وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم إدارة أعمال

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
ـ دراسة ميدانية بشركة نفطال -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- هامل أيمن
- بن حمو محمد

إشراف الأستاذ:

بن عمير ياسين

السنة الجامعية:2022/2021

بسم الله

الرحمان الرحيم

شكر وتقدير

محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نشكر الله تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها

توفيقه سبحانه وتعالى على إتمام هذا العمل المتواضع

اللهم لك الحمد كله والشكر كله لأن الشكر هو أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل فلا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وجزيل التقدير والاحترام وأثني على مجهودات ونصائح أستاذي الفاضل الدكتور:

ياسين بن عمير

شاكرا فيه التواضع في عزة ومحييا فيه روح المبادرة والكفاح من أجل طلبته

فلك مني سيدي كل آيات التقدير والاحترام

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.

إهداء

إلى من جعلها الله أحق الناس بصحبتي

إلى رمز الحنان، إلى من تعبت في تنشئتي ولازالت توجهني

إلى حبيبة قلبي "أمي الغالية" التي ما تفتأ تظللني بدعواتها في حضوري وغيابي

إلى حبيب قلبي وسندي في الحياة وقدوتي ورمز العطاء

إلى من تعلمت منه معاني الحياة

إلى معلمي الأول "أبي الغالي"

إلى إخوتي وأخواتي فردا فردا حفظهم الله وأطال في عمرهم

وكانوا سندا لي في الحياة

كل الشكر والتقدير والاحترام والامتنان إلى كل فرد كان سببا في نجاحي

إلى كل فرد ساندني وكان في حياتي سندا ودعما

إلى كل زملائي وأصدقائي

إلى كل هؤلاء أقدم إهدائي

الملخص:

تمحورت الدراسة المقدمة على موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وتجسدت إشكالية الدراسة في سؤال عام كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية؟ استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسات السوسيولوجية، واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الاستمارة المكونة من 30 سؤال، وتم تحليل البيانات والمعطيات والوصول إلى نتائج الدراسية والتي تؤكد بأن التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية.

L'étude présentée portait sur le thème du rôle de la formation dans le développement des ressources humaines

La problématique de l'étude s'incarnait dans une question générale : Comment la formation contribue-t-elle au développement des ressources humaines dans l'institution universitaire ? L'étude a utilisé l'approche analytique descriptive adoptée dans les études sociologiques, et dans le domaine d'étude, elle s'est appuyée sur des procédures méthodologiques et des méthodes statistiques après avoir incarné l'outil de recherche représenté sous la forme composée de 30 question

. الفهرس:

فهرس المحتويات	الصفحة
الاهداء	
الشكر	
الملخص	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	أ- هـ
الفصل الأول	
تمهيد	7
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين	8
المطلب الأول: مفهوم التكوين	8
المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه	9
المطلب الثالث: أنواع التكوين	12
المبحث الثاني: كيفية تصميم البرامج التكويني وتنفيذه	14
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية	14
المطلب الثاني: تحليل الاحتياجات التكوينية مستوى الجامعات	20
المطلب الثالث: تصميم وبناء البرامج التكوينية	23
المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني	29

خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني	
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	33
المطلب الأول: منهجية الدراسة	33
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الاحصائي	35
المطلب الثالث: اختيار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات دراسة.	37
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة	46
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفة	46
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراس	53
المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة الميدانية	63
خاتمة	72
مراجع	75
ملاحق	78

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوشح مقياس ليكارت	36
02	اختبار كلمجروف	38
03	معاملات الارتباط بسيرمان	41
04	معاملات الارتباط سيرمان بين درجات عبارات متغير ميزة تنافسية	43
05	متغير من متغيرات دراسة ودرجة الكلية للاستبيان	44
06	معامل ألفا	45
07	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	46
08	توزيع أفراد العين حسب متغير العمر	47
09	توزيع أفراد العينة متغير مؤهل علمي	49
10	توزيع أفراد عينة حسب متغير سنوات الخبرة	50
11	توزيع الأفراد العينة حسب منصب وظيفي	52
12	متوسطات حسابية والانحراف معيارية	54
13	متوسطات حسابية ودرجات موافقة لبعد تصميم وتنفيذ برامج التكوينية	55
14	متوسطات حسابية ودرجات موافقة لبعد التقييم	57
15	متوسطات حسابية ودرجات موافقة لبعد التقييم برامج التكوينية.	59
16	متوسطات حسابية ودرجات موافقة لبعد التقييم لعبارات متغير تنفيذ.	61
17	نتائج اختبار أثر تكوين في تنبؤ بالميزة تنافسية	63
18	نتائج اختبار تحليل أحادي	64
19	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقيق من وجود فروق ذات دلالة احصائية	65

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحديد الحاجيات	21
02	خطوات تصميم برنامج التكون	28
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	47
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	48
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	50
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	51
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.	53

المقدمة

المقدمة:

ان التطور السريع الذي تعيشه المجمعات اوجب ان تكون هذه المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب فذلك التغيير يتطلب تكييف مستمر مع معطيات العصر ولقد تعددت مجالاتها كما انها احدثت تغيرات على المجتمع ومنه على الفرد حيث أن سلوك الفرد يتغير تماشيا وتكيفا مع المعطيات الحديثة أو تغيير موضوع التكوين من طرف الباحثين وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة .

فالمؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال احتوت على موارد بشرية غير مؤهلة مما دفع بالمسؤولين الى بذل جهود كبيرة على مستوى المؤسسات بشتى انواعها وعمدت الى التكوين والذي أدى بدوره الى رفع وتحسين مستوى الأفراد الا أن هناك بعض النقائص والممارسات السلبية والتي يرجع بعضها الى استجابة هياكل التكوين لمتطلبات هياكل الاستخدام مما أدى الى مشاكل على مستوى الادارة الجزائرية منها عدم توازن الكفاءات وهذا بدوره ادى الى ضعف العائد الاقتصادي للمؤسسات وتدهور الخدمات ومنه يجب على هذه المؤسسات انتهاج سياسة تكوينية تمكنها من تفادي الأزمات عن طريق التكوين الذي يترتب عنه تغييرات كثيرة تحدث في البيئة الخارجية المحيطة به والتي تتطلب منه متابعة مستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم حتى يتسنى لها معالجة النقص فان الاهتمام والتكفل بالموارد البشرية باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تتضمن الفعالية التنظيمية والأداء الجيد .

فعملت المؤسسات الجزائرية على مواردها البشرية من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي حيث يعتمد هذه الاخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل فقد أصبح التكوين خيار استراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومجالا أكثر أهمية

من سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة وتمكينهم من التجاوب مع المعلومات المتسارعة ويجعل من العنصر البشري مفتاحا للنجاح

وانطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الاشكالية التي سيبنى عليها الدراسة كالاتي

ما هو أثر سياسة التكوين لشركة نفطال فرع المدية في زيادة تنافسية المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية

أسئلة الدراسة:

– هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التكوين بدلالة أبعاده مجتمعةً (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) في التنبؤ بالميزة التنافسية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدى

شركة نفطال فرع GPL المدية ؟

–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟

–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التكوين بدلالة أبعاده مجتمعةً (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) في التنبؤ بالميزة التنافسية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدى مؤسسة شركة نفطال فرع GPL المدية

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =0.05$) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

أسباب اختيار الموضوع

- توجد عدة أسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة دون غيرها نجملها فيما يلي

*** أسباب ذاتية:**

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصنا
- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية

أسباب موضوعية

بما أن التكوين يعتبر هاما في تسيير الحياة العملية و كأداة من أجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الأفراد من جهة أخرى فالمؤسسة بحاجة الى أفراد مؤهلين يساعدونها على تحقيق أهدفها.

_ امكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول الى نتائج ملموسة.

_ التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري.

أهمية الدراسة

ان أهمية أي دراسة ترجع الى الموضوع أو الظاهرة التي سيتم تناولها أو دراستها وأهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها و تأخذ هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وتقديمه بطريقة مبسطة وسهلة الاستيعاب ليكون في متناول القراء والباحثين و يشكل محورا وقاعدة و نظرية تسمح لهم بإنجاز دراسات أخرى مكملة بالإضافة الى أن تكون عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفؤة كما تظهر أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمع الى التميز والمنافسة وهي أكثر الحاحا في المؤسسة وكذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني ومدى توافقه واحتياجات المؤسسة .

أهداف الدراسة

1_ تهدف الدراسة الى الوقوف على الاهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاحته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

2_ تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الايجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة

3_ نهدف بالدراسة أيضا الى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الاهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول الى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

الفصل الأول

تمهيد

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية البشرية التي ستشارك في بناء سد قادر في الحاظر والمستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل و المعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والمحرك الاساسي في تنمية و تطوير المؤسسة من جهة أخرى .

ولقد تزايدة الاهتمام بوظيفة التكوين كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فادارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد والتدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجأ الى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار اذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة و حتى يتسنى للفرد او العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

- **المطلب الأول: مفهوم التكوين**

يعرف التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف الى احداث تغييرات محددة وسلوكية وفنية مقابلة لاحتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير[1].

هذا التعريف يوضح أن التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي اتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج اسلوب المحاولة والخطأ كما يبين على أنه عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

وهذا التعريف أشار بأن التكوين عملية هادفه وأنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته كما يعرف على أنه تلك الجهود التي تتدرج ضمن مدخل تضييق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة أو بمعنى أخر نشاط محدد يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وانتاجية عالية[2]

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات[3].

[1] أحمد وصفي عقبلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 95

[2] صلاح الشنواين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 1994، ص 159.

[3] أحمد وصفي عقبلي، المرجع السابق، 55.

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا[1].

ويهدف التكوين الى اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وتتعارض أراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائد والاخرين يرى أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الرأس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين والتدريب والتطوير.

