

الرقم التسلسلي: ..... / 2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

عنوان المذكرة: دور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

دراسة حالة مؤسسة نפטال - فرع تبسة

تحت إشراف الأستاذة:

- أ مقران علجية

من إعداد الطالبين:

- بشيشي سليمان

- خممار سيف الدين

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	بخوش مديحة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ	مقران علجية
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	محرز صالح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وقدر

صلى الله  
عليه  
وسلم

أرى لزاما على تسجيل الشكر وإعلامه ونسب الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي

«من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما يقال فالشكر أولا وأخيرا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق  
البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز. كما أخص بالشكر  
أستاذتي الكريمة ومعلمتي الفاضلة المشرفة على هذا البحث الأستاذة "مقران  
علجية"، التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها من أجل إتمام هذا البحث،  
فلها منا وافر الثناء وخالص الدعاء. ولا ننسى السادة الأساتذة وكل الزملاء  
وكل من قدم لنا فائدة أو أعاننا بمرجع، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل  
عملهم في ميزان حسناتهم.

# إِهْدَاء

إلى من علمني النجاح والصبر، إلى من علمني

العطاء دون انتظار والدي العزيز

إلى من ربّني وعلمتني، وعانت الصعاب لأصل

إلى ما أنا فيه اليوم، إلى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي والدتي

العزيزة.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة، كل باسمه أينما وجدوا.

إلى ملاكي في الحياة أينما كانت.

إلى أصدقائي، رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

إلى الأستاذة المشرفة على بحثي هذا، الأستاذة " مقران علجية ".

إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيعمل على تحقيقها، لا

يبغي بها إلى وجه الله ومنفعة الناس. أهدي إليكم

جميعاً ثمرة هذا العمل المتواضع.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشْدًا))

صدق الله العظيم

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	البسمة
-	شكر و تقدير
-	الإهداء
-	آية قرآنية
III	الفهرس العام
V	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة العامة
5	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز</b>
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية التكوين
7	المطلب الأول: مفهوم التكوين
16	المطلب الثاني: مبادئ واساليب التكوين
20	المطلب الثالث: معوقات ومزايا التكوين
21	المبحث الثاني: مفاهيم اساسية حول الاداء الوظيفي المتميز
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء
26	المطلب الثاني: مفهوم الاداء الوظيفي المتميز
29	المطلب الثالث: علاقة التكوين بالاداء الوظيفي المتميز
31	المبحث الثالث: الدراسات سابقة
31	المطلب الأول: دراسات سابقة حول الاداء الوظيفي المتميز
34	المطلب الثاني: دراسات سابقة حول التكوين
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل الأول
40	<b>الفصل الثاني:</b>

41	تمهيد
42	المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة نفطال - تبسة
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: هيكل المؤسسة محل الدراسة
44	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها
44	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته
44	المطلب الثاني: أداة الدراسة
46	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة
47	المبحث الثالث : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان
47	المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
50	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة
55	المبحث الرابع: مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة
55	المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
56	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
61	خلاصة الفصل الثاني
63	الخاتمة
67	قائمة المراجع
70	الملاحق
-	الملخص



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	تقسيمات أجزاء ومحاور الاستبيان	1-2
45	فترة وطريقة توزيع استمارات الاستبيان	2-2
46	الترميز حسب مقياس ليكارت الحماسي	2-2
47	معاملات الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان	3-2
48	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	4-2
48	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	5-2
49	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي	6-2
49	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	7-2
50	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	8-2
51	الإحصاءات الوصفية لفقرات التكوين	9-2
53	الإحصاءات الوصفية لفقرات أداء العاملين	10-2
55	اختبارات التوزيع الطبيعي shapiro.wilk	11-2
56	اختبار دراسة الفروقات بين المحور الأول والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار تحليل التباين	12-2
57	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13-2
57	يوضح تحليل التباين للانحدار	14-2
58	قيمة معاملات خط الانحدار	15-2

# قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1-2
43	هيكل المؤسسة محل الدراسة	2-2
44	معادلة ستيفن ثامبسون	3-2
48	توزيع افراد العينة حسب الجنس	4-2
48	توزيع افراد العينة حسب العمر	5-2
49	توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي	6-2
49	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	7-2
50	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	8-2
55	pp plote توزيع لاختبار التوزيع الطبيعي لمحور التكوين	9-2
59	اختبار تجانس التباين	10-2
59	اختبار التوزيع الطبيعي	11-2

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	70
2	اتفاقية التربص	74
3	التوزيع الطبيعي	76
4	اختبارات تحليل التباين	76
5	نموذج الانحدار	77
6	اختبارات الفا كرونباخ	78
7	الإحصاءات الوصفية لاجابات المبحوثين	78

مقدمة

### مقدمة:

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية البارزة في الوقت الحاضر، وهذا ناتج من تطور تكنولوجي ومعرفي ضخم، حيث يدفع جميع المؤسسات إلى ضرورة تبني نظام تحسين ورفع كفاءة أداء عمالها تجنباً للوقوع في المخاطر من جهة، وتحقيق أفضل أداء وإنتاجية من جهة أخرى، واهتمام المؤسسة بنشاط التكوين يضمن لها تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لعمالها. وحتى تحقق أي مؤسسه تنميه شامله لمواردها البشرية يتوجب على الإدارة المسئولة عنهم، وبصفه خاصة (إدارة الموارد البشرية) الاهتمام بكل ما من شأنه أن يعمل على تحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال تكوينهم وتطوير مساهمهم الوظيفي والعمل على تقييم مستوى أدائهم ومعرفة مدى توافق الأداء مع الوظائف الحالية، وبناء عليه يتم اتخاذ قرار تبني نظام تكوين العمال. يمكن القول أن التكوين هو النموذج الذي يوضع تحت تصرف المؤسسات، ونؤكد أن العالم اليوم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيات العصر إلا بالتكوين وطرق المختلفة، وعليه تما التركيز في هذه الدراسة على: " دور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسة الاقتصادية والأهداف التي يرمي إليها " والذي تم دراسته من خلال التطرق للإشكالية المذكور على النحو الآتي:

- كيف يساهم التكوين في تحقيق أداء الموظفين المتميز بمؤسسة نفعال تبسة ؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما مدى فعالية التكوين في المؤسسة؟
- ما مدى تطور أداء العاملين؟
- هل يؤثر التكوين على أداء العاملين؟

### الفرضية العامة:

التكوين يساهم في تحسين الاداء الوظيفي المتميز في مؤسسة نفعال تبسة

- لا بد من تقديم إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية
- هناك علاقة ارتباط عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$  بين التكوين وعلاقة العامل بمهامه في المؤسسة محل الدراسة
- هناك علاقة ارتباط عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$  بين القدرات المهنية والمعرفية في المؤسسة محل الدراسة



- هناك علاقة ارتباط عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$  بين إثر التكوين وطاقة العمال في المؤسسة محل الدراسة

### - أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي آدت إلى اختيار هذا الموضوع مايلي:

- ✓ علاقة الموضوع بالاختصاص
- ✓ الميل الشخصي لأهمية التكوين كوننا ذوي تجارب سابقة
- ✓ الموضوع قابل للتوسع ومحل التطوير في جميع المجالات

### أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية وإزالة الغموض
- تسليط الضوء على التكوين وكيفية العمل به
- تقديم مجموعة من التوجيهات التي تساعد على العملية التكوينية
- محاولة معرفة تأثير التكوين على الأداء الوظيفي

### أهمية الدراسة:

**الجانب النظري:** تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين متغيرين هما التكوين والأداء الوظيفي المتميز وتكون أهميتها من خلال أصحاب القرار والعمال من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى التحسين في الأداء الوظيفي للعمال الذي بدوره سوف يعود على المؤسسة بالإيجاب.

**الجانب التطبيقي:** تعتبر المؤسسات الاقتصادية قطاع مهم في الدولة وتحتل أهمية في مساهمته الفعالة في الزيادة في التنمية الاقتصادية وان التكوين خاصة في هذا القطاع سوف ينعكس على أدائهم

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

✓ **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في نفضال بولاية تبسة

✓ **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2020

### صعوبات الدراسة:

من خلال فترة انجاز المذكرة واجهنا صعوبات ونذكر منها:

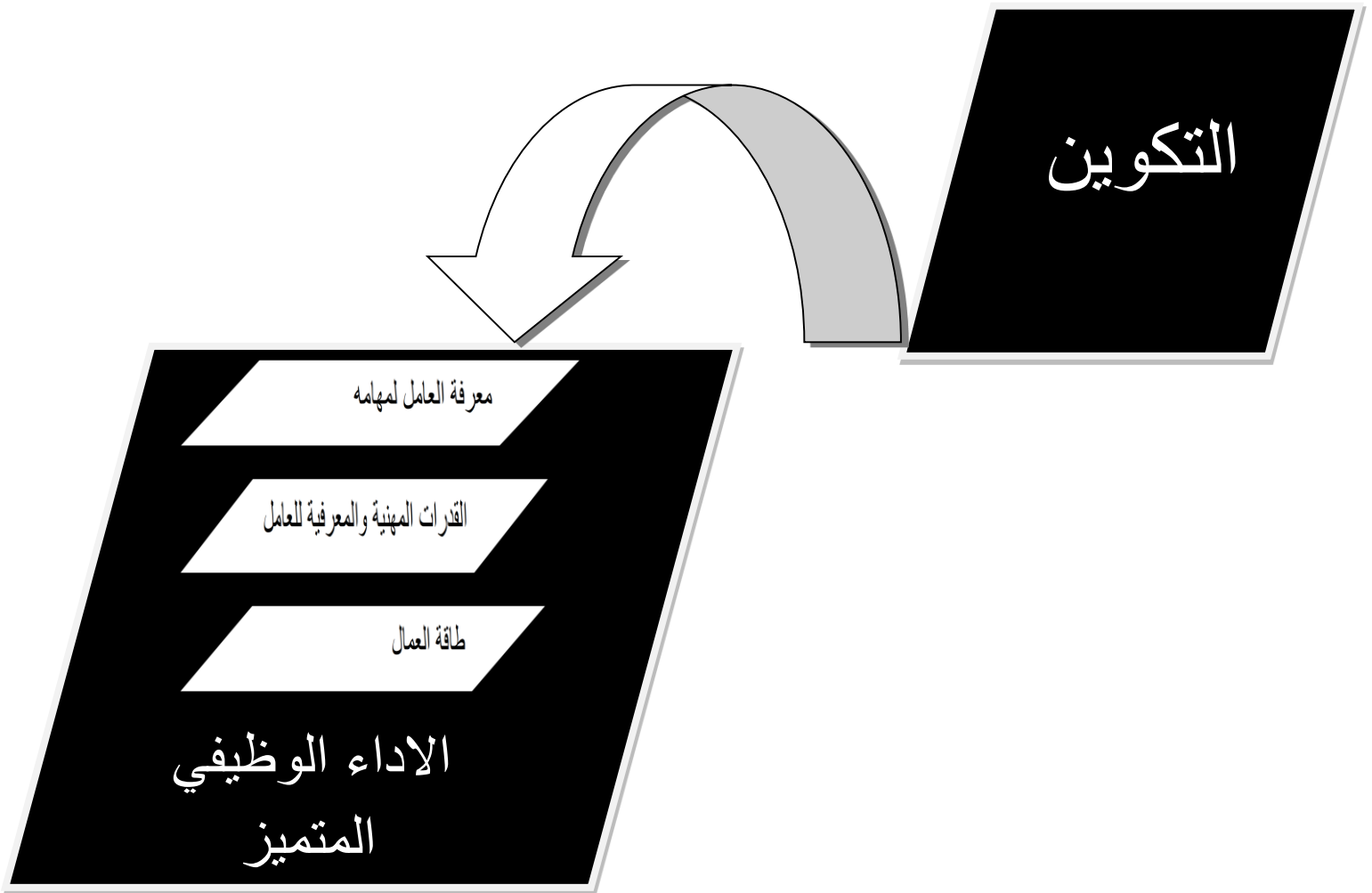
- ✓ عدم توفر المراجع الكافية في الكلية
- ✓ عدم جدية بعض العمال في الاجابة على الاستبيان

### المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات قمنا بعمل استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع  
المنهج الإحصائي: الذي من خلاله يمكن استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل  
البيانات من خلال برنامج SPSS.

### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين هما المتغير الأول المستقل وهو التكوين والمتغير الثاني التابع وهو الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول: الإطار  
النظري للتكوين  
والأداء الوظيفي  
المتميز

### تمهيد:

تعتبر العملية التكوينية أمر هام داخل أي مؤسسة وبالأخص المؤسسات الاقتصادية لتحقيق النمو، وأي إهمال لهذا العنصر

المهم في المؤسسة يؤدي إلى عدم تقدم المؤسسة

وتتم الإدارة بمواكبة التطورات والابتكار الجديدة، وهذا بإعداد البرامج التكوينية وعندما تتم العملية التكوينية كاملة تتيح

للأفراد في المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج وللوصول إلى تلك الأهداف يجب توفير وتهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءتهم

وفعاليتهم في إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح.

وسيتم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

### المبحث الأول: ماهية التكوين

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي المتميز

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين

#### المبحث الأول: ماهية التكوين

#### المطلب الأول: مفهوم التكوين

إن مهمة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار وترتيب الوظائف وتقديم درجاتك كفاءة العمال وغيرها من العمليات، ذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك، فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.<sup>1</sup>

#### أولا: مفهوم التكوين

##### 1. التعريف اللغوي للتكوين:

تكون تكونا (ك ون) الشيء أي حدث وتألف.

