



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
تخصص ادارة أعمال  
بغنوان :

دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في  
المؤسسة البترولية  
"دراسة ميدانية في مؤسسة شراكة SH/BP/EQINOR  
" BP AMOCO EXPLORATION

تحت إشراف الأستاذة :  
محسن عواطف

من إعداد الطلبة:  
حاجي يوسف  
وإذن عبد الوهاب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/23  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/بعليش نور الدين ( أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
د/بن ساسي عبد الحفيظ ( أستاذ، جامعة ورقلة) مقرر  
د/هتهات المهدي ( أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
تخصص ادارة أعمال  
بغنوان :

دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في  
المؤسسة البترولية  
"دراسة ميدانية في مؤسسة شراكة SH/BP/EQINOR  
" BP AMOCO EXPLORATION

تحت إشراف الأستاذة :  
محسن عواطف

من إعداد الطلبة:  
حاجي يوسف  
وإذن عبد الوهاب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/23  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/بعليش نور الدين ( أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
د/بن ساسي عبد الحفيظ ( أستاذ، جامعة ورقلة) مقرا  
د/هتهات المهدي ( أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

# الاهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها لأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميله الذي أنبتنا نباتا حسنا وكان لي سراجا منيرا أبي الفاضل أطال الله في عمره.

إلى من شاركوني أفراحي و أحزاني و كانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي حفظهم الله.

إلى كل من علمني في جميع مراحل دراستي.

إلى جميع من عرفت معهم معنى الصداقة.

وإلى كل عزيز في القلب لم يذكره اللسان.

إلى كل هولاء اهدي ثمرة جهدي مع اعز معاني الحب والتقدير ورمز اعتراف بالجميل.

# الاهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطّأها بثبات بفضل من الله وميّه.

إلى أبويّ وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العُضد والسند في سبيل استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجي

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

# شكر و عرفان

نبتدى بشكر المولى عز وجل الذي رزقنا العقل وحسن التوكل

عليه سبحانه وتعالى على نعمه الكثيرة التي رزقنا اياها

ووفقنا لاتمام هذا العمل

واخص بالشكر المشرفة الاستاذة محسن عواطف على الجهد الذي بذلته

معنا لاتمام هذا العمل وكذلك كل الاساتذة الين ساعدونا خاصة سعيدات

النجمي وبوخلوة باديس ونتقدم بالشكر الى عمال شركة سونطراك الذين قدمو

لنا معلومات الجانب التطبيقي

والى اساتذتي واستاذاتي وكل من اشرف على تعليمي

الى كل من ساهم في هذه المذكرة ولو بكلمة واحدة

شكرا جزيلا لكم

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع التكوين في المؤسسات البترولية و مدى مساهمته في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعامل في هذا النوع من المؤسسات، و كذلك معرفة البرامج التكوينية التي تنتهجها المؤسسة للتأثير على كفاءة العامل، حيث اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع بشركة BP AMOCO EXPLORATION على عينة مكونة من 34 عامل ينتمون إلى عدة أقسام (التقنية منها)، واعتمدنا في تحليل هذه البيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج تمثلت أهمها: أن نوعية التكوين يساهم في رفع الكفاءة المهنية للعامل بالمؤسسة وبأن غالبية الدورات التكوينية المبرمجة تتماشى مع طبيعة ومتطلبات عملهم.

الكلمات المفتاحية: عملية التكوين، كفاءة، كفاءة مهنية، مورد بشري، مؤسسة بترولية

## Résumé:

This study aimed to try to identify the reality of training in petroleum institutions and the extent to which it contributes to raising the level of professionalism of the worker in this type of institution, as well as to know the training programs pursued by the institution to influence the efficiency of the worker, where we followed in our study the descriptive analytical approach with regard to the theoretical aspect, but on the practical side we used the questionnaire as a data collection tool distributed by BP AMOCO EXPLORATION on a sample of 34 workers belonging to several sections (technical ones), and in analysing this data we relied on the SPSS statistical package program

The study found a number of results, the most important of which was: that the quality of training contributes to raising the professionalism of the worker in the institution and that the majority of the training rotors programmed are in line with the nature and requirements of their work.

Keywords: Training process, efficiency, professionalism, human resource, petroleum enterprise

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
3	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتكوين و للكفاءة
3	المبحث الأول : الإطار النظري لعملية التكوين و الكفاءة المهنية
15	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
34	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعملية التكوين بشركة BP AMOCO EXPLORATION
36	المبحث الأول :طريقة و أدوات الدراسة
42	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة
73	الخاتمة
81	قائمة المراجع
93	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم
39	يوضح متغيرات الدراسة	( 1-1 )
41	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	(2-1)
41	معاملات الثبات لمتغيري الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(3-1)
43	بعد تخطيط البرنامج التكويني	(1_2)
45	بعد تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	(2_2)
48	بعد تقييم البرنامج التكويني	(3_2)
50	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التكوين:	(4-2)
51	بعد المعارف والمهارات:	(1_3)
52	بعد الأداء والسلوك:	(2_3)
54	يبين كيفية إختبار الفرضية الأولى	(3_3)
55	يبين كيفية إختبار الفرضية الثانية	(4_3)
55	يبين معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(5_3)
56	يبين تحليل تباين الإنحدار بطريقة Stepwise	(6_3)
56	يبين معاملات الإنحدار	(7_3)
59	يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين	(8_3)

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	يبين محددات الاداء	الشكل (1)
57	يبين الرسم البياني (P-P Plot) للتوزيع الطبيعي للبواقي	الشكل (2)
57	يبين التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	شكل (3)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	الاستبيان	01
74	يبيّن معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	02
74	يبيّن تحليل تباين الإنحدار بطريقة Stepwise	03
75	يبيّن معاملات الإنحدار	04
75	قائمة الاساتذة المحكمين	05

# مقدمة

**توطئة:**

تزايد اهتمام الشركات العالمية الكبرى وخاصة البترولية منها بالموارد البشري والاستثمار فيه إذ يعتبر أهم مواردها، حيث اتجهت الكثير من الشركات وبما فيهم شركة سونطراك بالاهتمام بالتكوين الذي يعد مصدر معرفة العامل والمعلومات والممارسات التي تكسبه مهارة في الأداء لمواكبة التغيرات التكنولوجية حيث تولي شركة سونطراك اهتمام كبيراً بالمسار العملي للعمال بما فيه عملية التكوين بتكوين.

تشير الدراسات أن كفاءة العامل مرهونة بمدى تكوينه لذا أصبح لزاماً على المؤسسات البترولية أن تقوم ببرامج ودورات تكوينية تساهم في تطوير العمال لكفاءتهم المهنية ومتطلبات عملهم وكل التحولات والتغيرات والتطورات التي تحصل في مجال العمل حيث شهد التكوين بالمؤسسة عدة إصلاحات نظراً للتطور التكنولوجي من أجل وضع مخططات لبرامج تكوينية ينتج عنها تجسيد أهداف المؤسسة على أرض الواقع، وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

**أين يكمن دور التكوين في الرفع من مستوى الكفاءة المهنية في مؤسسة BP AMOCO EXPLORATION (محل الدراسة)؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى التكوين بالمؤسسة البترولية BP
- 2- ما مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة البترولية BP
- 3- هل يوجد تأثير لأبعاد التكوين (تخطيط البرنامج التكويني، تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني) على الكفاءة المهنية .
- 4- ما نوع العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية في المؤسسة البترولية BP.

**فرضيات الدراسة**

يمكن الإجابة على هذه الإشكاليات الفرعية بالفرضيات التالية:

- مستوى التكوين مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة.
- مستوى الكفاءة المهنية مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكوين (تخطيط البرنامج التكويني، تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني) في الكفاءة المهنية.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والكفاءة المهنية في المؤسسة البترولية محل الدراسة.

### مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لما يلي:

1- تغير مكانة المورد البشري المحورية في أي كيان اقتصادي

2- إحساسنا بأهمية التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة

3- نظرا لما تمثله المؤسسات البترولية بصفة خاصة وقطاع المحروقات من عامل متحكم بالاقتصاد الوطني بشكل عام.

4- علاقة الموضوع بمجال التخصص

### أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في المؤسسة

- تحليل ودراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة

- جعل القائمين على إدارة الشركة محل الدراسة والأفراد العاملين بها يدركون أهمية التكوين

- بحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية العملية التكوينية للمؤسسة كوسيلة لتحسين أداء العمال التي من خلالها تمكننا من معرفة الأداء وكيفية قياسه والحكم عليه

الجانب النظري: تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين و الكفاءة المهنية، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تمكين أصحاب القرار والعمال في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى رفع الكفاءة المهنية والذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

الجانب التطبيقي: تعتبر المؤسسات الاقتصادية البترولية قطاع مهم في الدولة وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية حيث أن تكوين العاملين بهذا القطاع سينعكس حتما على أدائهم و هو ما تصبو إليه المؤسسة.

**حدود الدراسة:**

**1-الحدود الموضوعية:** بالنسبة للمتغير المستقل فقد درسنا التكوين كوظيفة من وظائف الموارد البشرية مبرزين أنواعه و طرقه و أساليبه، أما بالنسبة للمتغير التابع وهو الكفاءة المهنية فقد درسنا مبادئها و حدودها و أنواعها.

**2-الحدود المكانية و الزمانية:** تتمثل الحدود المكانية في مكان إجراء الدراسة الميدانية و هي شركة BP ،أما عن زمان الدراسة فهو سنة من 2022\03\06 إلى 2022\04\20.

**3-الحدود البشرية:** العمال التابعين للشركة

**المنهج و الأدوات المستخدمة:**

اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعالجة الموضوع من الجانب النظري الذي استخلصناه من المراجع و المصادر المختلفة كالكتب ، المقالات العلمية ،مذكرات الماجستير .....إلخ أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان، حيث قمنا بتحليلها بواسطة أدوات الإحصاء الوصفي

و برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25

**صعوبات الدراسة**

**من بين الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة ما يلي:**

- الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض المسؤولين في المؤسسة واعتباره لا يشمل اختصاصاتهم.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبانات على الموظفين وامتناع الكثيرين منهم عن الإجابة، نتيجة انشغالهم.

**هيكل البحث:**

تناولنا الموضوع من خلال فصلين: تضمن الفصل الأول الجانب النظري للموضوع المعنون بالأدبيات النظرية للتكوين و الكفاءة المهنية حيث قسمناه إلى مبحثين اثنين و هما هي:الإطار النظري للتكوين و الكفاءة المهنية في المبحث الأول، الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة في المبحث الثاني، أما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي للموضوع والذي قسمناه إلى مبحثين:تناولنا في المبحث الأول طريقة و أدوات الدراسة، وفي المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية  
للتكوين و للكفاءة

تمهيد:

إن تطور الاهتمام بالموارد البشري أدى الى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤونه وحل مشاكله، وهذا من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات؛ وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، اذ أصبحت لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة، ومن أهم المهام التي أسندت لها والمتمثلة في التكوين الذي يعتبر من أهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة الحديثة في الوصول الى أهدافها بأقل التكاليف. وتدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فالتكوين وسيلة فعالة في تحقيق المستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

ولمعالجة هذا الفصل سنتطرق بإسهاب إلى عملية التكوين في المؤسسة و دوره في وظيفة الموارد البشرية و كذا إلى الكفاءة بشكل عام و الكفاءة المهنية بشكل خاص في المبحث الأول، و في المبحث الثاني نتناول أهم الدراسات العلمية السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع.

**المبحث الأول : الإطار النظري لعملية التكوين و الكفاءة المهنية**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول : الإطار النظري لعملية التكوين و الكفاءة المهنية

تعد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات البترولية من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء كفاءات قادرة على مجابهة التحديات، و عليه نحاول تحديد مفهوم وظيفة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، لما لها من أدوار حاسمة في تحقيق المهام و انجاز أهداف المؤسسة و تعزيز تنافسيتها

### الفرع الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

لم يتفق الباحثون في هذا المجال على إيجاد تعريف شامل و موحد لإدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف طريقة تفكيرهم و لعدم انسجام وجهات نظرهم حول الموضوع حيث تباينت تعاريفهم و مفاهيمهم و هذا يعود الى تركيز كل باحث على تفسير الموضوع حسب ما استخلصه من تجربته و خبرته في دراسة هذا الموضوع، و من بين هاته التعاريف نجد:

تعرف وظيفة الموارد البشرية بانها النظام الذي يشمل مجموعة من الوسائل المادية و التقنية و البشرية المخصصة من أجل تكوين العامل البشري و تسييره و مراقبته في المدى المتوسط و الطويل، طبقا لاستراتيجية محددة<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمؤسسة و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقراره و رفع روحهم المعنوية، و تقييم نتائج أعمالهم<sup>2</sup>.