- **المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه**

- أولا: أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبير نذكر منها[2]:

1_ يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك على كمية انتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

2_ من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

3_ التكوين يقلل الحاجة الى الاشراف فالعامل المكون الذي يعنى بانجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه او مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات اخرى في خدمة المؤسسة.

[1] نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011، ص 70.

[2] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 102.

4_ يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

5_ يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع العامل المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي الى زيادة رضا الادارة على انتاجها فيدفعها ذلك الى مكافأته اما بزيادة الراتب أو اتاحة مزايا أخرى.

- ثانيا: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف

1_**الاهداف العامة للتكوين:** يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند اعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1/1_ الأهداف الادارية:

ويعني هدا النوع من الاهداف خدمة الادارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الادارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ_ **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج الى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج الى الملاحظة الدائمة الى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب_ **تحقيق المرونة والاستقرار:** ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

2/1_ الأهداف الفنية:

يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج و من بين أهم هذه الأهداف[1]:

أ_ تخفيض صيانة الآلات و اصلاحها

ب_ تخفيض حوادث العمل

ج_ التقليل من نسبة العائد أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة الحوادث والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استعمال المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

3/1_ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهوض للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف فيما يلي[2]:

أ_ زيادة الكفاية الانتجاية

ب_ زيادة الارباح

[1] عاطف محمد علي، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص 282.

[2] صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 139.

ج_ زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة

د_ رفع معنويات الأفراد

- المطلب الثالث: أنواع التكوين

توجد أكثر من طريقة للتكوين العمالي وعلى المؤسسة أن تختار أحسنها أداء وأقل تكلفتا لتحقيق أهدافها ومن هذه الطرق ما يتم داخل المؤسسة ومنها ما يتم خارجها:

1_ التكوين الداخلي :

ويعني تقديم المعلومات والارشادات الازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة والتي هو معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين[1].

ويكون التكوين تحت اشراف شخص أو جهة داخلية ، ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسبن معارفهم و اتجاهاتهم وسلوكياتهم، يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والممتهنين من خارج المؤسسة اذا اقتضت الضرورة لذلك فالتكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله اذ تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا ومن هذه التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل والاشراف المباشر الذي يوكل الى عامل مؤهل تستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته ونفوذه المعنوية تسهيل تطوير مهارات العامل الجديد بكيفي بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة أو أن طبيعة المشكلة

[1] عل السلمى، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص 16.

التي يتم تشخيصها تحتاج الى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالمورد البشري أو المادي.[1]

2_التكوين الخارجي:

التكوين خارج المؤسسة يتفرع الى عدة امكانيات مثل المحاضرات، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل، ويطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتين، وهذا ليس سهلا دائما اذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استخدام عمال مؤهلين، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والايواء و هذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا، ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة اذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو اذا كان يفتقر الى أهداف محددة وواضحة أو اذ لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الادارة العليا بالتكوين اذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه[2].

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، 1996، ص 287.

[2] عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنموية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 188.

المبحث الثاني : كيفية تصميم البرامج التكويني و تنفيذه

- **المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية**

1_الاحتياجات التكوينية :

يمكن تعريف الحاجة الى التكوين بكل بساطة على أنها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة، ومنها فإن الحاجة الى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في فترة معينة، ومنها فإن الحاجة الى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الإحتياجات التكوينية[1].

2_ أنواع الحاجات التكوينية :

أ_الحاجة الفردية للتكوين :

هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه أثناء عمله كفرد داخل المؤسسة في هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليحدد حلا لهذا النقص داخل المنصب.

ب_ الحاجة الجماعية للتكوين :

فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال أو عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة، وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر إلى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه أو التخلص منه عبر عماية التكوين، وهنا نشير إلى ان التكوين قد يكون إما مبادرة فردية من العامل أو بمبادرة من المؤسسة.

[1] محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل إدارة قرطبة، ط1، 2007، ص 97-98.

ج_ المبادرة الفردية:

وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف أو حل مشكلة، فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق أو القضاء عليه وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة وفي هذه الحالة تكون الأهداف على الشكل التالي:

- تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد .
- التطلع إلى مركز متشابه لكنه أحسن.
- اكتساب معارف جديدة.
- تطوير معارف علمية.

3_ أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

تتنوع الأساليب من طرف الباحثين في تحديد الاحتياجات التكوينية وهذا تبعا لطبيعة الاحتياجات المراد تلبيتها غير أنها تجمل الأساليب التالية:

أ_ دراسة وتحليل وتقارير حول أداء العاملين لتوصيف أوجه القصور والقوة في الأداء.

ب_ إجراء مسح للقوى البشرية في إطار المنظمة وفي كافة المستويات الوظيفية والتعرف على اتجاهاتهم ووصف مشاكلهم واقتراحاتهم حول الحلول الممكنة.

ج_ القيام بدراسة تفصيلية لواقع المنظمة ومدى كفاءتها وفعالية أجهزتها بشكل عام وبناءا على ما سبق فإن الاحتياجات التكوينية يعتمد على أربع مستويات في التحليل وهي:

1/3_ تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة:

إن عملية التحليل للاحتياجات التكوينية يمكن تعريفها بأنها عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العامة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد الفرد وحاجة هذه القوى العامة من التكوين، تكمن نتائج هذا الفحص أو التحليل من طرف المدرين للعملية التكوينية في تحديد الموقع الأكثر حاجة الى التكوين، وهذا يعني أن هناك ما يمكن أن يطلق عليه سلم الأولويات التكوينية والذي يمكن التركيز عليه لمواكبة المكان أو القسم أو الادارة التي تحتاج الى العملية التكوينية وتجدر الإشارة الى أنه عند إجراء التحليل يجب أن نميز بين جانبين رئيسيين هما[1].

1/1/3_تحليل الهيكل التنظيمي: ويختص هذا النوع من التحليل للتعرف على جملة الأقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة وأخذ مساحتها وحجمها، ومن خلال هذا التحليل يمكن إجراء جملة من التغييرات التعبير في مجملها على المؤشرات التكوينية والتي تتمحور حول إلغاء وظائف واستحداث أخرى جديدة.

2/1/3_تحليل المناخ التنظيمي: إذا كان تحليل الهيكل التنظيمي يهتم بنطاق الوظائف والمسؤوليات والمواقع التنظيمية واللوائح والتعليمات فإن تحليل المناخ التنظيمي يتجه مباشرة الى محددات الاستقرار في المنظمة والتي تعني نوعية العلاقة بين أفراد التنظيم وارتفاع أو انخفاض مستوى معنوياتهم واستقصاء اتجاهاتهم، وهذا يمكن أن يترجم الى مؤشرات واقعية كارتفاع عدد الشكاوي بالإضافة الى الغياب و التأخر وارتفاع معدل الحوادث في إصابات العمل.

[1] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 199-2000، ص 329.

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين أو الرؤساء أو المديرين بالمنظمة ويمكن بلورة الاحتياجات التالية:

أ_ احتياجات تتعلق بتطوير المعارف لدى بعض العاملين وتطوير المهارات عند البعض الأخر.

ب_ احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسهم[1].

2_ تحليل الاحتياجات على المستوى الوظيفي :

والذي يقصد به العملية النظامية التي تهدف إلى دراسة وجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وصولا إلى وضع الوصف الكامل لشروطها ومحدداتها وبالتالي فإن هذه العملية توفر المعلومات حول ماهية الوظيفة أي عن المعدات المستخدمة لأدائها والمعارف والمهارات والمؤهلات التي يجب أن يمتلكها شاغلها ومقدار الإشراف هكذا مستوى الأداء المتوقع فيه وعلاقتها بالوظائف الأخرى الى توصيف الوظائف بدقة وذلك من أجل التعرف على نوع التكوين الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام لهذه الوظيفة وعليه يكفي توفير المعلومات المتعلقة بـ:

أ_ **الوصف الوظيفي:** الذي يتضمن وصفا واضحا عن طبيعة الواجبات والمسؤوليات و المتطلبات المالية والبشرية.

ب_ مميزات الوظيفة: وتعني خلاصة المعارف والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة بفعالية.

[1] عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 198.

ت_ تحليل الوجبات: الذي يعني تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام أي تلك الإجراءات التفصيلية المتتابعة للمهمة[1].

3_تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد

في هذا التحليل يتم التركيز على الفرد أو الموظف وليس على الوظيفة أو النشاط، ويقصد به قياس أداء الفرد في الوظيفة الحالية وتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة أو وظيفة متوقعة ومن أجل ذلك يجب الاعتماد على جملة من المصادر والمساعدة في تحديد المؤشرات التكوينية.

أ- ملاحظات المشرفين:

وتعد من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها تحديد كفاءة العمل ونقاط الضعف في مهارات وإمكانيات الموظف، وبالتالي لاختيار نوع التكوين المناسب والمطلوب، المشترط أن يتحلى المشرف بالموضوعية والكفاءة في العمل، وهذا ما يمكن أن يدخل في إطار ما يسمى بالتقييم غير الرسمي.

ب- أراء العاملين في ادائهم:

وهذا باعتبار أن العامل نفسه القادر على تحديد نواحي الضعف في أدائه وبالتالي نوعية التكوين والأسلوب الازم اتباعه وهذا يتم بالتشاور مع المشرفين ومسؤولي التكوين.

ت- نتائج تقييم الأداء :

والذي يجب أن يتم بشكل دوري بالمنظمة والذي يعتمد على جملة من المؤشرات

- معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة.

[1] عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 198.

- معدلات الغياب أو الغيب.
- معدلات دوران العمل في مختلف المستويات الوظيفية.
- معدلات حوادث العمل.