التكوين (ك ون): مصدر: كون - الصورة والهئية - الشيء: ركبه وألف بين أجزاءه.

##### 2- التعريف الاصطلاحي للتكوين:

كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، فاختلقت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر، وتجلي ذلك من خلال تباين التعاريف والتي سنذكر منها:

##### أ- تعريف دي مونتومولان 1979:

" التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية".<sup>2</sup>

##### ب- تعريف ميلاري 1979:

" التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسه نشاط مهني كما انه عبارة عن نتائج هذه العمليات".<sup>3</sup>

##### ت- تعريف فيري:

" التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - د مسعود جبران رائد الطالب، بيروت دار العلم للملايين، ط 9، 1989، ص 292.

<sup>2</sup> - حورية طبة ونواعم عباسي، إبحات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2007 ص 24.

<sup>3</sup> - د عادل حسن إدارة الافراد، دار الجامعة المصرية، مصر، سنة 1985، ص 184.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 187.

### ث- تعريف بوستيك:

" التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسه الدور. "

كما يعرف التكوين على أنه:

يقصد بالتكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا لإبراز قدراته وكذا تكييفه مع

الوضع الجديد، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.

ويذهب آخرون إلى أنه:

يتمثل التكوين في مجموعه من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف

والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنطقة ومن تحقيق أهداف فاعلية فيها.<sup>1</sup>

### يمكن القول من خلال التعريفات السابقة:

✓ أن التكوين لديه جانب مهم في تحضير الفرد

✓ يزود مجموعة العمال بطاقة من خلال المهارات والمعارف

✓ التكوين له دور في عملية البناء الداخلية بالنسبة للمؤسسة

### ثانيا: أهمية التكوين:

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، عندما كانت الوظائف بسيطة يتم

تعلمها بسرعة وسهولة وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيره لرفع وتعديل مهارات العاملين، ولكن

التغيرات السريعة التي حدثت من خلال ثلاثين سنة مضت كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور مختلف المجتمعات الحديثة.

التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية، لاسيما الاقتصادية، خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري والاقتصادي،

خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع التغيرات. فان نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة

<sup>1</sup> - المرجع نفسه , ص189.

في المجتمعات وأصبحت عملية تغيير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهره عادية جداً، وقد اعتمدت " الإدارة اليابانية " مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر.<sup>1</sup>

### 1- أهمية التكوين بالنسبة للفرد

لا شك أنه لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسير المنظمة، خاصة التركيز على التكوين الفعال والجاد للفرد، ومن بين هذه الأهمية نذكر:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتقاء بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في اقل وقت وجهد وبمستوى عالي من الأداء.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق، مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير الأمر الذي يحتضن عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد، وينمي لديه الرقابة الذاتية.
- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم، حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهه المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقى.
- تقليل إصابات العمل، إذ ساعد التكوين على زيادة معرفه الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل، والاستخدام الأمثل للآلات.
- تخفيض معدل الدورات في العمل، إذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل.
- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه، ومساعدته على تقييم طريقتة في التفكير وأداء الأعمال، حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمه نتائج أدائه في الماضي.
- زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها، أو من المحتمل مواجهتها، وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.
- تعيين مستوى الفهم والإحاطة بالمشكلات، بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء.
- مساعدة الفرد على البحث على أسلوب جديد للعمل، والتفكير في حل المشكلات عن طريق الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل.
- الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء، وعن صنع واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - د: خالد عبد الرحيم مطر الهبيدي؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن

- تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي.
- إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه، مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون إكراه.
- اكتساب الفرد نظره جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي، حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.<sup>1</sup>

### 2- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء، ويمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة يساهم في تطويرها واستمرارها.
- مد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل مهارات معينه، وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب نذكر منها:
  - الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية.
  - الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغييرات التي أجرتها، وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم.
  - أفراد يشغلون أعدادا كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيرها.
  - أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم، أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة وتأهيل حتى يتمكنوا من مزاوله أشغالهم.
- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم، وهذا قد يكون لانشغالهم وتوجيه العاملين لديهم، والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن المعالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين.
- توجيههم كما قد يكون لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

<sup>1</sup> - د محمد عثمان اسماعيل حميد؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار النهضة العربية القاهرة مصر، 1993، ص 188، 189.



- مجابهة تحديات المستقبل، التكوين المستمر مشكلة من النوع المختلف، ومن الضروري أن يصبح نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### 3- أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
  - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
  - تنميته وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
  - تعميق وتحسين علاقات بين الأفراد والإدارة.
- وينقسم التكوين إلى ثلاث أنواع للاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

#### أولا : التكوين حسب مرحلة التوظيف

##### 1- توجيه العامل الجديد:

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين.<sup>3</sup>

##### 2- التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمكونين، مما يزيد أهمية هذا التكوين الكثير، وتتميز الآلات اليوم بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكوين مباشر على الآلة نفسها نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتسم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا وغودجا يهتدي به .

<sup>1</sup> - د خالد عبد الرحيم مطر الهبيشي؛ إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ص203.

<sup>2</sup> - د نضمي شحادة؛ محمد ارسلان، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية ، الاردن ، عمان، دار الصفاء 2000 ص51.

<sup>3</sup> - د أمين ساعاتي؛ إدارة الموارد البشرية؛ التدريب من النظري إلى التطبيقي؛ دار الفكر العربي، مصر، 1998 ص114.

### 3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجية وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم معلومات حديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### 4- التكوين بغرض الترقية والتحويل:

يعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها العامل وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب للتكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.<sup>1</sup>

### ثانيا: التكوين حسب نوع الوظائف:

#### 1- التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية وغيرها، وتمثل التلمذة الصناعية نوع من أنواع التكوين الفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية.<sup>2</sup>

#### 2- التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر. والمعارف والمهارات هنا لا تتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تتركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها، ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

#### 3- التكوين الإداري:

<sup>1</sup> - د أمين ساعاتي، المرجع السابق ص 116.

<sup>2</sup> - د أمين ساعاتي، المرجع السابق ص 117.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا، فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.<sup>1</sup>

### 4- تحسين المستوى:

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله، حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية، إلى جانب إثراءها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية.

### 5- تجديد المعلومات الرسكلة:

ويقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة، بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها، ولا يتطلب المشاركة الكاملة، بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة، وتمنح عند نهاية التكوين شهادة المشاركة.<sup>2</sup>

### ثالثا: التكوين حسب المكان

#### 1- التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين داخل أو خارج الشركة، أو مكونين، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوها مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي، و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكونه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

وتمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهوله نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

#### 2- التكوين خارج المؤسسة:

<sup>1</sup> - د ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، مصر، 1998، ص326.  
<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين

تفضل هذه الشركة أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

### 3- شركات التكوين الخاصة:

على أي شركة أن تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين، وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

### 4- برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة، وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>1</sup>

### رابعا: خصائص التكوين

#### 1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمرا كامليا تلجا إليها المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية، وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى، والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه. فالتكوين أده لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية، أو إعدادة وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى، أو الانتقال إلى موقع تنظيم جديد. لذا فان التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.<sup>2</sup>

نستنتج أن " التكوين نشاط يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي. "

#### 2- التكوين نظام متكامل:

التكوين هو نظام متكامل، حيث انه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، وكذلك تنفيذ هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقات

<sup>1</sup> - د أمين ساعاتي، المرجع السابق ص 118، 119.

<sup>2</sup> - خيري خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94-95.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

الوثيقة التي تكون بينهما وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، وتكمن أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:

### أ- التكامل في مدخلات التكوين:

أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي الأفراد والوظائف والخبرات، والمعارف وأنماط السلوك المطلوب، والقائمون بالعمل التكويني، والأوضاع الإدارية والتنظيمية.

### ب- التكامل في الأنشطة التكوينية:

وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية. كذلك العمليات والإجراءات، وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج. إعداد المكونات والمعدات التكوينية، وتنفيذ البرامج التكوينية، ومتابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير التكلفة والعائد منه.

### ج- التكامل في نتائج التكوين:

يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج، و ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي: **النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والنتائج البشرية**، وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فيما بينها، فلا يكون التركيز مثلاً على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن ينتج التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام، مثل التكامل في مدخلات التكوين، التكامل في الأنشطة التكوينية، والتكامل في نتائج التكوين.

### 3- النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها، بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية. نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق إحتياجات واقعية ومحددة بدقة.

### 4- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات، و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد. فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته، وكذا مهاراته ورغباته.

والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها، كما تتغير أيضا النظم وسياسات الشركات وتتعد لأهدافها واستراتيجياتها.

نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع.<sup>1</sup>

### 5- الشمولية:

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى، بل يوجه إلى العمال جميعهم، صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة. كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة<sup>2</sup>

نلاحظ أن التكوين عملية شاملة، حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا.

### المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التكوين

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، ويتوقف نجاح هذه العملية على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والمتمثلة في ما يلي:<sup>3</sup>

#### أولا: تقديم المعلومات:

إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها، تعتبر عملية بالغة الأهمية ولإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية:

- يجب توضيح أهداف وعوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين وذلك قبل بداية تنفيذها.
- يجب وضع إختيارات لقياس تطور التعلم، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات والتركيز على أهم هدف لها وهو معرفة النقائص وتداركها.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 358.

<sup>2</sup> - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

<sup>3</sup> - د غياث بوفلجة، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 24-31.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها وترتيبها ترتيبًا تنازليًا من حيث صعوبتها، وهذا قصد تسهيل تعلمها.

### ثانياً: دور المكون:

- من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون، لذا يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص أهمها:
  - يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين وقادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.
  - عليه التحكم في إستجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.
  - على المكون عند تحديده للأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكونين، ومشاكلهم ودرجة مشاركتهم ومدى تحكّمهم في تعلمهم.

### ثالثاً: خصائص المتكونين:

- يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكونين وهذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، وإيصال المهارات والمعارف إليهم، وكذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

### رابعاً: سيرورة التعلم:

- تدل سيرورة التعلم على تطور إستيعاب المعلومات ويمكن تسهيل هذه السيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها التي نوضحها فيما يلي:

- الميل والرغبة في التعلم والناجح من التجارب الناجحة والتعلم من خلال الملاحظة والإستماع والمناقشة، عدم التركيز على المشاركة العملية والتطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية.
- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية صحيحة.
- طرق التعلم متعددة كمحاولة والخطأ والإدراك والتقليد وكلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة.
- كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة، كلما تدرج منحنى التعلم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء وذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة والسريعة التعلم إلى المهارات المعقدة والصعبة التعلم. وفي هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهمًا.
- تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلم لتجنب الملل والتعب.
- إن تعلم الاتجاهات وتعزيزها يتم بنفس طريقة تعزيز السلوكيات المختلفة.

### خامسا: التعزيز والعقاب:

من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس، التعزيز والعقاب لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب، ومحاربة السلوك غير المرغوب، ويمكن تحديد أثرهما فيما يلي:

- إنَّ السلوك الذي يتم تعزيره، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
- إنَّ قرار عقوبة ضد سلوك ما، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.
- عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
- حتى يكون التعزيز والعقاب أكثر فعالية، يجب أن يكون مباشرة بعد الإستجابة ومتناسبان معهما في القوة.
- إنَّ معرفة نتائج الأداء عامل معزز وأساسي في عملية التعلم لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.
- إنَّ للمعززات الإجتماعية كرضا الجماعة، تأثير على كل سلوكيات الأفراد وتعلمهم وذلك تبعاً للوسط وجاذبية الأفراد.
- إنَّ لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز والعقاب وذلك لإختلاف إستجاباتهم لنفس المسير.

### سادسا: التطبيق:

- بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق الممارس، ويجب أن ينجز التطبيق كما يلي:
- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء والتعرف على الأخطاء وتصحيحها.
  - يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم خاصة اللمس بالبصر.
  - يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة ومتنوعة خاصة التي تصادف المتكون في حياته العملية.
  - ينبغي ألا يكون التطبيق مكثفًا لتفادي الملل والتعب.
  - إنَّ أساسيات تستدعي إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن حتى يتسنى إستيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم.
  - بدورهم لا بد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين محددين لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة، ولهذا لا بد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

### ثانيا- اساليب التكوين :



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

إن جوهر التفاوت والتمايز بين المنظمات أو بين المجتمعات يكون محكوماً إلى حد كبير بالأساليب والبرامج التكوينية والتعليمية نظراً لتعددتها وتنوعها وبشكل عام يمكن حصر ومتابعة أبرز الأساليب المستعملة في العملية التكوينية فيما يلي:

- 1- **أسلوب العصف الذهني:** وما يسمى إثارة عقول المشاركين حول موضوع معين، واستنباط أفكار معمقة، وهو من أبسط الأساليب وأكثرها فاعلية، يمتاز بقدرته على تجميع وتوليد الأفكار بأكبر قدر وأقل وقت ممكن، كما أنه يسهل عملية إتخاذ القرارات
  - 2- **أسلوب العمل في مجموعات:** وهو أسلوب يهدف إلى تعميق الوعي بأهمية العمل الجماعي التشاركي، ويقوي العلاقات بينهم، ويعمل على إتاحة الفرصة أمامهم لتبادل الآراء والمعلومات، والتفكير في أسلوب حل المشكلات.
  - 3- **أسلوب لعب الأدوار:** وهو من الأساليب الحديثة لتمكين المشاركين من تفهم الواقع الاجتماعي وطبيعة الشخصيات المتواجدة فيه وهو من الأساليب الفعالة في إدراك اتجاهات وقيم الأفراد
  - 4- **أسلوب الأفلام القصيرة:** ويكون بعرض أفلام قصيرة ذات علاقة بالموضوع وطرح أسئلة تتعلق بمادة الفلم.
  - 5- **أسلوب القصة:** وهي من أكثر الأساليب ذات التأثير الكبير على كل مستويات المؤسسة بما فيها الإدارة العليا، وهي من الأساليب التي تحقق نجاحاً إذا تم استخدامها بشكل صحيح
  - 6- **أسلوب الألعاب والمسابقات:** يستخدم هذا الأسلوب من أجل كسر الجمود بين المشاركين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، يعمل على تفعيل دور كل مشارك مع مراعاة ربط الألعاب والمسابقات بالمواضيع المطروحة. وهو أحد أساليب التعليم التفاعلي والترفيهي.
- ويوجد العديد من التصنيفات التي جمعت أساليب التكوين مثل تصنيف محمد مرعي وتصنيف محمود أحمد جودة حيث قدموا تصنيف في شكل مجموعتين) أساليب التكوين في موقع العمل وأساليب التكوين خارج موقع العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا دمشق، 2006 ص 263.

