ولك الحمد إذا رضيت..... الحمد بعد الرضا
اللهم احفظ من جعلت الجنة تحت اقدامها... والصبر ملئ كفيها فأنجبت وربت
وفي خفاء دعت وبكت... وابت على ما فيها وتجرعت المر لتسقينني الشهد.
الى من سهرت الليالي... فأنارت لي دروب الحياة... الى من أحبها قلبي
"امي الحبيبة" طال الله في عمرها.

الى من كلله الله بالهبة والوقار... الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل
اسمه
بكل افتخار... ارجو من الله ان يمدد في عمرك لترى ثمارا قد جان قطافها بعد طول
انتظار

وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم والغد والى الابد.... "ابي العزيز" حفظه الله.
الى تاج راسي وسندي في الحياة اخوتي: طاهر، عيسى، عبد القادر
الى شمعة حياتي اختي الوحيدة ام الخير وداد والى زوج اختي انور حسام الدين ساسي
الى زوجي وشريك حياتي "احمد بن الشيخ خشبة"
الى امي ثانية الحاجة خديجة خشبة والى ابي الثاني رحمه الله واسكنه جنة الفردوس
"محمد خشبة"

والى بنات اختي اريج والين، والى ابن اخي ناصر والى ابن اختي رحمه الله
"حسام الدين"

الى خالاتي والى جدتي الغالية حفظها الله ورعاها وادم الله في صحتها "ام الخير"
الى كل من عائلة حشاني و نقموش و خشبة
والى صديقتي التي شركتني عملي هذا : سهام لغواطي

والى كل من تجمعنا به صلة الرحم والصدقة ولم تأتي على ذكرهم الى كل من
ساندني وشجعني من قريب ا بعيد....

حشاني شذى

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك بالأغواط ، حيث استخدمنا المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من عمال الإداريين تم اختيارهم بشكل عشوائي ، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 40 من عمال الإداريين لشركة سوناطراك بالأغواط ولقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما اعتمدنا في تحليل البيانات الواردة في الاستبيان على برنامج spss من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها مثل المتوسط الحسابي لحساب المستوى وأيضا لإيجاد الفروق بين عدة فئات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال الإداريين شركة سوناطراك
 - للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين الإداريين لعمال مؤسسة سوناطراك .
 - للتكوين المعرفي دور في زيادة فاعلية العمل لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك
 - للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك.
- الكلمات المفتاحية : التكوين ، الأداء الوظيفي.**

summary:

This study aimed to find out the role of primary training in improving job performance at the Sonatrach Foundation in Laghouat, where we used the descriptive approach, and the study population was represented by a group of administrative workers for the Sonatrach Foundation in Laghouat who were chosen intentionally, and the final study sample consisted of 40 administrative workers for the Sonatrach Company in Laghouat. We used the questionnaire as a tool for collecting information, and we also relied on analyzing the data contained in the questionnaire on the SPSS program, by using some statistical methods appropriate to the study's hypotheses and questions, such as the arithmetic mean to calculate the level and also to find differences between several categories, and the study reached a set of results as follows: - Training has a role in improving the job performance of Sonatrach's administrative workers. Training has a role in improving the capabilities and skills of the performance of Sonatrach's administrative workers. - Cognitive training has a role in increasing the work effectiveness of Sonatrach's administrative workers. - Training programs have a role in improving the job performance of Sonatrach's administrative workers.

Keywords: Composition, functionality.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

(1.2)

مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

(05)

1. الاشكالية الدراسة

(07)

2. الفرضيات الدراسة

(07)

3 اهداف الدراسة

(08)

4. اهمية الدراسة

(08)

5. مفاهيم الإجرائية للدراسة

(09)

6. الدراسات سابقة

الفصل الثاني : التكوين

- (14) تمهيد
- (14) 1- ماهية التكوين
- (14) 1-1- تعريف التكوين
- (16) 1-2- اهمية واهداف التكوين
- (18) 1-3- خصائص و مبادئ التكوين
- (20) 1-4- أسباب وفوائد التكوين
- (21) 1-5- عناصر عملية التكوين
- (22) 2 استراتيجيات التكوين
- (22) 2-1- أنواع و شروط التكوين
- (24) 2-2- طرق وأساليب التكوين
- (26) 2-3- مسؤولية و اتجاهات التكوين
- (28) 2-4- مراحل عملية التكوين
- (30) 2-5- معوقات عملية التكوين
- (31) خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الاداء الوظيفي

- (33) تمهيد
- (33) 1 ماهية الأداء الوظيفي
- (33) 1-1- تعريف الأداء الوظيفي
- (34) 1-2- أهمية الأداء الوظيفي
- (35) 1-3- خصائص الأداء الوظيفي
- (35) 1-4- أنواع الأداء الوظيفي
- (36) 1-5- عناصر الأداء الوظيفي
- (38) 2 محددات وابعاد الأداء الوظيفي
- (38) 2-1- محددات الأداء الوظيفي
- (39) 2-2- ابعاد الأداء الوظيفي
- (40) 2-3- معايير و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- (42) 2-4- دور التكوين في التحسين اداء الوظيفي
- (43) 2-5- تقييم اداء العاملين واهدافه
- (45) خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة

- (47) تمهيد
- (47) 1.منهج الدراسة

- (48) 2. حدود الدراسة
- (48) 3. مجتمع وعينة الدراسة
- (49) 4- أداة جمع بيانات الدراسة
- (50) 5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- (54) 6- إجراءات تطبيق الدراسة
- (54) 7- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
- (54) خلاصة الفصل:

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- (56) تمهيد
- (56) 1. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة
- (57) 2. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
- (59) 3. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
- (60) 4. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة
- (61) 5. الاستنتاج العام
- (61) المقترحات والتوصيات
- (63) الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	يمثل معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	01
51	معامل الارتباط بين محور دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين وفقراته	02
52	معامل الارتباط بين محور دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل وفقراته	03
53	معامل الارتباط بين محور دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي وفقراته	04
57	يبين معامل اختبار (T) دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك	05
58	يبين معامل اختبار (T) دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين.	06
59	يبين معامل اختبار (T) دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل	07
60	يبين معامل اختبار (T) دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي	08

مقدمة

ان الموارد البشرية من أكثر موارد أهمية داخل المؤسسات لما لي هذه الموارد طاقات وقدرات غير متوفرة في الموارد الأخرى، حيث ان الاهتمام بها ورعايتها يحوز على اهتمام المسؤولين بالعالم، بسبب ان الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات حيث أصبحت المؤسسة في السنين الأخيرة خاصة مع تطويرها وهذا ما يحسن أداء الموارد البشرية، بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة التطور المستمر ونمو

ومن بين اهم الوسائل والأساليب التكوين التي تم الاعتماد عليها بمؤسسات بصفة عامة والإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة كمصدر الذي يكتسب من خلال الفرد لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة، ويعود هذا على المؤسسة والفرد بالفائدة.

وهذا ما يجعل الادارة مطالبة بتوفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسات ولكن مقارنة مع الفائدة العالية للتكوين على المؤسسة والافراد هذا ما يشجع على توفير الميزانيات اللازمة لإنجاح عملية التكوين لتحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم ورفع إنتاجية المؤسسة.

يمكن القول ان أفضل طرق لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد لعمالها، وذلك من خلال تحسين الاداء الوظيفي ومهاراتهم والرفع كفاءاتهم المستمرة مع مستجدات الوقت فالتكوين الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

ومنه انطلاقا مما سبق تناولنا في دراستنا دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي وكان مجتمع دراستنا عمال الإداريين لمؤسسة سوناطراك لولاية الأغواط حيث ان مجال عمل هؤلاء العاملين الإداريين يستدعي التكوين المستمر فقمنا بتقسيم دراستنا الى خمس فصول كمايلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة قمنا فيه بطرح الإشكالية كفصل تمهيدي يتضمن إشكالية الدراسة، وتحديد مفاهيم الإجرائية. فرضياتها، أهميتها والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، ونختتم الفصل بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع،

الفصل الثاني عنوانه التكوين نتناول فيه (تعريف، أهمية، اهداف، خصائص، مبادئ وأسباب، فوائد، عناصر، نواع وشروط، طرق وأساليب، مسؤولية واتجاهات ومراحل، معوقات عملية التكوين).

الفصل الثالث عنوانه الاداء الوظيفي نتناول فيه (تعريف، أهمية، خصائص، أنواع، عناصر ومحددات، وابعاد، معايير والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دور التكوين في التحسين اداء الوظيفي تقييم اداء العاملين واهدافه).

الفصل الرابع عنوانه الدراسة الميدانية نتناول فيه (حدود الدراسة ، مجالات ، منهج الدراسة عرض الأداة ، العينة ، عرض بيانات الدراسة).

الفصل الخامس عنوانه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة (حسب ترتيب فروضها مع تحليلها إحصائياً، وتفسيرها بالاعتماد على الإطار النظري ونختم البحث بالاقترحات والتوصيات وخاتمة.)

ومن ابرز المراجع التي استخدمناها:

- بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.

- صلاح حوطة برنامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب السعودية، 1999.

- بزايد نجاه، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة سانيا ،وهران 2010-2011.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. المفاهيم الإجرائية للدراسة

6. الدراسات سابقة

(1) - إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج، فهو المحرك الأساسي لعجلة التنمية ولموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتسم بالحركية وعدم الاستقرار، ومنه ان الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل يجب توجيهه وتجديده وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه، وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطويره خلال مساره الوظيفي.

التكوين هو عملية أساسية ضمن الأنشطة الإدارية يهدف إلى الرفع من مستوى أداء العاملين عبر تحسين أساليب العمل من جهة وإثراء مهارات وقدرات العاملين وزيادة معارفهم المتعلقة بكيفية أداء العامل من جهة أخرى، فالتكوين يعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعامل في مكان العمل حيث يأخذ تكوين دورا مهم في نجاح المنظمة من خلال الفوائد التي تنجم عن تطبيقه كزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة و يعتبر التكوين حافز معنوي يعطي شعور للفرد بان المؤسسة تهتم لمصيره وتفضل تطويره على الاستغناء عنه وهذا ما يؤدي إلى رضاه عن العمل و بالتالي يتحسن الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة وهو مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة " (Raymand 1990,p55.)

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا متطورا يرتبط بسلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات

وعليه ازداد اهتمام المؤسسات بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للقوى عبر تكريس شتى أنواع الآلية لازمة كالتكوين لتحقيق الأهداف المسطرة ولذلك ارتأينا إجراء دراسة على عمال مؤسسة سوناطراك بالأغواط ومن أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بطرح

التساؤل الرئيسي:

• هل للتكوين دورا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال الإداريين شركة سوناطراك DML بالأغواط ؟

يندرج تحت هذه الاشكالية تساؤلات التالية :

- هل يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين الإداريين في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط؟
- هل التكوين المعرفي دور في زيادة فعالية العمل في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط ؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط ؟

(2) - فرضيات الدراسة : انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلاتها الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثباتها أو نفيها من خلال السياق العام للدراسة وتتمثل في:

فرضية الرئيسية :

- للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك بالأغواط ؟
يندرج تحت هذه الاشكالية فرضيات فرعية نذكر منها:

- يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين الإداريين في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط .
- للتكوين المعرفي دور في زيادة فعالية العمل في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط.

(3) - أهداف الدراسة:

- لقد اخترنا موضوع "دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي" مؤسسة سوناطراك بهدف معرفة دور التكوين بالتحسين الاداء الوظيفي ومعرفة دور التكوين في التحسين أداء العاملين الإداريين في مؤسسة سوناطراك DML بالأغواط .
- التعرف على دور التكوين المعرفي في زيادة فعالية العمل في شركة سوناطراك DML بالأغواط.
 - التعرف على البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي في شركة سوناطراك DML بالأغواط.