ث- تحليل نمط السلوك :

إن سلوك الفرد تحدده جملة من العوامل منها: الاتجاهات والثقافة والحوافز والتي تقرر جملة من التصرفات الشاذة للفرد أو المجموعة، الشعور بالمسؤولية ومخالفة التوجيهات واللوائح وإحداث الأضرار بأدوات العمل وعليه يكون من الضروري القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك عن طريق التكوين.

- **المطلب الثاني: تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى الجماعات:**

تعتبر الجماعة عن لك الكيانات التي قد تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المقاطين مع بعضهم البعض والتي لها بناء وتركيب مستقر ويجمع بين هؤلاء الأفراد قسط ثالث من المظلات ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون المهم أضاء بنفس الجماعة وعليه فإن علية تحليل الساعة يجب أن يسند إلى المؤشرات التالية :

أ- الأهداف الجماعة:

على اعتبار أن هناك جماعات رسمية وجماعات غير رسمية فإن عملية التمويل يجب أن تتجه إلى الجماعات الرسمية التي قامت المنظمة بإنشائها الأهداف الإدارية والتنظيمية غير أن هذه الأهداف قد تتنوع وتتعدد على اعتبار اختلاف مدى قناعة الأعضاء بأهداف الجماعة وكنا مدى توافق الفرد واهداف الجماعة .

ب- النظام الاتصال بالمنظمة :

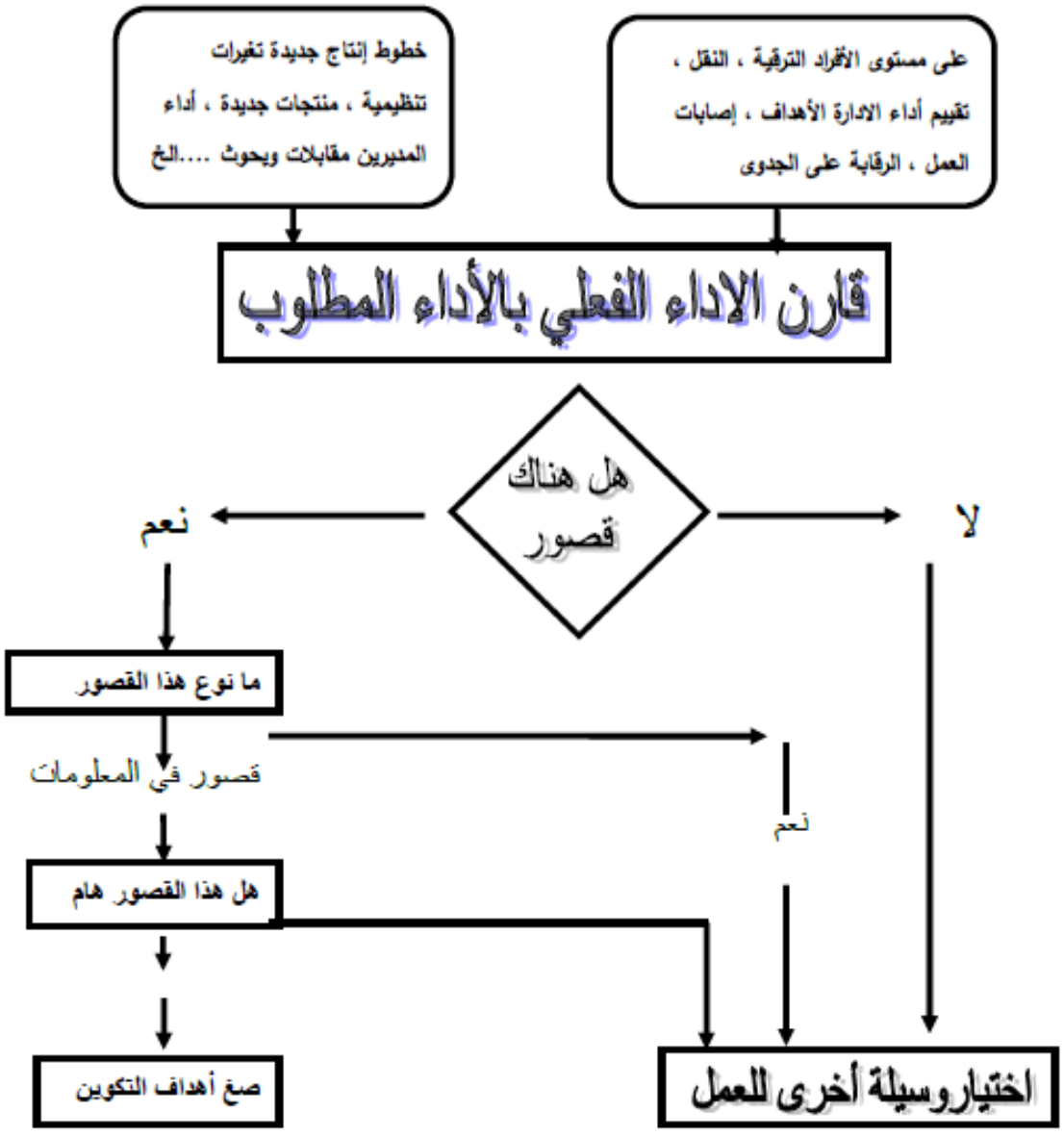
حيث يجب أن يتجه التحليل إلى دراسة نوعية الاتصال في المنظمة ومدى سهولة سواء الاتصالات الهابطة أو الصاعدة أو أمنية والتي تمر بمجملها عن طريق طبيعة العلاقة بين المستويات الوظيفة المختلفة وبالتالي العلاقات بين الساعات .

ت- تماسك الجماعات :

يعبر عن قوة العلاقة بين الأفراد المكونين لها وينعكس هذا التماسك في الآثار السلوكية التي تترتب عليه ، والمتمثلة في السلوك التعاوني والاتفاق مع المعايير التي تضعها الجماعة . د

معايير الجماعة، وتحر المعايير عن مجموعة القيم السلوكية المتفق الجماعة التي تمثل الإطار المرجعي العلاقات بين الأعضاء[1].

شكل رقم 1: يبين تحديد الحاجيات:



المصدر: أحمد ماهر مرجع سابق، ص 331.

[1] عبد الرحمان توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للادراة، القاهرة، 1994، ص 94.

- **تخطيط الاحتياجات التكوينية:**

لكي يكون التخطيط فعلا فإنه لابد أن تصاحبه دراسات وبحوث مستمرة ، إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التكوين القيام باقتضاء دقيقة ومنظمة ونظرا لأن أغلبية المشروعات ، لا تقوم بمثل هذا الدراسات وبالتالي تصيح برامج التكوين دون أن ، بدقة على احتياجاتها فتكون النتيجة أو تصبح الجهود المبذولة غير فعالة كما تضيع وتبدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التكوين.

إذ يجب التفكير مقدما وذلك بالتعرف على وجود حاجة الى التدريب وعلى متطلبات التكوين سواء كان مستوى المشروع ككل أو على مستوى أحد أجزاء المشروع وشمل راسات المطلوبة قبل البدء ببرامج التكوين الجوانب الآتية [1]:

1-**تحليل التسليم:** لغرض التعرف على أجواء التنظيم التي تحتاج الى التدريب وامكانية القيام بالتكوين المطلوب.

2- **تحليل العمليات** : لغرض تحديد محتوى التكوين على الأفراد واداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال .

3- **تحليل الأفراد** : لعرض تحديد المهارات والحرفة والميول التي يجب تنميتها الأفراد وحتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة مهم بشكل فعال.

[1] صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص 193.

- **المطلب الثالث: تصميم وبناء البرامج التكوينية:**

1. تصميم المنهج التكويني :

تعتمد العملية التكوينية أساسا على الهدف الذي قامت من يجب توفر أدوات توضيحية ووسائل تساعد على بناء نموذج للعملية التعليمية وتصميم المنهج التكويني الذي يساهم في تحقيق الأهداف التكوينية تعود ضرورة تصميم المنهج التكويني الى الجملة من العوامل .

- إمكانية لجوء المنظمة الى طلب خدمة تكوينية لا تتوافق مع احتياجاتها وواقعها والمناخ التنظيمي السائد ، مما يعد مضيعة للموارد الإمكانية وما يولده من إحساس.
- ميل المتكونين إلى تكوين مادة تكوينية معينة إلى مادة تكوينية معينة يرون أنها تجلب اهتمام المتكونين، مما يدفعهم إلى تكوينها بغض النظر عن التصميم أو الموضوع وبهذا فإنه يتم إرضاء المتكون على حساب البرنامج .
- ان وجود منهاج تدريبي صارم يساهم في ضبط مقاومة بعض المتكونين ، هذه المقاومة التي قد تتبع إحساسهم بأن التصميم يسلبهم حقهم.[1]

2. تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة وتشخيص الأهداف واختيار الأفراد المراد تكوينهم وكذا اختيار هيئة التكوين تبدء عملية تصميم البرنامج التكويني وفق سياسة تسعى الى تحقيق أهداف التوين وتنوع البرامج التكوينية تبعا لهذه الأهداف وكذا الى نوع المنظمة واحتياجاتها ونشاطاتها[2].

[1] نزهة بوعدو، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات، رسالة ماجستير، اشراف عبد الوهاب تمام، فرع التسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية، 2001-2002، ص 85.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، ط2، 2006، ص 192.

1/ أنواع برامج التكوينية :

أ- برامج التكوين التوجيهية :

وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة، وتهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته، مهامه ، مسؤولياته ، وصلاحياته، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية لمدة طويلة خلال وجوده .

ب- برامج التكوين أثناء الوظيفة:

تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولا وممارسة من طرف المؤسسات وهذا يرجع إلى سهولتها وقلة النفقات على تنفيذها والذي يتم بطريقتين :

- التكوين عن طريق الرئيس المباشر ، حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم به الفرد بأداء وظيفة أي في بيئته المادية والمعنوية .

- التكوين عن طريق أحد الأفراد الخبراء ذوي الخبرة والكفاءة والذي تتوفر لديهم المهارة والقدرة والمعرفة والتي تجعله قادرا على إيصال خبرته إلى الآخرين .