### المطلب الثالث: معوقات ومزايا التكوين

#### أولا : معوقات التكوين

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها أثر في التكوين إلى افعال، التي يمكن إجمالها كالآتي:

#### 1- المعوقات التقليدية للتكوين :

وتتمثل في

أ- **نقص المعرفة:** من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير

التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة.

ب- **التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة:** قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل

للمؤسسة، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي

تطرح نفسها على المؤسسة.

#### 2- المعوقات الحديثة للتكوين : وتتمثل في

أ- **إدراج جهود التكوين :** لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلى

لإدماج الجهود، والتعليم في هذا المجال لازال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.

ب- **توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة:** يتعلق الأمر هنا أيضا بمشكل التنظيم، والذي يرتبط بصفة

محدودة بالتمهين، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.

نظرا للأهمية البالغة للتكوين، لا ينبغي للمؤسسة أن تنثني عزيمتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا

الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وأن توفر كل مايمكن بغية تحقيق أهداف التكوين<sup>1</sup>.

#### ثانيا : مزايا التكوين

<sup>1</sup> - د محمد محمد كربوسة وخالد بالحسين، المرجع السابق، ص 54-55.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها ومن مزايا التكوين بالنسبة للفرد مايلي:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى شغل المناصب القيادية.

- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، ما يترتب عليها

من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة مايلي:

\* تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم

على تطوير العمل بمؤسساتهم.

\* إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

\* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي

السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: مفهوم الأداء:

#### سنبرر هنا مفهومه اللغوي والاصطلاحي

#### 1- المفهوم اللغوي:

كلمة أداء مشتقة من الفعل " أدى"، و يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى "المشي مشياً ليس بالسرير و لا البطيء"،

و أدى الشيء أي قام به، و يقال أدى فلان الدين بمعنى قضاة و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها و أدى فلان الشهادة أي أدلى

بها، و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه، و بهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو " قضاء الشيء أو القيام به"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة 2000/1999 ص 221.

<sup>2</sup> - محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص: 42.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

ويقال كلمة "أداء" في اللغة العربية اللفظة "Performance" في اللغتين الفرنسية والإنجليزية والتي ترجع جذورها إلى

اللفظة الفرنسية القديمة "Performance" المشتقة من الفعل «Performer» الذي كان يعني في القرن الثالث عشر:

إنجاز أو تنفيذ، وفي القرن الخامس عشر أخذت منها اللفظة الإنجليزية «To perform» التي تنبثق منها اللفظة

"Performance" والتي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها والنجاح الذي يمكن بلوغه<sup>1</sup>.

وبعد ذلك أدخلت كلمة "Performance" إلى اللغة الفرنسية في بداية القرن التاسع عشر في مجال سباقات الخيل

بصيغة الجمع «Les performances» تعبيرا عن النتائج التي حققها حصان ما، وعند أواخر القرن التاسع عشر امتد

استعمالها في عالم الرياضة، للدلالة على النتائج الحسنة لرياضي أو فريق معين، فأصبحت مرادفا للنتيجة أو الإنجاز الرياضي، ومع قدوم

العهد الصناعي تعمم استخدام الكلمة للتعبير عن مردودية أو إمكانية الآلات<sup>2</sup>.

### 2- المفهوم الإصطلاحي:

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين والمجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني والأبعاد ويرى البعض أن

استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني «تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد

ومعايير محددة»<sup>3</sup>.

وتسير أغلب المراجع إلى أن استخدام مصطلح الأداء يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب وأبعاد رئيسية:

أ- **النتيجة:** التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف)، وبالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف

وهنا يجب التمييز بين الكفاءة التي تعني القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين والأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.

<sup>1</sup> - Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6, 05/07/2005

, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>

<sup>2</sup> -Yann Bonnefond, Dans quelle mesure les entreprises fonctionnant en mode projet sont – elles prêtes à mettre en place une méthode de gestion d'affaire formelle, afin d'optimiser leurs performances, mémoire de fin d'étude en

administration des affaires, TEMA school of Technology and Management, Groupe Reims Management School,

France: Avril 2004, P.10-11, 17/02/2007, <http://www.planatema.net/~ybonnefond/memoire/mem.pdf>

<sup>3</sup> - محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص:42.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

حيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، ويشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها وليس النتيجة<sup>1</sup>.

**ب- النجاح:** ومن هذا المنظور لا يمكن القول إن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن إعتبارها أداء جيد

إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى

يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجموعة إلى أخرى ومن عامل إلى آخر.

- فمن المنظور الأول يمكن أن يعرف على أنه:

" أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصةً السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>2</sup>

**ثانيا: أهمية الأداء:**

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي

تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهة الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي

تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي.

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لفريدريك تايلور في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤيدها العامل وتوقيت

كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من

تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل من هذه

الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن

خاصة بها.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق والمعدات لتحديد معدات الأداء،

ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Teil Alice, défi de la performance et vision partagée des acteurs: Application à la gestion hospitalière. thèse de Doctorat en science de gestion, université Jean MOULIN-LYON 3, 4: janvier 2002, p.42, 15/05/2006.

<sup>2</sup>- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر: 1992، ص:244.

<sup>3</sup>- عمر حمدوي ، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، العدد 08، جوان2012، ص150.

### ثالثا: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة وذلك كالآتي: <sup>1</sup>

#### 1- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الاقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهـمي نسبية أكبر من الجوانب الأخرى كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتعبير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج فهناك توليفة من العوامل الإجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن يتكون كذلك في مواقف أخرى والتوليفات متعددة وتغير عبر الزمن <sup>2</sup>

#### 2- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

#### أ- الأداء الكلي:

<sup>1</sup> - مزهودة عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر: نوفمبر 2001، ص: 89.  
<sup>2</sup> - عبد الفتاح بو خمخم، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ديسمبر 2002 ص 126-127.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

### ب- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق، وحسب نفس المعيار -معيار الشمولية- يرى روبنسون وروبسون أن هناك ثلاث مستويات للأداء:<sup>1</sup>

### 3- الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزبائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم.

- ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

- ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

أ- **الإستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو

الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

ب- **الهيكل التنظيمي:** ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي

تستنتج السلع أو الخدمات.

ت- **المقياس:** وهو الأداة التي يمكن إستخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.

<sup>1</sup> - محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2001: ص 45.42.

ث- الإدارة: وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات وإتجاهات وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ بإعتباره يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة لأنه يعد الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

وفي ظل هذه الأهمية التي يكتسبها مصطلح الأداء في المنظمات، إلا أنه ما زال يكتسبه بعض الغموض والتداخل، ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي إلا أننا سنذكر البعض منها:

### أولاً - التعريف الأول:

في كتابه إدارة الموارد البشرية "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية

التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة

المبدولة أما الأداء فيقاس على أساس الإنتاج الذي حققه الفرد".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلباته من خلال المكان الذي يحتله والذي هو فيه.

### ثانياً - التعريف الثاني:

هو جملة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناءً على المعنويات المرتفعة والتكوين

الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية، وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من

الناحيتين الكمية والنوعية.<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف على أن الأداء يدل على ما يحققه العاملون وفق معنوياتهم وتكوينهم الذي يحقق أكبر قدر من

الإنتاجية سواء نوعية أو كمية، وبالتالي فهذا التعريف يرتبط بطبيعة العمل وسلوكيات وتصرفات العمال.

<sup>1</sup> - صليح شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

كذلك يعرف بأن سلك الأداء هو السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة ناتج لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يشمل مجموعة من المكونات التي يقوم عليها ومن أهمها فيما يلي:

\* هو ناتج و محصلة للجهد المبذول.

\* جهد يسعى به لتحقيق و إشباع حاجيات الأفراد.

\* يرتبط الأداء الجيد بالحالة المعنوية والقدرات المكتسب من تكوين الخبرة.

\* كما يرتبط الأداء بمجموعة من العوامل التي تضمن له القيام على أحسن وجه سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

- من خلال هذه التعاريف يمكن إعتبار الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد الذي يبذله العامل داخل أي

تنظيم من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بأعلى قدر ممكن من الفعالية التي تضمن نجاح هذه المنظمة وتحقيق أهدافها المنظمة

سلماً.<sup>2</sup>

### ثالثاً : أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرها محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مختلف المنظمات وقد شكل موضوع الأداء عنصراً هاماً لكثير من الدراسات التي تسعى إلى الإهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق الأهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية.

فقد أشار " آدم سميث " في كتابه " ثروة الأمم إلى المزاياء " التي يمكن تحقيقها بواسطة تقسيم العمل والتخصص وأثره على تحسين

مستوى الأداء، حيث يرى أن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزاياء النسبية وبأكثر فعالية من غيره من

الأعضاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سووي-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، العلمة، الجزائر، 2013، ص 158.

<sup>2</sup> - سهام بن رحوم، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 205.

<sup>3</sup> - سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 2007/2008، ص 41.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء

والاستمرارية ومرحلة الإستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم الريادة.

ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي لأي منظمة في النقاط التالية:

- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية بإعتباره محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة.
- بما أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا يعكس قدرات الفرد العامل فقط بل هو أيضا المجهودات التي يقوم بها الرؤساء والقادة والمديرين من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم.
- إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط ومعتد بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء والظروف والإمكانيات المتوفرة والمتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة.
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك لأهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة.

### رابعا : أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، الأداء الكلي والأداء الجزئي:<sup>1</sup>

#### 1-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية والأرباح والنمو.

#### 2- الأداء الجزئي :

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أو أداء وظيفة مالية.

<sup>1</sup> - مرهودة عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2011، ص 89.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

وهناك من يقسم الأداء الوظيفي على معيار الشمولية ومعيار الطبيعة والذي يقسم الأول كذلك بالأداء الكلي والأداء الجزئي، أما معيار الطبيعة فيقسم إلى أهداف إقتصادية وأهداف إجتماعية وتقنية وسياسية.

### المطلب الثالث: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

<sup>1</sup> - مهزودة عبد المليك ، جامعة بسكرة، مرجع سابق، ص، 91

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

---

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة لمتغير الأداء الوظيفي:

##### أولا - الدراسات العربية:

#### 1- " دراسة كمال راتب نوفل 2015 " بعنوان " أثر الإنضباط على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية

الحكومية في قطاع غزة " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة. والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الإنضباط الإداري هي كالتالي: الإلتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة النزاهة والشفافية في العمل، حيث شملت عينة الدراسة 100 موظفًا موزعين على خمسة كليات، حيث تم استخدام الحصر الشامل وإسترداد 94 إستبيان من مجتمع الدراسة. حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين مظاهر الإنضباط الإداري والأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بنسبة

**74.8 %**

- بينت الدراسة أن هناك أثر قوي لبعض مظاهر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية

وهي «التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي " أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي.

- أثارت الدراسة بأن مستوى الإنضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمسة كان مرتفعًا وهو 82.47 %.

أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمسة كان غالبًا ونسبته 77.98 %.

#### 2- دراسة عبد الرحمان جبر 2010: بعنوان " الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي «: قدمت هذه الدراسة إستكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدرّاء المدارس في وكالة

الغوث الدولية. وقد تكون مجتمع الدراسة من 208 مدير مدرسة، وإستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث

تم توزيع 30 إستبانة كعينة أولية ومن ثمة توزيع باقي 178 إستبانة على المبحوثين. وقام الباحث

بتصميم إستبانة تتكون من 94 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه الفئة. وقد تم توزيع الإستبانة على

مدرّاء المدارس وتم إسترداد 138 إستبانة بنسبة إسترداد 77.5 %، وتم تحليل الإستبانات بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

وإستخدمت الإختبارات الإحصائية المناسبة للحصول على دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس. وبينت النتائج وجود أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية. وكذلك بينت الدراسة لمتغير الأداء الوظيفي وذلك بقياس أبعاده منها مهارة التواصل، التعاون، التخطيط، الإدارة بالنتائج، حل المشكلات، إدارة التكنولوجيا، عمليات المدرسة والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الفرضية الرابعة إلى أنه يوجد علاقة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس الغوث الدولية بين الأداء الوظيفي، والمدارس. أمّا الفرضية الخامسة فأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزز إلى السمات الشخصية (مرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي، الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية) عند مستوى الدلالة  $a = 0.005$ .