4 - أهمية الدراسة:

إن أهمية دراسة هذا الموضوع بالغة لما يقدمه من معلومات وحقائق وتتمثل هذه الأهمية في مايلي :

- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العمل، والذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.
- كشف دور بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين وتحسين أداء الوظيفي.
- مساهمة التكوين في اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.
- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

5. مفاهيم الإجرائية:

للتكوين:

التكوين هو عملية مخططة ومنظمة موجهة، لتزود الموظفين بمعارف لتحسين قدراتهم إيجابيا، مما يساهم في تقديم اعمالهم بشكل أفضل يعود على مؤسساتهم بفائدة وتكوين هو برامج تضعها مؤسسة سوناطراك من اجل تحسين اداء العمال الإداريين في مؤسسة سوناطراك بالأغواط.

• للأداء الوظيفي:

ومنه فالأداء الوظيفي هو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية وظائفه، والقيام بواجباته من أجل تحقيق الأهداف معينة من طرف المؤسسة سوناطراك بالأغواط.

• لبرامج التكوينية

يقصد بها في هذه الدراسة جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية والتطبيقية التي تهيئها المنظمة من أجل تحقيق نمو شامل للمتكونين وإحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي

• لتدريب

هو عملية مستمرة منذ دخول العمال الى مؤسسة سوناطراك الى غاية مغادرتها حيث يفضلها يكتسب الأفراد العاملين الإداريين في مؤسسة سوناطراك، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب للعودة على المؤسسة والنفس بالمصلحة

(6) الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عفاف أحمد النجار " بعنوان: "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية". (النجار 2011.ص1).

هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية لمختلف مجالاتها وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة الخليل اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت في جمع بيانات الدراسة على استبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون 8781 موظفا وموظفة تم اختارهم عن طرق العينة الطبقية العشوائية بعدد 368 الذين يمثلون مجتمع الدراسة وتوصلت إلى عدت نتائج أهمها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمديرية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين

الدراسة الثانية: (Charles Kingsto 2012 P1)

الدراسة الأولى تشارلز كينغستون ياودزا ميسي Charles Kingston Yao Dzamesi
 "(2012)، بعنوان " آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين " هدفت هذا الدراسة إلى تقييم
 تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في-The Hunger Project-
 Ghana

قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي و المنهج التحليلي
 لتحليل النتائج المتحصل عليها، استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات
 و المقابلات وجها لوجه حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة
 و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي 82% من بين العدد
 الموزع ، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة
 الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب
 يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.
 الدراسة الثالثة : (بوقف 2014.ص1) .

دراسة بوقف محمود "بعنوان" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين
 بالمؤسسة الجامعية "رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل أجريت الدراسة
 الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2013-2014

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم
 وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين ومدى مساهمته
 في تطوير قدرات وسلوك الموظف وهدفة الدراسة الى ما يلي: التعرف على مدى مساهمة
 التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف و الكشف عن تأثير المكون على
 نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية ومعرفة ما مدى تأثير برامج
 التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية حيث توصلت
 الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه
 سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم
 وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل
 مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

الدراسات الرابعة: (الهدي 2017.ص1).

دراسة عوض الله محمد علي محمد الهدى بعنوان "دور التدريب في أداء العاملين" ببنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي ربك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2017، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك في الفترة من 2015 وحتى 2016 .

هدفة هذه الدراسة الى التعرف على الإطار العام للتدريب (المفهوم، الأهمية والأهداف المبادئ ومعلومات تطبيقية، أساليبه، احتياجاته وبرامجه) وكذا تقييم أداء العاملين و تقديم دراسة منهجية تهدف لقياس الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب ببنك فيصل الاسلامي السوداني والتعرف على العلاقة بين وسائل التدريب وأداء العاملين و التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين و التعرف على العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين و التعرف على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي أثرها على مستوى أداء العاملين و تقديم دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب في القطاع المصرفي حيث توصلت الى نتائج تالية : يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم و وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين و يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء و يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل وكذلك يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم تعزيز ثقته بالإدارة و يهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة و جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا وذوي الخبرات الطويلة.

الفصل الثاني التكوين

الفصل الثاني التكوين

تمهيد

1- ماهية التكوين

1-1 - تعريف التكوين

1-2 - اهمية واهداف التكوين

1-3 - خصائص و مبادئ التكوين

1-4 - أسباب وفوائد التكوين

1-5 - عناصر عملية التكوين

2- استراتيجيات التكوين

2-1 - أنواع و شروط التكوين

2-2 - طرق وأساليب التكوين

2-3 - مسؤولية و اتجاهات التكوين

2-4 - مراحل عملية التكوين

2-5 - معوقات عملية التكوين

خلاصة الفصل

تمهيد

التكوين عبارة عن استثمارا للموارد البشرية حيث له اهمية بالغة في المؤسسات وله كذلك دور في زيادة فاعلية المؤسسة عبر تجديد وتطوير مؤهلات وقدرات العاملين وهذا ما دفع المؤسسات اعطاء التكوين الاهتمام الازم للوصول الى الاهداف المؤطرة وقد تطرقنا في هذا الفصل الى اهم النقاط المتعلقة بالتكوين انطلاقا من اعطاء مفهومه وتحديد اهميته واهدافه خصائصه ومبادئ وأسباب وفوائد التكوين وصولا الى استراتيجيات التكوين أي انواعه وشروطه طرقه وأساليبه وصولا الى مراحل عملية التكوين ومعوقاتها.

1- ماهية التكوين

1-1- تعريف التكوين

لقد تنوعت وتعدد تعريف التكوين كل يعرفه حسب مجاله وفيما يلي سنحاول عرض اكثر التعاريف متداولة كما سنقوم بتعليق عليها ومن هذه التعاريف:

يعرف بانه " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.

(يرقي، 2001، ص 4)

يوضح هذا التعريف ان التكوين يكون عبر برامج الرسمية التي تؤطرها المؤسسات لتنمية فكرية وعلمية للموظفين بما يتناسب مع اهداف المؤسسات.

ويعرف ايضا ان " التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية." (درويش، 1976، ص594) ومنه ان هذا المفهوم به اضافات جديدة كما انه وضح فائدة التخطيط للتكوين لرفع كفاءة الموظفين.

وهناك تعريف اخر يقول "والتكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة والذي يساعد على تقدمهم وتقديم

الإدارة التي يعملون بها " (برعي 1985، ص 352). ومنه إضافة هذا التعريف لفض (التطوير المستمر)، كما أشار إلى أنه يجب أن يكون التكوين شاملاً للجميع "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل." (هاشم، 1989، ص 255).

ومنه يوضح هذا التعريف الهدف من التكوين أن هذا التعريف يختص عملية التكوين فئة فقط وهي الموظفين وهذا غير عادل حيث أن التكوين لا بد أن يشمل جميع عاملين بالمؤسسة. ويعرف التكوين أيضاً بأنه: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير". (عبد الوهاب، 1981، ص 19) ومنه هذا التعريف هو الأشمل من بين التعاريف السابقة

حيث أشار أن التكوين هو عمل منظم لأنه يركز على التخطيط والتنظيم وأنه عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال كل مشواره العملي كما أبرز أن التكوين عملية هادفة لأن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته وبين أن التكوين يجب أن يكون شاملاً لجميع الفئات العاملة في المؤسسة وحدد الفرق بين التعليم التكوين حيث يهتم التكوين بالفرد نفسه والتعليم يهتم بموضوع التعليم وقد بين أهمية التكوين لكل من الفرد الزيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاية الإنتاجية والمؤسسة للوصول إلى الفعالية والمجتمع الكبير (التحقيق التنموية).

وتجدر الإشارة إلى أن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين Formation كبديل للمصطلح الإنجليزي تدريب TRAINING ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء. (مرزوقي، 2006، ص 06)

1-2- أهمية واهداف التكوين

اولا: أهمية التكوين: للتكوين أهمية كبيرة مما حفز المؤسسات للاهتمام به ويمكن حصر أهمية التكوين في نقطتين التاليتين:

أ - الأهمية بالنسبة للمؤسسة

- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة (عباس، 2011، ص 163)

- مساعدة المؤسسة على مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيات دوران العمل، عدم الرضا الوظيفي. (مرتجي، 2000، ص 582)

- التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة نظمي (شهادة وآخرون، 2000، ص 115).

- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها والقضاء على حوادث العمل. (مسلم، دس، ص 80)

ب - الأهمية بالنسبة للعامل:

- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء. (الظاهري، 2009، ص 240)

- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين (خرشة، ص 127)

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. (بن يمينة، 2015، ص 98).

- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه.

- الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي

(السالم، 2003، ص 273).

تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. (بن يمينة، 2015، ص 98).

ثانيا : أهداف التكوين يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي: (حمدي، 1990، ص 83).

أ) الأهداف الإدارية

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

ب) الأهداف الفنية

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها :تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوى. وتهدف إلى الاقتصاد في النفقات وتخفيض الحوادث وإصابات العمل والتقليل من المشاكل والقدرة على حلها وتحسين نوعية وكمية الإنتاج.

ت) الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

- زيادة الكفاءة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وتحسنه، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ارتفاع الربح مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

- رفع معنويات الأفراد لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين في ما يلي: (بزايد، 2011، ص 95)

- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

- تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية.
- التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف.
- تنمية المهارات والمعارف على جميع الأصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وإرضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي تعمل بها وولائه لها.

1-3- خصائص ومبادئ التكوين

أولاً: خصائص التكوين: نذكر منها:

(أ) **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة «فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه». (الجميل، 1998، ص 94)

(ب) **التكوين نظام متكامل:** يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

(ت) **التكوين عملية شاملة:** بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والشرافية والتنفيذية)، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.

(ث) **التكوين عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفؤ حتى ينجح وهذه المقومات هي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

(ج) **التكوين عملية فنية :** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها. (أبو النصر، 2012، ص 61)

(ح) **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** تشير هذه الخاصية إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها المكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون، كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها. (السلمي، 1985، ص 358).

ثانيا : مبادئ التكوين: تخضع العملية التكوينية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- أ- **الشرعية:** يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- ب- **لهدف:** يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية، بحيث يمكن تحقيقها.
- ت- **الشفافية:** يجب أن تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح، ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم إعلانها للجميع . (عساف، 2010، ص 53،54)

- ث- التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى أكثر صعوبة وتعقيد.
- ج- الشمولية: وهو مبدأ هام رئيسي في التكوين بحيث يشمل التكوين كافة المستويات الإدارية للإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، والإدارة التنفيذية . (عطاالله، 2014، ص 28، 29)
- ح- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الأهداف التكوينية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي.
- خ- الاستمرارية ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطوره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد. (الطعاني، 2007، ص 22)

1-4- أسباب وفوائد التكوين

أولاً أسباب التكوين : تتمثل أهم أسباب التكوين في:(عطاالله 2014، ص 33)

- اتساع أعمال المؤسسات وتظهر عند إضافة المؤسسة لخطوط إنتاج جديدة أو خدمة.
- إجراء تغييرات في المؤسسة تغييرات في السياسات ...إلخ).
- انضمام موظفين جدد إلى المؤسسة.
- الأعمال التطويرية في المؤسسات والتي تظهر عندما تقوم المؤسسة بتغيير الأساليب الحالية المستخدمة، حيث تبدأ المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة .
- التحركات الوظيفية (الترقيات، النقل، ...إلخ).
- ظهور مشاكل إنتاجية.
- مواجهة التحديات الجديدة وبناء القدرة التنافسية المتينة. انخفاض مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة . (عبد الوهاب، 2015 ، ص 97)

ثانياً : فوائد التكوين: فوائد التكوين تنعكس على المؤسسة والعمال معا وتتمثل فيما يلي:

- ارتفاع الإنتاجية: إن زيادة وصقل المهارات لدى العمال سيؤدي حتماً إلى تحسين أدائهم وبالتالي الزيادة في إنتاجهم ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق أهدافها.
- إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة : هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل بدلاً من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة، وفي غالب الأحيان تكون لا تفي باحتياجات المؤسسة.