ت- برامج التكوين العلاجية :

وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب :

- انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة.

- إمكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشيا مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.

– تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه للأداء المطلوب.

–إمكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشيا مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.

ث– برامج التكوين من أجل الترقية :

تتعلق هذه البرامج أساسا بالمسار الوظيفي للفرد ، حيث تتيح له الفرصة لتعلم العديد من مهارات وقدرات الوظائف الأعلى والتي يراد أن يرتقي إليها لاحقا.

- **بناء البرنامج التكويني :**

إن العملية التكوينية تمثل ترجمة للأهداف التكوينية وكل هدف يمثل تلبية لاحتياج تكويني ، وبالتالي يؤدي تصميم البرنامج التكويني إلى سد الاحتياجات التكوينية وتتمثل عناصر البرنامج التكويني في :

– إطار موضوعات التكوين أو المادة التكوينية المراد تعليمها ، والتي لايجب أن تكون تقليدية أو مأخوذة عن برامج سابقة ، بل يجب أن تكون مستمدة من واقع وبيئة المنظمة واحتياجاتها وحتى ثقافتها .

– اعتماد الأساليب التكوينية المناسبة المتوافقة مع المواد التكوينية.

– اختيار الجدول الزمني لتنفيذ عنصر مبالغا أو مطولا في تنفيذ عنصر آخر والاهتمام بجميع العناصر.

– الفئه المستهدفة من البرنامج المتكون[1] .

[1] سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص 194–195.

- **إعداد الموضوعات التكوينية :**

عن القصد من تحيد الموضوعات التكوينية هو الاتفاق حول البرنامج التكويني أو المادة العلمية ويكون هذا الاتفاق مبينا في الأساس على إجراء التحليل السابق ويعني ذلك تحليل الاحتياجات التكوينية ثم تحديد أهداف التكوين . وتحتوي موضوع أي برنامج تكويني على :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالوظيفة أو النشاط والجو التنظيمي.
- المهارات والطرق والأساليب المراد استخدامها وآلية استخدامها الصحيحة من أجل تطوير الأداء وتحسينه .

وتشمل الموضوعات والمعارف في الموضوع التكويني على جملة المفاهيم والمبادي الأساسية، ومثال ذلك الموارد والأساليب مجمعة المفاهيم والمبادئ والنظريات التي عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية وعرض الاتجاهات والأنظمة والأساليب الحديثة المتقدمة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يجب على القائم بالتكوين إعطاء ومفاهيم إدارة الموارد البشرية والوظائف والأدوار المتعلقة بها كتحليل الوظائف وتخطيط الموارد والاستقطاب وعملية الاختيار ثم تقييم وحل المشكلات والتنمية والتطوير ، بالإضافة إلى التعرف بنظام الأجور والحوافز .

أما بالنسبة للأساليب والطرق والمهارات يمكن أن يتضمن الموضوع التكويني طرق وأساليب تحليل الوظائف وكيفيات تقييم الداء وربطها بالحوافز والأجور وبهذا لا يتم التركيز على الجانب الفكري والنظري فقط ولكن يكون موجها على الإجراءات العلمية في تسيير الموارد البشرية وكمحصلة لاختلاف موضوع التدريب في الأسلوب المتبع ويرتبط إعداد المواد العلمية ومراعاة النتائج المنطقية في عرضها .

- تحديد درجات العمق والتحول في البرنامج التكويني :

يقصد بدرجة العمق في عرض البرنامج التكويني المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في توضيح الأصول النظرية أو الفلسفية للموضوع .

- إعداد المادة العلمية للموضوع التكويني :

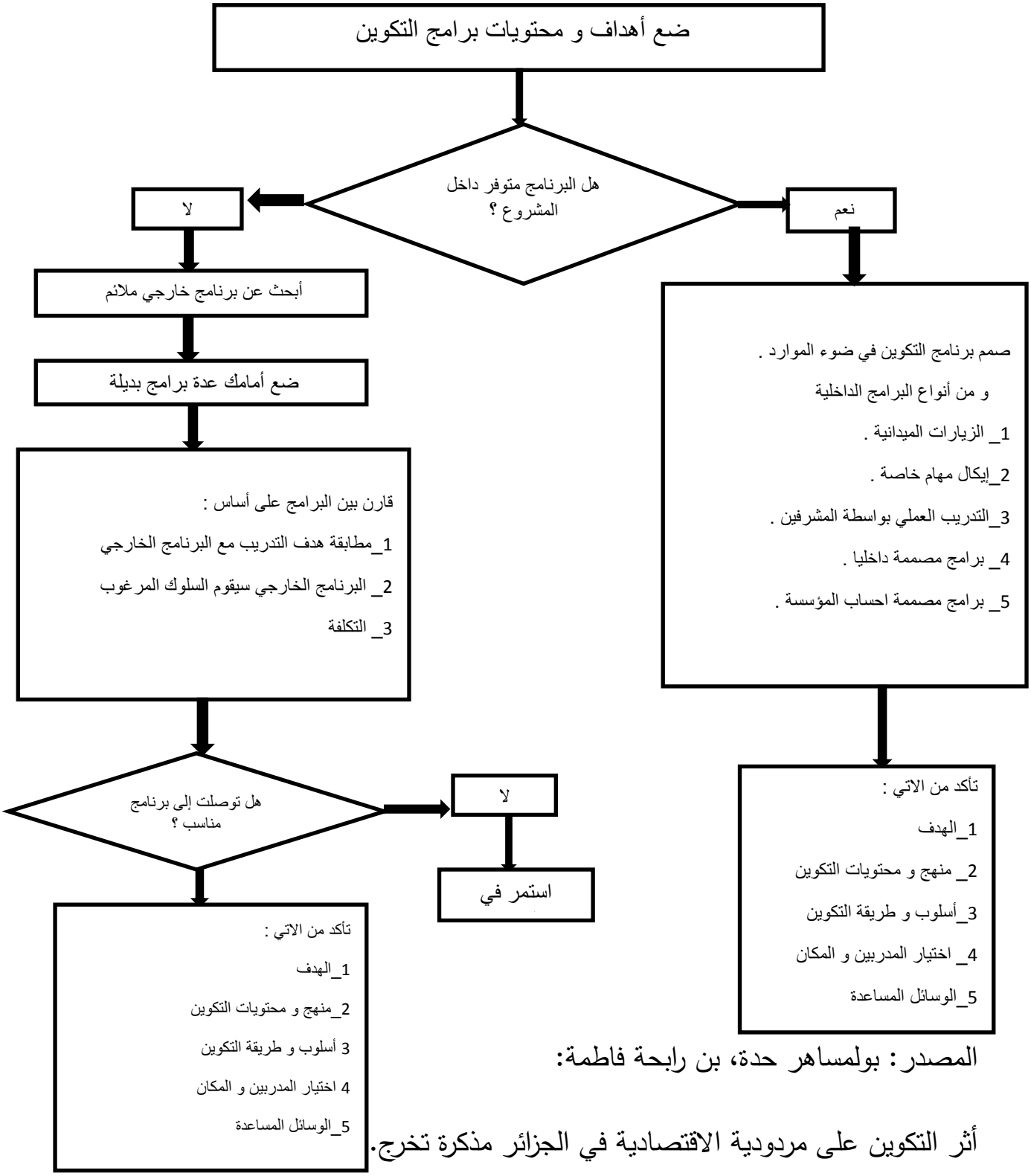
المقصود بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج العلمية التي بإمكانها أن شرح موضوعا معينا .

- التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني :

المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني على إتباع البرنامج وحدة متكاملة تنقسم إلى وحدات مترابطة ترابطا منطقيا ، والذي يؤدي بالتكامل في الأثر المطلوب من هذه تشد فكرة التتابع الوحدات التكوينية.

- **تصميم وبناء برنامج التكوين:**

شكل رقم 02 خطوات تصميم برنامج التكون:



المصدر: بولمساهر حدة، بن رابحة فاطمة:

أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر مذكرة تخرج.

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

تحديد الحاجة إلى التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها أيضا تحديد المكونين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة التكوين.

المطلب االرابع : تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

1- تنفيذ البرنامج التكويني :

أ- تحديد أساليب تنفيذ البرنامج التكويني يعبر الأسلوب التكويني عن الطريقة أو الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبة من المدرب إلى المتدرب وغالبا تصنف الطرق التكوينية الى مجموعتين أساسيتين:

التكوين على رأس المال :

يكون هذا الأسلوب في الغالب موجها إلى المستويات الوظيفة دون العليا ويتميز هذا الأسلوب بالواقعية إذ يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة ، وقد يتخذ هذا الأسلوب صورا أهمها

أ. أسلوب دوران العمل بهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من أجل اكتسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة وهذا الأسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

ب. التكوين من خلال إعداد البديل: في هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين: ويستخدم هذا الأسلوب غالبا التكوين لتكوين بدوره بأدائه[1]

ت. أسلوب التوسع الوظيفي : يكون هذا الأسلوب دوران العمل ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال فقد تستند إليه واجبات أو مسؤوليات أو مهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وإنما مشتقة من وظائف أخرى.

أساليب التكوين خارج العمل :

يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن أن ينطلق عليها اصطلاحات أساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنظمة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة دراسة الحالة المحاكاة تدريب الحسابية

.

[1] عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 326.

خلاصة الفصل :

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكليف المختلفة 46 الفصل الثاني والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته ، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية . فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتحاد كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة و طريق الدورات التكوينية.