### ثانيا - الدراسات المحلية (الجزائرية):

#### 1- دراسة سعد قرمش زهرة 2016: بعنوان " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية و علاقتها بالأداء الوظيفي من

جهة نظر المتدربين : دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة RA1K " أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية و الأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول سكيكدة RA1K، و تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم إختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركب، وفقاً لطريقة العينة الحصصية من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، وإستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وإختبار فرضياتها من خلال إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 20.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) و الأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة (  $a / 0.05$  ).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a / 0.05$  ) ، بين إجابات المتدربين لمتغير السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريجي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي ، الخبرة المهنية.

### 2- دراسة زرواق نجيب 2015: بعنوان "محددات الأداء الوظيفي وعلاقته بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات

الرياضية الجزائرية": دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة (الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه  
الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محددات الأداء الوظيفي بفاعلية موظفي مديريات الشباب والرياضة الجزائرية من خلال تحديد دور متغيرات كل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على ذلك، وتحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

#### ما علاقة بعض محددات الأداء الوظيفي بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية؟

في حين أنّ الفرضية عامة فكانت صياغتها على النحو التالي:

- لمحددات الأداء الوظيفي علاقة موجبة بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 90 موظفًا بمقرات مديريات الشباب والرياضة لولايات (الجزائر، أدرار، الشلف، عنابة). وزع عليهم إستبانة مكونة 62 فقرة مقسمة إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأداء الوظيفي ويحوي ثلاث محاور، محور الجهد المبذول، محور القدرات الفردية، ومحور إدراك الفرد لواجبه الوظيفي. والقسم
- الثاني خاص بالفعالية التنظيمية ويحوي سبعة محاور، محور أنماط الإتصال، محور جماعة العمل، محور العمل والمؤسسة، محور الأجر ولواحقه، محور الترقية، محور الشعور بالإنتماء للمؤسسة، محور مشاعر الإستقرار في المؤسسة وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية وفق معادلة ألفا كرونباخ 0.956 وهي قيمة عالية جدا، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي بإستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم، الإصدار الثاني والعشرون SPSS الإحصائية.

#### - ومن أهم النتائج التي توصل إليها الطالب:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي عند أفراد عينة البحث لمتغيرات (الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- للجهد المبذول علاقة إرتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- للقدرات الفردية علاقة إرتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي علاقة إرتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.
- لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي علاقة إرتباطية بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية.

### ثالثا- الدراسات الأجنبية :

قام الباحث " Mathew " وآخرون سنة 2012 بدراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة

التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة لمنغير التكوين:

#### أولا - الدراسات الجزائرية:

1- دراسة «جعفري بلال» تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص

التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008

من خلال هذه الدراسة تم تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته وقد

اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية والملاحظة وعلى استبانة تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية أما القسم الآخر فقسم على أربعة محاور

1. المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين

2. - المحور الثاني يحتوي 18 عبارة حول تقييم تصميم وتنفيذ برامج التكوين

3. - المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة والتقييم

4. - المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.

وتم توزيعها على عينة مكونة من 15 تتمثل في 334 من المتكويين (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تم

اختيارهم بشكل عشوائي، ومن خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بل

التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني. كما أن التقييم في التكوين يجب

أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين، وبشكل أساسي ولا بد أن يغطي البرامج التكوينية، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث

للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

1. ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.

2. يجب يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني.

3. يجب توعية وتكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة ولا

تقيس عنصر المعلومات فقط.

2- دراسة «ركلال يمينة» تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2013/2012

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في

البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الاستبانة حيث تم تقسيمها

إلى قسمين الأول يتمثل في خصائص العينة أما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة وتتكون من 32 فقرة، حيث تم توزيع

الاستبانة على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة محل الدراسة



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

كما استعانت الباحثة بالطرق الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة وخلصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة متمثلة فيما يلي:

- a. العمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء.
- b. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها.
- c. الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أفضل.

### ثانياً - الدراسات على المستوى العربي:

سنعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، و لكنها أجريت دراساتها في دول من الوطن العربي لكل لها أهدافها الخاصة بها.

- 1- دراسة «خالد يوسف السمانى أحمد»، تحت عنوان دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على رفع كفاءة أداء العاملين والنتائج منها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البترول والبالغ عددها (4) شركات، حيث تمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (200) موظف. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  1. توجد هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين.
  2. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضاء الوظيفي.
  3. كذلك هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات:

ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءة أداء العاملين وفق منهاج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على الوجه الصحيح

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

ضرورة إشراك جميع المستويات من العاملين في الدورات التدريبية وخاصة التدريب المهني وضرورة القيام بعملية تقييم الدورات التدريبية للوصول إلى الهدف المنشود.

2- دراسة «عوض الله محمد علي محمد الهادي» دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة

الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الإسلامي السوداني (فرع

كوستي-ربك) في الفترة من 2015 وحتى 2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي

يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة على الأداء والروح المعنوية لدي

العاملين، وقد اعتمد الباحث في جمع ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلبيًا ببيانات الدراسة على استبانة تتكون من قسمين الأول

تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، ووزعت الاستبانة على

36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي

لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل و تبويب وتفسير البيانات.

وصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.

وبالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي

إلى تحقيق أهداف التدريب. ولخص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:

1. يجب نشر ثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة

التدريب لديهم

2. يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا - الدراسات الأجنبية:

اختلفت لغات وأهداف الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، وعليه يمكن أن نذكر منها وباللغات الأجنبية ما يلي:

-1

Etude de « Charles Kingston Yao Dzamesi », The Effects Of Training : And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في -The Ghana Project Hunger، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي ، و المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها؛ و استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي % 82 من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ؛ وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث مؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

1. تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية

2. واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين

-2

Etude de « Githinji Angela », Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi, 2014

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، وتم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة. وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية وتحليل التباين والتحليل ثنائي المتغير حيث لخص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل وبالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة. وفي الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

1. إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات والابتكار وتحقيق أداء أفضل

2. تحتاج إدارة Amanagement UNSO إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

أولا - أوجه التشابه بالنسبة لمتغير التكوين حسب الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء الوظيفي المتميز

ان معظم الدراسات السابقة اتفقت على ان هناك تأثير التكوين على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة وذلك من خلال مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بالتخطيط وقد تم التوصية على زيادة الاهتمام بموضوع التدريب واشراك جميع العاملين وقد توصلت الدراسات السابقة الي نقاط مهمة نذكر منها مايلي:

- نشر الثقافة التدريبية في المؤسسات
- تقييم الدورات التكوينية
- الاستفادة من التطور التكنولوجي الحاصل
- الابداع الاداري مرتفع بعد العملية التكوينية
- توعية العمال
- تكوين المشرفين على العملية التكوينية
- العملية التكوينية لها إثر كبير على الاداء الوظيفي
- التكوين الامثل يحقق الأداء الوظيفي المطلوب
- الاداء الوظيفي مرتفع

### ثانيا - أوجه الاختلاف بالنسبة لمتغير التكوين حسب الدراسات السابقة:

- العملية التكوينية مختلفة بالنسبة للمؤسسات
- الوسائل المستخدمة في العملية التكوينية
- اهتمام الإدارة بالتكوين

### ثالثا - اوجه التشابه بالنسبة لمتغير الاداء الوظيفي حسب الدراسات السابقة:

- التعريف بالتكوين وطرقه
- اشراك العاملين في العملية التكوينية
- الاستفادة من التطور التكنولوجي
- تشجيع العاملين والعمل على تجربة الاساليب الجديدة
- توعية وتكوين المشرفين

### رابعا - أوجه الاختلاف بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي حسب الدراسات السابقة:

- نواتج العملية التكوين من خلال الأداء الوظيفي
- كل عامل لديه أداء خاص في العمل
- نقص المشرفين على التكوين يؤثر على الأداء الوظيفي من مؤسسة الى أخرى

### الخلاصة

من خلال هذا الفصل بعرض وشرح كافة جوانب المتعلقة بكل من التكوين والأداء الوظيفي المتميز ويعد التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من اهم مقومات التنمية وأصبح تطور المؤسسات بتنمية المورد البشري وهذا بالعملية التكوينية كما أن التكوين لايعتبر غاية بحد ذاتها وإنما إستراتيجية للوصول إلى الأهداف وأفضل النتائج وعندما تنجح المؤسسة بتحقيق الأهداف نقول عنها أنها تحقق أداء استراتيجيا.

من خلال العملية التكوينية الناجحة في المؤسسات نقول ان الأداء الوظيفي يكون ممتاز بنسبة كبيرة وهذا راجع الي التخطيط والتنفيذ للعملية التكوينية وعادة العملية التكوينية تكون أكثر استخدام في المؤسسات الكبرى وذلك من خلال مواكبة التطورات الحاصلة للمورد البشري من خلال تكوينه وتدريبه من اجل تحقيق أداء وظيفي متميز.

الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية  
لدور التكوين في  
تحقيق الأداء الوظيفي  
المتميز

### تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تخصيص هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية في مؤسسات نפטال الجزائرية فرع ولاية تبسة لاستطلاع آراء موظفيها حول دور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسة سالفة الذكر.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل إظهار نتائج التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة عن طريق إعداد استبيان يتناسب مع فرضيات الدراسة وتوزيعه على موظفيها الذين تستهدفهم هذه الدراسة، وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة نפטال - تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة نפטال - تبسة

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نפטال - تبسة

تأسست مؤسسة نפטال عام 1963 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، ثم توسيع نطاق صالحيتها وذلك في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات وفي عام 6 أبريل 1981 تم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وتعتبر من فرع الشركة الأم سونطراك، وفي 1983 تم إدماج غاز البترول المميع، الوقود شركة سونطراك في المؤسسة الوطنية للتكرير والتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1984 تم إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من 17 مقاطعة للوقود، زيوت للتشحيم والمطاط و 14 مقاطعة لغاز البترول المميع، وإنشاء 4 مقاطعات للصيانة وجمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ وإدماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1987 تم انحلال المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1989 تم إنشاء شركتان وطنيتان هما :

-نفتك: المكلفة بتكرير المواد البترولية .

-نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

في 1999 إلغاء مركزية النشاط (المخزونات، المبيعات، الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات، وفي 1988 تم إنشاء خلية الامن الصناعي وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة، وفي 2006 تم إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية ( فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة)، كما تم إنشاء فرع شبكة الغاز، ويليها في عام 2007 إنشاء فرع خاص بفروع البترول كالوقود (سيرغاز)، الغاز الطبيعي C/L.P.G )،(وفي عام 2008 تم إنشاء وحدة البيئة التي تهتم بقضايا التلوث والبيئة. تعتبر مؤسسة " نפטال " بتبسة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم الواقعة في محافظة "الشراقة" بالجزائر العاصمة، حيث تخضع إلى مركزية القرارات من قبل المديرية العامة لها، والتي تملك جميع الصالحيات في أخذ القرارات الخاصة بمختلف نشاطات الوحدات الموزعة عبر مختلف أرجاء التراب الوطني والتي يبلغ عددها 48 وحدة توزيع والتي من ضمنها وحدة نפטال-تبسة. تعتبر هذه الأخيرة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم، ويمكن التعرف على أهم خصائصها وفقا للمعايير المحددة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): بيانات عامة حول مؤسسة نפטال بتبسة.