- تخفيض في تكاليف الإنتاج عن طريق التكوين: يمكن تخفيض النفقات بزيادة المهارات والكفاءات في العمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة الأخطار والإصابات والتكوين يساعد المؤسسة على انتعاش اقتصادها.
- ضمان استمرارية المؤسسة: إن التكوين يعمل على الاستمرار داخل المؤسسة، فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر (عقيلي، 2013، ص236)
- تحسين الاتصالات بين العمال: وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وحتى تصبح بذلك المؤسسة مجال ملائم للعمل.
- مساعدة العمال للتغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب داخل المؤسسة.
- التقليل من أخطار العمل، وتخفيض نسب حوادث العمل، وكذا يساعد العمال على الإنجاز والثقة بالنفس.
- مساعدة العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية. (حوش، 2006، ص133).

1-5- عناصر عملية التكوين وتتمثل فيمايلي :

- **المادة العلمية** تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين، فقد يؤديها المتكون لوحده أو بشكل جماعي ويقوم المكون بإعدادها ، وهو المكلف بتنفيذ البرنامج التكويني حيث أن هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين، ومن قبل المتكونين. (ترسي، 1990، ص 582)
- **المتكون** : وهو ذلك الفرد المؤهل علميا لتنفيذ مهام عمله واكتسابه الخبرة والمهارة.
- **المكون** : هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من القيام بأداء عمله، بشكل يتلاءم مع التطورات الحديثة، وهو المرشد والموجه والناقد والملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام أساليب التكوين المتنوعة.
- **بنية التكوين** : وهي مكان أو موقع التكوين، وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكونين فيها لتحسين أدائهم.
- **أساليب التكوين** : وهي الطرق التي تتناسب وتتلاءم مع طبيعة التكوين ومستوى المتكونين من الناحية العلمية والعملية. (بن القبلان، 1991، ص 20)

2- استراتيجيات التكوين

2-1- أنواع و شروط التكوين

أولا :أنواع التكوين : من أهم أنواع التكوين:

أ- التكوين حسب مرحلة التوظيف

- **توجيه الموظف الجديد** إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله.

- **التكوين أثناء العمل:** وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر ذلك بهدف تحسين كفاءة العامل ويكون الرئيس هو المسؤول عن تكوينه.

- **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات :** عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، وهذا حتى نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم.

- **التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية، وهذا الفرق يبرز إلحاق العامل ببرنامج تكويني. (ماهر، 2007، ص 325. 326)

ب- التكوين حسب نوع الوظائف:

- **التكوين المهني والفني :** هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل: النجارة والبناء وصيانة الأجهزة ... وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في التلمذة الصناعية، وفيه تقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد، ويحصلون غالبا على شهادة فنية، وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم . (بوبكر، 2012، ص 149)

- **التكوين التخصصي** يتضمن المعارف والمهارات التي تخص وظائف معينة كالمحاسبة والهندسة ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ويركز كذلك على كيفية حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها. (بوكري، 2014، ص74)
- **التكوين الإداري** : ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع الإداري، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات، ويهتم التكوين الإداري في مساعدة الأفراد على تقلد المناصب الإدارية السامية التي تعتمد على التخطيط والتوجيه والرقابة. (ماهر، 2002، ص 303،349)

ج حسب المكان:

- **تكوين داخلي**: يجري داخل المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية والإشراف على تنفيذها، وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل. (ماهر، 2002، ص 138)
- **تكوين خارجي**: ويجري هذا النوع من التكوين خارج المؤسسة نظرا لعدم امتلاكها الخبرة التكوينية وأدوات التكوين الفعالة. (محفوظ، 2010، ص 185)
- **ثانيا : شروط التكوين** : يقصد بالتكوين الفعال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبقت وإن كانوا عليها تغييرا يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم، وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط أهمها: (السلمي، 1985، ص 348)
- بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التكوين نجاحا وفاعلية.
- إقناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع، أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لزيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين وتقييمها.
- يجب لأخذ بعين الاعتبار أن المكون له دورا هاما في عملية التكوين بحيث يعتبر عنصرا هاما وضروريا في العملية التكوينية، حيث يعتبر اختيار وتحضير وإعداد المكونين من الشروط الأساسية في العملية التكوينية.

- لا بد من الاختيار السليم للمتكونين لأنهم أساس كفاءة وفاعلية التكوين وذلك من أجل إكسابهم

المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات. (بن قبلان، 1991، ص 20)

2-2- طرق وأساليب التكوين

تعددت وتغيرت طرق وأساليب التكوين ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- **التكوين أثناء العمل:** ويتم في نفس موقع العمل، أي داخل المؤسسة المعنية، التي يجري العمل فيها، ويتم أثناء الأداء للعمل أو في مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة، ويتم تحت إشراف شخص مسؤول يقوم بتوجيه العمال، ويتم تجسيد هذه الطريقة وفق عدة أساليب هي: (عامر، 2011، ص 159)

- **التدوير الوظيفي:** بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض منه تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة بسرعة. (برنوطي، 2007، ص 143، 144)

- **التدوير الوظيفي المبرمج:** هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ويقوم المشرف على التوظيف بممارسة هذه الخطوات أمام المتكون الذي يقوم بعد

ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المكون من أن المتكون يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح دون مساعدة. (حرحوش، 2006، ص 144)

- **التوسع الوظيفي** من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة.

ب - **التكوين خارج مكان العمل** تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها لتكوين خارج مكان عملهم عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التكويني الكفؤ لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التكوين لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، وله أساليب لتحقيقه والمتمثلة في: (برنوطي، 2007، ص 145)

- **المحاضرات:** هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المكونون بتقديم سلسلة من الواقع والحقائق أو المفاهيم أو يقوم باستطلاع مشكلة، وتقتصر مشاركة المتكونين على الاستماع والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام، ومن مزايا المحاضرة أنها توفر الوقت إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة، ومن عيوبها أنها تحد من فاعلية المتكون بحيث يكون مستمعا فقط.

و المحاضرة الجيدة لها عدة شروط: الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة والتقييم، المتابعة. (الطعاني، 2002، ص75)

- **دراسة الحالات:** هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض الدراسة، بحيث يتم اختيار أحدثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشغل وظيفة معينة بحيث تضمن ما يكفي من المعلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه، ويصلح هذا الأسلوب من التكوين لاكتساب المهارات في التشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر فيها معلومات وافية لكل الاحتمالات حولها.

- **تمثيل الدور:** تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المكون بإعطاء المتكون دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به. (برنوطي، 2007، ص 146)

- **المؤتمرات :** المؤتمر هو مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتكونين وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتكونين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتكونين فيه، حيث يتم التكوين من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح المناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض (ابو بكر، 2008، ص347)

المباريات الإدارية: أسلوب تكويني قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، تختلف أنواعها طبقاً للموضوع الذي تهتم به، وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام (العزاوي، 2009، ص.157)

الندوة: بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرح موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم بمشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة، ويتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته، وقلة تكاليفه، بالإضافة أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد (عقيلي، 2013، ص.157)

2-3- مسؤولية و اتجاهات التكوين

اولا مسؤولية التكوين: ويكون عادة مسؤول عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التكوين أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية. (ابوبكر، 2008، ص.139، 140)

لا بد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لا شك فيه أن تحديد لجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في : (عبد الله، 1989، ص.163)

- انه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني؛
- انه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجارته في حالة التقصير في القيام بواجباتها؛
- لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة أو طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، ذلك من ادارة الموارد البشرية، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين.

● مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.

- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد .
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.
- **مسؤولية المديرين التنفيذيين:** وتتجلى معظمها في:
 - تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين.
 - تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم.
 - تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
 - التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.
 - تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.
 - المشاركة في جهود التكوين والتطوير.
- **مسؤولية المتكونين:** يعتبر المتكون مسؤولاً عن تكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه وبنقاشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق، ولهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفائتهم المتطورة نتيجة التكوين.
- **مسؤولية العاملين القدامى** هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم استخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد (فهمي، 1975، ص 265)
- ثانياً : اتجاهات التكوين** يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتكوين وهي كالاتي:
 - (أبو النصر، 2012، ص 74)
- **اتجاه نظري** يستهدف هذا الاتجاه تزويد المتكون بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

- **باتجاه سلوكي ونفسي** ويستهدف هذا الاتجاه إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتكون وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.
- **اتجاه عملي** ويستهدف هذا الاتجاه إلى إكساب المتكون مهارات جديدة تساعده على القيام بعمله بكفاءة وفاعلية أكثر، كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتكون، بما يساهم ذلك في ارتفاع معدلات أداءه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

2-4- مراحل عملية التكوين

أ- **تحديد احتياجات التكوين** من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين، وفي هذه المرحلة دورا كبيرا خاصة في الكشف عن التغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة ووظائفها المختلفة، ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات: (إبراهيم، 2014، ص 243)

- **تحليل المنظمة** : ذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين. فعملية تحليل المنظمة تتطلب الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوء على احتياجات التكوين، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين.

- **تحليل العمليات أو الوظائف** يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وكذلك الوقوف على رأي المشرف في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين (برنوطي، 2007 ص 136، 137)

- **تحلل الأفراد أو الأشخاص** : هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات يتمثل في دراسة الفرد من حيث سلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه . مع الوظيفة وقدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه، وعمّا إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة. (المرسي، 2003، ص 343، 344)

ب - تصميم البرامج التكوينية تمر عملية تخطيط أو تصميم البرامج التكوينية بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

- **تحديد أهداف البرنامج:** هذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضيح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية، ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية التي سبقت الإشارة إليها. (شاويش، 2005، ص 238)

- **تحديد موضوعات:** البرنامج وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها، ويتم تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف التكوينية الموضوعية والمعلومات المتوفرة عنها (البرادعي، 2005، ص 49)

- **اختيار أساليب التكوين:** يتم اختيارها على أساس الأهداف المطلوب الوصول إليها ومن أهم الأساليب المستخدمة في تكوين العمال نجد نظام التلميذ المحاضرات، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، استخدام التقنيات السمعية البصرية (المجدوب، 2000، ص 337، 339)

ج- **تنفيذ البرامج التكوينية:** إن مرحلة التنفيذ هس مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وتشمل هذه المرحلة على ما يلي: (حسونة، 2008، ص 140)

- **إعداد جدول زمني لبرنامج التكوين:** يتضمن الجدول الزمني أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة مواعيد الاختبارات بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف التكوينية (بوبكر، 2012، ص 167)

- **إعداد وتجهيز مكان التكوين** يتم إعداد وتجهيز مكان التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز تكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل. (عبد الباقي، 2001، ص 203)

- **متابعة المكونين والمتكويين** يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ اليوم الأول إلى نهاية من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فاعلية الطرق المتبعة وكذا مدى كفاءة المكون في تحسين أداء الفرد المتكون.

د- **تقييم برامج التكوين** : إن تقييم البرنامج التكويني يعتبر جزءا أساسا من نشاط التكوين ويمكن تعريف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني" (شاويش، 2005، ص251)

يمكن تقييم البرنامج التكويني عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج وذلك عن طريق قياس ما يلي:

- **مدى تفاعل المتكويين** يتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها ذلك بمقابلة المتكويين ومعرفة آراءهم أو بتعبئة المتكويين لاستبيان خاص لتقييم البرنامج التكويني، ومرافق التكوين وأساليب ووسائل التكوين وموضوعات البرنامج ومدى الاستفادة من البرنامج.

- **مدى استفادة المتدربين** ويتم قياس مدى استفاد المتدربين وذلك باختيارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التكويني لقياس مدى الاستفادة منه.