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يستعرض الطالب في هذا المبحث الدراسة الميدانية بداية من الإجراءات المنهجية للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداتها والمعالجة الإحصائية، ثم ينتقل بعدها إلى النتائج المتعلقة بالتوزيع الطبيعي، صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

اتساقا مع أهداف البحث استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي كسبيل للاستنتاج المنطقي الذي لا يخرج عن ضوابط البحث العلمي. لذا فإن الدراسة هي محاولة لبلورة أفكار نظرية مدعمة ببعض الحالات العملية. واقتصرت الدراسة على استعراض وتحليل أبرز المفاهيم التي تناولت كل من موضوع التكوين والميزة التنافسية وبلورة رؤية وتصور مضمون بعوامل التميز عند تبني موضوع كفاءة التكوين ومدى مساهمته في تعزيز الميزة التنافسية. وقد حاولنا أن ننجز البحث مع ما ذهب به الباحثون والمختصون والتقارير المتعلقة بهذا الموضوع.

أولا: طرق جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الطالب على نوعين من مصادر البيانات لجمع المعلومات اللازمة:

1. **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال استبانة، تم تصميمها لتحقيق غرض الدراسة، وبشكل ينسجم مع إشكالية الدراسة وأسئلتها، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

2. **المصادر الثانوية:** والتي تمثلت في الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية بهدف الحصول على تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت على مواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

ثانيا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في شركة نفطال فرع GPL المدية ؛
2. **الحدود البشرية:** موظفي شركة نفطال فرع GPL المدية ؛
3. **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل: التكوين وأبعاده، المتغير التابع: الميزة التنافسية)؛
4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في بالموظفين العاملين في مؤسسة نفطال فرع GPL المدية ، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (39) موظف تم توزيع الاستمارات عليهم وهذا بصفة عشوائية، وتم استرجاع (36) استبانة، كان منها (05) استبانات غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (31)، أي ما نسبته (79) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائيا.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات: قام الطالب بإعداد استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

-**الجزء الأول:** يحتوى هذا الجزء على المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجبين، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.

- **الجزء الثاني:** ويتعلق هذا الجزء بمتغيرات وأبعاد الدراسة الرئيسية، وقسمت إلى محورين:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل والمتمثل في التكوين، وقد تم قياسه بواسطة (22) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد فرعية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية.
- **المحور الثاني:** المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، وقد تم قياسه بواسطة (07) عبارات؛

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5)

تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS)، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية الأتية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الأثر.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية باستخدام الاستبيانات فإنه يتوجب التحقق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الطالب باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف (Kolmogorov–smirnov test (K–S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل اختبار الانحدار البسيط، حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن يكون مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير		قيمة الاختبار *K–S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
أبعاد المتغير المستقل: التكوين	تحديد الاحتياجات التكوينية	0.111	31	0.200
	تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية	0.150	31	0.074
	تقييم البرامج التكوينية	0.123	31	0.200
المتغير المستقل: التكوين		0.104	31	0.200
المتغير التابع: الميزة التنافسية		0.149	31	0.079

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (التكوين) و أبعاده كانت غير دالة إحصائيا ($P<0.05$)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير التابع (الميزة التنافسية) غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) وبالتالي سوف تتبنى الدراسة الحالية الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبارات الصدق

يتم في هذه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وتفصيل ذلك فيما يلي:

1-صدق المحتوى:

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة الأكاديمين والبالغ عددهم (2) (انظر الملحق 02)، وذلك لإبداء الرأي بخصوصها من حيث مدى صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ووضوحها وترابطها وتماسكها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتصحيح، أو الحذف وحسب ما يراه المحكم. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

2-صدق الاتساق الداخلي

ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي قامت الطالب بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار كما توضحه الجداول التالية:

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التكوين**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3)

الجدول رقم: (3) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التكوين مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير التكوين	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
تحديد الاحتياجات التدريبية	X1	تقوم إدارة المؤسسة بإعداد البرامج التكوينية حسب ما تقتضيه متطلبات العمل	.6340***	<0.001
	X2	تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية التي تحسن قدراتي ومهاراتي لأداء وظيفتي الحالية	.4040*	.0240
	X3	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة كنتيجة لاعتمادها تكنولوجيات جديدة في العمل	0.368*	0.042
	X4	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية في المؤسسة عند توظيف عمال جدد أو استحداث وظائف جديدة	.6310***	<0.001
	X5	تهتم المؤسسة بالاختيار الدقيق لمكونات البرنامج التكويني وعملياته	.5905***	<0.001
تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية	X6	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	.6490***	<0.001
	X7	يتم تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أهداف واضحة ودقيقة	.5760***	<0.001
	X8	يركز التدريب في المؤسسة على الإعداد الجيد للعاملين لأداء واجباتهم وخدمة زملائهم في العمل	.4190*	0.019
	X9	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية	.6010	

		مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن	***	0.001<
	X10	توفر المؤسسة البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري ومستمر	0.624***	0.001<
	X11	مدة البرامج التكوينية في المؤسسة تكفي لاكتساب المهارات المرجوة وتحقيق أهداف عملية التكوين	60.06***	0.001<
	X12	توضع البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أسس علمية مدروسة	0.592***	0.001<
	X13	تسمح البرامج التكوينية في المؤسسة من اكتساب المعارف والمؤهلات اللازمة لاستخدام التجهيزات الخاصة بالعمل بيسر	0.638***	0.001<
	X14	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تكوين حسب الاحتياجات المطلوبة	0.613***	0.001<
	X15	تعتبر المؤسسة بأن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمارا وليس تكلفة	0.382*	0340.
تقييم البرامج التكوينية	X16	تخضع البرامج التكوينية في المؤسسة إلى التقييم بشكل مستمر	0.517**	0020.
	X17	الدورات التكوينية في المؤسسة فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها	0.550**	0010.
	X18	تساهم الدورات التكوينية في المؤسسة من زيادة إحساس العاملين بالانتماء إليها	0.469**	0080.
	X19	تجرى عملية تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على الأهداف المحددة لها سلفا	0.477**	0050.

	X20	تعتمد المؤسسة على الخبراء والمختصين لتقييم برامجها التكوينية والتغلب على نقائصها	0.395*	0300.
	X21	تتم عملية التقييم في المؤسسة بإشراك مختلف الأطراف المعنية بالتكوين	0.536**	0010.
	X22	تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة لعملية التقييم وتعتبرها الوسيلة المناسبة لتطوير وتحسين هذه البرامج مستقبلا	70.60***	0010.<
مستوى الدلالة الإحصائية: *:P<0.05 **:P<0.01 ***:P<0.001				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من منخفضة إلى ممتوسطة ودالة إحصائيا، حيث تراوحت من (SP = 0.368, P =0.042) للعبارة (X3) التي تعكس بعد تحديد الاحتياجات التدريبية إلى (SP = 0.649, P <0.001) للعبارة (X6) التي تعكس بعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والدرجة الكلية لمتغير (التكوين)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لمتغير الميزة التنافسية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (4)

الجدول رقم: (4) معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
Y1	تساهم سياسة التكوين بالمؤسسة في تكيف وتطور عامليها ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية	.60 17***	<0.001
Y2	تصاغ البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أهداف إستراتيجية تسمح بتطور وتميز المؤسسة	0.406*	0.024
Y3	تعتبر إدارة المؤسسة التكوين كاستثمار بشري يعزز فرصها في المنافسة والبقاء في السوق	0.531**	0.002
Y4	تعزز البرامج التكوينية من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها في السوق	0.594***	<0.001
Y5	تساعد البرامج التكوينية المتبعة في المؤسسة من التحكم في تكاليف إنتاج وتوزيع منتجاتها	0.588**	0.001
Y6	تدعم البرامج التكوينية بالمؤسسة فرص إبداع وابتكار العامل لأي إجراء من شأنه تحسين جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات	0.544**	0.002
Y7	تسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى سد الفجوة بين قدرات موظفيها ومتطلبات العمل لديها	0.530**	0.002

***:P<0.001 **:P<0.01 *:P<0.05 *مستوى الدلالة الإحصائية:

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت في أغلبها متوسطة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.406,\ P = 0.024$) للعبارة (Y2) إلى ($SP = 0.617,\ P < 0.001$) للعبارة (Y1) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الميزة التنافسية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل متغير مع الدرجة الكلية لعبارات الإستبانة.

الجدول رقم: (5) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الدرجة الكلية لمتغير التكوين	.7640***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	.6190***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$: ***		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن جميع معاملات الإرتباط محصورة بين القيمتين (*SP*=0.764; *SP*=0.619) وهي دالة أحصائيا عند مستوى (0.01%)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

تم اختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائيا إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.7) ، وكلما اقتربت القيمة من (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول التالي فقد جرى قياس معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، لمتغيرات ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ α
الدرجة الكلية لمتغير التكوين	.7350
الدرجة الكلية لمتغير العمل المصرفي الإلكتروني	.7290
الدرجة الكلية للإستبيان	.7850

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول الرقم (6) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير معايير تطبيق تكنولوجيا المعلومات (α= 0.718)، ولمتغير العمل المصرفي الإلكتروني (α= 0.740)، أما على مستوى الدرجة الكلية

للاستبيان (جميع عبارات الإستبيان) فقد بلغ معامل الثبات (α= 0.769)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملحق (3) على المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)، حيث سيتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