**تعريف ديسلر:** هي السياسات و الممارسات التي ينطوي عليها تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموظفين أو الموارد البشرية من وضع الإدارة، بما في ذلك الفحص، التوظيف، التدريب، التقييم

**تعريف ستواري (Storey):** هو منهج مميز لتوظيف الإدارة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال نشر إستراتيجية للقوى العاملة الملتزمة، و ذلك باستخدام مجموعة من التقنيات الثقافية و الهيكلية، و الشخصية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامي قريشي، دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع، سونلغاز - البلدية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2012.2013.

<sup>2</sup> سعد قرمش زهرة، دور التكوين في تحسين الموارد البشرية، دراسة حالة لمركز تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2006-2007 ص 37.

<sup>3</sup> Zorlu Senyucl " Managing the human resources in the 21st century", Zorlu Senyucl & Ventus Publishing APS 2009, p 15

**تعريف ميلكوفيتش وبودر (Boudreau and Milkovich):** ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها سلسلة من القرارات المتكاملة التي تشكل عالقة الاستخدام؛ وتسهم جودتها بشكل مباشر في قدرة المنظمة والموظفين على تحقيق أهدافهم<sup>1</sup>.

وللوصول الى النتائج المرغوبة في المؤسسة يجب القيام بمجموعة من الأعمال والنشاطات في وظيفة الموارد البشرية

### الفرع الثاني: وظائف الموارد البشرية:

و تتكون من عدة مهام تساهم في تحقيق الأهداف وأهم تلك المهام ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- وظيفة التوظيف:

وهي البحث عن أنسب الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل الوظائف في المنظمة، والهدف الأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة

#### 2- تخطيط القوى العاملة:

يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعاً، ومن ثم مقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية

#### 3- تصميم نظام الأجور والحوافز :

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، بالإضافة الى استخدام نظام الحوافز بكافة أنواعه، لتأكيد وتدعيم السلوك الايجابي للفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه بما يحقق متطلبات العمل.

#### 4- تقييم أداء العاملين :

تعمل هذه الوظيفة على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم وعادة ما توكل هذه المسؤولية للرئيس المباشر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Eva JUHASOVA " Education and Training of Employees in a Multinational Corporation as an Integral Part of the Human Resources Management" Diploma thesis for obtaining Master degree on Business Administration, Masaryk University, Brno Czech Republic, 2011, p 13.

<sup>2</sup> قريشي محمد الصالح، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الاشغال العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2005 ص27

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان "إدارة الموارد البشرية " الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 20 ص 2010.

## 5-وظيفة التكوين:

يسعى هذا النشاط الى اكساب الموارد البشرية معلومات وخبرات ومهارات جديدة، في مسعى الى تحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها من ما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر والمستقبل

## 6-تحسين الظروف المهنية:

تهتم هذه الوظيفة بوضع نظام السلامة المهنية وذلك من خلال تصميم برامج فنية وادارية مشتركة لحمايتهم من حوادث و أصابات العمل التي قد يتعرض اليها أثناء عملهم .

## ثانيا: مفهوم التكوين:

### الفرع الأول: مفهوم التكوين:

تتعدد مقاصد التكوين من باحث إلى آخر، حسب مجالات تطبيقه، وقد أدى هذا الاختلاف إلى إثراء مفهومه وتحديد معانيه، ومن أهم معانيه نجد:

**التعريف الأول:**” التكوين هو عملية تطوير الصفات أو الخصائص لدى الموارد البشرية التي سوف تمكن في النهاية من تحقيق أكبر إنتاجية، و بالتالي يساهموا أكثر في تحقيق هدف المؤسسة“<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:**” يقصد بالتكوين تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد المعرفة أو المهارات، القدرات، الأفكار و الآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد“<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث :** بالنسبة للمؤلفين الأجانب فيعرف التكوين كالتالي:

عرفه Casse Pierre بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة“<sup>3</sup>

تعريف LANGER، يعرف التكوين على أنه مجموعة من أعمال و وسائل و طرق و دعائم مخططة للمساعدة، و التي بفضلها يصبح الموظفين محفزين لتحسين معرفتهم، سلوكهم و

<sup>1</sup> مصطفى نقيب شاويش - الإدارة الحديثة - عمان دار الفرقان 1993 ص 539.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب - إغدارة الأفراد - منهج تحليلي - مكتبة عين شمس الطبعة الثامنة الجزء الأول.

<sup>3</sup> محمود بوقطف , التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة -ماجستير , غري منشورة, جامعة محمد خيضر- بسكرة - 6100, -6102 ص 02

كفاءتهم، لبلوغ أهداف المؤسسة و أهدافها الشخصية من جهة، و التأقلم مع محيطهم و تأدية وظيفتهم الحالية و المستقبلية من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للتكوين<sup>1</sup>

عرف التكوين تطوراً كبيراً، و يتجلى ذلك في أربعة مراحل:

#### المرحلة الأولى: ما قبل القرن العشرين حتى سنة 1970.

لقد طبق التكوين في القرون القديمة عند المصريين و اليونانيين، لكن عبر القرون تغير هذا الشكل، فقد كان يأخذ منه تعاونيات عمالية تمارس مهنة ما، وكان هذا النوع بلا شروط، و هي طريقة هدفها اكتساب معارف دامت حتى القرن العشرين، و هي الوسيلة الوحيدة الموجودة آنذاك للتمهين و تطور مهام الموارد البشرية.

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية تكوين حقيقي كباقي النشاطات الرئيسية للتسيير، و أصبح الإنسان قادراً على العمل ميدانيا بعدما تعلم خلال فترة التمهين قبل أن يدخل إلى سوق العمل

#### المرحلة الثانية:

إن سرعة التجديد التكنولوجي مع بداية 1960 خلقت مشاكل التكييف في المنظمات الوطنية و تجاوزت مؤهلات الإجراء، و الحل الوحيد هو تكوين العمال من جديد، و التغلب على التغيرات في فترة ما بين 1950 – 1960 و أصبح الأشخاص متعلمين و يسعون إلى تحسين مستواهم في مجالهم المهني.

#### المرحلة الثالثة: من بداية 1967

لاحظت الحكومة الفدرالية ضرورة التكفل بالتمهين أكثر من طرف المدارس و المؤسسات الصناعية في سنة 1968 حرص أرباب العمل و النقابة على ضرورة دراسة الوسائل التي تضمن التكوين و تحسينه، بمشاركة الدول، نتج عنها محادثات متمثلة في قانون يجبر عملية التكوين و هذا في 16 جويلية 1971

#### المرحلة الرابعة: من 1970 إلى يومنا هذا.

في السبعينات أصبحت ضرورة التكوين قوية جدا في أغلب البلدان المصنعة، كان لإجراء فرص متابعة البرامج الخاصة بالتكوين، حيث مكنت البعض منهم من الحصول على ترقية، و هكذا توصل التكوين في وسط منظم بدون إحداث تغييرات عميقة لبنية العمل في المنظمات.

<sup>1</sup> مصطفى نقيب شوايش - الإدارة الحديثة - عمان دار الفرقان 1993 ص 230

الفرع الثالث: أهمية التكوين:

للتكوين فوائد عديدة وأهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين على حد سواء، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>

أ. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- ✍ تحسين الصورة الاجتماعية للمؤسسة والمساهمة في إعداد برامجها.
- ✍ تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الربح.
- ✍ تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✍ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في مستويات المؤسسة.
- ✍ ساعد على فهم وإدراك السياسات التنظيمية.
- ✍ النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع.
- ✍ تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية
- ✍ المساهمة في زيادة الانتاج وبالتالي زيادة استثمار الأموال.

ب. أهمية التكوين بالنسبة للعاملين

- ✍ تحسين معنويات العاملين.
- ✍ مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار، مما يزيد من مهارات في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- ✍ تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية.
- ✍ تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم.
- ✍ إنشاء صناعات جديدة تتطلب توافر مهارات جديدة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق استخدام الأفراد الحاليين، لذا يجب إعطاء تدريب خاص على تلك الأعمال الجديدة.
- ✍ مساعدة العمال على انجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- ✍ زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة، والاحلاص لها.
- ✍ الأفراد لا يقومون بعمل واحد بل ينتقلون بين وظائف غير وظائفهم الحالية.

<sup>1</sup> صالح الشيكشي-العلاقات الإنسانية -مكتبة القاهرة الحديثة سنة1969

ثالثا: مبادئ عملية التكوين وأهدافه و طرقه، وسائل وأساليب التكوين:

### الفرع الأول: مبادئ التكوين<sup>1</sup>:

إن أهم المبادئ التوجيهية التي توصلت إليها البحوث والدراسات الموسعة في مجال التكوين تتمثل فيما يلي:

#### 1- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:

كلما كان الدافع قويا كلما ساعد على سرعة التعلم واكتسابا معارف ومهارات جديدة.

#### 2- متابعة تقدم المتكون :

إن كثرة المعلومات لدى المتكون لا تكفي وحدها لاكتساب المهارة، إنما الفهم السليم لما تغذيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمستويات التكوين.

#### 3- ربط التكوين ببرامج التدعيم:

لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج عن نظام الثواب والعقاب بعد تعلم المهارات، ومن المدعمات الايجابية وجود فرص الترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد بإنجازه والتحقق من المكافأة مقابل الانجاز للمتكون.

#### 4- ضرورة الممارسة العملية للمتكون :

أي لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، ولابد من توفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة للتي هي موجودة في بيئة العمل، وهذا كله يهدف الى اكتسابه المهارة أو الاتجاه بفعالية.

#### 5- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

رغم أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، لكن نظر لاختلاف الافراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعوا إلى بناء برامج التكوين، بحيث تتلاءم الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين ما يجعلها منطقية وعملية .

<sup>1</sup> عبد الغفاري حنفي -السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد -الدار الجامعية 1989 ص91

الفرع الثاني: أهداف التكوين:

إن أهداف التكوين هي تلك الخطط العريضة التي تصبوا إليها المؤسسة و تقوم بصنعها نقوم بتخليص ذلك فيما يلي<sup>1</sup> :

- ❖ مساعدة الفرد على اكتساب معارف ومهارات جديدة متعلقة بعمله.
- ❖ مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة وبأقل جهد ممكن.
- ❖ المساعدة على رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج سواء على النطاق الفردي أو الجماعي.
- ❖ التقليل من الأخطاء وضياع الجهد و النفقات.
- ❖ رفع الروح المعنوية للموظف نتيجة شعوره بالتفوق وإتقان العمل.
- ❖ إشاعة روح التعاون بين الموظفين نتيجة لتكوينهم على العمل في الفريق وتقدير مزاياه
- ❖ اكتشاف كفاءات مختلفة ومساعدة الفرد على اكتساب مواهبه ومهاراته وإمكانيته.
- ❖ العمل على تسيير اتجاهات العاملين والموظفين نحو عملهم واكتسابهم قيم ايجابية جديدة.

إلى جانب هذا كله يرى منصور أحمد أن التكوين<sup>2</sup> "يحقق هدف الإنسان أو غايته في العمل كترقية أو زيادة أجره، وفي هذه الحالة يكون التكوين أحد الحوافز التي تحرك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء أو وقت أو جهد للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وهو الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات الخارجية للمنظمات وعلى الأخص الصناعية أو الإنتاجية منها، وتتمثل هذه التحديات في التقدم التكنولوجي أو الآلي في مجال الإنتاج، أو التوزيع أو الاستهلاك".

كما يرى الدكتور "عادل حسين" أن أهم الأهداف والمزايا التي يمكن توقعها من برامج جديدة للتكوين هي كالتالي<sup>3</sup> :

- تقوية المسؤولية الاجتماعية في الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداد العمال لوظائف فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.
- بالإضافة إلى مساعدة الفرد على احترام نفسه بالاستجابة إلى احتياجات التكوين، كما تسمح باختيار الطرق والوسائل والأدوات لتحسين العملية التكوينية.