- **مدى التغيير في سلوكيات المتكويين** ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتكويين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.

- **مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة مثل** : الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوى ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتكويين بعد انعقاد البرنامج التكويني وقبله. (البرادعي، 2005، ص51،52)

2-5- معوقات عملية التكوين

قد تختلف المعوقات حسب المؤسسات أهمها:

أ - الاهتمام السطحي بعملية التكوين، وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تكوينهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة بمقارنة بالسنة الماضية واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التكوينية.

- ب - ينظر البعض للتكوين على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التكوينية. (الوليد، 2008، ص 276)
- ج - إن العملية التكوينية تعيقها في أغلب الأحيان قلة المعلومات وغياب التخطيط وعدم استخدام الطرق الحديثة ، وهي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات.
- د - انخفاض كفاءة المشرفين على التكوين بالمؤسسات والمراكز المتخصصة. (منير، 2010، ص 106، 105)
- هـ - عدم إخضاع المتكون بعد انتهاءه من التكوين للمتابعة والمراقبة بأسلوب علمي.
- و - عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتكوين والتي تشمل مختلف الوسائل والآلات وغيرها.
- ز - صعوبة الحصول على المعلومات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية. (عبد الفتاح، 2001، ص 120، 121)

خلاصة الفصل

لنجاح أي المؤسسة او المنشأة لابد ان يكون العاملين فيها يملكون مؤهلات معينة ومنتاسبة مع نوع العمل الذي يمارسونه وليكتسب العمال هذه المؤهلات لابد ان يتحصلوا على تطوير وتجديد لمعارف طوال مساريهم العملي لان العالم يعرف تقادم وتطور سريع اصبح لابد من تداركه وهذه المؤهلات تكتسب بفضل التكوين المتواصل و الدائم وموكب لكل التطورات الحاصلة للحصول على مردود عملي متميز و لتجنب الوقوع في المخاطر ولهذا قمنا في هذا الفصل بعرض بتعريف بالتكوين وماهي اهم النقاط التي يتطلبها التكوين الجيد حيث يكون التكوين عبر برامج الرسمية مسطرة من طرف المؤسسات لتنمية فكرية وعلمية للعاملين حسب اهداف المؤسسة ووفق شروط معينة فتكوين له عدة انواع كمانه لابد ان يمر بمحطات معينة ليكون تكوين ذو فائدة .

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد

1- ماهية الأداء الوظيفي

1-1- تعريف الأداء الوظيفي

1-2- أهمية الأداء الوظيفي

1-3- خصائص الأداء الوظيفي

1-4- أنواع الأداء الوظيفي

1-5- عناصر الأداء الوظيفي

2 محددات وابعاد الأداء الوظيفي

2-1- محددات الأداء الوظيفي

2-2- ابعاد الأداء الوظيفي

2-3- معايير و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

2-4- دور التكوين في التحسين اداء الوظيفي

2-5- تقييم اداء العاملين واهدافه

خلاصة الفصل

تمهيد

يرتبط نجاح المؤسسات وتطورها واستمراريتها وبقائها بأداء العاملين فيها، وهذا ما دفع الخبراء في هذا المجال الى اعطاء اهمية بالغة الأداء وترقيته لأنه ينعكس على العاملين والمؤسسات على حد سواء، حيث تسعى مؤسسات جاهدة الى رفع أداء العاملين فيها عبر تقييم هذا الأداء لتحديد مستوى قدراتهم وكفاءتهم لتطويرها و معالجة نقاط ضعفهم وهذا الامر يحققه التكوين الجيد والمناسب للعمال لزيادة وتحسين أدائهم من جميع النواحي حيث سنتطرق لهذا في هذا الفصل ، انطلاقا من اعطاء مفهوم الاداء الوظيفي وتحديد أهميته و خصائصه وكذلك ذكر أنواعه و عناصره وصولا الى عرض محددات وابعاد و معايير و العوامل المؤثرة في التحسين اداء الوظيفي مع تبين دور التكوين في التحسين اداء الوظيفي...الخ

1- ماهية الأداء الوظيفي

1-1- تعريف الأداء الوظيفي

يعرفه أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس يريان " أن الأداء " :يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف " (بن نوار، 2002، ص22).

أما توماس جيلبرت فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". (ذرة، 200، ص97) .

والأداء يتمثل في: "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة". (بن عبد الله، 2003، ص73)

كما عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (علي رضا، 2003، ص87) .

كما عرف الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (الفايدي، 2008، ص84).

1-2- أهمية الأداء الوظيفي

للأداء أهمية متعددة نذكر منها : (وائل الغالبي، 2009، ص 37،40).

- يعكس الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- يعتبر الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلالها للموارد وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها لأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بصورة عقلانية.
- يعتبر الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها. . ، يعتبر الأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها .
- يعتبر الأداء هو نتيجة تعكس مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة
- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد: تجريبية، إدارية ونظرية فمن الناحية التجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات بحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء، أما من الناحية الإدارية فتبرز أهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية.

1-3- خصائص الأداء الوظيفي

- من بين الخصائص الأداء الوظيفي نذكر ما يلي : (قاسمي، 2011، ص10).
- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل (تصرفات ،أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...الخ)
 - سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل)
 - سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول أنه متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد. سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس ، بمعنى أن التأثيرات اجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
 - سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان مفرد.
 - لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

1-4- أنواع الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة أنواع تم تقسيمها حسب مجموعة من المعايير :

أ- حسب معيار الشمولية فحسب معيار الشمولية قسم الأداء إلى نوعين:

الأداء الكلي: وهو نوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يتجسد ويتبلور من خلال جميع الاسهامات والإنجازات التي حققتها المؤسسة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية، وفي إطار هذا النوع والصنف من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح والنمو والاستقرار. (أبو بكر وآخرون، 2013، ص 157).

الأداء الجزئي: الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره ويتفرع إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم

حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق. (الشبيلي، 1988، ص 56)

ب- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي (بوعطيط، 2008، ص76).

- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، ينتج مما يلي:
- الأداء البشري: وهو أداء الفرد في المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراته.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

1-5- عناصر الأداء الوظيفي

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: (صقر، 2005، ص 331، 332).

أ- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها** معرفة المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل من خلال تحديد المكونات المتغيرة بتغير الزمن أو الظروف إضافة إلى المواقف المحيطة أو بتغير الأفراد المؤدين للعمل، وهذه المتغيرات هي:

- **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** والمقصود هنا هي الأنشطة التي تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام العامل آخر السنة وهذا قد يكون بسبب اكتسابه الخبرة أكثر.

• الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية التي تؤدي بها الأعمال، وهذه البيئة لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة والقيام بعمية الإصلاح والصيانة والوقاية لأنشطة الإنتاج، وذلك لمنع تكرار توقفها في المستقبل ومن العوامل التي تساهم في تغيير الأداء ما يلي:

- البيئة المادية والمتغيرات المتعلقة بها مثل الإضاءة، الآلات، التهوية.
- الأفراد المكونين لبيئة العمل الاجتماعية مثل: المشرفين، الرؤساء.
- المتغيرات الكيفية مثل: أنشطة العمل في أزمنة مختلفة.

• **الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل:** ونقصد هنا الاختلاف بين الأفراد الذين يؤدون الأنشطة وما يستخدمونه من خبرات وخصائص ومهارات، ويرجع الاختلاف للأفراد، فالعمل يكون نفسه لكن كيفية القيام به تختلف، وأن الأعمال تختلف من حيث الحرية في اختيار وسيلة الأداء المناسبة بين الأفراد والظروف المتاحة.

ب - **العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:** إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التكامل أو التجانس بين هذه الأنشطة وليست فقط التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى علاقات بين الأعمال المختلفة وقد يترتب على ذلك إعادة تصميم التنظيم كله.

ج - **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** يمكن تحديد المواصفات المرغوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة. ولقد حدد "عبد الباري إبراهيم درة" عناصر الأداء فيما يلي: (درة والصباغ، 2008، ص 261).

• **كفاءات العامل:** هي كل ما يتميز به الموظف من معلومات ومهارات وخبرات بمعنى خصائصه الأساسية التي تنعكس على أدائه إيجابيا.

• **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات التي ترتبط بالوظيفة.

• **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية تؤثر على الأداء كهيكل التنظيم وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، وعوامل خارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية.

2- محددات وابعاد الأداء الوظيفي

2-1- محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي وممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر عادة محددات الأداء، ومن بين هذه المحددات نجد:

أ- المحددات الداخلية:

- هناك محددات ترتبط بالعامل وتؤثر في أدائه وتتمثل فيما يلي: (حسن، 2001، ص 210).
- **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والدعم يترجم إلى الطاقات الجسدية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه، بحيث تعمل هذه الطاقات مع بعضها البعض ليقوم الفرد بإنجاز العمل المطلوب.
 - **القدرات** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توفرها فيمن يقوم بالوظيفة، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
 - **إدراك الدور:** أي مدى فهم الموظف للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

ب- المحددات الخارجية

- يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي: (المحاسنة، 2013، ص 114).
- **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة الموظف لمهامه وأعماله.

- **البيئة التنظيمية:** وهي المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة مناخ العمل كالإشراف الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي وغيرها.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية على أداء العامل كالمنافسة الخارجية مثال: المعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاءه للعمل، إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

2-2-2- ابعاد الأداء الوظيفي

يختلف الباحثين والدارسين في التركيز على جوانب الأداء فمنهم من يركز على الجانب الاقتصادي والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:

أ البعد التنظيمي:

يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومن خلال هذا يمكن القول أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب ما خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي. (المحاسنة، 2013، ص 108، 109).

- **ب البعد الاجتماعي:** يشير إلى مدة تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الأدب بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية،

ومن هذا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات إلى جانب البعدين البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي هناك من يصرح بوجود بعدين يتمثلان في أداء المهمة والأداء الضمني. (أقويس، 2011، ص116).

2-3- معايير و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

اولا: معايير الأداء الوظيفي

هناك العديد من المعايير التي يمكن أن يقاس عليها الأداء والتي تعتمد على عملية تقييم الأداء، فالمقصود بالمعيار بوجه عام المستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه". (عقيلي، 2013، ص 409).

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توفرها في مقاييس إدارة الأداء إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة خمسة معايير وهي:

أ-الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر ومن شخص لآخر.

ب-التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي تستطيع فيه إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف المؤسسة.

ج-الصدق: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه قياس الأداء وتقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بالصدق أو الصلاحية بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

د -القبول: ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصدق والثبات لكنها تستهلك جزءا كبيرا من وقت المقيمين مما يجعلهم يرفضون استخدامها.

هـ - **التحديد** يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم بإرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتموية لإدارة الأداء. (المحاسبة، 2013، ص 88، 91).

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصر هام في المؤسسة إلا أن هذا العنصر تؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيراً سلبياً:

أ- **غياب الأهداف المحددة**: وهذا يعني أن المؤسسة تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من أهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج، وهذا يعني أن عملها غير منتظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها.

ب- **عدم التشاركية في الإدارة**: إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلباً على سير العمل في المؤسسة ويخلق فجوة وصراعات. (غربي وآخرون، 2007، ص 97).

ج **اختلاف مستويات الأداء**: يتأثر أداء الموظفين بعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين للتمييز بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج.

د - **التسبب الإداري**: فالتسبب الإداري يعني عدم المسؤولية وهدر الوقت وساعات العمل على الأمور البالية وغير منتجة، بل وقد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ويكونه التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (الكردي، 2024، ص 13).

هـ - **عدم الرضا الوظيفي**: إن عدم رضا العامل يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين سواء أكان هذا الرضا مرتبطاً بالجوانب المادية أو المعنوية، فكلهما له الأثر الواضح على أداء العاملين. (كنعان، 2002، ص 216).