المعايير: مؤسسة نפטال-تبسة

النشاط تاريخ: 1981/04/06

عدد الموظفين: 426

راس المال: 15650000.00 دج للمؤسسة الأم

طبيعة المؤسسة: توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية تبسة

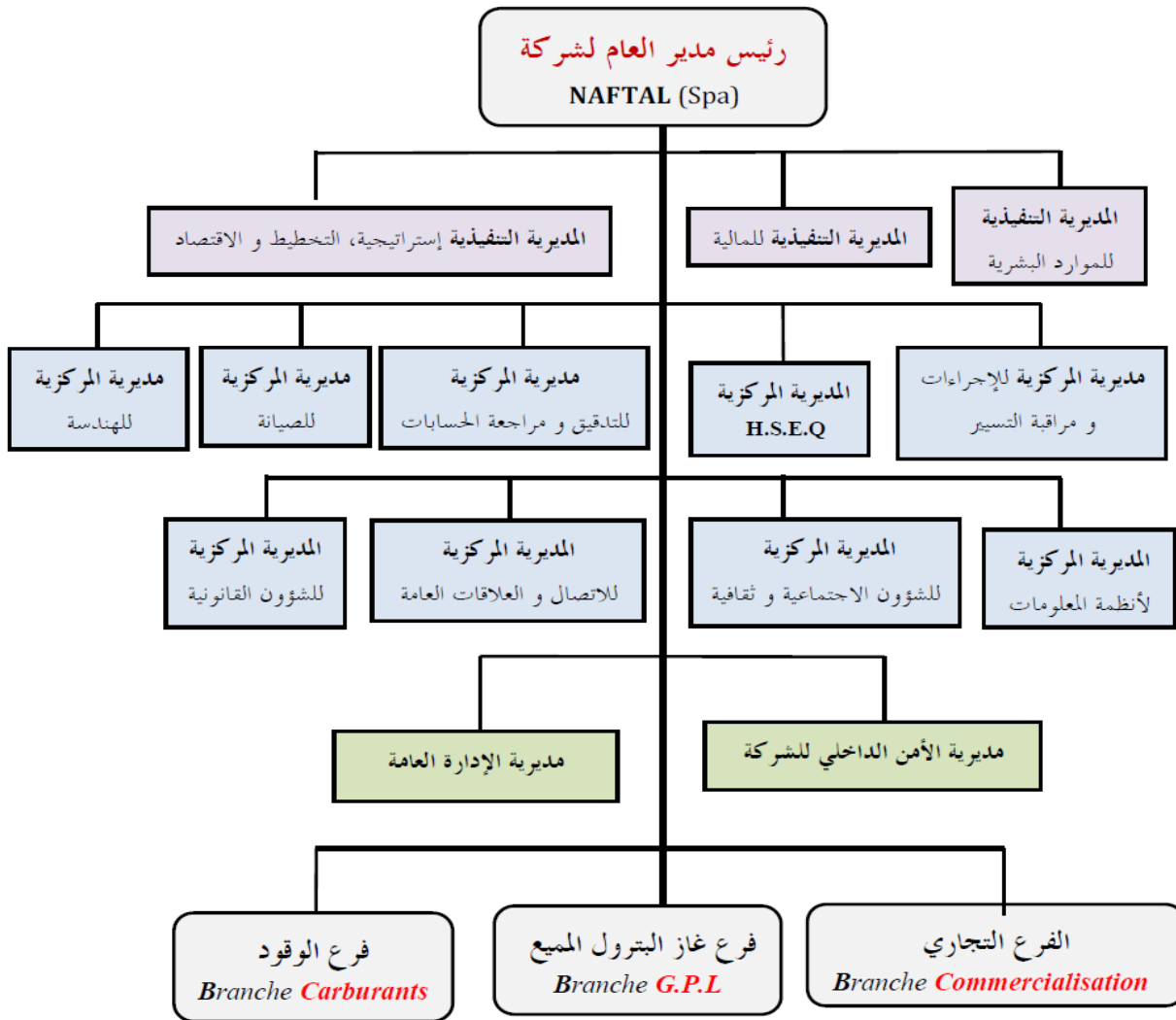
طبيعة النشاط: شركة ذات أسهم



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب ان تكون هناك روابط معينة بين الافراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الي اخرى فلا شك في ان السير الحسن لاي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التدخل فيما بينها وهذا ماحرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2005 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات واعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق اهدافها المسطرو والمتمثلة اساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالاطافة الي تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا .

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة 2-2:



الشكل 1-3 "الهيكل التنظيمي لشركة نפטال".

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها.

سنستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة.

#### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته

يمثل مجتمع الدراسة اللبنة الأساسية للدراسات التطبيقية، فهو يضم كل الافراد أو الظواهر أو الأشياء التي تم الدراسة والتي يمكن تعميم النتائج عليها، كما يمكن التعبير عنه بأنه مجموعة الافراد، المؤسسات أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة،<sup>40</sup> اما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس والتي تقتصر عليها الدراسة.<sup>41</sup> قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة مختارة من مجتمع يضم كل موظفي مؤسسة نفضال فرع تبسة، والذي يبلغ عددهم 150 فقد قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع حسب معادلة ستيفن ثامبسون والتي تصاغ بالشكل 2-3 التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث: Z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D: تمثل نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

N: حجم المجتمع.

وإدخال حجم المجتمع (N=120) ومختلف معاملات الثقة والمعاملات الإحصائية تم التوصل أن حجم العينة الذي سيعتمد في الدراسة هو: (64 ---- n=64.5)، تم توزيع 64 استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للحصول على حجم العينة المطلوب، حيث تم التواصل مع كل مبحوث عن طريق المقابلة وذلك من أجل التأكد من الإجابة عن كل فقرات الاستبيان بكل موضوعية، وتم استرجاع 45 استبيانا من بينهم 39 استبيان فقط صالح للتحليل، وبالتالي فحجم العينة النهائي والمعتمد في الدراسة هو (n=39)، وحسب الأدبيات التطبيقية وفرضيات الاختبارات الإحصائية المعتمدة فحجم العينة جد كافي.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

##### 1. تحديد أداة الدراسة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، وجدنا أن الاستبيان هو الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى، على عكس الاستبيان الذي يسهل الحصول عليها.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان يتماشى مع فرضيات الدراسة لقياس الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، حيث تم اختيار محاوره وعباراته بدقة للتمكن من إيجاد إجابات دقيقة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المرتبطة بها، وبالتالي استخلاص النتائج ومحاولة تقديم بعض التوصيات التي تخدم المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص وجميع المؤسسات الأخرى بشكل عام.

<sup>40</sup>-Diane C. Blankenship, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation, Human Kinetics, Without Edit., USA, 2009, p. 82

<sup>41</sup>-Robert M. Groves et al., Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2nd Edit. New Jersey, 2009, p. 70

## 2. عرض تصميم أداة الدراسة

تم تصميم استبيان يتكون من جزأين أحدهما خصص لخصائص وسمات عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقسم إلى محورين، حيث يتعلق المحور الأول بالتكوين ويتكون من 09 فقرات، أما المحور الثاني فيتضمن قياس الأداء الوظيفي المتميز ويضم 09 فقرات أيضا. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-2):

الجدول رقم (1-2): تقسيمات أجزاء ومحاور الاستبيان

رقم الأجزاء	الأجزاء	رقم المحور	عنوان المحور	تسلسل الفقرات	عدد العبارات
الجزء الأول	معلومات عامة	-	-	05 - 01	08
الجزء الثاني	أسئلة الاستبيان	المحور الأول	تكوين الموظفين	14-06	09
		المحور الثاني	الأداء المتميز للموظفين	23-15	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان، انظر الملحق 1 بعد تصميم الاستبيان، تم توزيع استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-2):

الجدول رقم (2-2): فترة وطريقة توزيع استمارات الاستبيان

طريقة التوزيع		الحدود الزمنية (فترة التوزيع والاسترجاع)	
عدد استمارات الاستبيان الموزعة بواسطة البريد الالكتروني	عدد استمارات الاستبيان الموزعة يدويا	تاريخ نهاية توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات	تاريخ بداية توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات
-	65	15 ماي 2021	1 افريل 2021
45		شهر ونصف	

المصدر: من إعداد الطالبين

### 3. مقياس الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكارت الخماسي، المكون من درجات الموافقة التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، ويندرج بأوزان من 1 إلى 5، حيث تأخذ درجة غير موافق بشدة الرقم 1 في حين درجة موافق بشدة تأخذ القيمة 5.

ونتيجة استخدام مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية: طول المجال = المدى / قيمة الفئة الأعلى علماً أن المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى. وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكارت، فوجد طول المجال مساوياً لـ  $5/4 = 0.8$ ، ومن ثم أمكن وضع الخيارات على النحو التالي: (1-1.8) منخفض جداً، (1.8-2.6) منخفض، (2.6-3.4) متوسط، (3.4-4.2) مرتفع، (4.2-5) مرتفع جداً. والجدول رقم (2-2) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (2-2): الترميز حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة

#### 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها، إذ تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل والمتمثلة في:

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لوصف أفراد عينة الدراسة، وتحديد نسبة استجاباتهم لمحاو الدراسة التي تضمنها الاستبيان.

✓ **المتوسط الحسابي:** استخدم ليعكس متوسط اتجاه آراء الأفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، كما ساعدنا على معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

✓ **اختبار الثبات:** هو أول خطوة يستخدم عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الاختبارات أو الاستبيانات أو محاورها التي تقيس موضوعاً يفترض تجانس مفرداته، حيث تم من خلال هذا الاختبار حساب معامل ألفا كرونباخ بهدف التحقق والتأكد من الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلال الاستبيان.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-wilk:** يساعد هذا الاختبار في الإجابة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث فإنه في هذه الحالة يعتبر بأن بيانات المتغير ذات توزيع طبيعي والعكس صحيح.

✓ اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA): هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة التي تهتم بعملية البحث أو تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات وليس تحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، حيث إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية القائمة على أنه توجد فروق بين المجموعات، بينما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

✓ أسلوب الانحدار الخطي البسيط: ونقصد به حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد.

## ✓ اختبارات مشاكل القياس الكلاسيكية في نماذج الانحدار

### 2- صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من محكمين عضو للهيئات التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة متخصصين في مجال المناجمت وإدارة الاعمال بالإضافة إلى المشرف على الأطروحة (انظر الملحق رقم 1)، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي والمكونة من 18 عبارة كما هو موضح في الملحق رقم 1 بينما تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة الثبات الكلي لفقرات الاستبيان 0.82 وهي أكبر من 60%، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-3):

### الجدول رقم (2-3): معاملا ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التكوين	09	0.74
أداء العاملين	09	0.73
المعامل الكلي	18	0.82

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (2-3)، نلاحظ أن جميع قيم ألفا كرونباخ لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان على حدي، سواء في المحور الأول أو الثاني أكبر من 60%، وهذا دليل على صدق الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعية، وعليه فإن هذه النسبة مرتفعة ومقبولة جدا لأغراض تطبيق الدراسة.

## المبحث الثالث: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

خصص هذا المبحث بغرض التحليل الوصفي الإحصائي لإجابات أفراد العينة ومختلف فقرات الاستبيان، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل عبارات الاستبيان.

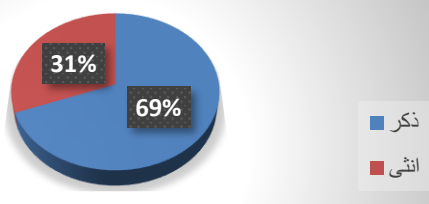
### المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم استخراج التكرارات، النسب المئوية والأشكال البيانية لتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه الخصائص خمسة متغيرات تمحورت حول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

### 1- توزيع العينة حسب متغير نوع الجنس: يوضح الجدول رقم (4-2) والشكل رقم (4-2) التوزيع التكراري لأفراد

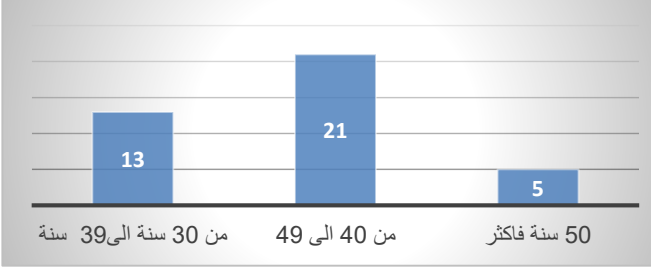
عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس									
 <p>31% 69%</p> <p>ذكر انثى</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التكرار</th> <th>النسبة</th> <th>النوع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27</td> <td>69.2</td> <td>ذكر</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>30.8</td> <td>انثى</td> </tr> </tbody> </table>	التكرار	النسبة	النوع	27	69.2	ذكر	12	30.8	انثى
التكرار	النسبة	النوع								
27	69.2	ذكر								
12	30.8	انثى								
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25										

من خلال الجدول رقم (4-2) والشكل رقم (4-2)، نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة هم ذكور ويمثلون ما نسبته 69%، أي تقريبا ضعف نسبة الإناث التي تقدر بـ 31%، وهذا كان نتيجة للصدفة لا غير.

### 2- توزيع العينة حسب متغير العمر: يوضح الجدول رقم (5-2) والشكل رقم (5-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير

العمر:

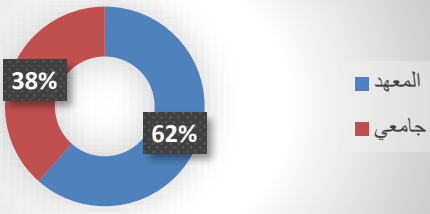
الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر												
 <p>13 21 5</p> <p>من 30 سنة الى 39 سنة من 40 الى 49 من 50 سنة فأكثر</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>التكرار</th> <th>النسبة</th> <th>السن</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13</td> <td>33.3</td> <td>من 30 سنة الى 39 سنة</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>53.8</td> <td>من 40 الى 49</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>12.8</td> <td>50 سنة فأكثر</td> </tr> </tbody> </table>	التكرار	النسبة	السن	13	33.3	من 30 سنة الى 39 سنة	21	53.8	من 40 الى 49	5	12.8	50 سنة فأكثر
التكرار	النسبة	السن											
13	33.3	من 30 سنة الى 39 سنة											
21	53.8	من 40 الى 49											
5	12.8	50 سنة فأكثر											
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25													

من خلال الجدول رقم (5-2) والشكل رقم (5-2)، نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 40 - 49 سنة قد بلغ عددهم 21 فردا بنسبة 53.8% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد أفرادها الذين أعمارهم عن 30 سنة وحتى 40 سنة 13 فردا بنسبة 26.1%، أما بالنسبة لأفرادها الذين تتراوح أعمارهم من 35 - 39 سنة و 40 - 44 سنة فقد شغلوا ما نسبته 33.3%، ليليهم الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة بتكرار 5 فردا بنسبة 12.8%، وهذا يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها.

### 3- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم (6-2) والشكل رقم (6-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة

الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

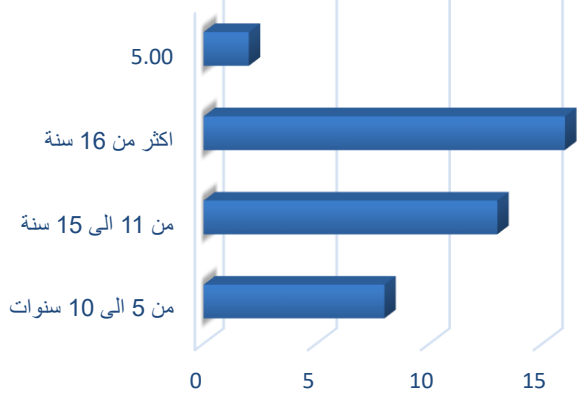
الشكل رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	التكرار	النسبة	المستوى التعليمي
	24	61.5	المعهد
	15	38.5	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6-2) والشكل رقم (6-2)، أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية بتكرار 24 فردا ونسبة 61.5%، يليهم خريجو التكوين المهني بتكرار 15 فردا ونسبة 38.5%، مما سبق، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مؤهلين أكاديميا لأن أكثرهم يحملون شهادات جامعية، وهذا ما يعطي لإجاباتهم وزن ويجعلها محل ثقة.