<sup>1</sup> صالح الشيكشي - العالقات الإنسانية في الإدارة - مكتبة القاهرة الحديثة الطبعة الثانية 1960 ص 14.

<sup>2</sup> أحمد محمد عبد الله - إدارة الأفراد و العالقات الإنسانية - دار النهضة العربية بيروت ص 181.

<sup>3</sup> عادل حسين - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية 1971 الإسكندرية ص 190 189.

### الفرع الثالث: طرق التكوين:

أصبحت طريقة التكوين المقام الأول في عملية التكوين، لأن الأثر الذي يخلفه أي برنامج يتوقف على الأسلوب المتبع فيه وعلى مصمم البرنامج أن يختار لكل مادة الطريقة الأنجع، ومن الطرق الشائعة<sup>1</sup>.

#### أ) المحاضرة:

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات، وتعتمد على كفاءة المحاضر في إعداد المادة العلمية، وعرضها وتفسيرها، والتعليق عليها، وفي هذا الأسلوب تكون مشاركة الدارسين محدودة، كما يكون التفاعل بين المحاضر والدارسين متدنيا إلى نسبة تكاد لا تذكر في بعض الحالات، ولاسيما عندما يستغرق إلقاء المحاضر وقتا طويلا، فالهدف الرئيسي منها هو الاعلام، حيث يقوم المكون بنقل معلومات إلى المتكولين بواسطة الاتصال الشفهي.

#### ب) المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

وهي أساليب تسمح بمستوى أعلى من المشاركة، لأنها كلها تقوم على المناقشة والحوار واستخلاص النتائج، وذلك فيما عدى الندوات والمؤتمرات الأكاديمية التي تنظم لعرض البحوث والتعليق عليها.

#### ج) دراسة الحالات:

وفي هذا الأسلوب يوجه الدارس إلى موقف معين، يطلب منه دراسته وتحليله واستخراج الدلالات والمؤشرات منه، وصولا إلى قرار يعالج الموقف المشار إليه، وفي هذه الحالات نوعين:

- حالة واقعية مأخوذة من الواقع
- حالة دراسية وهي موضوعة بحيث تتناول الجوانب المختلفة من موضوع معين، وفي كلتا الحالتين تتم المناقشة بين الدارسين والمكونين لاكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بمشكلة موضوع البحث.

#### د) تمثيل الأدوار:

وتتمثل في محاكاة المواقف الواقعية، وفي هذا الأسلوب تعرض مشكلة معينة مماثلة للمشاكل التي تعرف في الحياة، وتكون عموما في مجالات العلاقات الإنسانية، وللمتكون إمكانية ملاحظة وتحليل تصرفاته عند تمثيل دور ما، فيتعلم كيف يتصرف ايجابيا لمواجهة أي مشكلة.

<sup>1</sup> الدكتور كمال نور الله - إدارة الموارد البشرية - دار الطالاس 1992 ص 173 . 175 .

### هـ) تكوين الحساسية:

وهو أسلوب يعتمد على ترك المتكويين يواجهون موقف التفاعل في الجماعات الصغيرة على أن يكتشف كل منهم بحسه الخاص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية.

### و) المباريات الإدارية:

تعتبر هذه المباريات تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، فيقسم الدارسون عادة إلى مجموعات صغيرة من 5 إلى 7 أفراد وكل مجموعة تمثل منظمة، وتعطى للدارسين بعض البيانات الأساسية التي تستوحي منها القرارات التي تتخذها، ثم توجه إليهم تعليمات محددة يشكل كل منها موقف معين يتطلب المعالجة باتخاذ قرارات حددت أنواعها مسبقا عند تصميم المباراة

### ز) التكوين على السلوك:

يتم استخدام أجهزة تصوير الفيديو، لتسجيل سلوك الدارسين أثناء المناقشات، بل وحتى أثناء الاستماع، ثم عرض الأفلام المصورة، ليلمس الدارس بنفسه العادات السيئة التي تتحكم به، أو أسلوب تصرفه في المواقف الحرجة، مما يدفعه إلى إصلاح أخطائه.

### ن) دراسة الحالة:

هي الوسيلة الفعالة لتنمية المديرين، حيث تفرض مواقف إدارية معينة، واجهها المديرون بالمؤسسة داخلها أو خارجها، وتعرض هذه الدراسة جوانب الموقف وكيف يواجهها هؤلاء على الفهم الصحيح والحل المناسب الذي يجب اتخاذه وعادة ما تتضمن المعلومات اللازمة للتحليل، وقد تضاف بعض المعلومات المرتبطة بالموضوع.

إن الهدف الأساسي ليس التوصل إلى حل المشكلة، بقدر ما هو التوصل إلى تكوين الأفراد على التحليل والتفكير المنظم في أسباب المشكلة وتصور الحلول البديلة لها.

### الفرع الرابع: وسائل التكوين:

ما يضطر المكون للجوء إلى وسائل تعليمية مساعدة على الرغم من أن الخبرة هي أساس التكوين، فغالب التوصيل الحقائق والأفكار بصورة أكثر وضوحا، وتتضمن الوسائل التكوينية كل الوسائل التي يستعين بها المكون للقيام بالعملية التكوينية، وتتمثل فيما يلي:

### أ) وسائل الإيضاح السمعية البصرية:

وهي تتمثل في مكبرات الصوت وآلة التسجيل الصوتي، وآلة العرض لأفلام وآلة التسجيل البصري، وتتلور هذه الفئة من المساعدات في تسيير بعض الجوانب من المادة التكوينية،

يعجز المكون بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يساهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتكويين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات.

**ب) اللوح الورقي:**

يستعمل أثناء العملية التكوينية لدعم شرح المتكون برسم بياني يمتاز بكونه سهل النقل والتنشيط على الجدران، وغير مكلف مقارنة بالوسائل الأخرى.

**ج) السبورة:**

تصلح لرسم الأشكال الكبيرة والمعقدة، يفضل وجودها في وسط القاعة، فهي ترى من طرف الجميع.

**د) الكتب:**

تؤدي الكتب والمراجع العلمية باعتبارها وسيلة هامة من وسائل التعليم والتكوين لدورها الفعال في عملية التكوين بمراحلها المتعددة، لأنها عامل من عوامل التنشيط الذهني والتحصيل الواعي، ووسيلة لاكتشاف الحقائق المجهولة.

إن الاختيار الحكيم والاستخدام الصائب لمجموعة من الموارد السمعية البصرية يقلل من استخدام الكلمات الكثيرة لتوصيل الأفكار، كما تثير هذه الوسائل إلى اهتمام المتكويين وتزيد من فهمهم.

من خلال تعرضنا لأهم الأنواع التكوينية وطرقها، يمكن القول أن المؤسسة اليوم يجب أن تكون على علم بكل التغيرات، سواء الخاصة بالمؤسسة أو المحيط بكل جوانبه، فمسيرة المؤسسة لهذا التحول يؤدي حتما إلى الاعتماد على اختيار أساليب تناسب ظروفها وشروط تكوينها وتأسيسها، والظروف المحيطة بها.

**الفرع الخامس: أساليب التكوين:**

تتمثل أساليب التكوين فيما يلي:

**1) التكوين التطبيقي:**

يتمثل في قيام المكون بشرح أو وصف مكونات أو أجزاء، أدوات، آلة أو معدات تستخدمها المؤسسة، بالإضافة على ذلك يتعين على المتكون إعطاء الفرصة للدارسين لإجراء بعض التدريبات العملية لتحقيق الغرض من هذا النوع التكويني.

## (2) التكوين بواسطة البرامج:

يطلق على هذا الأسلوب تسمية "التعليم الآلي" وكذا "التكوين المبرمج" وتشير هذه الطريقة إلى استخدام وسائل التعليم الآلية، كآلات التسجيل والحاسوب والشرائط المسجلة، كما تستعمل المطبوعات الكتابية أو التصويرية، التي تتكون من أشكال ورسومات بيانية، ومهما يكون الأسلوب المستعمل فإن الوسائل المستخدمة لها ثلاث وظائف هي<sup>1</sup> :

- ◆ منح الفرصة للإجابة على هذه المعلومات والأسئلة.
- ◆ إعطاء الدارس نتيجة إيجابية.
- ◆ إعطاء معلومات محددة إلى الدارس، وتوجيه له أسئلة معينة.

## الفرع السادس: أنواع التكوين<sup>2</sup> :

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين، ويمكن تصنيف التكوين اجمالاً إلى أنواع منها:

### أ- حسب نوع الوظيفة:

1. التكوين التخصصي: والمقصود به هو تكوين العامل في تخصصه نتيجة لاكتسابه خبرة ومعرفة سابقة بهذا التخصص.
2. التكوين الإداري: الهدف منه زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تخطيط وقيادة واتخاذ قرار.
3. التكوين المهني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال والحصول على شهادات فردية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

### ب- التكوين حسب المكان:

وينقسم إلى نوعين هما:

1. التكوين داخل المؤسسة: ومعناه تكوين الفرد في نفس مكان العمل وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤساء مباشرين أو أحد العاملين القدامى مما لهم خبرة طويلة في العمل إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين.

<sup>1</sup> سعداني سامية - مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم المالية و التجارية - دفعة 2001.  
<sup>2</sup> احمد محمد عبدالله - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - دار النهضة العربية بيروت - ص 181

2. تكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل نشاطها خارج المؤسسة ويتم هذا النوع من التكوين عن طريق الاستعانة بمؤسسات متخصصة في مجال التكوين.

### ج- التكوين من حيث الهدف:

وينقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية:

1. التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات كالتطورات التكنولوجية.
2. تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، كرفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.
3. التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة بين المعاملة.

### د - التكوين من حيث الزمان:

وينقسم الى نوعان:

1. تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
2. تكوين أثناء الخدمة: وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

## المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين الكفاءة المهنية

### أولاً: مفهوم الكفاءة والكفاءة المهنية

#### مفهوم الكفاءة:

الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها.

الكفاءة هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة والفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

#### الكفاءة المهنية:

ويعرفه لوك بايور " الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية بسكرة جوان 1982 ص 50

يعرفها ستوارت "Stuart" تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفاء<sup>1</sup>.

كما يعرفها فيليب برنو " القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات التي تستند إلى معارف، لكنها لا تختزل فيها، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ومنها المعارف. "<sup>2</sup>

مجموعة التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارات المعرفية أو من المهارات النفسية حركية، التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة، أو عمل على أكمل وجه<sup>3</sup>.

هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات، التي تترجم إلى تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل، أو أثناء تأدية وظيفة ما، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض، أو الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به.

#### ثانيا: دور التكوين في تحسين أداء العاملين<sup>4</sup>

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا و خاصة البترولية منها ، حيث يهدف الى تنمية قدرات العمال في العمل، ومن خلال يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، إذ إن طبيعة المؤسسات البترولية تمسها بعض حالات التغير سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، هكذا أصبحت تفرض عليها توافق قدرات العمل مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين.

كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال كتعيينهم إنما، ما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء العمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء العمل كصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها ما يلي:

✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

<sup>1</sup> مجدي عبد النبي هلال، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية51، ص1221،

<sup>2</sup> فليب برنو- ترجمة لحسن بوتلاي - عالم التربية ، منشور بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، المغرب

<sup>3</sup> يونس عبد القادر . مقارنة التدريس بالكفاءات، مجلة المعلم الالكترونية 2015

<sup>4</sup> محمد حسن القحمانى -الامن النفسي وانعكاساته على محدد الاداء الوظيفي -جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية 2015- ص77

- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير أداءهم.
- ✓ تنمية شعور العمال لانتماء والولاء للمؤسسة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية العمال بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد في شتى مجالات العمل.