- و -عوامل بيئية: هناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر مواقف الأداء شيوعا العوامل البيئية التي تتمثل في: (حسن، 2010، ص 212) .
- نقص وتصارع متطلبات الفرد مع الوقت.
 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة.
 - نقص التعاون والتضامن مع الآخرين والعمل كجماعة.
 - نمط الاشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل.
 - العوامل الفيزيائية كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية والإشعاعات والآلات المستخدمة.
 - كما تكون الصدفة عامل معوق للأداء.

2-4- دور التكوين في التحسين اداء الوظيفي

- زودت مؤسسة التكوين الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة وتحسين مستوى أدائهم، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العاملين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجدية من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم
- وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين:
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية. تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
 - تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
 - تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل وكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل (ميا، 2009، ص3).

2-5-تقييم اداء العاملين واهدافه (مزهودة، 2011، ص 89).

اولا: تقييم اداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء تتم بعد عملية الاختيار والتعيين والتي بموجبه تقوم المنظمة من التأكد من أن العامل يستخدم في قدراته بشكل جيد، فبتالي هذه المرحلة تعني إذن بتقييم الأداء للأفراد، والتي من خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد والتي بموجبها تحدد ما إذا كانت بحاجة إلى التكوين التدريب ومن ثم التحفيز والترقية، ولهذا يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتداولة والمعمول بها في مراحل تسيير الموارد البشرية وإدارتها في المنظمات الحديثة. ولمعالجة تقييم الأداء يتطلب منا التعرف على مفهومه والهدف منه:

تعريف تقييم الأداء: تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء، ولكن غالبا ما نجد تقييم الأداء بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما.

ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2002، ص 367).

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه " إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (ذرة، 2008، ص 259)

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين والموظفين :

تحقق عملية تقييم الأداء لأي منظمة وترمي لأجل العديد من الأهداف وذلك وفق

ثلاث مستويات هي:

أ على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستمرار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات في الحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب على مستوى المديرين: إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل والحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير علاقات جيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ج- على مستوى الفرد : إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل والاجتهاد والإخلاص، ليتربوا فوزهم بالاحترام والتقدير لمسئوليتهم معنوياً ومكافئتهم مالياً (سالم، 2006، ص 56) . إضافة إلى ذلك ترمي عملية تقييم الأداء إلى:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والمعنوية.

- معرفة مواطن الضعف في الأفراد حتى يمكن تكييف برامج التدريب لتتنفق مع طبيعتهم.

- تعويض الأفراد عما يبذلونه من جهد في صورة مرتبات وعلاوات ومكافآت وحوافز

- اتخاذ النتائج أساس لفصل الأفراد أو نقلهم من عمل على آخر.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية. (زكية عفري، 2003، ص 69).

خلاصة الفصل:

مما عرضناه سابقا يمكن القول ان للأداء الوظيفي اهمية كبيرة حيث يعتبر بمثابة الوسيلة لتفوق والتميز للعاملين والمؤسسة وعليه يجب متابعة هذا الأداء الوظيفي وتقييمه بشكل منظم مستمرة، لهذا تم تكريس اليات خاصة ومخططات استراتيجية لتنظيم عملية تقييم الاداء الوظيفي، حيث لتحسين الاداء الوظيفي لابد من الاعتماد على هذه الآليات ومن بينها التكوين المستمر ومتجدد لمواكبة كل مستجدات العصر، ولرفع اداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تمهيد

01-منهج الدراسة

02-حدود الدراسة

03-مجتمع وعينة الدراسة

04 أداة جمع بيانات الدراسة

05-الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

06 إجراءات تطبيق الدراسة

07-المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التعرض للجانب النظري لدراسة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإداريين لمؤسسة سوناطراك والذي اعتمدها كإطار مرجعي ساعدنا في الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي وإعطاء المادة العلمية مجالاً للدراسة وإعطاء بعد تطبيقي للبحث وهذا انطلاقاً من مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية التي سنتطرق إليها.

1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث. وتماشياً مع متطلبات الدراسة قد تطلب الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً باستخدام أدواتها المتمثلة بالاستبانة لاستقصاء آراء عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة والتي ستغطي جميع فقراتها الأساسية والمعبر عنها بمتغيرات الدراسة.

حيث اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الجانب النظري من الدراسة ووصف الجوانب الأساسية المتعلقة بطبيعة ويعد المنهج الوصفي التحليلي أحد المناهج الملائمة لدراسة الظواهر أو الوقائع التي تقع في الوقت الراهن، كما أنه يتضمن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد، ويعتمد المنهج الوصفي على التحليل والتفسير وكشف العلاقة بين المتغيرات من خلال عملية التوصيف ودراسة الحقائق الوقتية المتعلقة بمجموعة من الأوضاع أو الأحداث أو الناس، ان الباحث لا يمكنه القيام ببحث ناجح له أهميته النظرية في زيادة المعلومات الأكاديمية لاختصاص معين، أوله فائدته العلمية في حل مشكلة إنسانية أو مادية يعاني منها المجتمع، و المنهج الوصفي، هو مجموعة الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة، ويعتبر المنهج بمثابة الاستراتيجية العامة أو الخطة العامة التي يرسمها الباحث لكي يتمكن من حل مشكلة بحثه أو تحقيق هدفه، كما يعد الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل

ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف المتمثل في (دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك) حيث (دور التكوين كمتغير مستقل) تحسين

الوظيفي (كمتغير تابع) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليلاً للبيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق يصف الظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

2- حدود الدراسة: تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1-2- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك

2-2- الحدود البشرية: هو مجموعة من الافراد الذين تطبق عليهم الدراسة ولهم علاقة مباشرة بالموضوع وعليه فقد اقتصرت هذه الدراسة على العمال الإداريين لمؤسسة سوناطراك بولاية الاغواط

3-2- الحدود المكانية يتمثل في النطاق الجغرافي للدراسة، فقد اخترنا مؤسسة سوناطراك بولاية الاغواط وذلك من اجل جمع مختلف المعلومات المرتبطة بدراستنا.

4-2- الحدود الزمانية وهي المدة التي يتم خلالها البحث الميداني كانت منذ بداية شهر مارس الى غاية نهاية شهر جوان حيث كنا نسجل الملاحظات الى غاية ختامها ب توزيع الاستبيان يوم 15 ماي 2024

3- مجتمع وعينة الدراسة:

1.3. مجتمع الدراسة وهو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن: عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، **تمثل مجتمع دارسنا في: 40 فرد من عمال الإدارية** بمؤسسة سوناطراك بولاية الاغواط

2.3. عينة الدراسة: نظرا لظروف كالبعد الجغرافي وضيق الوقت لم نتمكن من تطبيقها على عينة أكبر، من خلال الموضوع المطروح للبحث كان مجتمع بحثنا العمال الإدارية لمؤسسة سوناطراك بولاية الاغواط بحيث لقد اعتمدنا في دراستنا على **العينة عشوائية** حيث اخترنا 42 واسترجاع الاستبيان 40 استبيان فقط حيث تم استبعاد 2 من الاستثمارات بسبب عدم الاجابة عن جميع الأسئلة.

4- أداة جمع بيانات الدراسة:

• أدوات جمع البيانات:

يعتمد البحث العلمي على وسائل معينة تسير وفق المناهج المستخدمة في الدراسة، ولكل منهج وسيلة أو وسائل خاصة به، وفي دراستنا هذه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على التحليل، ولهذا استخدمنا أدوات البحث التالية:

2.4. الاستمارة الاستبيان:

تم اعتماد الاستمارة لجمع البيانات، والاستمارة وسيلة بحثية وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض لمعرفة آراء الباحثين أو مواقفهم أو اتجاهاتهم نحو المشكلات البحثية بشكل يحقق الهدف الذي يسعى الباحث اليه، وترسل الاستمارة عادة بالبريد أو أية طريقة أخرى على مجموعة من الافراد او المؤسسات التي قام باختيارها الباحث كعينة لبحثه، والتي يتم الاجابة عن اسئلتها وتعبئتها بالبيانات والمعلومات المطلوبة واعادتها للباحث. (عبد الله محمد ال شريف1996، ص 97).

فالاستبيان هو: أداة لتجميع بيانات ذات صالة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان. (خمقاني، 2017، ص45).

• حيث استخدمنا استمارة الاستبيان وبها اربعة محاور تنقسم كما يلي:

➤ **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين تتمثل في (الجنس، سن، حالة مدنية، الاقدمية، منصب المشغول...الخ).

➤ **المحور الثاني:** البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين وتتكون من (10 بنود).

➤ **المحور الثالث:** البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل وتتكون من (12 بنود).

➤ **المحور الرابع:** البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي ويتكون من (12 بنود).

5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1.5. الثبات: ويقصد بثبات الاختبار دقته واتساقه، وبمعنى أدق أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة على نفس الأفراد وتحت ظروف مماثلة". (الريماوي، 2017، ص 187).

وعليه سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم(01) : يمثل معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معايير الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين	0.820
دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل	0.819
دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي	0.943
استبيان دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي	0.951

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تعليق على الجدول والشكل رقم (01) لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.951) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في الابعاد وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي يتميز بالثبات.

- صدق استبيان دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي:

-الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson) بين فقراته والدرجة الكلية لكل محور، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

جدول رقم (02): معامل الارتباط بين محور دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	0.562	دال عند 0.01
08	0.706	
09	0.462	
10	0.514	
11	0.664	
12	0.567	
13	0.651	
14	0.398	دال عند 0.05
15	0.585	دال عند 0.01
16	0.770	
17	0.653	

التعليق على الجدول (02): يتضح أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01) و(0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي 11/11 من المجموع الكلي الممثلة لمحور دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين.

جدول رقم (03): معامل الارتباط بين محور دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0.583	دال عند 0.01
19	0.587	
20	0.620	
21	0.502	
22	0.414	
23	0.428	
24	0.392	دال عند 0.05
25	0.532	دال عند 0.01
26	0.423	
27	0.635	
28	0.449	
29	0.612	

التعليق على الجدول (03) يتضح أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01) و(0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي 12/12 من المجموع الكلي الممثلة لمحور دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل.

جدول رقم (04): معامل الارتباط بين محور دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	0.613	دال عند 0.01
31	0.725	
32	0.633	
33	0.784	
34	0.726	
35	0.747	
36	0.667	دال 0.01
37	0.653	
38	0.589	
39	0.778	
40	0.701	
41	0.560	

التعليق على الجدول (04) يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي 12/12 من المجموع الكلي الممثلة لمحور دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي.

6- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أخذ الموافقة مؤسسة سوناطراك تم توزيع الاستبيان من طرفنا على عمال الإداريين لمؤسسة سوناطراك بالأغواط على عينة قوامها 42 مفردة تم تطبيق العملية خلال بدايات شهر ماي إلى غاية نهاية جوان، 2024 وقد تم الاستغناء عن 2 استبيانات لعدم الإجابة على الأسئلة.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها قمنا بتفريغ ثم تحل ومعالجة البيانات عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان .
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** ومقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.
- **الفا كرونباخ:** يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس.
- **اختبار (T) لعينة واحدة:** يتم استخدام مثل هذا النوع من الاختبار لمقارنة متوسط عينة ومع المتوسط الافتراضي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الخطوات اللازمة للوصول إلى نتائج معينة تخدم الدراسة أبرزها التعرف على المنهج وحدود الدراسة بالإضافة للتعريف بالأداة الرئيسة ومن ثم أهم العمليات لدراستها ومن خلال هذا الفصل يتم تكريس فصل خامس لاستعراض فيه أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدمه من تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة فيما يخص هي محققة وكذلك بالنسبة للفرضيات الفرعية والإجابة على تساؤلات الدراسة ككل من خلال معالجة البيانات بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة آخذين بعين الاعتبار الإطار النظري المدرج في هذه الدراسة الدراسات السابقة وكذا الاحتكاك بالميدان وأفراد العينة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة
2. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى
3. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية
4. عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة
5. الاستنتاج العام

المقترحات والتوصيات

الخاتمة

تمهيد

بعد أن عرضنا في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة الاستبانة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بنظام الحزم الإحصائية "spss" باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء النظرية للدراسة.