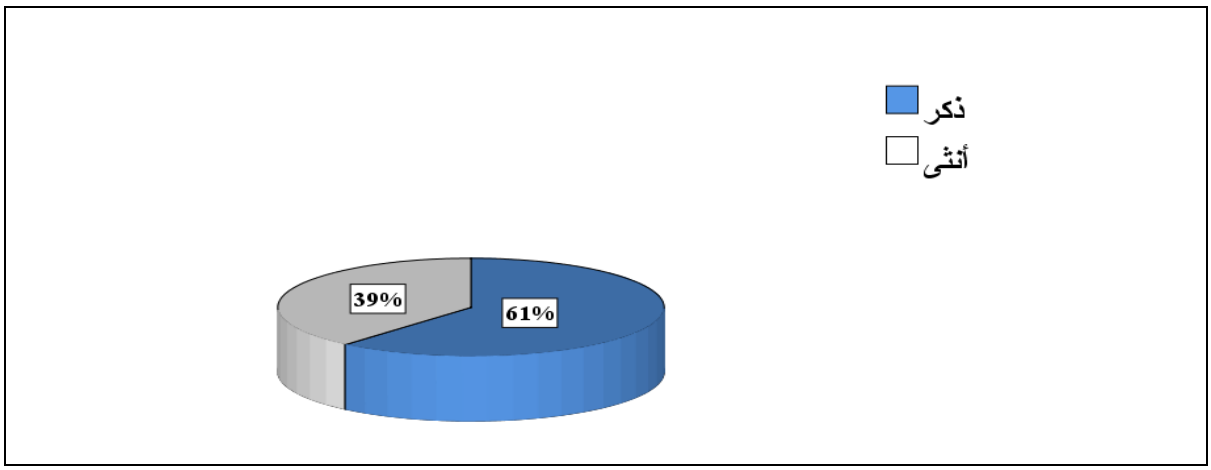
الجدول رقم (7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	61
	أنثى	12	39
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (7): أن أفراد عينة الدراسة كان أغالبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (61%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (39%)، وهذا يدل على أن الذكور هم الأكثر استجابة للإستبيان مقارنة بالإناث في شركة نفطال فرع GPLمحل الدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات Spss

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

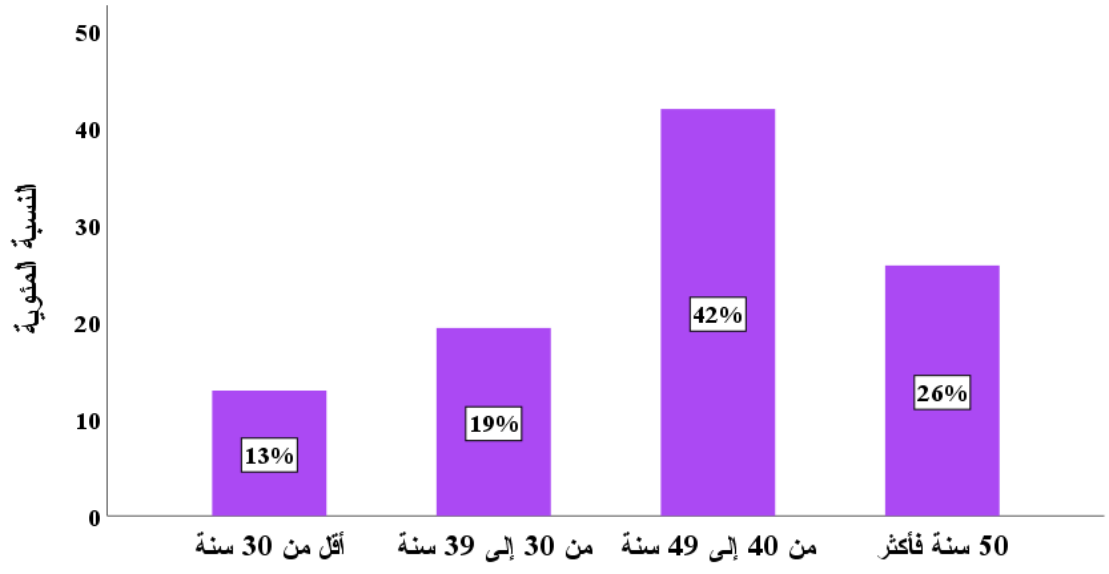
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	04	13
	من 30 إلى 39 سنة	06	19
	من 40 إلى 49 سنة	13	42
	50 سنة فأكثر	08	26

	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 40 إلى 49 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (42%)، يليهم الأفراد من الفئة العمرية [50 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (08) أفراد وبنسبة بلغت (26%)، ثم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 30 إلى 39 سنة] بمجموع (06) أفراد وبنسبة (19%). في حين لم يتعدى عدد الموظفين من الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (13%) وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة هم من الفئات الشبانية حيث بلغت نسبتهم (74%)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي.

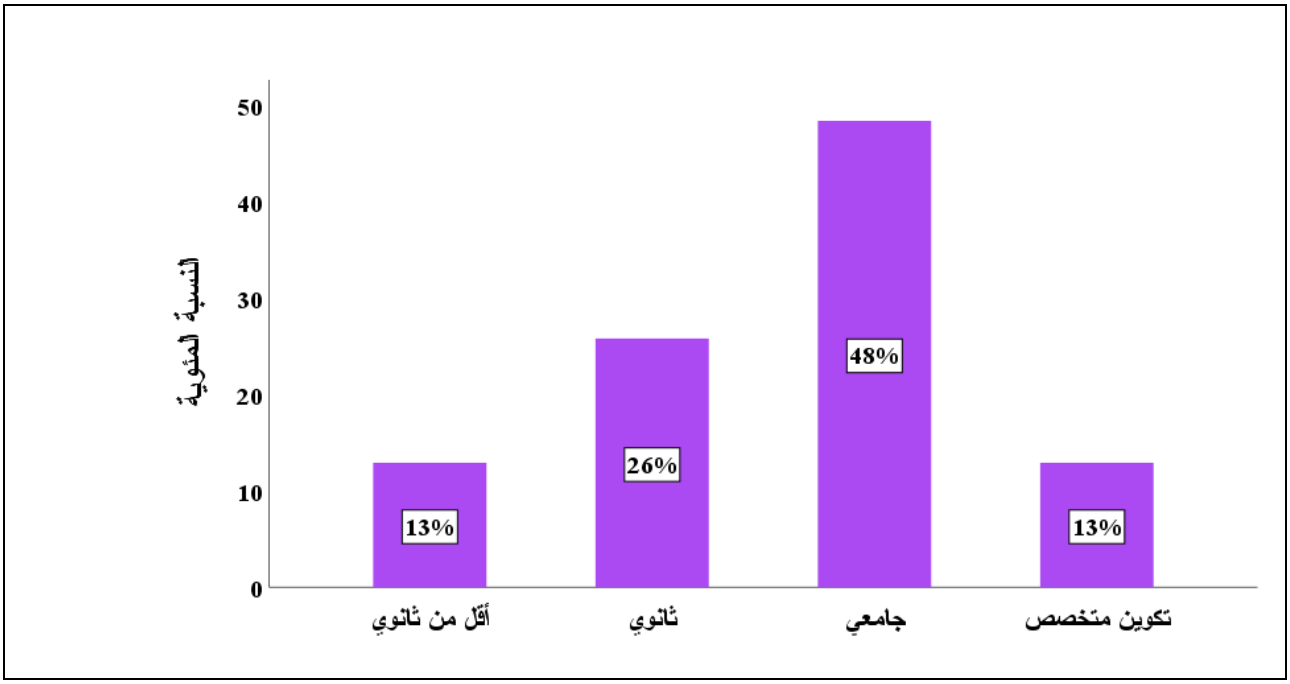
الجدول رقم (9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	04	13
	ثانوي	08	26
	جامعي	15	48
	تكوين متخصص	04	13
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين يمتلكون شهادة جامعية يمثلون المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مئوية بلغت (48%)، يليهم الموظفين من حاملي شهادة ثانوية بمجموع (08) الموظفين وبنسبة بلغت (26%)، في حين نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة التكوين المتخصص والذين يمتلكون مستوى أقل من الثانوي يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (04) أفراد وبنسبة مقدارها (13%) من إجمالي عينة الدراسة. وبالتالي، فأن غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس ذلك أنها الأكثر طلبا في سوق العمل بالجزائر هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن البيانات المتحصل عليها تعتبر صادقة على اعتبار أن حاملي شهادة ليسانس يمتلكون المعرفة الكافية التي تخولهم الإجابة على عبارات الإستبيان، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة:

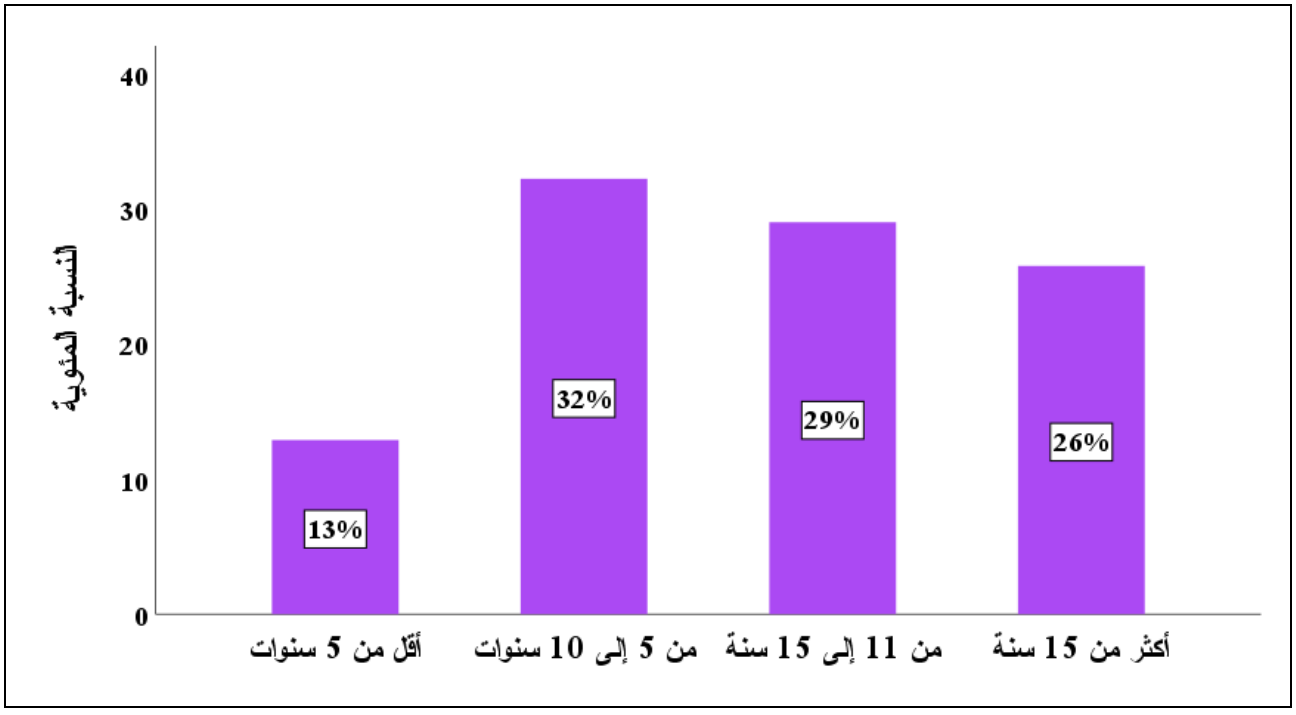
الجدول رقم (10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	04	13
	من 05 إلى 10 سنوات	10	32
	من 11 إلى15 سنة	09	29
	أكثر من 15 سنة	08	26
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية [من 5 إلى 10 سنوات] حيث بلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة مقدارها (32%)، يليهم الموظفين الذين تراوحت خبرتهم [من 11 إلى 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) أفراد وبنسبة مقدارها (29%)، ثم الأفراد الذين لديهم خبرة [أكثر من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة قدرها (26%)، في حين لم يتعدى مجموع الأفراد الذين يمتلكون خبرة [أقل من 05 سنوات] سوى (04) موظفين وبنسبة بلغت (13%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة يمتلكون خبرة لا بأس بها؛ بحيث يتم الاعتماد على إجاباتهم لاستخراج النتائج الدقيقة كون إجابتهم على العبارات لن تكون عشوائية بل بطريقة علمية وفهم عميق لكل عبارة من عبارات الاستبيان. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المنصب الوظيفي