يمكن القول إن المورد البشري هو الجوهر الأساسي في هذه العملية أي التكوين، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى المصالح الإدارية المسؤولة عن الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذا المورد الذي يعتبر الثروة الأهم في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

### ثالثاً: المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية

هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب أن نوفرها حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة من الحصول على كفاءات مهنية عالية، وتندرج هذه المبادئ المراحل الأولى للتكوين وتمتد إلى ما بعد التقاعد، ونوجز بعض هذه المبادئ فيما يلي:

#### 1) المستوى التعليمي الجيد:

إن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الاستثمار في رأس المال البشري وهذا الاستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية، حيث أنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتحصل على التعليم الجيد "ويبدو أن العالم، اتجه إلى إدراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات الدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتدريس وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم"

ونجد الكثير من الدول الآن بدأت تهتم بالاستثمار التربوي التعليمي، وخير دليل على ذلك نجد دولة اندونيسيا التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة، ولكنها بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر نمواً في العالم، وان التعليم المتطور اليوم يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وهذا باستخدامها في العملية التعليمية وهذا ما أصبح يسمى التعليم الإلكتروني

#### 2) الاختيار الجيد للعمال:

أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه، إذن من بين شروط اختيار العمال هو القدرة:

- ❖ **القدرة الجسدية:** يقصد بالقدرة الجسدية للعمل قوة عضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة كما أنهم أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء المهنة المطلوبة، وتختلف القدرات البدنية من شخص إلى آخر كما تختلف من مهنة إلى أخرى، فهناك مهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء بينما مهن آخر تتطلب سلامة بعضها فقط<sup>1</sup>.
- ❖ **القدرة الذهنية:** ويشار إلى القدرات العقلية التي تطلبها الوظيفة، وأكثر ما يحتاجه العامل العمل العقلي الذي أكثر ما يتطلبه استخدام الفكر، وهذه القدرات يجب أن تكون تكفيه، أي تتغير حسب حاجات العمل، فمثلا الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب أن تكون لديه القدرة على إصلاح الأعطاب على الأقل البسيطة منها، كما يجب أن تكون له قدرات عقلية على تقبل تطوير قدراته في مجال البرمجة أو التطبيقات الحديثة التي تستعمل في مجال عمله<sup>2</sup>.
- ❖ **القدرات النفسية :** يتعرض العامل أثناء أداء مهامه إلى جملة من الضغوطات النفسية ، "الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل، وتكون هذه الضغوطات على حسب المكانة وعلى حسب نوع العمل" وتكون في الغالب ضغوط خارجية ، وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في بيئة العمل، والتي تنتج عنها مجموعة من الردود للأفعال التي تظهر في سلوك العمل وبالتالي تسبب هذه الضغوط المخاوف والانفعالات والإرهاق الفكري للعامل والتي تأثر بدورها على كفاءته المهنية .

### (3) تخطيط القوى العاملة:

إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضا، وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم، ويكون إما قصير المدى أو طويل المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات التالية العمل :

- ◆ تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع
- ◆ توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.
- ◆ تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف .
- ◆ دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة.

<sup>1</sup> فاخر عاقل -أنواع العمل، مجلة العربي العدد 3سوريا.

<sup>2</sup> المرجع السابق

#### 4) العدل الوظيفي:

ويقصد بالعدل الوظيفي العدالة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني، خاصة في المجالات التالية:

◆ **العدل في الترقية:** إن أساس العدالة في العمل هو العدل في الترقية، حيث لا يمكن للعامل أن يتقبل أو يتجرع ترقية على أساس المحاباة أو القرابة أو المصلحة على حساب الجهد المبذول، وهذا ما يجعل العامل لا يبدي اهتماماً للكفاءة المهنية باعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقية وإنما المعايير السابقة الذكر .

◆ **العدالة في الأجر:** ونقصد بالأجر المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما، وعندما يجد العامل أن الكفاءة المهنية لديها مقابل مادي يتشجع ويكون لديه همة و اقبال أكبر على العمل، حيث هناك عدالة هذه العدالة وفق معادلة الأجر على حساب الجهد المبذول.

◆ **العدل في حجم تقسيم العمل:** حيث لا يمكن أن ننتظر من عامل كفاءة مهنية ، وهو يشتغل فوق الجهد الإنساني ، ويجب علينا هنا أن نتحدث عن عدالة الحجم الوظيفي ، حيث نجد بعض الوظائف لا يستطيع العامل أن يشتغل بها لأكثر من أربع ساعات مثلاً على عكس بعض الوظائف الأخرى يمكن للعامل العمل بثمان ساعات أو أكثر ، فالمدقق المالي للمؤسسة ليس كعامل بسيط في المؤسسة مثلاً فالأولى تتطلب تركيز وحضور ذهني عال لأن الخطأ فيه يكلف الكثير ، أما الثانية فجهود عضلي بسيط ، وكل هذا يتجلى في ما يعرف بأجر الوقت وهو الذي يعبر عن ثمن العمل وعن قيمة قوة العمل .

◆ **العدل في المنح:** أي العدل في الحوافز وغيرها من الماديات وهي التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم

◆ **العدل في منح التكوين:** فيجب أن تمنح على أساس أو معيار الكفاءة وليس معايير آخر (المحاباة، والقرابة والمصلحة ...)، حتى يتسنى للعامل الذي يبذل جهد من الحصول على فرصة لتطوير قدراته، وامكانياته .

✚ **الظروف المادية للعمل:** يقصد بالظروف المادية للعمل المؤسسة، بما تحتويه ابتداء من المكاتب أو أجهزة العمل وكل ما يحيط بالعامل، فلا يمكن أن تكون الظروف غير مهيأة للعمل، " فمن الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على الإنتاج بأقل مجهود، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب للعامل"

ونجد أن الحرارة المرتفعة مثلاً في أماكن العمل البترولية في الصحراء تؤثر على العامل ببذل مجهودات كبيرة، وكلها عوامل لا تساعد على العمل وتؤثر بالسلب على الكفاءة المهنية للعامل.

#### رابعاً: أنواع الكفاءة المهنية<sup>1</sup>:

أن الكفاءة المهنية تأخذ أربعة أنواع :

- (1) **الكفاءة المعرفية:** المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله
- (2) **الكفاءة الوجدانية:** وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته .
- (3) **الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات التي حصلها الفرد سابقاً من كفاءات معرفية و نفسية و حركية .
- (4) **الكفاءة الإنتاجية:** وتشير إلى قدرة الفرد على تسخير عمله من المهارات والقدرات، أو بالأحرى الكفاءات المهنية الأخرى، من أجل تحقيق إنتاج أوفر و انتاجية مستدامة .

#### خامساً: قياس الكفاءة المهنية:

يراعي في نظام قياس الكفاءة أن يتضمن الأمور الآتية على الأقل:

- تحديد عناصر قياس كفاية الأداء لكل مجموعة وظيفية نوعية، بما يعكس الطبيعة المتميزة لوظائف كل منها
- تحديد الأوزان النسبية لكل من عناصر قياس الكفاءات، وذلك أخذاً في الاعتبار المستوى التنظيمي لكل وظيفة والأهمية النسبية لشاغلها، والتسلسل الرئاسي للوظائف.
- تحديد دورية قياس الكفاءة لوظائف كل مجموعة .
- تحديد مصادر البيانات الأخرى التي يجوز الاعتماد عليها في استكمال تقدير كفاءة الأداء .
- تحديد مراتب كفاءة الأداء والقيمة النسبية لكل مرتبة.

#### ثانياً: دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية للعامل:

##### أولاً: دور التكوين في تطوير الكفاءات:<sup>2</sup>

ان التكنولوجيا الحديثة تتطلب استثمارات جديدة نظراً لاختلاف أساليب العمل تطور الوظائف والتطورات التنظيمية المختلفة، ويفرض التطور التكنولوجي نوعاً جديداً من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات وخبرات ومهارات.

<sup>1</sup> محمد زيدان حمدان -عمل التدريب- مؤسسة الرسالة للنشر بيروت 1982- ص 207

<sup>2</sup> - حرحوش عادل و المفرجي صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي. الرياض: معهد الإدارة العامة. (2001).

ويتطلب هذا الأمر من المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في التكوين من ناحية والبحث العلمي لتطوير المعارف والإبداع من ناحية أخرى، ويعتبر « Porter التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وإدخال التكنولوجيا الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطور الإمكانيات البشرية، الكفاءات، المهارات، الخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة. »

وقد تبين في منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية للمنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء. ومن منطلق النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن التكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة المهام التالية:

- ❖ تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد
- ❖ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي
- ❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة
- ❖ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة
- ❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية
- ❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين
- ❖ تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة

وبناء على كل هذا، تركز الاستراتيجيات الحديثة على تحديد احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل.

وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.

والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعني تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

### ثانيا: دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات: 1

إن الاهتمام بتطوير الكفاءات تعبر عن الطرق التي تتمكن من خلالها المؤسسة القيام ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها، وتتمثل في مجموع الممارسات والمهارات المميزة والموارد المادية التي تؤدي إلى تحقيق الربحية والنجاح، وهناك عدة دوافع وراء الاهتمام بالاستثمار في مجال تطوير الكفاءات نذكر من بينها ما يلي :

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه في رفع من مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم مناصب العمل و ازدياد حدة الضغوطات التنافسية وضرورة مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، الأمر الذي خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة والعمل على تدعيم العمل الإبداعي وروح المبادرة والابتكار لدى الكفاءات.
- زيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات عند الكفاءات إلى أعلى قدر ممكن .
- تعزيز الولاء والشعور بالانتماء لدى الكفاءات.
- إشعار العامل بالأمان الوظيفي.

### ثالثا: طرق تطوير الكفاءات :

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية تسيير عمليات التوظيف والتكوين، والترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة، وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة ما يلي:

- تقييم الوسائل المسخرة من قبل المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات
- مخطط تسيير الموارد البشرية إذا كانت الميزانية المخصصة من قبل المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية، وبالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق. انطلاقا من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الإستراتيجية المنتهجة في هذا المجال .

<sup>1</sup> -Srivastava. R., &M , Nigam .D.(2000). Corporate strategic management. Pragatipr kasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut.

#### رابعاً: وضع إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية: 1

يسمح التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية ، لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوض والسلبات الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الإستراتيجية التنموية للكفاءات الفردية، والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالإستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية: - الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق. - الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية.

تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة. فالإستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

#### المطلب الثالث: مراقبة الكفاءة ومراحل عملية تحسين الاداء المهني

##### تقييم التكوين :

التقييم جد مهم سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة حيث أنه يوضح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، وتكتسي عملية التقييم بعدا هاما بحيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم العملي، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم " بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين ".<sup>2</sup>

أن التقييم يساعد على " إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات"، ولاسيما أن التقييم يعتبر " شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم".<sup>3</sup>

أن الإدارة عادة ما تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل " تحقيق الممارسة الجيدة، وهذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط وإنما بالعلاقة بين التكوين وقيمة استعمال قوة العمل"، ويظهر هذا العمل من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الإحصائية الشهرية

<sup>1</sup> ترسي وليام ، تصميم نظم التدريب والتطوير (ترجمة سعد الجبالي). معهد الإدارة العامة الرياض (2004).

<sup>2</sup> -Saint Sauveur A &Lama.J.P.(1984). La Fonction Formation dans l'entreprise, le Manuel du Responsable de Formation. Paris: Editions Garnier.

<sup>3</sup> - Barzucketti. S.,&Claude. J. F. (1995). Evaluation de la Formation et Performance de L'entreprise. Paris: Editions Liaison.

(Tableau de bord) حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

كما يعمل أيضا التقييم وفق Megnant (1995) على " التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل."

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمثلت الدراسات السابقة في مذكرات تخرج ماجستير، وكذلك مقالات، والتي قمنا بعرضها من خلال:

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

##### أولاً:

تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة منتوري قسنطينة، والتي قمنا بعرضها من خلال:

الطاهر مجاهدي تحت عنوان **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج - Tindal) المسيلة 2008/2009** -

هدفت هذه الدراسة إلى توجيه العامل لتطوير قدراته وتحسين أدائه بشكل أفضل بغرض زيادة فعاليته أكثر في المنظمة . وتدارك جوانب النقص والضعف في الأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى أمثل. وكذا تحليل الحالة المدروسة واستخلاص نتائجها من أجل معاينة أثر التدريب في أداء العامل ونتائج ذلك ووضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين. و لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

◆ اختيار منهجا وصفيا تحليليا لأثر التدريب المهني على الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات تتعلق بالأداء، والمتمثلة في الجودة والإنتاجية، وزيادة المنتوج، نقص تكاليف العمل والتقليل من الأخطاء وترقية العاملين وظيفيا. و توصل الباحث من خلال دراسة إلى: التدريب المهني عامل مساعد ومحفز. التدريب المهني عامل هام ويساهم في تحسين وزيادة نسبة الإنتاج. والتدريب المهني يساهم في ترقية العاملين، وهذا وفق متطلبات المؤسسة إن كانت الحاجة بذلك. التدريب المهني يكشف للعاملين نقائص أدائهم السابق ويحفزهم في تحسينه.