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة :

- نص الفرضية العامة: للتكوين دوراً في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك. نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور للتكوين في تحسين أداء الوظيفي لعمال الإداريين لشركة سوناطراك

الفرضية البديلة (H_1): للتكوين دوراً في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك
ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (T) لعينة واحدة لحساب الفروق بين متوسطات متغيري الدراسة حيث كان المتوسط الافتراضي يساوي (02) ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (05): يبين معامل اختبار (T) دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك

المتوسط الافتراضي = 02				
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختبار (T)	مستوى الدلالة
دور التكوين في تحسين أداء الوظيفي	2.782	0.262	18.745	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

تعليق على الجدول رقم (05) ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معامل اختبار (T) والمقدرة ب (18.745)، حيث نجد ان هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على انه للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال الإداريين في مؤسسة سوناطراك، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الاولى. سوناطراك

- بناء على قرار اختبار الفرضية نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) أي للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال مؤسسة سوناطراك

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

نص الفرضية الفرعية الاولى: للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا توجد دور للتكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين
الفرضية البديلة (H₁): للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين.

ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (T) لعينة واحدة لحساب الفروق بين متوسطات متغيري الدراسة حيث كان المتوسط الافتراضي يساوي (02) ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (06): يبين معامل اختبار (T) دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين.

المتوسط الافتراضي = 02				
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختبار (T)	مستوى الدلالة
دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين.	2.300	0.464	17,716	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

تعليق على الجدول رقم (06) : ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معامل اختبار (T) والمقدرة ب (17,716)، حيث نجد ان هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على انه للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين الإداريين لعمال شركة سوناطراك، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الاولى.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) أي للتكوين دور في التحس ينمن قدرات ومهارات أداء العاملين لعمال شركة سوناطراك

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

نص الفرضية الفرعية الثانية: للتكوين المعرفي دور في زيادة فاعلية العمل نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور للتكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل

الفرضية البديلة (H_1): للتكوين المعرفي دور في زيادة فاعلية العمل

ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (T) لعينة واحدة لحساب الفروق بين متوسطات متغيري الدراسة حيث كان المتوسط الافتراضي يساوي (02) ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (07): يبين معامل اختبار (T) دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل

المتوسط الافتراضي = 02				
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختبار (T)	مستوى الدلالة
دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل	2.200	0.405	18,735	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

تعليق على الجدول رقم (07) : ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معامل اختبار (T) والمقدرة ب (18,735)، حيث نجد ان هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على انه للتكوين المعرفي دور في زيادة فاعلية العمل لعمال الإداريين شركة سوناطراك، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الاولى.

- بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي للتكوين المعرفي دور في زيادة فاعلية العمل مؤسسة سوناطراك

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

نص الفرضية الجزئية الثالثة: للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور للبرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة (H_1): للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

ولصحة هذا الفرض استخدمنا اختبار (T) لعينة واحدة لحساب الفروق بين متوسطات متغيري الدراسة حيث كان المتوسط الافتراضي يساوي (02) ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (08): يبين معامل اختبار (T) دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي

المتوسط الافتراضي = 02				
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختبار (T)	مستوى الدلالة
دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي	2.425	0.500	18.002	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

تعليق على الجدول رقم (08) : ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معامل اختبار (T) والمقدرة ب (18,002)، حيث نجد ان هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد على انه للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الاولى.

- بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك

5. الاستنتاج العام

حسب تحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال تحقق أو عدم تحقق الفرضيات،

حيث بينت نتائج الفرضيات كلها تحققت حيث نصت على النحو التالي :

- للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك
- للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين الإداريين لعمال مؤسسة سوناطراك.

- للتكوين المعرفي دور في زيادة فاعلية العمل لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك

- للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإداريين مؤسسة سوناطراك.

ومنه نستنتج ان للتكون دور اساسي في تحسين الاداء الوظيفي لدى عمال الإداريين مؤسسة السونطراك بالأغواط

الاقتراحات والتوصيات:

- استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها في مايلي:
- اقتراح من زيادة تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا أي داخل وخارج المؤسسة؛
- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
- اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، وخلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكويين أي امتلاك روح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع.
- تعميم التكوين على كل العاملين حسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم.
- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بمؤسسة.
- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة تخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المتكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة.

خاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين هو عبارة عن نشاط ضروري ومتجدد، ومستمر يتميز بنوع من المرونة، للتكيف مع المتغيرات الحاصلة، فالموظف الذي يتلقى التكوين مستمرا يكون مستعدا للتغير، في مهاراته والوظائف التي يتنصب فيها لمواجهة متطلبات التغيير. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية يمكن أن نستنتج ان للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي لدى عاملين الإداريين في مؤسسة سوناطراك وله دور في تحقيق فعالية أداء العاملين الإداريين بشركة السونطراك بالأغواط

حيث إن هذه الأخيرة تعتمد على التكوين المستمر للعمال باعتباره استراتيجية لمواكبة التطورات التكنولوجية التي يعرفها العصر، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة، من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائه. وعليه توصلت دراستنا الى وجود علاقة ارتباطية بين التكوين تحسين الأداء حيث ان التكوين هو المحسن للأداء الوظيفي للعمال الإداريين بمؤسسة السونطراك بالأغواط.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولا الكتب:

✓ باللغة العربية

1. إبراهيم الظاهري: تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
3. ابن منظور لسان العرب دار صادر، الجزء الخامس مادة الدال 2003.
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
5. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر 2004.
6. أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
7. بشار يزيد الوليد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرواية للنشر والتوزيع ط1، الأردن. 2008.
8. بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
9. جمال الدين محمد المرسي: إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
10. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
11. حفيان عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة، دار الأيام، ط 1 ، الأردن، 2015.
12. حمدي أمين . عبد الهادي إدارة شؤون موظفي الدولة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.

13. خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
14. خيرى، خليل الجميلي: التنمية الإدارية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1998.
15. رأفت السيد عبد الفتاح سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر. 2009.
16. راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001، ص282
17. سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
18. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار المعرفة ط 1 بيروت و لبنان, 2005.
19. سعيد بن يمينة :تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015
20. السعيد مبروك إبراهيم إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، مصر، 2014.
21. سهيلة عباس ، علي إدارة الموارد البشرية ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
22. شوقي حسن عبد الله، "سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم"، دار النهضة العربية، مصر، 1989.
23. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في مؤسسات الصناعية مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2002.
24. صالح محمد علي أبو جادو سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1998.

25. صلاح الدين محمد عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية دار الكتب الجامعية, الاسكندرية مصر 2001.
26. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف", مؤسسة شباب جامعية للطباعة والنشر، مصر، 2003.
27. صلاح حوطة برنامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب السعودية، 1999.
28. صلاح عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ب ط دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
29. طارق المجذوب : الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
30. طاهر محمود الكلالدة ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011.
31. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم الموارد البشرية - مدخل استراتيجي "، اثناء للنشر والتوزيع ،ط2، الأردن، 2009
32. عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
33. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
34. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية والتنمية الإدارية، عمان، 2003.
35. عبد الحمادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
36. عبد الخالق عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
37. عبد الكريم درويش، "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976.

38. عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
39. عطا الله محمد: تيسير الشرفة إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الحامد، ط1، الأردن، 2014.
40. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر ، ط3، مصر، 1985.
41. علي غربي وآخرون تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2007
42. علي مجمد عبد الوهاب التدريب والتطوير معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
43. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
44. عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013 .
45. عمرو محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري الدار الجامعية طرابلس، 1988
46. فؤاد إفراع البستاني منجد الطلاب، دار المشرق، ط31، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.
47. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص140..
48. فيصل عبد الرؤوف الدحلة تكنولوجيا الأداء البشري دائرة المكتبة الوطنية، ط1، الأردن، 2001.
49. مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب للنشر والتوزيع مادة التاء، 2009.
50. محفوظ أحمد :جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
51. محمد جمال برعي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتب غريب، القاهرة، 1985.
52. محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات ، دار طليطلة للنشر والتوزيع،

53. محمود فهمي، نظرات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال"، عالم الكتب، مصر، 1975.
54. مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
55. مدحت عبد الناصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
56. مصطفى محمود ابو بكر،: الموارد البشرية ،مدخل تحقيق ميزة التنافس ،الدار الجامعية ،مصر 2008.
57. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005،
58. موفق عدنان عبد الجبار الحميري أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011
59. مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي "، إثراء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009 .
60. مؤيد سعيد السالم، عادل حوش صالح: إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006 .
61. نجلى حسين مرتجي:المعرفة العلمية للممارسات الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، دون دار النشر، د ب، 2000.
62. نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
63. نجم عود نجم إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005
64. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.

65. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،: 2002.
66. نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
67. هشام أبو بكر وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر ، ط1، الجزائر، 2013.
68. هشام بوبكر : سوسيولوجيا المنظمات دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012.
69. هيرمن أقويس: إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب، دار الفكر ، ط1، عمان، 2011.
70. وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.
71. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية مديريةية النشر الجامعية، الجزائر، 2004.
72. وليام ترسي: نظم التدريب، ترجمة سعد أحمد الجبالين معهد الإدارة العامة السعودية، 1990.
73. يوسف محمد بن القبلان : أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، ط1، السعودية، 1991.

✓ باللغة الأجنبية

1. Charles Kingston Yao Dzamesi The Effects Of Training And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA, 2012 pl.
2. Raymand v, D développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris.
3. CHERRINGTON DAVIDS J, The management of humains ressources Englewood cliffs. New jersey.

ثالثا : الرسائل الجامعية



1. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر. 2004.
2. بزايد نجاه، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة سانيا ،وهران 2010-2011.
3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل بجامعة عباس لغرور خنشلة، 2014.
4. جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.
5. حاتم علي رضا الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية والعلوم الأمنية،السعودية، 2003.
6. حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر 2001.
7. زكية عفري، نمط الإشراف وعلاقتها بالأداء الصناعي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخصر، باتنة ، 2002/2003.
8. سالم بن بركة براك الفايدي فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه جامعة نايف للعلوم العربية والعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008.
9. عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة الخليل فلسطين 2011.

10. عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني، كوستي ريك، رسالة ماجستير إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017
11. فريدة بوبكري: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014
12. محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على الكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية السعودية، 2003.
13. مرزوقي رفيق، أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.

رابعاً : الدوريات والمجلات

1. حمداوي عمر ، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد 08 جوان 2012.
2. عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001.
3. علي يونس ميا: قياس أثر التدريب في أداء العاملين مجلة جامعة تشرين للبحوث والتدريبات الجامعية مجلد (31)، العدد (1) . 2009.