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المنصب الوظيفي

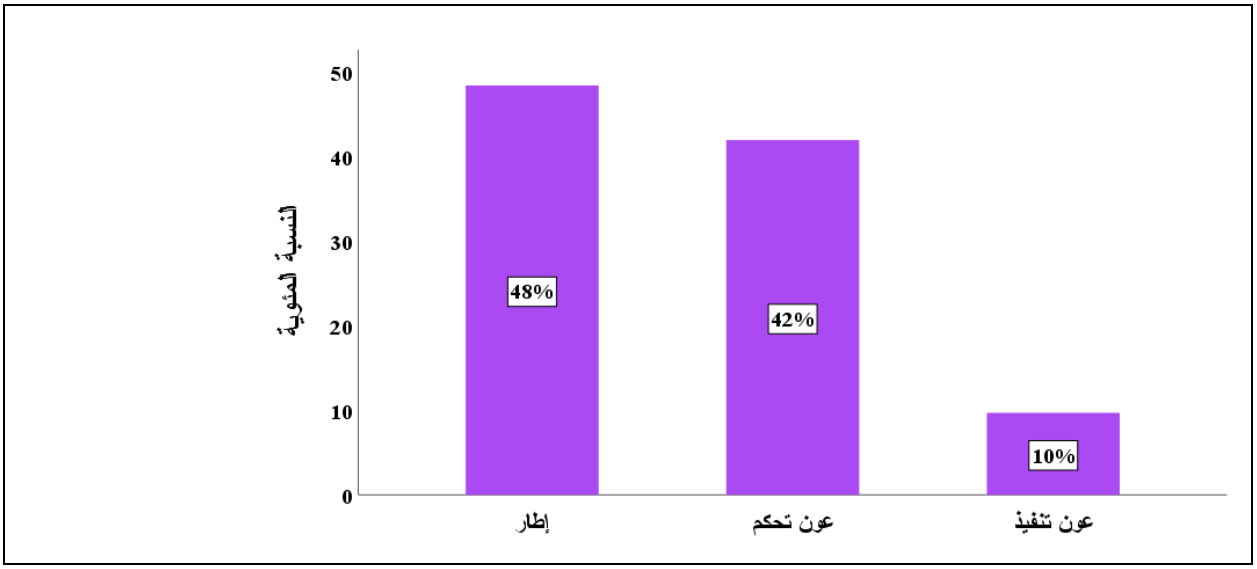
الجدول رقم (11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
المنصب الوظيفي	إطار	15	48
	عون تحكم	13	42
	عون تنفيذ	03	10
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة من موظفي عينة الدراسة يمثلون فئة الإطار حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (48%)، يليهم الموظفين من فئة عون تحكم بمجموع (13) موظف وبنسبة مقدارها (42%)، في حين بلغ مجموع الموظفين من فئة عون تنفيذ (03) موظفين وبنسبة بلغت (10%) من إجمالي حجم العينة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

بعد الانتهاء من وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى تحليل البيانات المتعلقة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لعبارات أبعاد متغير التكوين.

من أجل تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد حول عبارات أبعاد متغير التكوين. تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التكوين

التكوين	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	.543	.350	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لمتغير التكوين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (*M*=3.54) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.35) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى الأبعاد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- بعد تحديد الاحتياجات التكوينية

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
X1	تقوم إدارة المؤسسة بإعداد البرامج التكوينية حسب ما تقتضيه متطلبات العمل	3.52	1.03	موافق
X2	تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية التي تحسن قدراتي ومهاراتي لأداء وظيفتي الحالية	3.77	0.72	موافق
X3	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة كنتيجة لاعتمادها تكنولوجيات جديدة في العمل	3.68	0.94	موافق
X4	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية في المؤسسة عند توظيف عمال جدد أو استحداث وظائف جديدة	3.19	1.05	محايد
X5	تهتم المؤسسة بالاختيار الدقيق لمكونات البرنامج التكويني وعملياته	3.39	0.99	محايد
الدرجة الكلية لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية		3.51	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.51) وبانحراف معياري (***SD***=0.56) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X2) التي نصت على "تهتم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية التي تحسن قدراتي ومهاراتي لأداء وظيفتي الحالية" كانت أكثر

العبارات مساهمة في إثراء بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.77) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.72) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (X3) الخاصة ب "يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة كنتيجة لاعتمادها تكنولوجيات جديدة في العمل" بمتوسط حسابي (***M***=3.68) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.94) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X4) المتعلقة ب "يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية في المؤسسة عند توظيف عمال جدد أو استحداث وظائف جديدة" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.19) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=1.05) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام، يمكن القول أن الإجابات انحصرت غالبيتها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية داخل شركة نفطال فرع GPL المدية.

2- بعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
6X	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	3.16	1	محايد
7X	يتم تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أهداف واضحة ودقيقة	3.26	0.68	محايد
8X	يركز التدريب في المؤسسة على الإعداد الجيد للعاملين لأداء واجباتهم وخدمة زملائهم في العمل	3.61	1.14	موافق
9X	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن	3.74	0.81	موافق
X10	توفر المؤسسة البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري ومستمر	3.32	0.79	محايد
X11	مدة البرامج التكوينية في المؤسسة تكفي لاكتساب المهارات المرجوة وتحقيق أهداف عملية التكوين	3.45	0.77	موافق
X12	توضع البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أسس علمية مدروسة	3.52	0.93	موافق
X13	تسمح البرامج التكوينية في المؤسسة من اكتساب المعارف والمؤهلات اللازمة لاستخدام التجهيزات الخاصة بالعمل بيسر	4.03	1.05	موافق
X14	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي	3.77	0.76	موافق

	الكفاءة لكل دورة تكوين حسب الاحتياجات المطلوبة			
X15	تعتبر المؤسسة بأن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمارا وليس تكلفة	3.35	0.88	محايد
الدرجة الكلية لبعد قواعد البيانات وشبكات الاتصال		3.52	0.39	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للبيانات الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن المتوسط العام لبعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.52) وبانحراف معياري (***SD***=0.39) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X13) التي نصت على "تسمح البرامج التكوينية في المؤسسة من اكتساب المعارف والمؤهلات اللازمة لاستخدام التجهيزات الخاصة بالعمل بيسر"، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.03) وبانحراف معياري قدره (***SD***=1.05) معبرا عن وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X14) الخاصة ب "تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تكوين حسب الاحتياجات المطلوبة" بمتوسط حسابي (***M***=3.77) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.76) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X6) المتعلقة ب "تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.16) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=1) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام، يمكن القول أن جميع الإجابات انحصرت بين درجة المحايد ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية داخل شركة نفطال فرع GPL المدية

3- بعد تقييم البرامج التكوينية

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم البرامج التكوينية.

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تقييم البرامج التكوينية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
16X	تخضع البرامج التكوينية في المؤسسة إلى التقييم بشكل مستمر	3.13	0.67	محايد
17X	الدورات التكوينية في المؤسسة فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها	3.81	0.75	موافق
18X	تساهم الدورات التكوينية في المؤسسة من زيادة إحساس العاملين بالانتماء إليها	3.87	0.85	موافق
19X	تجرى عملية تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على الأهداف المحددة لها سلفا	3.39	0.88	محايد
X20	تعتمد المؤسسة على الخبراء والمختصين لتقييم برامجها التكوينية والتغلب على نقائصها	3.55	0.92	موافق
X21	تتم عملية التقييم في المؤسسة بإشراك مختلف الأطراف المعنية بالتكوين	3.71	1.04	موافق

X22	تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة لعملية التقييم وتعتبرها الوسيلة المناسبة لتطوير وتحسين هذه البرامج مستقبلا	3.58	0.81	موافق
الدرجة الكلية لبعد تقييم البرامج التكوينية		3.58	0.38	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لبعد تقييم البرامج التكوينية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.58) وبانحراف معياري (***SD***=0.38) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X18) التي نصت على " تساهم الدورات التكوينية في المؤسسة من زيادة إحساس العاملين بالانتماء إليها"، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.87) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.85) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X17) الخاصة ب "الدورات التكوينية في المؤسسة فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها" بمتوسط حسابي (***M***=3.81) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.75) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X16) المتعلقة ب "تخضع البرامج التكوينية في المؤسسة إلى التقييم بشكل مستمر"على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.13) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.67) ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام، يمكن القول أن جميع الإجابات انحصرت أغلبها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد تقييم البرامج التكوينية داخل

شركة نفطال فرع GPL المدية

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لعبارات متغير الميزة التنافسية

يوضح الجدول رقم (16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لعبارات متغير الميزة التنافسية.