### 4- توزيع العينة حسب متغير الخبرة: يوضح الجدول رقم (7-2) والشكل رقم (7-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير

الخبرة:

الشكل رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة		
	التكرار	النسبة	الخبرة
	8	20.5	من 5 الى 10 سنوات
	13	33.3	من 11 الى 15 سنة
	16	41.0	أكثر من 16 سنة
	2	5.1	أقل من 5 سنوات
	5.00		اكثر من 16 سنة

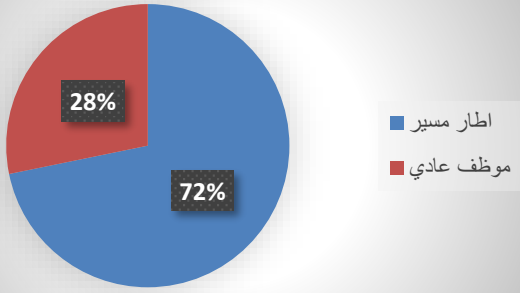
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

يتضح من خلال الجدول رقم (7-2) والشكل رقم (7-2)، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل لأكثر من 16 سنة بتكرار 16 فردا ونسبة 41%، يليهم الفئة التي خبرتها محصورة بين (11-15 سنة) بنسبة 33.3%، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة في هذا المجال.

### 5- توزيع العينة حسب متغير الأقدمية: يوضح الجدول رقم (8-2) والشكل رقم (8-2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق

متغير الأقدمية:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

الشكل رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية		
	التكرار	النسبة	مدة العمل في المؤسسة
 <p>الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية</p>	28	71.8	إطار مسير
	11	17.9	موظف عادي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

من خلال الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-8)، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الإطارات بتكرار بلغ 28 فرداً أي بنسبة 71.8%، يليهم الموظف العادي بتكرار يبلغ 11 فرداً وبنسبة 17.9%.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي في إجابات الباحثين على مجموعة من أدوات النزعة المركزية والتمثلة في كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي بالإضافة إلى التكرارات والنسب الخاصة بها وهذا بهدف التحليل الدقيق لإجابات الباحثين تجاه كل فقرة من فقرات الاستبيان والتأكد من وجود تشتت في استجابة الباحثين تجاه هذه الفقرات.

### أولاً: تحليل الوصفي لإجابات الباحثين تجاه المحور الأول (التكوين)

فيما يلي سيتم تحليل إجابات أفراد العينة تجاه المحور الأول (التكوين)، حيث تم ترتيب وتنسيق إجابات أفراد العينة لمعرفة توجهاتهم في الجداول الموالية:



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

الجدول رقم (2-9): الإحصاءات الوصفية لفقرات التكوين

الطور الأول:	رقم الفقرة	الفقرة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة	الترتيب	الاتجاه العام					
													التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
													موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التكوين	1	تتم دورات تكوينية على مستوى مؤسستكم	9	24	3	2	1	0,8732	3,9743	79,48	4	مرتفع					
			23,1	61,5	7,7	5,1	2,6										
	2	يساعدك التكوين على التحكم في ادائك	11	26	2			0,5361	4,2307	84,61	1	مرتفع جدا					
			28,2	66,7	5,1												
	3	يتم تصميم الدورات التكوينية على اسس واضحة	10	23	4	1	1	0,8425	4,0256	80,51	3	مرتفع					
			25,6	59,0	10,3	2,6	2,6										
	4	يحقق التكوين الاهداف المرجوة لمؤسستكم	12	23	3	1		0,6833	4,1794	83,58	2	مرتفع					
			30,8	59,0	7,7	2,6											
	5	يتلاءم توقيت المبرمج للتكوين مع الظروف الخاصة لعمالها	10	15	11	3		0,9139	3,8205	76,41	6	مرتفع					
		25,6	38,5	28,2	7,7												
6	يتم تقييم العامل لادائه بعد العملية التكوينية	5	20	12	2		0,7591	3,7179	74,35	7	مرتفع						
		12,8	51,3	30,8	5,1												
7	يهدف التكوين على تحمل مسؤوليات جديدة	4	24	6	5		0,8320	3,6923	73,84	8	مرتفع						
		10,3	61,5	15,4	12,8												
8	تعتمد الادارة طرق حديثة في العملية التكوينية	12	16	8	2	1	0,9836	3,9230	78,46	5	مرتفع						
		30,8	41,0	20,5	5,1	2,6											
9	تقدم مؤسستكم فرص اخرى للتكوين	6	22	5	5	1	0,9774	3,6969	73,84	8	مرتفع						
		15,4	56,4	12,8	12,8	2,6											
		الوسط المرجح					0,8223	3,9173	78,34		الاتجاه العام	مرتفع					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى " يساعدك التكوين على التحكم في ادائك "، بانحراف معياري (0,87) وهو منخفض نسبياً لأنه اقل من (1) أي عدم وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (3,97) بدرجة مرتفعة، فحسب آراء عينة البحث فان التكوين يساعد في التحكم بالأداء بشكل سليم كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة (79.48%) وهي نسبة عالية تدل على إجماع المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة.

جاءت الفقرة رقم (7) و(9) " يهدف التكوين على تحمل مسؤوليات جديدة" و " تقدم مؤسستكم فرص اخرى للتكوين" في المرتبة الأخيرة، اين بلغ وسطهما الحسابي (3,69) بدرجة مرتفعة وانحرافهما المعياري (0,83؛ 0,97) على التوالي، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (73.84%) أي أن مفردات العينة ترى أن التكوين يهدف الى تحمل مسؤوليات جديدة كما يقدم فرص أخرى من أجل التشجيع على التكوين.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في المحور الأول (التكوين) قيمة (3.91) بدرجة مرتفعة الأمر الذي يدل على أن غالبية مفردات العينة يدركون أهمية التكوين بالنسبة لمسارهم المهني من جهة وبالنسبة لنجاح واستمرارية مؤسستهم من جهة ثانية، بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.82) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المحور نسبة مرتفعة (78.34). فحسب آراء عينة البحث فان التكوين يساعد في التحكم بالأداء بشكل سليم التكوين يهدف الى تحمل مسؤوليات جديدة كما يقدم فرص أخرى من أجل التشجيع على التكوين

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

الجدول رقم (2-10): الإحصاءات الوصفية لفقرات أداء العاملين

الاجتهاد العام	الترتيب	النسبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	الفقرة	رقم الفقرة	المحور الثاني: الفقرة
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
					موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			
مرتفع	8	71,28205	3,5641	1,07102	2	3	13	13	8	10	يتم الاداء الوظيفي على اكمل وجه
		13	0256	685	20,5	5,1	7,7	61,5	23,1		
مرتفع	1	83,07692	4,1538	0,70853		1	4	22	12	11	تستفيد المؤسسة من الاداء الوظيفي للعامل
		31	4615	673		2,6	10,3	56,4	30,8		
مرتفع	4	78,97435	3,9487	0,82553		1	11	16	11	12	الاداء الوظيفي في تطور
		9	1795	708		2,6	28,2	41,0	28,2		
مرتفع	7	72,82051	3,6410	0,95936	1	5	6	22	5	13	لدى العامل مهارات كافية في العمل
		28	2564	326	2,6	12,8	15,4	56,4	12,8		
مرتفع	3	81,02564	4,0512	0,82553	1		21	11	10	14	يعمل الموظفون على تطوير مهاراتهم في العمل
		1	8205	708	2,6		53,8	28,2	25,6		
مرتفع	5	75,89743	3,7948	0,97816	2	1	8	20	8	15	هناك اتصال فعال بين اعضاء فريق العمل في مؤسستكم
		59	7179	927	5,1	2,6	20,5	51,3	20,5		
مرتفع	2	82,56410	4,1282	0,57029			4	26	9	16	يوجد اهتمام وبحث متواصل لإيجاد حلول للمشكلات في العمل بمؤسستكم
		26	0513	481			10,3	66,7	23,1		
مرتفع	6	73,84615	3,6923	0,92206		4	12	15	8	17	يمكن للعامل القيام بوظيفته بدون اشراف
		38	0769	422		10,3	30,8	38,5	20,5		
مرتفع	4	78,97435	3,9487	0,68628		1	7	24	7	18	للعمال القدرة على استيعاب مستجدات التخصص
		9	1795	358		2,6	17,9	61,5	17,9		
مرتفع	الاتجاه العام	77,60683	3,8803	0,83853							الوسط المرجح
		76	4188	476							

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v25

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

بالرجوع إلى الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى " تستفيد المؤسسة من الاداء الوظيفي للعامل "، بانحراف معياري (0,70) وهو منخفض نسبيا لأنه اقل من (1) أي عدم وجود تشتت ملحوظ في اجابات الباحثين حول هذه الفقرة، ومتوسط حسابي (4,15) بدرجة مرتفعة، فحسب آراء عينة البحث فان تستفيد المؤسسة من الاداء الوظيفي للعامل كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة (83.07%) وهي نسبة عالية تدل على إجماع الباحثين بالموافقة على هذه الفقرة.

جاءت الفقرة رقم (10) " يتم الاداء الوظيفي على أكمل وجه " في المرتبة الأخيرة، اين بلغ وسطها الحسابي (3,56) بدرجة مرتفعة وانحرافها المعياري (1,07)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (71.28%) أي أن مفردات العينة ترى أن يتم الاداء الوظيفي على أكمل وجه وهو ما يحدد مستوى المؤسسة وكفاءتها.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في المحور الثاني (أداء العاملين) قيمة (3.88) بدرجة مرتفعة بانحراف معياري كلي لهذا المحور (0.83) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات الباحثين تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة موافقة الباحثين على فقرات هذا البعد نسبة مرتفعة (77.60%)، يعتبرون أن أداء العاملين في مؤسستهم جد مقبول وأن غالبية الموظفين مكونين بطريقة مدروسة ومنهجية الامر الذي انعكس على أدائهم من خلال تحسينه بشكل مستمر.

### المبحث الرابع: مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة

المهدف من هذه الدراسة هو التأكد من مدى صحة الفرضيات المدرجة في الدراسة، وقد انطلقت هذا دراسة بناء على جملة من الفرضيات الرئيسية سيتم التأكد من صحتها بشكل فردي، وفيما يلي سيتم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية والقياسية بناء على الفرضيات المحددة مسبقاً.

قبل البدء في عملية تحليل البيانات وجب التأكد من شرط التوزيع الطبيعي لهذه الأخيرة لأن كل الاختبارات المعلمية تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى $H_1^0$ : تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: 'لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$  في توجهات آراء عينة الدراسة نحو تكوينهم تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، الوظيفة):

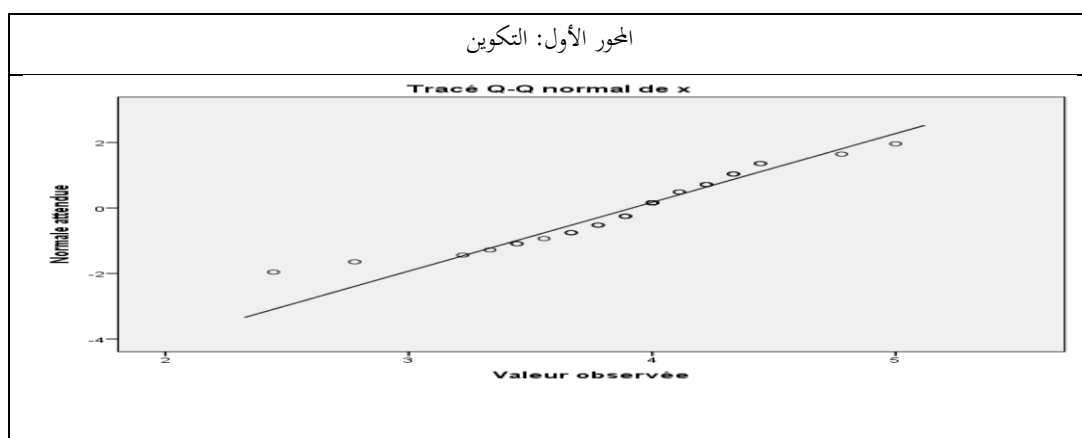
لكن قبل التطرق إلى هذه الفرضيات لابد من التعرف على الفروق في آراء العينة حول، ولتحقيق ذلك سيتم إجراء اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لابد أولاً من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي بحيث إذا تحقق شرط إعتدالية التوزيع (البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً) نستخدم اختبار تحليل التباين.

والجدول رقم (2-11) يوضح نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي ل Shapiro-wilk الخاصة بمحور التكوين محل الاختبار بالنسبة للمتغيرات الشخصية المراد تحديد الفروقات على أساسها.