مواقع الانترنت

1. أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بالمنظمات الأعمال، تم الاطلاع يوم 19/ 4 / 2024 على الساعة 01:30، ص 13 نقلا عن الموقع الالكتروني www.ineverstintek.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي-الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسير الموارد البشرية



إستمارة الإستبيان في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي علم النفس عمل
وتنظيم وتسير الموارد البشرية تحت عنوان:

دور التكوين في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة ميدانية للعمال الإداريين لشركة السوناطراك DML بالاغواط

إشراف البروفيسور :

إعداد:

- عون علي

-حشاني شذى

-لغواطي سهام

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملأ هذه الاستمارة بكل عناية وصدق بوضع علامة 'x' أمام
الإجابة التي ترونها مناسبة ونعلمكم أن المعلومات لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية

2024/2023

اولا البيانات الاولية

1. الجنس : ذكر انثى
2. السن : من 20 الى 29 من 30 الى 39
- من 40 الى 49 من 50 فما فوق
3. المستوى التعليمي : جامعي ثانوي او اقل (متوسط . ابتدائي) تكوين مهني
4. الحالة المدنية : أعزب متزوج أرمل مطلق
5. المنصب الذي تشغله : عون تحكم عون تنفيذ اطار
6. عدد سنوات الاقدمية : اقل من خمس سنوات من 5 الى 15
- من 15 الى 25 من 25 فما فوق

المحور الاول البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين

7. كيف تم تعيينك في منصبك بالمؤسسة؟

- مسابقة المباشر الدمج وإعادة الترتيب في المنصب

8. ما هي الشهادة التي تم تعيينك بها؟

- جامعية التكوين المهني

اخرى

9. هل خضعت لعملية تكوين ؟ نعم لا ليس بعد حالياً فيه

- في حالة إجابة بنعم ما هو نوع التكوين الذي تلقيته ؟

- تكوين قبل الترقية تكوين تحضيرى تكوين تحسين المستوى وزيادة المعارف

10. ماهي عدد الدورات التي شاركت فيها خلال مسارك المهني ؟

- من 1 إلى 2 من 3 إلى 4 أكثر من 5

11. كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟

- قصيرة المدى (3-6) أشهر متوسطة (6-عامين) طويلة (المدى عامين فما فوق)

12. أين تمت عملية التكوين التي تلقيتها ؟

- داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن
13. هل تظن ان عدد دورات التكوين قد ساهمت في تطوير قدراتك؟ احيانا نعم لا
14. هل تشعر أنك بعد التكوين أكثر قدرة على التخطيط والتنفيذ في إطار مهامك؟
نعم لا احيانا
15. هل ساعدكم التكوين على اكتشاف معارف وأفكار جديدة؟ احيانا نعم لا
16. هل ساهمت عملية التكوين في تحسين عملية اتصالك وجميع أفراد المؤسسة؟
نعم لا احيانا
17. هل ساعدت عملية التكوين من دفع الموظفين للعمل بجدية و مثابرة؟
نعم لا احيانا

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل

18. هل اكتسبت معارف ومعلومات جديدة أثناء عملك؟ احيانا نعم لا
19. بعد اكتسابك للمعارف والمعلومات هل أصبحت ملتزما باللوائح والقوانين؟
نعم لا احيانا
20. المعارف التي اكتسبتها كانت؟ مفيدة إلى حد ما عبارة عن نفس معلومات مكررة
21. هل اكتسابك للمعارف والمعلومات الجديدة ساعدتك على زيادة الانتاجية؟
نعم لا احيانا
22. هل ساعدك اكتسابك للمعارف في تحقيق مكانة بالمؤسسة؟ احيانا نعم لا
23. هل تعتقد أن التكوين المعرفي يساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة
نعم لا احيانا
24. اكتسابك للمعارف والمعلومات باستمرار يمكنك من ؟
تجديد معارفك تحسين جودة العمل تقليص الجهد والوقت
25. فيما تبرز قيمة تطورك في العمل؟ سرعة التنفيذ حسن التسيير اكتساب الخبرة
26. هل سبق وتعرضت لحادث في عمل؟ نعم كثيرا نعم قليلا لا

27. في حالة الإجابة "بنعم" متى كان ذلك؟ قبل التكوين أثناء التكوين بعد التكوين
28. هل تعتقد أن تطبيق إجراءات السلامة تضمن تفادي حوادث العمل؟
نعم لا احيانا
29. هل يساهم التكوين المعرفي في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟
نعم لا احيانا

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة دور البرامج التكوينية في تحسين أداء الوظيفي

30. هل توفر المؤسسة برامج تكوين حديثة من أجل إكسابك مهارات جديدة؟
نعم لا احيانا
31. هل المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات؟
نعم احيانا لا
32. هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة؟ نعم احيانا لا
33. هل المحتوى التكويني المقدم ملائم لمستواك التعليمي؟ نعم احيانا لا
34. هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين المستمرة؟ نعم احيانا لا
35. ما نوع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟
نظرية تطبيقية في اثنين
36. ما هو أسلوب التكوين الذي تراه مناسباً للعملية التكوينية؟
محاضرات ندوات ورشات
37. هل يتم مراعات الفوارق الفردية في إعداد البرنامج التكويني؟ احيانا نعم لا
38. هل البرامج التكوينية تلبى احتياجات التكوين المطلوبة؟ احيانا نعم لا
39. هل يساهم استعمال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في إنجاح برامج التكوين؟
نعم لا احيانا
40. هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين وإكساب مهارات جديدة؟ احيانا نعم لا
41. ماذا تقترح لتطوير البرامج التكوينية مستقبلاً؟

Corrélations

emarques

Sortie obtenue	23-JUN-2024 08:24:13	
Commentaires		
Entrée	Données	H:\الطلبة\اعمال 2024\التكوين والاداء\التفريغ \حولة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع 8ع كز /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.08
	Temps écoulé	00:00:00.06

orrélations

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع
1ع	Corrélation de Pearson	1	.591	.299	-.105-	.488	.350
	Sig. (bilatérale)		.000	.061	.519	.001	.027
	N	40	40	40	40	40	40
2ع	Corrélation de Pearson	.591	1	.468	.244	.286	.330
	Sig. (bilatérale)	.000		.002	.129	.074	.038
	N	40	40	40	40	40	40
3ع	Corrélation de Pearson	.299	.468	1	.223	.153	.087
	Sig. (bilatérale)	.061	.002		.167	.346	.594
	N	40	40	40	40	40	40
4ع	Corrélation de Pearson	-.105-	.244	.223	1	.200	-.029-
	Sig. (bilatérale)	.519	.129	.167		.217	.859

N		40	40	40	40	40	40
5ع	Corrélation de Pearson	.488	.286	.153	.200	1	.402
	Sig. (bilatérale)	.001	.074	.346	.217		.010
N		40	40	40	40	40	40
6ع	Corrélation de Pearson	.350	.330	.087	-.029-	.402	1
	Sig. (bilatérale)	.027	.038	.594	.859	.010	
N		40	40	40	40	40	40
7ع	Corrélation de Pearson	.304	.322	.395	.273	.381	.502
	Sig. (bilatérale)	.056	.042	.012	.088	.015	.001
N		40	40	40	40	40	40
8ع	Corrélation de Pearson	.037	.065	-.043-	.289	.378	.093
	Sig. (bilatérale)	.820	.689	.793	.070	.016	.569
N		40	40	40	40	40	40
كز	Corrélation de Pearson	.660	.707	.507	.408	.703	.612
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.009	.000	.000
N		40	40	40	40	40	40

Corrélations

		7ع	8ع	كز
1ع	Corrélation de Pearson	.304	.037	.660
	Sig. (bilatérale)	.056	.820	.000
	N	40	40	40
2ع	Corrélation de Pearson	.322	.065	.707
	Sig. (bilatérale)	.042	.689	.000
	N	40	40	40
3ع	Corrélation de Pearson	.395	-.043-	.507
	Sig. (bilatérale)	.012	.793	.001
	N	40	40	40
4ع	Corrélation de Pearson	.273	.289	.408
	Sig. (bilatérale)	.088	.070	.009
	N	40	40	40
5ع	Corrélation de Pearson	.381	.378	.703
	Sig. (bilatérale)	.015	.016	.000
	N	40	40	40
6ع	Corrélation de Pearson	.502	.093	.612
	Sig. (bilatérale)	.001	.569	.000
	N	40	40	40
7ع	Corrélation de Pearson	1	.124	.709
	Sig. (bilatérale)		.445	.000
	N	40	40	40
8ع	Corrélation de Pearson	.124	1	.396

	Sig. (bilatérale)	.445		.011
	N	40	40	40
كز	Corrélation de Pearson	.709	.396	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.011	
	N	40	40	40

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		23-JUN-2024 08:29:24
Commentaires		
Entrée	Données	H:\اعمال الطلبة\اعمال 2024\التكوين والاداء\التفريغ \حولة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع 8ع 9ع 10ع 11ع قدرات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.08
	Temps écoulé	00:00:00.15

Corrélations

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع
1ع	Corrélation de Pearson	1	.591	.299	-.105-	.488	.350
	Sig. (bilatérale)		.000	.061	.519	.001	.027
	N	40	40	40	40	40	40
2ع	Corrélation de Pearson	.591	1	.468	.244	.286	.330
	Sig. (bilatérale)	.000		.002	.129	.074	.038
	N	40	40	40	40	40	40
3ع	Corrélation de Pearson	.299	.468	1	.223	.153	.087
	Sig. (bilatérale)	.061	.002		.167	.346	.594
	N	40	40	40	40	40	40
4ع	Corrélation de Pearson	-.105-	.244	.223	1	.200	-.029-
	Sig. (bilatérale)	.519	.129	.167		.217	.859
	N	40	40	40	40	40	40
5ع	Corrélation de Pearson	.488	.286	.153	.200	1	.402
	Sig. (bilatérale)	.001	.074	.346	.217		.010
	N	40	40	40	40	40	40
6ع	Corrélation de Pearson	.350	.330	.087	-.029-	.402	1
	Sig. (bilatérale)	.027	.038	.594	.859	.010	
	N	40	40	40	40	40	40
7ع	Corrélation de Pearson	.304	.322	.395	.273	.381	.502
	Sig. (bilatérale)	.056	.042	.012	.088	.015	.001
	N	40	40	40	40	40	40
8ع	Corrélation de Pearson	.037	.065	-.043-	.289	.378	.093
	Sig. (bilatérale)	.820	.689	.793	.070	.016	.569
	N	40	40	40	40	40	40
9ع	Corrélation de Pearson	.099	.383	.224	.436	.111	.191
	Sig. (bilatérale)	.541	.015	.166	.005	.493	.237
	N	40	40	40	40	40	40
10ع	Corrélation de Pearson	.281	.497	.121	.448	.600	.407
	Sig. (bilatérale)	.079	.001	.458	.004	.000	.009
	N	40	40	40	40	40	40
11ع	Corrélation de Pearson	.138	.378	.274	.592	.287	.187
	Sig. (bilatérale)	.395	.016	.087	.000	.073	.247
	N	40	40	40	40	40	40
قدرات	Corrélation de Pearson	.562	.706	.462	.514	.664	.567
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.003	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40

Corrélations

		7ع	8ع	9ع	10ع	11ع	قدرات
1ع	Corrélation de Pearson	.304	.037	.099	.281	.138	.562
	Sig. (bilatérale)	.056	.820	.541	.079	.395	.000
	N	40	40	40	40	40	40
2ع	Corrélation de Pearson	.322	.065	.383	.497	.378	.706
	Sig. (bilatérale)	.042	.689	.015	.001	.016	.000
	N	40	40	40	40	40	40
3ع	Corrélation de Pearson	.395	-.043-	.224	.121	.274	.462
	Sig. (bilatérale)	.012	.793	.166	.458	.087	.003
	N	40	40	40	40	40	40
4ع	Corrélation de Pearson	.273	.289	.436	.448	.592	.514
	Sig. (bilatérale)	.088	.070	.005	.004	.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40
5ع	Corrélation de Pearson	.381	.378	.111	.600	.287	.664
	Sig. (bilatérale)	.015	.016	.493	.000	.073	.000
	N	40	40	40	40	40	40
6ع	Corrélation de Pearson	.502	.093	.191	.407	.187	.567
	Sig. (bilatérale)	.001	.569	.237	.009	.247	.000
	N	40	40	40	40	40	40
7ع	Corrélation de Pearson	1	.124	.250	.273	.370	.651
	Sig. (bilatérale)		.445	.119	.089	.019	.000
	N	40	40	40	40	40	40
8ع	Corrélation de Pearson	.124	1	.234	.391	.073	.398
	Sig. (bilatérale)	.445		.146	.013	.653	.011
	N	40	40	40	40	40	40
9ع	Corrélation de Pearson	.250	.234	1	.437	.526	.585
	Sig. (bilatérale)	.119	.146		.005	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
10ع	Corrélation de Pearson	.273	.391	.437	1	.597	.770
	Sig. (bilatérale)	.089	.013	.005		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
11ع	Corrélation de Pearson	.370	.073	.526	.597	1	.653
	Sig. (bilatérale)	.019	.653	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
قدرات	Corrélation de Pearson	.651	.398	.585	.770	.653	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.011	.000	.000	.000	