### المقارنة:

لقد أعاننا هذا المرجع في معرفة الدور الذي تلعبه فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في زيادة الإنتاجية.

### ثانيا:

رحيمة حوالم تحت عنوان: "أهمية تكوين الإطارات في رفع الأداء العام للمؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- تلمسان، مذكرة ماجستير، بجامعة ابوبكر بلقايد، 1997-1998-

تهدف هذه الدراسة إلى: إيجاد العلاقة بين تكوين الإطارات ورفع الأداء العام للمؤسسة. رفع كفاءة الباحث من خلاله اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء. تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد .

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهاجا مبنيا على ما يلي :

- ◆ اختيار منهاجا وصفيا في الجزء النظري.
- ◆ أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

توصل الباحث من خلال دراسة إلى:

للهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبوها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها. تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشاكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية. تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينيه.

### المقارنة:

لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء.

### ثالثا:

تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع بجامعة منتوري قسنطينة، والتي قمنا بعرضها من خلال:

منير بن دريدي تحت عنوان: "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب والتحفيز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة، 2009-2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة ما يعرف ما يجري في ميدانينا ومن خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة؛ والكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها؛

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

♦ اختيار منهجا وصفيا في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

توصل الباحث من خلال دراسة إلى:

للإ اعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد؛  
للإ لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التكوينية؛

### المقارنة:

لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء كما أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية.

### رابعاً:

"إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مقال تحت عنوان "دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 7 .

يهدف هذا المقال إلى فهم التكوين كعامل معول عليه للارتقاء ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي :

◆ ركز الباحث على المفاهيم العامة للتكوين بصفة عامة مع تبين أهميته في ظل الاعتماد على اقتصاد المعرفة .

◆ كما ركز الباحث أنواع التكوين وأهميته في المؤسسة .

توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها :

✍ اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بالاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.

✍ أن تسبق سياسة تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة .

✍ التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

✍ الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

### المقارنة:

لقد أعاننا هذا البحث في استيعاب وتنظيم الجانب النظري، كما أفادنا كذلك في توفير المعلومات ووضوحها من الناحية المعنوية.

### خامسا:

"ابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين الحديد، مقال تحت عنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على دائرة الضريبة الدخل والمبيعات - الأردن-

يهدف هذا المقال إلى معرفة دور تدريب الموظف في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي بالنظر إلى المنهج الإحصائي المبني على تحليل استبيان، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجميع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائياً.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، فالتدريب ساعد الموظف المتدرب على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام.

#### المقارنة:

لقد أعاننا هذا البحث في معرفة مفهوم التكوين وأهميته ومراحله؛

#### سادسا:

تمثلت هذه الدراسة في مذكرة تخرج ماجستير، والتي قمنا بعرضها من خلال:

أحمد علي ثابت السماوي تحت عنوان **أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة دراسة ميدانية وزارة المالية - اليمن-**

هدفت هذه الدراسة إلى: بيان أثر التدريب والتنمية بإدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن . بيان أثر التدريب والتنمية على أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. تزويد متخذي القرارات بالتوصيات والمقترحات اللازمة بالاعتماد على نتائج الدراسة من شأنه الارتقاء بمستوى أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. التعرف على أثر إدارة المعرفة بأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:

◆ اختار منهجا وصفيا للوقوف على طبيعة مضامين كلا من التدريب والتنمية وإدارة المعرفة وتقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.

توصل الباحث من خلال الدراسة إلى:

وجود تأثير للتدريب بأبعاده في تقييم أداء العاملين؛  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية على أداء العاملين؛

#### المقارنة:

تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في الجانب النظري في معرفة مفهوم التدريب واهدافه وأهميته.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية وقع اختيارنا على ثلاث مقالات، وبنفس طريقة عرض الدراسات في المطلب السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

أولاً:

عزار شاهين. مصطفى مباشر. محمد عاطف خان بعنوان:

"Employees training and organizational performance: Mediation by Employees Performance"

جريدة البحث العملي الحديث. 2013.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين تدريب المعلمين وأدائهم في المدارس؛ ولمعرفة العلاقة بين التدريب وأداء المنظمة في المدارس؛ لفهم العلاقة بين أداء الموظفين وأداء المنظمة في المدارس؛ لتحديد أداء الموظفين بوساطة تدريب الموظفين وأداء المنظمة في المدارس؛ توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

لـ هناك دور الوساطة المرتبطة أداء الموظفين بين تدريب الموظفين؛  
لـ تدريب الموظفين يرتبط بشكل إيجابي للموظفين الأداء العام؛

المقارنة:

تكمّن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري.

ثانياً:

أمير النجا. أمين عمران بعنوان:

"The Effect of Training on Employee Performance"

مجلة الإدارة والأعمال رقم 4. 2013.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معنى وأهمية التدريب و التعرف على أهمية أداء الموظفين؛ ومعرفة العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين؛ توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في :

لـ أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين؛  
لـ توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء؛

المقارنة:

تكمّن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري، حيث ذكر أهمية التكوين وعلاقته بتحسين الأداء.

**ثالثاً:**

نيلام طاهر، إسرار خان يوسفزاي، شهيد يناير ، محمد هاشم.

بعنوان:

"The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity"

دراسة حالة بنك المتحد المحدود بيشاور - باكستان- المجلة الدولية للبحوث العلمية في العلوم التجارية والاجتماعية رقم 4. 2014

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف والإنتاجية في البنك المتحد المحدود؛ التطوير على أداء الموظف والإنتاجية في البنك المتحد المحدود؛ دراسة كيف تسهم التدريب والتطوير في الأداء الفردي والإنتاجية؛ توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- ✍️ التدريب والتنمية هو جانب هام من جوانب إدارة الموارد البشرية؛
- ✍️ والتنمية العامل الرئيسي للأداء الموظفين والإنتاجية؛

**المقارنة:**

تكمّن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري من مفهوم التدريب وأهميته.

**المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

صاحب الدراسة	اوجه الشبه	اوجه الاختلاف
الطاهر مجاهدي تحت عنوان فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لقد أعاننا هذا المرجع في معرفة الدور الذي تلعبه فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاختلاف في مكان الدراسة الحالية فالدراسة الحالية بشركة بترولية</li> <li>● عدم استخدام الاستبيان</li> <li>● في زيادة الإنتاجية والدراسة تخص الكفاء المهنية</li> <li>● مكان الدراسة مصنع نسيج/شركة بترولية</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدراسة الحالية تخص الكفاءة المهنية اما هذه تخص اداء المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء</li> <li>• نفس مجتمع الدراسة العمال في المؤسسة</li> <li>• استختم الاستبيان</li> </ul>	<p>رحيمة حوالم تحت عنوان: "أهمية تكوين الإطارات في رفع الأداء العام للمؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - تلمسان،</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تختلف هذه الدراسة التي تخص استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة اما الحالية فتخص التكوين والكفاءة المهنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساعدتنا هذه الدراسة في معرفة مهام الموارد البشرية وكذلك واقع التكوين في المؤسسة</li> <li>• تتشارك الدراسات في نفس مجتمع الدراسة العمال في المؤسسة</li> <li>• أعاننا في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية.</li> </ul>	<p>منير بن دريدي "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب والتحفيز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة, 2009-2010.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين تدريب المعلمين وأدائهم في المدارس</li> <li>• اختلاف في عينة الدراسة معلمين/عمال مهنيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقد أعاننا هذا المرجع على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء</li> </ul>	<p>عزار شاهين. مصطفى مباشر. محمد عاطف خان بعنوان: "Employees training and organizational performance: Mediation by Employees Performance"</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختلاف مكان الدراسة</li> <li>• عدم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة التطبيقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معنى وأهمية التدريب</li> </ul>	<p>أمير النجا. أمين عمران بعنوان: "The Effect of Training on Employee Performance"</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هذه الدراسة الميدانية في بنم اما دراسة الحالية في شركة بترولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء</li> <li>• تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنه ساعدنا في فهم الجانب النظري من مفهوم التدريب وأهميته.</li> </ul>	<p>نيلام طاهر "The Impact of Training and Development on Employees Performance"</p>

خلاصة:

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحالي و هذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة و تحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، و فكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها و كسب أحسن أداء لعمالها، قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين التي يهتم بتحقيق هدف مهم و هو تحسين الكفاءة المهنية في المؤسسة، و من أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين ، العنصر الأول يتمثل في وظيفة الموارد البشرية و التكوين أهميته وأهدافه ، و لذا على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج ، أما العنصر الثاني هي الكفاءة المهنية وكيفية تحسينها من طرف تكوين فعال وناجح وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه ، و هذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة وتوفير أحسن الوسائل والظروف ، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق تكوين ناجح وفعال.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لعملية  
التكوين و أثرها على الكفاءة  
المهنية للعمال بشركة

**BP AMOCO  
EXPLORATION**

## مدخل:

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على الواقع التطبيقي للمفاهيم النظرية التي أتت بالفصل السابق، عبر التطرق إلى مجموعة من النقاط التي تبين تحليل النظريات العلمية التي تناولت مختلف مفاهيم هذا البحث، حيث سنعرض المسار الذي مرت به الدراسة من مجموعة الأدوات والأساليب وكذا الطرق التي عالجنا بها مختلف المحاور، من ثم سنخرج على ما هو ممارس في أرض الميدان فيما يخص وظيفة التكوين من خلال شرح ظروف سريان هاته المرحلة في المؤسسة محل الدراسة، فضلا عن مناقشة نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، كما سيتم في آخر الفصل محاولة مقارنة ما تم التوصل له من واقع لهاته الوظيفة نظريا وتطبيقيا.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

**المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها**

### المبحث الأول : الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية:

سننتظر في هذا المبحث لطريقة الدراسة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وكذا التعرف على الأدوات المستعملة في جمع البيانات و البرامج المستخدمة في معالجة هذه البيانات.

### المطلب الأول: المنهج المتبع

تم الاعتماد أثناء قيامنا بعرض الجزء الأول من الدراسة أي الجانب النظري على المنهج الوصفي وذلك من خلال التطرق الى مختلف الأدبيات النظرية لمجمل المفاهيم التي تدخل ضمن حيز متغيرات الدراسة وذلك لتبسيط أفكارها وسياساتها وكذا مبادئها.

أما فيما يتعلق بالشطر الثاني من هذا البحث فان الاعتماد بشكل كامل كان على أسلوب دراسة الحالة وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق الشركة محل الدراسة إلى ما جاء في عديد الدراسات والأبحاث وكذا النظريات المنظمة لموضوع إستراتيجية التكوين عن طريق تسليط الضوء على هاته العملية حيث شملت الدراسة شركة مختلطة (Association) تدخل في إطار شراكة بين مؤسسة وطنية و مؤسسة أجنبية يندرج مجال نشاطهم بالقطاع البترولي داخل الوطن.

### المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة BP AMOCO EXPLORATION LTD و هي عبارة عن شركة مختلطة ناتجة عن شراكة

SH\BP\EQUINOR، حيث

تأسست الشركة بين SH

BP (British و Sonatrach)

Petroleum) سنة 2002 تحت قاعدة

51\49 لاستكشاف و استغلال حقلي

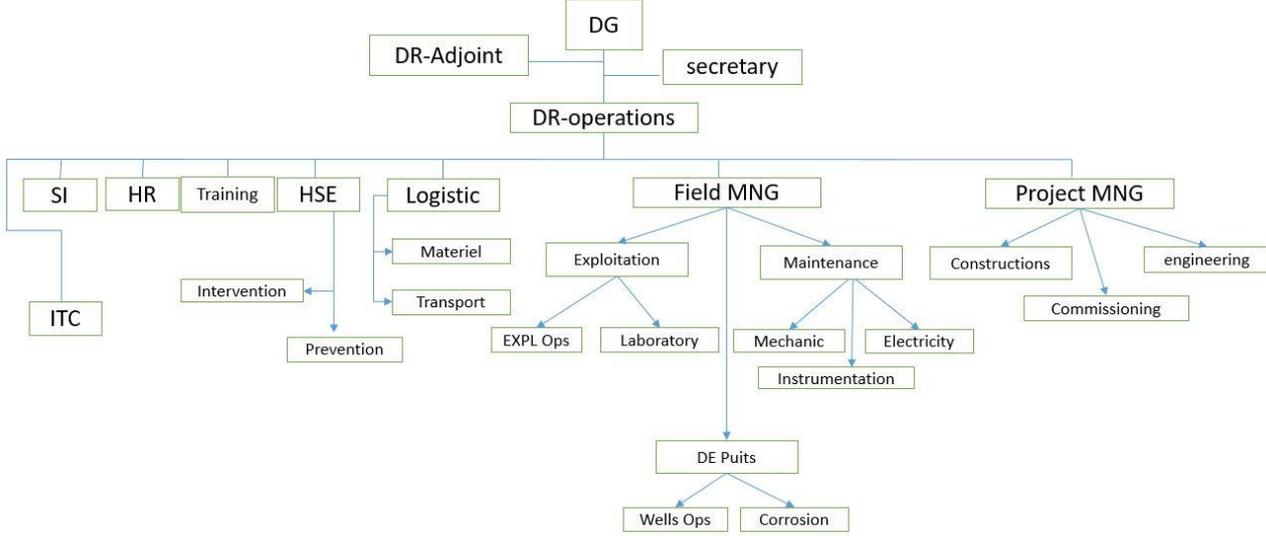
عين صالح و عين اميناس ، و في سنة



2003 قامت شركة BP ببيع 50% من أسهمها لشركة Equinor النرويجية التي كانت تسمى Statoil.

بدأ الإنتاج في مجمع عين اميناس سنة 2006 بمعدل 30 مليون م3 في اليوم حيث يمثل 18% من الإنتاج الوطني و يتمثل إنتاجه في gas natural, condensate, GPL يشتغل في المركب حوالي 600 عامل من جنسيات مختلفة

### الهيكل التنظيمي L'Organigram



### ثانيا: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في عمال المصالح التقنية لهذه الشركة و هي كالتالي:

- قسم الصيانة MNT
- قسم الاستغلال EXPL
- قسم الحفر DRILLING
- قسم تشغيل الآبار DEP
- قسم البناء CONST

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

. جدول رقم ( 1-1 ): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
التكوين	المتغير المستقل:
الكفاءة المهنية	المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:
- ❖ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
  - ❖ مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  - ❖ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (العمل الجماعي)؛
  - ❖ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

- الاستبيان:

الجزء الأول: يتعلق بمفهوم التكوين ويحتوي على 21 عبارة.

**الجزء الثاني:** يتعلق بمفهوم الكفاءة المهنية ويحتوي على 14 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول و الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها 2 درجات؛
- غير موافق تعطى لها 1 درجة،

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

**جدول رقم (2-1): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)**

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

**المصدر:** عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

**ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:**

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (الملحق 2). بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

**- صدق المحكمين:**

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

**- ثبات الاستبيان:**

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس كما يلي:

جدول رقم (3-1): معاملات الثبات لمتغيري الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	المتغير
21	% 86.30	التكوين
14	% 85	الكفاءة المهنية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا للمتغير المستقل (التكوين) يصل إلى % 86.30، حيث تعتبر ذو مستوى عال جدا من والثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، وأيضا نفس الشيء بالنسبة للمتغير التابع (الكفاءة المهنية) حيث وصل نسبة الثبات إلى % 85 وهي قيمة مرتفعة جدا.

#### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل فقرات متغير التكوين: نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات المتغير كما يلي:

1- 2\_1 بعد تخطيط البرنامج التكويني:

رقم الفقرة	التكرارات	موافق	محايد	غير موافق	المرجح المتوسط	الإحصاء المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
1	ni	15	08	10	2.15	0.87	71.67	محايد	06
	Fi%	45.5	24.2	30.3					
2	ni	32	01	00	2.97	0.17	99	موافق	01
	Fi%	97	03	00					
3	ni	20	07	06	2.42	0.79	80.67	موافق	04
	Fi%	60.6	21.2	18.2					
4	ni	12	11	10	2.06	0.83	68.67	محايد	07
	Fi%	36.4	33.3	30.3					
5	ni	23	04	06	2.52	0.80	84	موافق	03
	Fi%	69.7	12.1	18.2					
6	ni	15	12	06	2.27	0.76	75.67	محايد	05
	Fi%	45.5	36.4	18.2					
7	ni	24	05	04	2.61	0.70	87	موافق	02
	Fi%	72.7	15.2	12.1					
/	المحور ككل				17	3.79	80.95	موافق	/

(\*) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (02) والتي تمثل (التكوين أمر ضروري لي ولكل عمال المؤسسة) تحصلت على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره 2.97 وإحصاء معياري يساوي 0.17 حيث

نرى بأن نسبة 99% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أن التكوين أمر ضروري لهم ولكل عمال المؤسسة.

2- الفقرة رقم (07) والتي تمثل (يستفيد بقية زملائي في العمل من الدورات التكوينية) تحصلت على المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره 2.61 وإنحراف معياري يساوي 0.70 حيث نرى بأن نسبة 87% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أن زملائهم في العمل يستفيدون من الدورات التكوينية.

3- الفقرة رقم (05) والتي تمثل (أستفيد بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة) تحصلت على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره 2.52 وإنحراف معياري يساوي 0.80 حيث نرى بأن نسبة 84% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أنهم يستفيدون بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة.

4- الفقرة رقم (03) والتي تمثل (تتماشى الدورات التكوينية المبرمجة مع طبيعة ومتطلبات عملي) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره 2.42 وإنحراف معياري يساوي 0.79 حيث نرى بأن نسبة 80.67% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أن الدورات التكوينية المبرمجة تتماشى مع طبيعة ومتطلبات عملهم.

5- الفقرة رقم (06) والتي تمثل (تتماشى طبيعة البرامج التكوينية مع ما أحতاجه من مهارات) تحصلت على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره 2.27 وإنحراف معياري يساوي 0.76 حيث نرى بأن نسبة 75.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أن الدورات التكوينية المبرمجة تتماشى مع ما يحتاجونه من مهارات.

6- الفقرة رقم (01) والتي تمثل (يتم التخطيط للدورات التكوينية بشكل مدروس وممنهج) تحصلت على المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره 2.15 وإنحراف معياري يساوي 0.87 حيث نرى بأن نسبة 71.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أن الدورات التكوينية المبرمجة يتم التخطيط لها بشكل مدروس وممنهج.

7- الفقرة رقم (04) والتي تمثل (يعتبر محتوى ومضمون البرنامج التكويني ذو مستوى عالي) تحصلت على المرتبة 07 بمتوسط حسابي قدره 2.06 وإنحراف معياري يساوي 0.83 حيث نرى بأن نسبة 68.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أن محتوى ومضمون البرنامج التكويني يعتبر ذو مستوى عالي.

8- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على فقرات بعد **تخطيط البرنامج التكويني** وذلك بنسبة 80.95% ومتوسط حسابي قدره 17 وإنحراف معياري يساوي 3.79

2-2 بعد تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

رقم الفقرة	التكرارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الإحتراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
08	ni	20	08	05	2.45	0.75	81.67	موافق	02
	Fi%	60.6	24.2	15.2					
09	ni	16	10	07	2.27	0.80	75.67	محايد	04
	Fi%	48.5	30.3	21.2					
10	ni	16	11	06	2.30	0.77	76.67	محايد	03
	Fi%	48.5	33.3	18.2					
11	ni	07	06	20	1.61	0.83	53.67	غير موافق	08
	Fi%	21.2	18.2	60.6					
12	ni	12	16	05	2.21	0.70	73.67	محايد	05
	Fi%	36.4	48.5	15.2					
13	ni	13	10	10	2.09	0.84	69.67	محايد	07
	Fi%	39.4	30.3	30.3					
14	ni	14	09	10	2.12	0.86	70.67	محايد	06
	Fi%	42.4	27.3	30.3					
15	ni	32	01	00	2.97	0.17	99	موافق	01
	Fi%	97	03	00					
/	المحور ككل				18.03	3.06	75.13	محايد	/

(\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ )

## التحليل الكيفي:

- 1- الفقرة رقم (15) والتي تمثل (تساعد اللغة في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين) تحصلت على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره 2.97 وإنحراف معياري يساوي 0.17 حيث نرى بأن نسبة 99% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أن اللغة تساعد في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين.
- 2- الفقرة رقم (08) والتي تمثل (يساهم التكوين في تغطية جوانب النقص في أدائي) تحصلت على المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره 2.45 وإنحراف معياري يساوي 0.75 حيث نرى بأن نسبة 81.67% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أن التكوين يساهم في تغطية جوانب النقص في أدائهم.
- 3- الفقرة رقم (10) والتي تمثل (القائمون بنشاط التكوين في المؤسسة من ذوي الكفاءات) تحصلت على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره 2.30 وإنحراف معياري يساوي 0.77 حيث نرى بأن نسبة 76.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أن القائمون بنشاط التكوين في المؤسسة من ذوي الكفاءات.
- 4- الفقرة رقم (09) والتي تمثل (توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح العملية التكوينية) تحصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره 2.27 وإنحراف معياري يساوي 0.80 حيث نرى بأن نسبة 75.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة لإنجاح العملية التكوينية.
- 5- الفقرة رقم (12) والتي تمثل (عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية) تحصلت على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره 2.21 وإنحراف معياري يساوي 0.70 حيث نرى بأن نسبة 73.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أن الشركة عادة ما تقوم باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية.
- 6- الفقرة رقم (14) والتي تمثل (أكون حاضرا في جميع الدورات التكوينية التي تبرمج لي مهما كان توقيتها) تحصلت على المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره 2.12 وإنحراف معياري يساوي 0.86 حيث نرى بأن نسبة 70.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف **محايد** تجاه أنهم يكونون حاضرين في جميع الدورات التكوينية التي تبرمج لهم مهما كان توقيتها.
- 7- الفقرة رقم (13) والتي تمثل (تركز الشركة على أسلوب التكوين Online على التكوين بالمحاضرة) تحصلت على المرتبة 07 بمتوسط حسابي قدره 2.09 وإنحراف معياري

يساوي 0.84 حيث نرى بأن نسبة 69.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن المؤسسة تركز على أسلوب التكوين Online على التكوين بالمحاضرة.

8- الفقرة رقم (11) والتي تمثل (عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية) حصلت على المرتبة 08 بمتوسط حسابي قدره 1.61 وإنحراف معياري يساوي 0.83 حيث نرى بأن نسبة 53.67% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم غير موافقون على أن المؤسسة عادة ما تقوم باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية.

9- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه فقرات بعد تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وذلك بنسبة 75.13% ومتوسط حسابي قدره 18.03 وإنحراف معياري يساوي 3.06

### 3- 2\_ 3 بعد تقييم البرنامج التكويني:

رقم الفقرة	التكرارات	موافق	محايد	غير موافق	المرجع المتوسط	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
16	ni	24	05	04	2.61	0.70	87	موافق	04
	Fi%	72.7	15.2	12.1					
17	ni	17	13	03	2.42	0.66	80.67	موافق	05
	Fi%	51.5	39.4	9.1					
18	ni	24	07	02	2.67	0.60	89	موافق	03
	Fi%	72.7	21.2	6.1					
19	ni	27	05	01	2.79	0.48	93	موافق	01
	Fi%	81.8	15.2	03					
20	ni	26	05	02	2.73	0.57	91	موافق	02
	Fi%	78.8	15.2	6.1					

06	محايد	57.67	0.76	1.73	15	12	06	ni	21
					45.5	36.4	18.2	Fi%	
/	موافق	83	2.33	14.94	المحور ككل				

(\*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

### التحليل الكيفي:

1- الفقرة رقم (19) والتي تمثل (أقوم بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقيها في التكوين في عملي) حصلت على المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره 2.79 وإنحراف معياري يساوي 0.48 حيث نرى بأن نسبة 93% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أنهم يقومون بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقيها في التكوين في عملهم.

2- الفقرة رقم (20) والتي تمثل (أستطيع أن أشعر بأثر التكوين على أدائي في العمل) حصلت على المرتبة 02 بمتوسط حسابي قدره 2.73 وإنحراف معياري يساوي 0.57 حيث نرى بأن نسبة 91% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أنهم يستطيعون أن يشعروا بأثر التكوين على أدائهم في العمل.