#### الجدول رقم (2-11): اختبارات التوزيع الطبيعي ل Shapiro-wilk

Shapiro-Wilk		
Sig.	درجة الحرية	القيمة الإحصائية
0.052	39	x 0.941

الشكل رقم (2-9): توزيع PP PLOTE لاختبار التوزيع الطبيعي لمحور التكوين X



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

بعد القيام باختبارات التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-wilk والذي يركز على قبول الفرضية الصفرية الذي مفادها أن البيانات محل الاختبار تتبع توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من العتبة، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أن البيانات محل الدراسة لا تتبع توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من العتبة. وبالرجوع إلى الجدول رقم (2-11) واستنتاج الأرقام الموضحة فيه يظهر لنا بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية SIG لاختبار Shapiro-Wilk أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرض العدم ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً، بالإضافة إلى أن أغلبية النقاط من الرسم البياني الشكل رقم (2-9) منطبقة على الخط المستقيم تقريباً وبالتالي فالبيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومن هذا المنطلق ونظراً لتوفر شرط التوزيع الطبيعي في البيانات سيتم اللجوء إلى استخدام اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-12).

**الجدول رقم (2-12): اختبار دراسة الفروقات بين المحور الأول والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار تحليل**

التباين

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	0.118	1	0.118	0.516	0.477
المستوى	0.001	1	0.001	0.004	0.949
الاقدمية	0.669	3	0.223	0.983	0.412
الوظيفة	0.196	3	0.065	0.272	0.845

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

بعد إجراء اختبار تحليل التباين، وبالرجوع إلى الجدول رقم (2-12) نلاحظ أن قيمة المعنوية في كل المتغيرات أكبر من 0.05، وكما ذكرنا سابقاً فإن اختبار تحليل التباين لديه فرضيتان: الفرضية الصفرية القائمة على أساس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول (التكوين) تعزى للمتغيرات الشخصية لدى الأفراد عينة الدراسة. وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات أفراد العينة لمحور التكوين تعزى للمتغيرات الشخصية، وبعبارة أخرى فاختلاف الخصائص الشخصية لمفردات العينة بشكل عام لا تؤثر في نظرهم لأهمية التكوين ودوره في مساهمهم الوظيفي بمؤسسة نפטال.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: $H_2^0$

سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمه من خلال تقدير العلاقة الإندجارية البسيطة بين محور التكوين في مؤسسة نפטال (X) ومحور أداء العاملين (Y)، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، وتنص الفرضية على التالي:

• **الفرضية الرئيسية الثانية:  $H_2^0$**  لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  للتكوين على فعالية أداء العاملين في مؤسسة نפטال.

والهدف من تقدير نموذج الدراسة باستخدام طريقة المربعات العادية هو أنها أفضل طريقة لاختبار الفرضية محل البحث، كما أن التقدير وفق هذه الطريقة يمكن من حساب معاملات الارتباط والتحديد وكذا التأكد من خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

- حساب معامل الارتباط البسيط وقياس القدرة التفسيرية للنموذج

جدول رقم (2-13): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Modèle	معامل الارتباط لبيرسون	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الانحراف المعياري لأخطاء التقدير
1	0.536 <sup>a</sup>	0.488	0.468	0.41332

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين التكوين وأداء العاملين هو % 53 أي أن هناك ارتباط إيجابي بينهما، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت ( $r^2=0.48$ ) أي أن القدرة التفسيرية لمحور التكوين مرتفعة نسبياً (50.9%) لمحور التكوين وأداء العاملين وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية على اعتبارها قريبة من (50%) وهذا يدل على أن التكوين له أثر معتبر على متغير أداء العاملين، في حين أن النسبة المتبقية (51%) فهي عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ولكنها مدرجة في هامش الخطأ.

- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة نوع العلاقة بين المتغيرات:

الجدول رقم (2-14): يوضح تحليل التباين للانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		مربعات البواقي	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	الانحدار	2.553	1	2.553	14.945	.000 <sup>b</sup>
	البواقي	6.321	37	0.171		
	المجموع	8.874	38			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

يوضح الجدول أعلاه تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة، وبناء على نتائج الاختبار بلغت قيمة فيشر الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية  $Prop - F_{stat} = 0.00$  وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين متغيري التكوين وأداء العاملين.

- النموذج القياسي المقدر لأثر التكوين على أداء العاملين:



جدول رقم(2-15): قيمة معاملات خط الانحدار

المعاملات						
Modèle	معامل التضخم VIF	المعاملات		T	sig	
		B	الانحراف المعياري للأخطاء			
1	1.0000	(Constante)	1.747	0.556	3.144	0.003
		x	0.545	0.141	3.866	0.000
y : المتغير التابع						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v24

وكمخلص لكل ما سبق ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين التكوين أداء العاملين هو 53.0 أي هناك ارتباط موجب وقوي بينهما بالإضافة إلى أن نتائج تحليل التباين لإختبار ANOVA تبين أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة خطية وهذا لان قيمة  $F\text{-statistic} = 14.945$  وقيمتها الاحتمالية اقل من 0.05 وبعبارة أخرى توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.50$  وبالتالي فإن المتغير المستقل يساهم في تفسير المتغير التابع بنسبة 50% والنسبة الباقية عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، من جهة ثانية نلاحظ أن معلمة النموذج المقدر (الميل) معنوية إحصائيا لان قيمة  $\text{sig}=0.00$  لإحصائية ستودنت الخاصة بها، وهي أقل من (0.05).

• اختبارات خلو نموذج الدراسة من مشاكل القياس:

✓ من خلال حسابنا للقيمة  $D.W (1.49)$  تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية لأن القيمة تنتمي لمنطقة القبول (ما بين 1.38 و2.62).

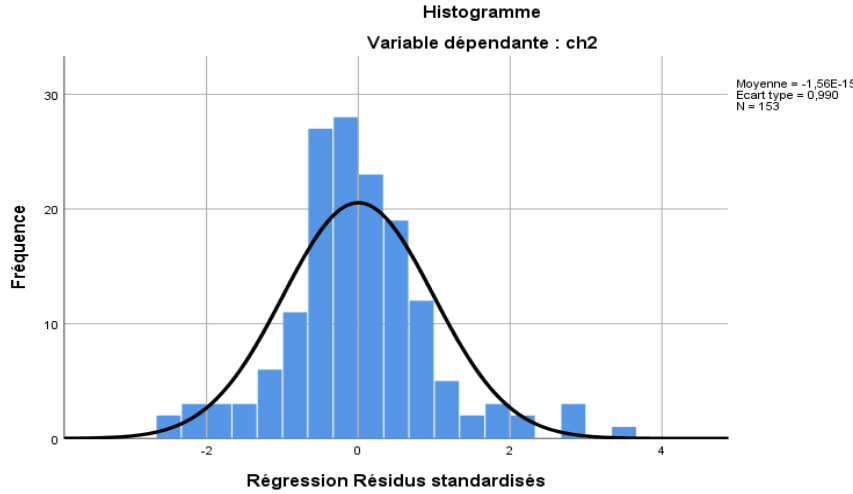
✓ اختبار التعدد الخطي: بالرجوع إلى الجدول رقم (2-15)، أن قيم اختبار معامل تباين التضخم VIF لجميع المتغيرات تقل

عن 10، كما أن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

✓ تم تمثيل قيم Y على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، كما هو موضح في الشكل رقم (2-7):

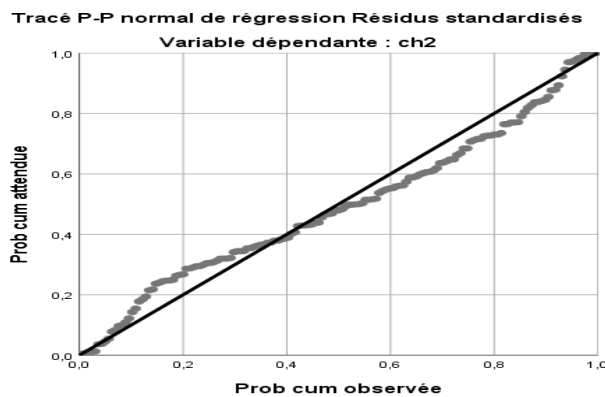
الشكل رقم (2-10): اختبار تجانس التباين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25

✓ للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية لتراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (2-11):

الشكل رقم (2-11): اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

بعدها تحققنا من اختبارات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر إدارة المعرفة على التنمية الصناعية عند الأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وكتيجة لكل ما سبق ذكره فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية وبالتالي يمكن القول بوجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع الأمر الذي ينفي الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأن: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  التكوين على أداء العاملين في مؤسسة نفضال فرع تبسة"، فتكوين الموظفين يلعب دورا فعالا في التأثير على فعالية

وتميز أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة نفضال فرع تبسة.

### الخلاصة

تعتبر مؤسسة نفضال من المؤسسات الاقتصادية التي تحقق أرباح حيث تعمل المؤسسة من الاستفادة من العملية التكوينية للمورد البشري للوصول الى الأداء الوظيفي المتميز لتقديم منتجات افضل وسرعة في العمل بأحسن الوسائل والطرق الممكنة , وهي ترتبط بمبكل تنظيمي متناسق , كما تبين ان العينة المبحوث عليها من الموظفين متكونة من جنسي الذكور والاناث بنسبة متقاربة , وان الفئات العمرية فيها تتراوح ما بين اقل من 30 الى 50 سنة, وان نسبة كبيرة منهم يمتلكون مستوى تعليمي المعهد والماجستير , وهذا راجع الي ضرورة توظيف أصحاب الشهادات العليا في المؤسسة الاقتصادية وهذا لضمان مستوى عالي من الخبرة والكفاءات , كما انها تقوم بشكل جيد في استخدام العملية التكوينية للموظفين وهذا مما ادى الى الوصول الى درجة تأثير إيجابي لهذه الأخيرة على الأداء الوظيفي , وعليه تم التأكد من وجود اثر كبير للتكوين على الأداء الوظيفي المتميز لدى الموظفين

الخاتمة

### الخاتمة:

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها هو البقاء في السوق وتحقيق الربحية المستدامة، وفي خضم المنافسة التي تتسم بها معظم أسواق الأعمال فإن هذه المؤسسات تبحث باستمرار عن سبل للتفوق على منافسيها، ولا تأتي ذلك الا من خلال ضمان أداء متميز ومستديم للمؤسسات الاقتصادية، ، ففي ظل هذه المعطيات، يجد مسؤولو المؤسسات أصحاب القرار أنفسهم أمام حتمية البحث عن استراتيجيات تبنيتها لتحقيق الأهداف سالفة الذكر، ومن بين الاستراتيجيات المتاحة والتي من الممكن ان تساهم في ضمان أداء متميز لأي مؤسسة التركيز على عمليات التكوين والتدريب المتجدد لموظفيها:

قدمت هذه الدراسة نظرة عامة على الخلفية النظرية لأداء العاملين والتكوين في المؤسسات الاقتصادية بالإسقاط على المؤسسات الصناعية، أين سعى الطلبة إلى إبراز الأهمية الاستراتيجية التي تتولد من تبنى هذه المؤسسات لمفهوم التكوين عموماً، كما أُجريت دراسة تطبيقية للموضوع على مستوى مؤسسة نفضال الناشطة بولاية تبسة، وكمحصلة لما تم التوصل إليه عبر هذه الدراسة، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية ومجموعة من التوصيات على مستويات مختلفة بالإضافة إلى اقتراحات بحثية:

أولاً: نتائج الدراسة: فيما يلي عرض لأهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها:

### 1- النتائج النظرية: تم التوصل من خلال الجزء النظري لهذه الدراسة الى مجموعة من النتائج لعل أبرزها

- ان العملية التكوينية مهمة داخل وخارج المؤسسة
- التكوين يحقق الأداء الوظيفي المتميز
- يخلق التكوين افاق جديدة ومهارات وكفاءة لدى العامل
- التكوين مربوط بالتطور الحاصل خارج المؤسسة
- عندما يكون التكوين مطبق بالشكل الأمثل فانه يحقق الأداء الوظيفي المتميز
- أن التكوين لديه جانب مهم في تحضير الفرد
- التكوين يزود مجموعة العمال بطاقة من خلال المهارات والمعارف
- التكوين له دور في عملية البناء الداخلية بالنسبة للمؤسسة
- على المؤسسة الاهتمام بالعملية التكوينية

- ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.
- يجب يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني.
- يجب توعية وتكويين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة ولا تقيس عنصر المعلومات فقط.

## 2- النتائج التطبيقية: تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (39) موظفا لدى مؤسسة نفضال بتبسة، وقد

### خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت النتائج أن نسبة معتبرة من الموظفين في عينة الدراسة ذوي خبرة عالية أي أنهم اشتغلوا لفترة طويلة بها، واستفادوا من دورات تكوينية مختلفة، الامر الذي يجعلهم أكثر وعيا بأهمية التكوين في تحسين أدائهم.
- بلغت نسبة موافقة الباحثين على فقرات محور الأداء المتميز نسبة مرتفعة (77.60%)، يعتبرون أن أداء العاملين في مؤسستهم جد مقبول وأن غالبية الموظفين مكونين بطريقة مدروسة ومنهجية الامر الذي انعكس على أدائهم من خلال تحسنيه بشكل مستمر.
- نسبة موافقة الباحثين على فقرات هذا محور التكوين نسبة مرتفعة (78.34). فحسب آراء عينة البحث فان التكوين يساعد في التحكم بالأداء بشكل سليم، بالإضافة الى ان التكوين يهدف الى تحمل مسؤوليات جديدة كما يقدم فرص أخرى للموظفين للترقيات واعتلاء اعلى الدرجات في السلم الوظيفي، الامر الذي يشجعهم على المشاركة بشكل دوري في فرص التكوين التي تقدمها مؤسسة نفضال.
- بعد إجراء اختبار تحليل التباين إتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات افراد العينة لمحور التكوين تعزى للمتغيرات الشخصية، وبعبارة أخرى فاختلف الخواص الشخصية لمفردات العينة بشكل عام لا تؤثر في نظرهم لأهمية التكوين ودوره في مساهمهم الوظيفي بمؤسسة نفضال.
- بلغ معامل الارتباط الخطي بين التكوين وأداء العاملين هو  $r = 0.53$  أي هناك ارتباط موجب وقوي بينهما، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.48$  وبالتالي فان التغير في مستويات التكوين يساهم في تفسير أداء المؤسسة بنسبة 50، بالإضافة الى أن معلمة النموذج المقدر (الميل) معنوية إحصائيا، وبالتالي يمكن الجزم تكوين الموظفين يلعب دورا فعالا في التأثير على فعالية وتميز أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة نفضال فرع تبسة.