N	40	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----	----

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	23-JUN-2024 08:39:47	
Commentaires		
Entrée	Données	H:\اعمال الطلبة\اعمال 2024\التكوين والاداء\التفريغ \حولة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع 18ع 19ع 20ع 21ع 22ع 23ع المعرفي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.10

Corrélations

	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع
12ع	1	.334	.473	.589	.128	-.037	-.066
		.035	.002	.000	.432	.822	.688
N	40	40	40	40	40	40	40

13ع	Corrélation de Pearson	.334	1	.413	.373	.299	.036	-.146-
	Sig. (bilatérale)	.035		.008	.018	.061	.827	.370
	N	40	40	40	40	40	40	40
14ع	Corrélation de Pearson	.473	.413	1	.407	.456	-.146-	.119
	Sig. (bilatérale)	.002	.008		.009	.003	.369	.464
	N	40	40	40	40	40	40	40
15ع	Corrélation de Pearson	.589	.373	.407	1	.293	-.157-	-.118-
	Sig. (bilatérale)	.000	.018	.009		.067	.333	.468
	N	40	40	40	40	40	40	40
16ع	Corrélation de Pearson	.128	.299	.456	.293	1	.041	.000
	Sig. (bilatérale)	.432	.061	.003	.067		.801	1.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
17ع	Corrélation de Pearson	-.037-	.036	-.146-	-.157-	.041	1	.485
	Sig. (bilatérale)	.822	.827	.369	.333	.801		.002
	N	40	40	40	40	40	40	40
18ع	Corrélation de Pearson	-.066-	-.146-	.119	-.118-	.000	.485	1
	Sig. (bilatérale)	.688	.370	.464	.468	1.000	.002	
	N	40	40	40	40	40	40	40
19ع	Corrélation de Pearson	-.006-	.116	.113	-.017-	.227	.749	.375
	Sig. (bilatérale)	.969	.475	.489	.917	.158	.000	.017
	N	40	40	40	40	40	40	40
20ع	Corrélation de Pearson	.048	.089	.258	.024	-.049-	.258	.579
	Sig. (bilatérale)	.767	.585	.108	.884	.763	.109	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
21ع	Corrélation de Pearson	.427	.456	.382	.290	.121	.079	-.151-
	Sig. (bilatérale)	.006	.003	.015	.069	.457	.629	.352
	N	40	40	40	40	40	40	40
22ع	Corrélation de Pearson	.403	.347	.173	.177	-.132-	-.075-	-.228-
	Sig. (bilatérale)	.010	.028	.286	.273	.416	.646	.157
	N	40	40	40	40	40	40	40
23ع	Corrélation de Pearson	.287	.266	.300	.300	.225	.200	-.139-
	Sig. (bilatérale)	.073	.097	.060	.060	.162	.216	.393
	N	40	40	40	40	40	40	40
المعرفي	Corrélation de Pearson	.583	.587	.620	.502	.414	.428	.392
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	.008	.006	.047
	N	40	40	40	40	40	40	40

Corrélations

		19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	المعرفي
12ع	Corrélation de Pearson	-.006-	.048	.427	.403	.287	.583
	Sig. (bilatérale)	.969	.767	.006	.010	.073	.000

	N	40	40	40	40	40	40
13ع	Corrélation de Pearson	.116	.089	.456	.347	.266	.587
	Sig. (bilatérale)	.475	.585	.003	.028	.097	.000
	N	40	40	40	40	40	40
14ع	Corrélation de Pearson	.113	.258	.382	.173	.300	.620
	Sig. (bilatérale)	.489	.108	.015	.286	.060	.000
	N	40	40	40	40	40	40
15ع	Corrélation de Pearson	-.017-	.024	.290	.177	.300	.502
	Sig. (bilatérale)	.917	.884	.069	.273	.060	.001
	N	40	40	40	40	40	40
16ع	Corrélation de Pearson	.227	-.049-	.121	-.132-	.225	.414
	Sig. (bilatérale)	.158	.763	.457	.416	.162	.008
	N	40	40	40	40	40	40
17ع	Corrélation de Pearson	.749	.258	.079	-.075-	.200	.428
	Sig. (bilatérale)	.000	.109	.629	.646	.216	.006
	N	40	40	40	40	40	40
18ع	Corrélation de Pearson	.375	.579	-.151-	-.228-	-.139-	.392
	Sig. (bilatérale)	.017	.000	.352	.157	.393	.047
	N	40	40	40	40	40	40
19ع	Corrélation de Pearson	1	.255	.143	-.127-	.329	.532
	Sig. (bilatérale)		.113	.377	.435	.038	.000
	N	40	40	40	40	40	40
20ع	Corrélation de Pearson	.255	1	.050	.054	.044	.423
	Sig. (bilatérale)	.113		.758	.742	.788	.007
	N	40	40	40	40	40	40
21ع	Corrélation de Pearson	.143	.050	1	.597	.416	.635
	Sig. (bilatérale)	.377	.758		.000	.008	.000
	N	40	40	40	40	40	40
22ع	Corrélation de Pearson	-.127-	.054	.597	1	.503	.449
	Sig. (bilatérale)	.435	.742	.000		.001	.004
	N	40	40	40	40	40	40
23ع	Corrélation de Pearson	.329	.044	.416	.503	1	.612
	Sig. (bilatérale)	.038	.788	.008	.001		.000
	N	40	40	40	40	40	40
المعرفي	Corrélation de Pearson	.532	.423	.635	.449	.612	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.007	.000	.004	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		23-JUN-2024 08:55:31
Commentaires		
Entrée	Données	H:\اعمال الطلبة\اعمال 2024\التكوين والاداء\التفريغ \حولة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 30ع 31ع 32ع 33ع 34ع 35ع 36ع 37ع 38ع 39ع 40ع 41ع البرامج /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.13
	Temps écoulé	00:00:00.20

Corrélations

		30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	36ع
30ع	Corrélation de Pearson	1	.265	.131	.489	.315	.451	.904
	Sig. (bilatérale)		.098	.420	.001	.048	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
31ع	Corrélation de Pearson	.265	1	.382	.481	.420	.406	.273
	Sig. (bilatérale)	.098		.015	.002	.007	.009	.088
	N	40	40	40	40	40	40	40
32ع	Corrélation de Pearson	.131	.382	1	.402	.340	.285	.224
	Sig. (bilatérale)	.420	.015		.010	.032	.074	.166

N		40	40	40	40	40	40	40
33ع	Corrélation de Pearson	.489	.481	.402	1	.437	.510	.559
	Sig. (bilatérale)	.001	.002	.010		.005	.001	.000
N		40	40	40	40	40	40	40
34ع	Corrélation de Pearson	.315	.420	.340	.437	1	.800	.350
	Sig. (bilatérale)	.048	.007	.032	.005		.000	.027
N		40	40	40	40	40	40	40
35ع	Corrélation de Pearson	.451	.406	.285	.510	.800	1	.439
	Sig. (bilatérale)	.004	.009	.074	.001	.000		.005
N		40	40	40	40	40	40	40
36ع	Corrélation de Pearson	.904	.273	.224	.559	.350	.439	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.088	.166	.000	.027	.005	
N		40	40	40	40	40	40	40
37ع	Corrélation de Pearson	.282	.966	.336	.412	.322	.289	.253
	Sig. (bilatérale)	.078	.000	.034	.008	.043	.071	.115
N		40	40	40	40	40	40	40
38ع	Corrélation de Pearson	.157	.349	.981	.390	.316	.251	.213
	Sig. (bilatérale)	.332	.027	.000	.013	.047	.118	.186
N		40	40	40	40	40	40	40
39ع	Corrélation de Pearson	.445	.481	.447	.949	.379	.448	.559
	Sig. (bilatérale)	.004	.002	.004	.000	.016	.004	.000
N		40	40	40	40	40	40	40
40ع	Corrélation de Pearson	.206	.448	.351	.377	.894	.733	.301
	Sig. (bilatérale)	.202	.004	.026	.017	.000	.000	.059
N		40	40	40	40	40	40	40
41ع	Corrélation de Pearson	.233	.301	.078	.367	.664	.768	.257
	Sig. (bilatérale)	.149	.059	.634	.020	.000	.000	.109
N		40	40	40	40	40	40	40
البرامج	Corrélation de Pearson	.613	.725	.622	.784	.726	.747	.667
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		40	40	40	40	40	40	40

Corrélations

		37ع	38ع	39ع	40ع	41ع	البرامج
30ع	Corrélation de Pearson	.282	.157	.445	.206	.233	.613
	Sig. (bilatérale)	.078	.332	.004	.202	.149	.000
	N	40	40	40	40	40	40
31ع	Corrélation de Pearson	.966	.349	.481	.448	.301	.725
	Sig. (bilatérale)	.000	.027	.002	.004	.059	.000
	N	40	40	40	40	40	40
32ع	Corrélation de Pearson	.336	.981	.447	.351	.078	.622

	Sig. (bilatérale)	.034	.000	.004	.026	.634	.000
	N	40	40	40	40	40	40
33ع	Corrélation de Pearson	.412	.390	.949	.377	.367	.784
	Sig. (bilatérale)	.008	.013	.000	.017	.020	.000
	N	40	40	40	40	40	40
34ع	Corrélation de Pearson	.322	.316	.379	.894	.664	.726
	Sig. (bilatérale)	.043	.047	.016	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
35ع	Corrélation de Pearson	.289	.251	.448	.733	.768	.747
	Sig. (bilatérale)	.071	.118	.004	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
36ع	Corrélation de Pearson	.253	.213	.559	.301	.257	.667
	Sig. (bilatérale)	.115	.186	.000	.059	.109	.000
	N	40	40	40	40	40	40
37ع	Corrélation de Pearson	1	.338	.412	.337	.175	.653
	Sig. (bilatérale)		.033	.008	.033	.280	.000
	N	40	40	40	40	40	40
38ع	Corrélation de Pearson	.338	1	.390	.264	.006	.589
	Sig. (bilatérale)	.033		.013	.099	.970	.000
	N	40	40	40	40	40	40
39ع	Corrélation de Pearson	.412	.390	1	.441	.367	.778
	Sig. (bilatérale)	.008	.013		.004	.020	.000
	N	40	40	40	40	40	40
40ع	Corrélation de Pearson	.337	.264	.441	1	.690	.701
	Sig. (bilatérale)	.033	.099	.004		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
41ع	Corrélation de Pearson	.175	.006	.367	.690	1	.560
	Sig. (bilatérale)	.280	.970	.020	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
البرامج	Corrélation de Pearson	.653	.589	.778	.701	.560	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الاول دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين	40	2,3000	,46410	,07338

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
المحور الاول دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين	17,716	39	,000	1,30000	1,1516

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

Intervalle de confiance de la différence à

95 %

Supérieur

المحور الاول دور التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين	1,4484
--	--------

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثاني دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل	40	2,2000	,40510	,06405

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
المحور الثاني دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل	18,735	39	,000	1,20000	1,0704

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

Supérieur

المحور الثاني دور التكوين المعرفي في زيادة فاعلية العمل	1,3296
---	--------

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثالث دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي	40	2,4250	,50064	,07916

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
المحور الثالث دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي	18,002	39	,000	1,42500	1,2649

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

Intervalle de confiance de la différence à
95 %
Supérieur

المحور الثالث دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي	1,5851
---	--------

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك	40	2.782	,26200	,04583

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك	18,745	39	,000	1,230000	1,1425

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

Intervalle de confiance de la différence à
95 %
Supérieur

للتكوين دورا في تحسين أداء الوظيفي لعمال شركة سوناطراك	1,4547
--	--------