3- الفقرة رقم (18) والتي تمثل (أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع للتكوين) حصلت على المرتبة 03 بمتوسط حسابي قدره 2.67 وإنحراف معياري يساوي 0.60 حيث نرى بأن نسبة 89% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أنهم يشعرون بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع للتكوين.

4- الفقرة رقم (16) والتي تمثل (تأخذ الشركة رأيي في تقييم محتوى الدورة التكوينية) حصلت على المرتبة 04 بمتوسط حسابي قدره 2.61 وإنحراف معياري يساوي 0.70 حيث نرى بأن نسبة 87% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أن الشركة تأخذ آراؤهم في تقييم محتوى الدورة التكوينية.

5- الفقرة رقم (17) والتي تمثل (يساعدني تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية) حصلت على المرتبة 05 بمتوسط حسابي قدره 2.42 وإنحراف معياري يساوي 0.66 حيث نرى بأن نسبة 80.67% من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم **موافقون** على أنه يساعدهم تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية.

6- الفقرة رقم (21) والتي تمثل (تؤثر نتائج تقييم الدورة التكوينية على استفادتي من المنح والترقية) حصلت على المرتبة 06 بمتوسط حسابي قدره 1.73 وإنحراف معياري

يساوي 0.76 حيث نرى بأن نسبة 57.67% من أفراد عينة الدراسة قد إتخذوا موقف محايد تجاه أن نتائج تقييم الدورة التكوينية تؤثر على استفادتهم من المنح والترقية.

7- وعند تحليل البعد ككل تبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقون على فقرات بعد تقييم البرنامج التكويني وذلك بنسبة 83% ومتوسط حسابي قدره 14.94 وإنحراف معياري يساوي 2.33

جدول رقم (4-2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التكوين:

الرقم	أبعاد متغير التكوين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
01	تخطيط البرنامج التكويني	17	3.79	موافق	02
02	تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني	18.03	3.06	محايد	01
03	تقييم البرنامج التكويني	14.94	2.33	موافق	03

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن بعد تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني جاء في المرتبة 01 بمستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي يساوي 18.03 وإنحراف معياري قدره 3.06 ثم يليه بعد تخطيط البرنامج التكويني في المرتبة 02 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 17 وإنحراف معياري قدره 3.79 ثم يليه بعد تقييم البرنامج التكويني في المرتبة 03 بمستوى مرتفع وذلك بمتوسط حسابي يساوي 14.94 وإنحراف معياري قدره 2.33

المطلب الثاني: تحليل فقرات متغير الكفاءة المهنية: نقوم بتحليل كل فقرة من فقرات المتغير كما يلي:

1- 3\_1 بعد المعارف والمهارات:

رقم الفقرة	التكرارات	موافق	محايد	موافق بحد	المرجح المتوسط	الإحصاء المعياري	النسبة المئوية	العينة اتجاه	الرقم رتبة
22	ni	07	15	11	1.88	0.74	62.67	محايد	05
	Fi%	21.2	45.5	33.3					
23	ni	28	03	02	2.79	0.55	93	موافق	04
	Fi%	84.8	9.1	6.1					
24	ni	28	04	01	2.82	0.46	94	موافق	03
	Fi%	84.8	12.1	03					
25	ni	30	03	00	2.91	0.29	97	موافق	01
	Fi%	90.9	9.1	00					
26	ni	29	04	00	2.88	0.33	96	موافق	02
	Fi%	87.9	12.1	00					
27	ni	05	11	17	1.64	0.74	54.67	غير موافق	06
	Fi%	15.2	33.3	51.5					
/	المحور ككل				14.91	1.96	82.83	موافق	/

(\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ )

2-3\_ بعد الأداء والسلوك:

رقم الفقرة	التكرارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الإحصاء المعياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة	رتبة الفقرة
28	ni	27	04	02	2.76	0.56	92	موافق	03
	Fi%	81.8	12.1	6.1					
29	ni	15	11	07	2.24	0.79	74.67	محايد	04
	Fi%	45.5	33.3	21.2					
30	ni	32	00	01	2.94	0.35	98	موافق	01
	Fi%	97	00	03					
31	ni	31	01	01	2.91	0.38	97	موافق	02
	Fi%	93.9	03	03					
32	ni	06	15	12	1.82	0.73	60.67	محايد	06
	Fi%	18.2	45.5	36.4					
33	ni	03	15	15	1.64	0.65	54.67	غير موافق	07
	Fi%	9.1	45.5	45.5					
34	ni	07	16	10	1.91	0.72	63.67	محايد	05
	Fi%	21.2	48.5	30.3					
35	ni	04	12	17	1.61	0.70	53.67	غير موافق	08
	Fi%	12.1	36.4	51.5					
/	المحور ككل				17.82	3.31	74.25	محايد	/

(\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ )

إختبار فرضيات الدراسة

**1- إختبار الفرضية الأولى:**

الفرضية الصفرية (H0): لا يختلف مستوى التكوين بالمؤسسة البترولية محل الدراسة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): مستوى التكوين مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (3\_3) يبين كيفية إختبار الفرضية الأولى

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية Sig	T
32	7.75	49.97	42	0.05	0.000	5.909

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة إختبار T لعينة واحدة تساوي (5.909) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى التكوين مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة.

**2- إختبار الفرضية الثانية:**

الفرضية الصفرية (H0): لا يختلف مستوى الكفاءة المهنية بالمؤسسة البترولية محل الدراسة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): مستوى الكفاءة المهنية مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (4\_3) يبين كيفية إختبار الفرضية الثانية

درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية Sig	T
32	4.86	32.73	28	0.05	0.000	5.585

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة إختبار T لعينة واحدة تساوي (5.585) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فبذلك نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأن مستوى الكفاءة المهنية مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة.

### 3- إختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكوين (تخطيط البرنامج التكويني، تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني) في الكفاءة المهنية عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكوين (تخطيط البرنامج التكويني، تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني) في الكفاءة المهنية عند مستوى دلالة 0.05

تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

جدول (3\_5): يبين معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

#### ومعامل التحديد بطريقة Stepwise

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,657 <sup>a</sup>	0,431	0,413	3,72601
a. Predictors: (Constant), التصميم				
b. Dependent Variable: المهنية_الكفاءة_متغير				

من خلال الجدول نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدت إلى خروج متغير مستقل واحد هو تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني يؤثر على المتغير التابع (الكفاءة المهنية)، حيث نجد أن العلاقة الارتباطية بينه مع الكفاءة المهنية بلغت 0.657 أي ما نسبته 65.70 % وهي تؤكد على علاقة إرتباطية طردية متوسطة، كما أن نسبة تفسير

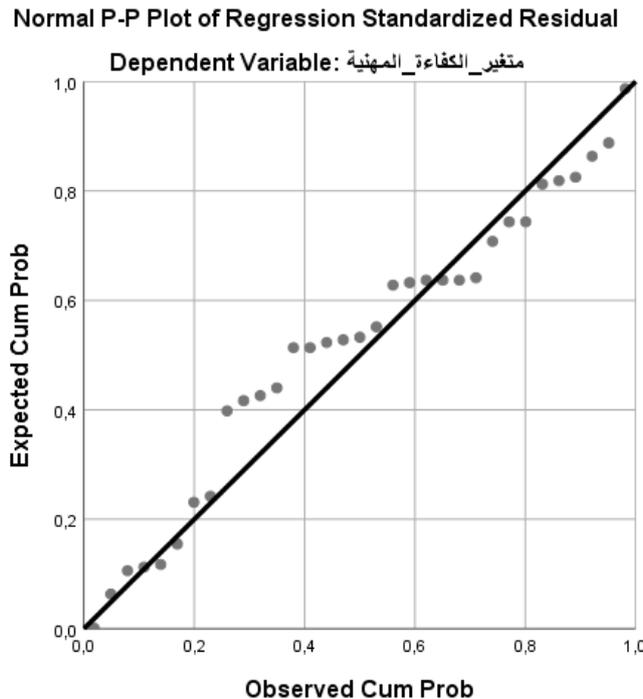
التباين الموجود في المتغير التابع (الكفاءة المهنية) من طرف المتغير المستقل (تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني) بلغت 0.431 أي ما نسبته 43.10 % أما النسبة المتبقية وهي 56.90 فهي تمثل تدخل متغيرات (عوامل) مستقلة أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار.

**جدول رقم (3\_6) يبين تحليل تباين الانحدار بطريقة Stepwise**

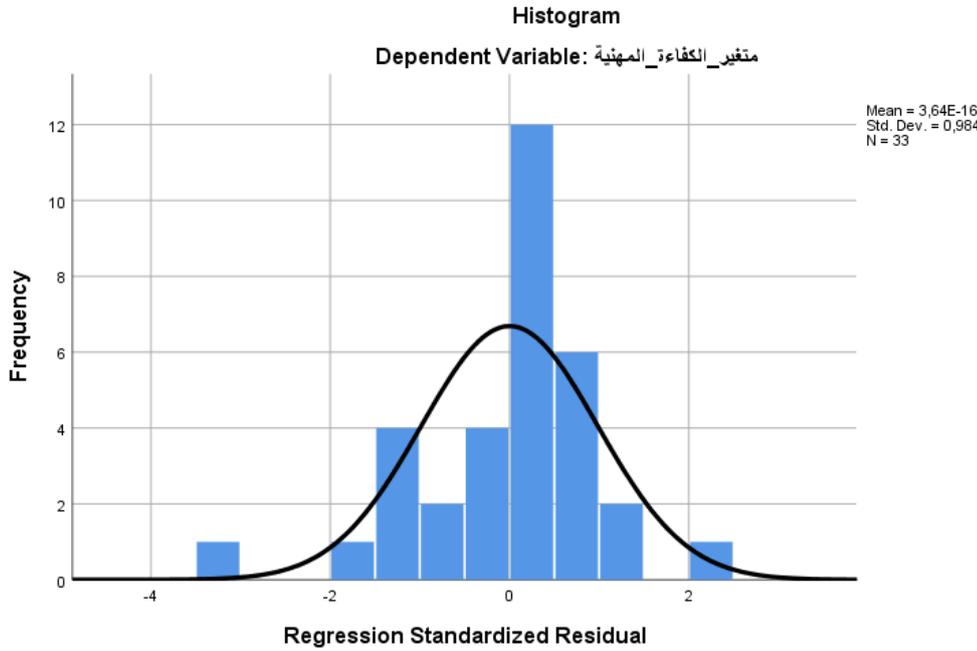
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	326,168	1	326,168	23,494	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	430,378	31	13,883		
	Total	756,545	32			
a. Dependent Variable: المهنية_الكفاءة_متغير						
b. Predictors: (Constant), التصميم						

بما أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) لإختبار تحليل تباين الانحدار تساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإننا نستنتج بأن نموذج خط الانحدار صالح للدراسة، ويبرز دلالة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

**شكل رقم (2): يبين الرسم البياني (P-P Plot) للتوزيع الطبيعي للبقايا (Residuals):**



شكل رقم (3): يبين التوزيع الطبيعي للمتغير التابع:



جدول رقم (3\_7) يبين معاملات الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,895	3,939		3,527	0,001
	التصميم	1,044	0,215	0,657	4,847	0,000

a. Dependent Variable: المهنية\_الكفاءة\_متغير

من خلال الجدول يمكن تحديد معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 13.895 + 1.044X$$

حيث: X تمثل متغير تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

- تفسير معادلة الإنحدار: إن معادلة إنحدار (Y) على (X) تنص على أن:

$$\text{الكفاءة المهنية} = 13.895 + 1.044 \times \text{تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني}$$

- أي أنه كلما زاد تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني بدرجة واحدة تبعه زيادة في الكفاءة المهنية بدرجة 1.044

#### 4- إختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والكفاءة المهنية بالمؤسسة البترولية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والكفاءة المهنية بالمؤسسة البترولية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الأسلوب الإحصائي المستخدم في إختبار الفرضية: هو معامل الإرتباط بيرسون

جدول رقم (3\_8) يبين العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين

التكوين	الكفاءة المهنية	
	معامل بيرسون	0.716
	الدلالة المعنوية Sig	0.000
	حجم العينة n	33

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (التكوين) و(الكفاءة المهنية) يساوي (0.716) وهو دال إحصائياً ذلك أن قيمة الدلالة المعنوية (Sig) له والتي تساوي (0.000) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والكفاءة المهنية في المؤسسة البترولية محل الدراسة، وذلك وفق المحك التالي:

1	- 0.90	- 0.70	- 0.50	- 0.30	- 0.01	0	القيمة
	0.99	0.90	0.70	0.50	0.30		
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	منعدم	القوة

**خلاصة الفصل:**

للتكوين دور كبير في تنمية وتطوير قدرات ومهارة و زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين مما يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة، كما تساهم العملية التكوينية في مواكبة التكنولوجيا التي تحيط بالمؤسسة مع منافسيها، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الاستطلاعية لشركة سونطراك من خلال اختيارنا لعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على افراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة وتفريغها في بيانات بالاعتماد على الوسائل الإحصائية توصلنا إلى القول بأن العملية التكوينية أمر ضروري البد منها إذا أرادت المؤسسة الارتقاء والاستقرار وكذا مواكبة كل كبيرة وصغيرة تحدث في العالم الخارجي للمؤسسة خاصة في مجال التكنولوجيا، كما حاولنا إعطاء تفسري لجميع النتائج المتوصل إليها من أجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة.