### 3- آفاق الدراسة:

- تطبيق نفس موضوع الدراسة على مؤسسات ذات طابع خدمي كالمستشفيات او الفنادق
- التكوين الالكتروني في ظل جائحة كورونا واثره على أداء العاملين في شركات التسويق الالكتروني دراسة حالة شركة jumia
- أثر التكوين على أداء العاملين في البنوك في ظل تطبيق إدارة المعرفة - حالة بنك الخليج الجزائر



# المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع :

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو- تنظيمية ، البدر الساطع للطباعة والنشر ، ط1 ،العلمة، الجزائر.
- 2- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981.
- 3- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،مركز التنمية الادارية،الطبعة الخامسة،مصر،1998.
- 4- أمين ساعاتي ؛إدارة الموارد البشرية ؛التدريب من النظري إلى التطبيقي ؛ دار الفكر العربي، مصر، 1998.
- 5- بوفلجة غياث، الاسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1984 .
- 6- جبران مسعود رائد الطالب، بيروت دار العلم للملايين ، ط 9،1989.
- 7- حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة، سنة 2010.
- 8- حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، العدد 08 ، جوان2012.
- 9- حورية طبة و نواعم عباسي، إتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الاكاديمي عن بعد جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007 .
- 10- خالد عبد الرحيم مطر الهديدي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان الاردن
- 11- خيرى خليل الجميلي ، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 .
- 12- سامية جبارة ،رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 2009 /2008.
- 13- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد، الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة 2000/1999.
- 15- صليح شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة" محمد بوقرة" بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس ،الجزائر 2010,2009 .
- 16- عادل حسن إدارة الافراد، دار الجامعة المصرية، مصر،سنة 1985.
- 17- عبد الفتاح بو خمخم، تحليل و تقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 18 ،منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ديسمبر 2002 .
- 18- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر : نوفمبر 2001.
- 19- عبد المليك مزهودة،الأداء بين الكفاءة الفعالية ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2011.
- 20- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997.

- 21 محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2001 : محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001.
- 22 محمد عثمان اسماعيل حميد؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار النهضة العربية القاهرة مصر، 1993.
- 23 محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا دمشق، 2006 .
- 24 المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين
- 25 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر: 1992.
- 26 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 27 نضمي شحادة؛ محمد ارسلان، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار الصفاء 2000.
- 28- Yvon Pesqueux, la notion de performance globale, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6, 05/07/2005, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>
- 29- Yann Bonnefond, Dans quelle mesure les entreprises fonctionnant en mode projet sont – elles prêtes à mettre en place une méthode de gestion d' affaire formelle, afin d' optimiser leurs performances, mémoire de fin d'étude en administration des affaires, TEMA school of Technology and Management, Groupe Reims Management School, France: Avril 2004, P.10-11, 17/02/2007, <http://www.planatema.net/~ybonnefond/memoire/mem.pdf>
- 30- Diane C. Blankenship, Applied Research and Evaluation Methods in Recreation, Human Kinetics, Without Edit., USA, 2009.
- 31- Robert M. Groves et al., Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2nd Edit., New Jersey, 2009.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

## الاستبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج طور الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، السنة الجامعية 2021 / 2020 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع

دور التكوين في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نفضال تبسة

من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بوضع اشارة (X) في الخانة المناسبة ونحن على كل ثقة أنها ستتصف بالدقة والموضوعية كما نضمن لكم المحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها انها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ونشكركم على وقتكم وتعاونكم.

تحت اشراف:

ا بمقران علجية

من اعداد :

- سيف الدين خمار

- بشيشي سليمان

المحور الاول : البيانات الشخصية لافراد العينة

- متغير الجنس :

ذكر

انثى

- السن :

من 20-29 سنة

من 30-39 سنة

من 40-49 سنة

من 50 سنة فما فوق

- المستوى التعليمي :

المعهد

ماجستير

دكتوراه

- الوظيفة :

اطار مسير

موظف عادي

- الاقدمية :

اقل من 5 سنوات

من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة

من 16 سنة فما فوق

المحور الثاني : التكوين

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتم دورات تكوينية على مستوى مؤسساتكم					
2	يساعدك التكوين على التحكم في ادائك					
3	يتم تصميم الدورات التكوينية على أساس اهداف واضحة					
4	يحقق التكوين الاهداف المرجوة لمؤسساتكم					
5	يتلاءم توقيت المبرمج للتكوين مع الظروف الخاصة لعمالها					
6	يتم تقييم العامل لأدائه بعد العملية التكوينية					
7	يعمل التكوين على تحمل مسؤوليات جديدة					
8	تعتمد الادارة على طرق حديثة في العملية التكوينية					
9	تقديم مؤسساتكم فرص اخرى للتكوين					

المحور الثالث: الاداء الوظيفي المتميز

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الاداء الوظيفي على أكمل وجه					
2	تستفيد المؤسسة من الاداء الوظيفي للعامل					
3	الاداء الوظيفي في تطور او تراجع					
4	لدى العامل مهارات كافية في العمل					
5	يعمل العامل على تطوير قدراته المهارات في العمل					
6	هناك اتصال فعال بين اعضاء فريق العمل في مؤسساتكم					
7	هناك اهتمام على ايجاد حلول للمشكلات في العمل على مستوى مؤسساتكم					
8	يمكن للعامل تأدية عمله بدون للجوء للإشراف					
9	توجد لدى العامل القدرة على استيعاب مستجدات التخصص					





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم المالية و المحاسبة

الرقم : .....ع.م.ك/ع.ا.ع.ت.ع.ب.ت/ج.ت/2021

## اتفاقية التربص

### المادة الاولى :

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم المالية و المحاسبة  
مع مؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

- 1- .....  
2- .....  
3- .....  
4- .....

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

### المادة الاولى :

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في  
تخصص الطلبة المعنيين : .....

### المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : .....  
الفترة من : ..... الى : .....

### المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .



**المادة الخامسة :**

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الإمتل للبرنامج و كل غياب للمتربص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

**المادة السادسة :**

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

**المادة السابعة :**

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول .

**المادة الثامنة :**

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص .

**المادة التاسعة :**

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم .

**المادة العاشرة :**

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية و حسي مجمل الانفاقية الموقعة بين الطرفين عند التوظيف و الإقراض الطلبة يتكفلون بأدفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم .

021 مارس 2021

حرر بنقبة :

ممثل المؤسسة

رئيس القسم

ممثل المؤسسة



**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
x	.143	39	.044	.941	39	.052
y	.150	39	.028	.967	39	.298

a. Correction de signification de Lilliefors

**ANOVA**

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.118	1	.118	.516	.477
Intragroupes	8.492	37	.230		
Total	8.610	38			

**ANOVA**

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.001	1	.001	.004	.949
Intragroupes	8.609	37	.233		
Total	8.610	38			

**ANOVA**

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.669	3	.223	.983	.412
Intragroupes	7.941	35	.227		
Total	8.610	38			

**ANOVA**

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.196	3	.065	.272	.845
Intragroupes	8.414	35	.240		
Total	8.610	38			

**ANOVA**

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.176	2	.588	2.848	.071
Intragroupes	7.434	36	.207		
Total	8.610	38			

الملحق رقم 5: نموذج الانحدار

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.536 <sup>a</sup>	.288	.268	.41332

a. Prédicteurs : (Constante), x

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.553	1	2.553	14.945	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	6.321	37	.171		
	Total	8.874	38			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.747	.556		3.144	.003
	x	.545	.141	.536	3.866	.000

a. Variable dépendante : y

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.822	18

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.742	9

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.736	9

الملحق رقم 7 : الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين

**Table de fréquences**

		النوع			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	69.2	69.2	69.2
	انثى	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 39 إلى سنة 30 من	13	33.3	33.3	33.3
	49 إلى 40 من	21	53.8	53.8	87.2
	فاكثر سنة 50	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## الملاحق

### التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المعهد	24	61.5	61.5	61.5
	جامعي	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

### الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسير اطار	28	71.8	71.8	71.8
	عادي موظف	7	17.9	17.9	89.7
	3.00	3	7.7	7.7	97.4
	4.00	1	2.6	2.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 الى 5 من	8	20.5	20.5	20.5
	سنة 15 الى 11 من	13	33.3	33.3	53.8
	سنة 16 من اكثر	16	41.0	41.0	94.9
	5.00	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

### مؤسستكم مستوى على تكوينية دورات تتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	موافق غير	2	5.1	5.1	7.7
	محايد	3	7.7	7.7	15.4
	موافق	24	61.5	61.5	76.9
	تماما موافق	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## الملاحق

### ادائك في التحكم على التكوين يساعدك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5.1	5.1	5.1
	موافق	26	66.7	66.7	71.8
	تماما موافق	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

### واضحة اسس على التكوينية الدورات تصميم يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	موافق غير	1	2.6	2.6	5.1
	محايد	4	10.3	10.3	15.4
	موافق	23	59.0	59.0	74.4
	تماما موافق	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

### لمؤسستكم المرجوة الاهداف التكوين يحقق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	3	7.7	7.7	10.3
	موافق	23	59.0	59.0	69.2
	تماما موافق	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

### لعمالها الخاصة الظروف مع للتكوين المبرمج توقيت يتلاءم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	7.7	7.7	7.7
	محايد	11	28.2	28.2	35.9
	موافق	15	38.5	38.5	74.4
	تماما موافق	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

التكوينية العملية بعد لادائه العامل تقييم يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5.1	5.1	5.1
	محايد	12	30.8	30.8	35.9
	موافق	20	51.3	51.3	87.2
	تماما موافق	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

جديدة مسؤوليات تحمل على التكوين يهدف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	12.8	12.8	12.8
	محايد	6	15.4	15.4	28.2
	موافق	24	61.5	61.5	89.7
	تماما موافق	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

التكوينية العملية في حديثة طرق الادارة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	موافق غير	2	5.1	5.1	7.7
	محايد	8	20.5	20.5	28.2
	موافق	16	41.0	41.0	69.2
	تماما موافق	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

للتكوين اخرى فرص مؤسستكم تقدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	موافق غير	5	12.8	12.8	15.4
	محايد	5	12.8	12.8	28.2
	موافق	22	56.4	56.4	84.6
	تماما موافق	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	



وجه أكمل على الوظيفي الاداء يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	5.1	5.1	5.1
	موافق غير	3	7.7	7.7	12.8
	محايد	13	33.3	33.3	46.2
	موافق	13	33.3	33.3	79.5
	تماما موافق	8	20.5	20.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

للعامل الوظيفي الاداء من المؤسسة تستفيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	4	10.3	10.3	12.8
	موافق	22	56.4	56.4	69.2
	تماما موافق	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

تطور في الوظيفي الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	11	28.2	28.2	30.8
	موافق	16	41.0	41.0	71.8
	تماما موافق	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

العمل في كافية مهارات العامل لدى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	موافق غير	5	12.8	12.8	15.4
	محايد	6	15.4	15.4	30.8
	موافق	22	56.4	56.4	87.2

## الملاحق

تماما موافق	5	12.8	12.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

### العمل في مهاراتهم تطوير على الموظفون يعمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تماما موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
	محايد	6	15.4	15.4	17.9
	موافق	21	53.8	53.8	71.8
	تماما موافق	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0		

### مؤسستكم في العمل فريق اعضاء بين فعال اتصال هناك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تماما موافق غير	2	5.1	5.1	5.1
	موافق غير	1	2.6	2.6	7.7
	محايد	8	20.5	20.5	28.2
	موافق	20	51.3	51.3	79.5
	تماما موافق	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0		

### بمؤسستكم العمل في للمشكلات حلول لايجاد متواصل وبحث اهتمام يوجد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	محايد	4	10.3	10.3	10.3
	موافق	26	66.7	66.7	76.9
	تماما موافق	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0		

### اشراف بدون بوظيفته القيام للعامل يمكن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	موافق غير	4	10.3	10.3	10.3
	محايد	12	30.8	30.8	41.0
	موافق	15	38.5	38.5	79.5

## الملاحق

تماما موافق	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

### التخصص مستجدات استيعاب على القدرة للعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2.6	2.6	2.6
محايد	7	17.9	17.9	20.5
موافق	24	61.5	61.5	82.1
تماما موافق	7	17.9	17.9	100.0
Total	39	100.0	100.0	

## ملخص

هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير التكوين على الأداء الوظيفي المتميز ولقد تم توزيع الاستبيان بهدف الإجابة على الإشكالية الموضوع وكذا تحليل مختلف المعلومات المجمع في الجانب التطبيقي وقد أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء الوظيفي المتميز بمؤسسة نפטال - تبسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء الوظيفي.

## Summary

This study aimed to test the effect of training on outstanding job performance. A questionnaire was distributed with the aim of answering the problematic issue, as well as analyzing the various information collected in the practical aspect. The results of the study showed that there is a positive, statistically significant effect of training on outstanding job performance at the Naftal Foundation – Tebessa, under study.

## Keywords

training, job performance, technological development.