# الخاتمة

## الخاتمة

كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبحت أغلب المؤسسات في العالم تدرك أهمية التكوين كضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسة، حيث أدرج كأهم الأصول الاقتصادية التي ينبغي الاهتمام بها لخلق وانجاح التغيير. لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير مستخدميها ليتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعد على فهم وتحسين أدائهم ، ويأتي ذلك بإدراج مصلحة أو خلية التكوين ضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازم تغطيتها في كل المستويات والإدارية

وكذلك تخصيص الميزانية اللازمة لهاته العملية. ففي الفصل الأول حاولنا اجياد حل لإشكالية المطروحة من خلال معالجة و فهم الموضوع من الجانب النظري في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فكان عن ما تناولته الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوعنا حيث تم تحليلها من خلال الاطلاع على أهدافها ونتائجها ومحاولة مقارنتها بدراسنا هاته . أما الفصل الثاني فقد ألم بالدراسة الميدانية من خلال شرح لجميع مراحل الدراسة المستعملة في المبحث الأول، أما عرض الدراسة وتحليل النتائج فقد تم تناوله في المبحث الثاني من هذا الفصل.

## أولاً: نتائج الدراسة:

### اختبار الفرضيات

- من خلال هذه الدراسة تم استنتاج العديد من النقاط المتمثلة في:
- مستوى التكوين مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة.
- مستوى الكفاءة المهنية مرتفع بالمؤسسة البترولية محل الدراسة.
- التكوين هو مجموعة النشاطات والبرامج التي تهدف إلى رفع من مستوى وخبرات العمال من أجل تحسين مردوديتهم ويعد محرك أساسي لتنمية العنصر البشري، إذ معظم المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لعملية التكوين لانه استثمار حقيقي وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى.
- الأداء من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحسينها فهو الذي يعود على المؤسسة بنتائج إيجابية فكلما كان الأداء جيد كانت المردودية كبرية وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية.
- يساهم التكوين في تطوير مهارات العمال ويعمل على اكسابهم لمعارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكوين (تخطيط البرنامج التكويني، تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني) في الكفاءة المهنية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والكفاءة المهنية في المؤسسة البترولية محل الدراسة.

### ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل والاستفادة منها، ونوجز أهمها فيما يلي:

- عملية التكوين استراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة.

- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة الجوانب وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين، والاختيار الأنسب لمراكز التكوين.

- الاهتمام بهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم،

- والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء.

- تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجميع المستويات الإدارية من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذية،

- إمكانية الحصول على التكوين متاحة عند طلبها من طرف الموظفين.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، وأن هذه الدراسة لم تتناول الأجزاء من أهمية التكوين وتحسين الأداء ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد مواصلة الدراسة:

- دور التكوين في تطوير مواهب وقدرات المستخدمين.

- الأداء الفعال في إدارة المستخدمين في المؤسسات الاقتصادية.

- المراجعة الاجتماعية ودورها في رفع وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

- أثر الحوافز و انعكاسه على كفاءة العمال.

# المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1) سامي قريشي، دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع، سونلغاز – البليدة – مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2012.2013.
- 2) سعد قرمش زهرة، دور التكوين في تحسين الموارد البشرية، دراسة حالة لمركب تكرير البترول سكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2006-2007
- 3) بن عنتر عبد الرحمان 'إدارة الموارد البشرية' الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 2010
- 4) قريشي محمد الصالح، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الاشغال العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2005
- 5) مصطفى نحيب شاويش ، الإدارة الحديثة، عمان دار الفرقان 1993
- 6) محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة –ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة – 2016
- 7) عبد الغفاري حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد، الدار الجامعية 1989
- 8) أحمد محمد عبد الله ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية بيروت
- 9) عادل حسين، إدارة الأفراد في الصناعة ، دار الطباعة المصرية 1971 الإسكندرية
- 10) الدكتور كمال نور الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار الطالس 1992
- 11) صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة الطبعة الثانية
- 12) كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية بسكرة جوان 1982
- 13) مجدي عبد النبي هلال، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2021
- 14) فليب برونو- ترجمة لحسن بوتلاي - عالم التربية ، منشور بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة ، المغرب
- 15) يونس عبد القادر، مقارنة التدريس بالكفاءات، مجلة المعلم الالكتروني 2015
- 16) محمد حسن القحمانى -الامن النفسي وانعكاساته على محدد الاداء الوظيفي -جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية 2015
- 17) عادل حسين ، إدارة الأفراد في الصناعة ، دار الطباعة المصرية 1971 الإسكندرية
- 18) حرحوش عادل و المفرجي صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي. الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001

### المراجع باللغة الاجنبية

1. J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker " Human Resources Management " Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences, University of London 2013
2. Zorlu Senyuçel " Managing the huma resources in the 21st century" , Zorlu Senyuçel & Ventus Publishing APS 2009
3. Eva JUHASOVA " Education and Training of Employees in a Multinational Corporation as an Integral Part of the Human Resources Management" Diploma thesis for obtaining Master degree on Business Administration, Masaryk University, Brno Czech Republic

الملاحق



الملحق رقم 1 الاستبيان  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

علوم التسيير

كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

الاستبيان

السلام عليكم: في اطار دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال بعنوان دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل يسرني تعاونك في ملئ هذه الاستمارة التي تستعمل في اغراض البحث العلمي فقط لذا نرجو منك الاجابة بوضع علامة x في الخانة التي تعبر عن رأيك وشكرا مسبقا على تعاونك

موافق	محايد	غير موافق	العبارات
			<b>عبارات حول التكوين</b>
			1 يتم التخطيط للدورات التكوينية بشكل مدروس وممنهج
			2 التكوين أمر ضروري لي ولكل عمال المؤسسة
			3 تتماشى الدورات التكوينية المبرمجة مع طبيعة ومتطلبات عملي
			4 يعتبر محتوى ومضمون البرنامج التكويني ذو مستوى عالي
			5 أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع للتكوين
			6 يساهم التكوين في تغطية جوانب النقص في أدائي
			7 تتماشى طبيعة البرامج التكوينية مع ما أحتماه من مهارات
			8 توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإنجاح العملية التكوينية
			9 أستفيد بصفة دورية من برامج تكوينية بالشركة
			10 القائمون بنشاط التكوين في المؤسسة من ذوي الكفاءات
			11 عادة ما تقوم الشركة باختيار الوقت المناسب لإجراء الدورة التكوينية
			12 يستفيد بقية زملائي في العمل من الدورات التكوينية
			13 تساهم البرامج التكوينية المطبقة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال عملي
			14 تركز الشركة على أسلوب التكوين Online على التكوين بالمحاضرة
			15 أكون حاضرا في جميع الدورات التكوينية التي تفرج لي مهما كان توقيتها
			16 تساعد اللغة في الاستفادة بشكل أكبر من فوائد التكوين
			<b>عبارات حول الكفاءة المهنية</b>
			17 تأخذ الشركة رأيي في تقييم محتوى الدورة التكوينية
			18 يساعدي تقييم التكوين في تحسين محتوى البرامج التكوينية
			19 أقوم بتطبيق المعارف والمهارات التي تم تلقيها في التكوين في عملي
			20 أستطيع أن أشعر بأثر التكوين على أدائي في العمل
			21 تؤثر نتائج تقييم الدورة التكوينية على استفادتي من المنح والترقية
			22 تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي والخبرة و التكوين عند شغل الوظائف الشاغرة

23	أنجز مهمامي وواجباتي بأداء يمتاز بكفاءة وجودة عاليتين.
24	يوفر لي عملي فرص اكتساب خبرات و مهارات جديدة
25	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لجذب الكفاءات الإبداعية
26	أولي أهمية كبيرة للوقت وأنضبط في مواعيد مهمامي بالشركة
27	توفر الشركة جميع الاجهزة والوسائل التي يحتاجها العمال في تنفيذ المهام
28	هناك عدل في توزيع المهام على الموظفين
29	تحظى كفاءات المؤسسة بفرص ترقيات تتماشى والإنجازات التي يقومون بها
30	ظروف العمل المحيطة بي مثالية
31	المستوى العام لتوزيع المنح عادل

جدول (...): يبين معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ومعامل التحديد بطريقة Stepwise

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,657 <sup>a</sup>	0,431	0,413	3,72601
a. Predictors: (Constant), التصميم				
b. Dependent Variable: المهنية_الكفاءة_متغير				

جدول رقم (...). يبين تحليل تباين الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	326,168	1	326,168	23,494	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	430,378	31	13,883		
	Total	756,545	32			
a. Dependent Variable: المهنية_الكفاءة_متغير						
b. Predictors: (Constant), التصميم						

جدول رقم (.....) يبين معاملات الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,895	3,939		3,527	0,001
	التصميم	1,044	0,215	0,657	4,847	0,000

a. Dependent Variable: المهنية\_الكفاءة\_متغير

## قائمة الاساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الرقم
محسن عواطف	01
سعيدات النجمي	02
باديس بوخلوة	03

# الفهرس

III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	<b>الفصل الاول: الجانب النظري للتكوين والكفاءة المهنية</b>
1	مدخل
2	<b>المبحث الاول : مفاهيم الموارد البشري والتكوين</b>
2	<b>المطلب الاول :مدخل الى ادارة الموارد البشرية</b>
2	- الفرع الاول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية :
3	- الفرع الثاني: مهام وظيفة الموارد البشرية
4	<b>مفهوم التكوين :</b>
4	- الفرع الاول :مفهوم التكوين
5	- الفرع الثاني :التطور التاريخي للتكوين
6	- الفرع الثالث : أهمية التكوين
7	<b>: مبادئ عملية التكوين طرق، وسائل و أساليب التكوين:</b>
7	- الفرع الاول : مبادئ التكوين و أهداف التكوين
9	- الفرع الثاني : طرق التكوين و وسائل التكوين
11	- الفرع الثالث: أساليب التكوين و أنواع التكوين
13	<b>المطلب الثاني :التكوين ودوره في تحسين كفاءة العامل</b>
13	<b>دور التكوين في تحسين الكفاءة المهنية</b>
14	- الفرع الاول: مفهوم الكفاءة والكفاءة المهنية
15	- الفرع الثاني :المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية
18	- الفرع الثالث :أنواع الكفاءة المهنية:
18	<b>: دور التكوين في تحسين كفاءة المهنية للعامل</b>
18	- الفرع الاول :دور التكوين في تطوير الكفاءات
20	- الفرع الثاني: طرق تطوير الكفاءات:
21	- الفرع الثالث: وضع إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية
23	<b>المطلب الثالث :مراقبة الكفاءة ومراحل عملية التحسين الاداء المهني</b>
23	- الفرع الاول :تقييم التكوين:
23	- الفرع الثاني : التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية:
26	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
26	<b>المطلب الاول : دراسة سابقة باللغة العربية</b>

31	المطلب الثاني: الدراسات العلمية السابقة باللغة الاجنبية
	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
37	المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: تحليل فقرات متغير التكوين:
48	المطلب الثاني: تحليل فقرات متغير الكفاءة المهنية:
59	الخاتمة
62	المراجع والمصادر
65	الملاحق
70	الفهرس