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الميزة التنافسية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
Y1	تساهم سياسة التكوين بالمؤسسة في تكيف وتطور عامليها ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية	3.48	0.72	موافق
Y2	تصاغ البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أهداف إستراتيجية تسمح بتطور وتميز المؤسسة	3.19	0.91	محايد
Y3	تعتبر إدارة المؤسسة التكوين كاستثمار بشري يعزز فرصها في المنافسة والبقاء في السوق	3.32	0.98	محايد
Y4	تعزز البرامج التكوينية من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها في السوق	3.77	1.15	موافق
Y5	تساعد البرامج التكوينية المتبعة في المؤسسة من التحكم في تكاليف إنتاج وتوزيع منتجاتها	3.19	0.98	محايد
Y6	تدعم البرامج التكوينية بالمؤسسة فرص إبداع وابتكار العامل لأي إجراء من شأنه تحسين جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات	3.29	1.04	محايد
Y7	تسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى سد	3.71	0.86	موافق

	الفجوة بين قدرات موظفيها ومتطلبات العمل لديها			
الدرجة الكلية لمنغير الميزة التنافسية		3.42	0.52	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لمتغير الميزة التنافسية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.42) وبانحراف معياري (***SD***=0.52) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y4) التي نصت على "تعزز البرامج التكوينية من قدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها في السوق" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير الميزة التنافسية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.77) وبانحراف معياري قدره (***SD***=1.15) معبرا عن وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y7) الخاصة ب "تسعى المؤسسة من خلال التكوين إلى سد الفجوة بين قدرات موظفيها ومتطلبات العمل لديها" بمتوسط حسابي (***M***=3.71) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.86) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y2) المتعلقة ب " تصاغ البرامج التكوينية في المؤسسة بناء على أهداف إستراتيجية تسمح بتطور وتميز المؤسسة " على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.19) وبانحراف معياري بلغ (***SD***=0.91) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام، يمكن القول أن جميع الإجابات انحصرت أغلبها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الميزة التنافسية داخل مؤسسة.....

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

في الجزء الأخير من التحليل الإحصائي نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضية الأولى لتحليل الإنحدار الخطي المتعدد، أما الفرضية الثانية والثالثة فقد تم اخضاعها لاختبار التباين الأحادي.

أولا: اختبار الفرضية الاولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالجانب التطبيقي على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التكوين بدلالة أبعاده مجتمعةً (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) في التنبؤ بالميزة التنافسية عند مستوى (α = 0.05) لدى** شركة نفطال فرع GPL المدية وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار أثر التكوين في التنبؤ بالميزة التنافسية

النموذج	**المتغير التابع (Y)**		
	) الميزة التنافسية (		
أبعاد التكوين (X)	أوزان الإنحدار ***B***	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
تحديد الاحتياجات التكوينية (X1)	.4580***	.0840	.001>
تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية (X2)	.570**	0.167	0.002
تقييم البرامج التكوينية (X3)	0.193	0.126	0.139

الثابت (*i*)	3.201	0.365	0010.>
R^2 = 0.572 $F(3, 30)$= 12.027 , P <0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	**: P<0.01		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن أبعاد متغير التكوين مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث تشير قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.572) إلى أن أبعاد متغير التكوين قامت بتفسير ما قيمته (57%) من تباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كذلك تشير النتائج اختبار التباين $F(3, 30)$= 12.027, P <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (3.201)i + (0.458) \times X1 + (0.570) \times X2 + (0.193) \times X3$$

حيث:

Y: الميزة التنافسية; *i*: الثابت ; X1: تحديد الاحتياجات التكوينية ; X2: تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية ; X3: تقييم البرامج التكوينية

من خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17)، نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا عند بعد تحديد الاحتياجات التكوينية حيث بلغت (B =0.458, P < 0.001). وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية في التنبؤ بالميزة التنافسية لدى شركة نفطال فرع GPL المدية أما قيمة معامل الإنحدار غير المعياري عند بعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية فقد

بلغت (B =0.570, P = 0.002)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية في التنبؤ بالميزة التنافسية لدى

شركة نفطال فرع GPL المدية وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار غير المعياري عند بعد تقييم البرامج التكوينية (B =0.193, P < 0.001)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم البرامج التكوينية في التنبؤ بالميزة التنافسية لدى شركة نفطال فرع GPL المدية

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التكوين بدلالة أبعاده مجتمعةً (تحديد الاحتياجات التكوينية،تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) في التنبؤ بالميزة التنافسية عند مستوى (α = 0.05) لدى شركة نفطال فرع GPL المدية

ثانيا– اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	1.870	01	0.141	0.141	0.187
العمر	1.239	02	0.187	0.094	0.312
المؤهل العلمي	0.576	03	0.130	0.043	0.638
سنوات الخبرة	2.513	02	0.380	0.190	0.108
المنصب الوظيفي	4.8	02	0.725	0.363	0.081
الخطأ	–	19	01.435	0.076	–
المجموع	–	31	391.401	–	–
(Lvene test):(	**06 , 24** = (0.574.0 =, *P*= 846,				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (18) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير التكوين غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.574, *P*=0.846) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).**

ثانيا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	15.272	01	01.347	01.347	0.101
العمر	03.063	02	0.541	0.270	0.070
المؤهل العلمي	01.6	03	0.423	0.141	0.223
سنوات الخبرة	03.660	02	0.646	0.323	0.085
المنصب الوظيفي	05.989	02	01.057	0.528	0.050
الخطأ	-	19	01.676	0.088	-
المجموع	-	31	357.074	-	-
(Lvene test):(	**06 , 24** = (0.734.0= *P*, 730				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الميزة التنافسية غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.734, *P*=0.730) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

أسئلة الدراسة:

– هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التكوين بدلالة أبعاده مجتمعةً (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) في التنبؤ بالميزة التنافسية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدى

شركة نفطال فرع GPL المدية ؟

–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟

–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

–لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التكوين بدلالة أبعاده مجتمعةً (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) في التنبؤ بالميزة التنافسية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدى مؤسسة شركة نفطال فرع GPL المدية

–لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التكوين تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الميزة التنافسية تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).

الخاتمة

خاتمة:

بعد دراسة مؤسسة نفطال النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين بعد من الأدوات الأساسية لمؤسسة نفطال بالمدية وهي بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مسايرة التطورات الحاصلة أن تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا.

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية أو لما ترتبط به خطة استراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد داخليا، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتائج أثبتت دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية تيندال للعمال للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفؤة.

ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة واعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق منه بالربط بين النتائج والمخرجات والأهداف واذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره.

فمؤسسة نفطال في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين وبتنمية الموارد البشرية وتحفيزه من جل خلق الابداع ومواكبة التطورات العامة.

ويفترض أن يكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرامج وتقييم المتدربين ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب.

اذن فالتكوين يهدف في مجمله إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل مؤسسة نفطال وتستمد نشاطها من ارتباطها بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية الإنتاجية، وعليه فان المؤسسات تحتاج إلى بذل جهود بتدريب القوى البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم.

وأهم ما يمكن قوله هو الاهتمام الكبير الذي ناله التكوين للمؤسسة الصناعية تيندال وبالتالي تعمل هذه الأخيرة من اجل تكوين أفرادها للوصول إلى مستوى يساعدها في الدخول في عالم المنافسة الدولية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد وصفي عقبلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
2. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، ط2، 2006.
3. صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
4. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 199-2000.
5. عاطف محمد علي، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996..
6. عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2008.
7. عبد الرحمان توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للادراة، القاهرة، 1994، ص 94.
8. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنموية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 188.
9. عل السلمى، ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص 16.
10. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 102.
11. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل إدارة قرطبة، ط1، 2007، ص 97-98.
12. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، 1996، ص 287.

13. نزهة بوعدو، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات، رسالة ماجستير، اشراف عبد الوهاب تمام، فرع التسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية، 2001-2002، ص 85.
14. نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011، ص 70.

الملاحق

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التكوينية الاحتياجات تحديد	,111	31	,200*	,964	31	,363
التكوينية البرامج وتنفيذ تصميم	,150	31	,074	,966	31	,409
التكوينية البرامج تقييم	,123	31	,200*	,972	31	,580
التكوين	,104	31	,200*	,940	31	,082
التنافسية الميزة	,149	31	,079	,952	31	,179
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- التكوين:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	22

- الميزة التنافسية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	7

- الدرجة الكلية للإستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	29

3-البيانات الشخصية

Frequency Table

الجنس متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	61,3	61,3	61,3
	أنثى	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	4	12,9	12,9	12,9
	سنة 39 إلى 30 من	6	19,4	19,4	32,3
	سنة 49 إلى 40 من	13	41,9	41,9	74,2
	فأكثر سنة 50	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العلمي المؤهل متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي من أقل	4	12,9	12,9	12,9
	ثانوي	8	25,8	25,8	38,7
	جامعي	15	48,4	48,4	87,1
	متخصص تكوين	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الخبرة سنوات متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	4	12,9	12,9	12,9
	سنوات 10 إلى 5 من	10	32,3	32,3	45,2
	سنة 15 إلى 11 من	9	29,0	29,0	74,2
	سنة 15 من أكثر	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفي المنصب متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	15	48,4	48,4	48,4
	تحكم عون	13	41,9	41,9	90,3
	تنفيذ عون	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد متغير التكوين:

Univariate Statistics							
				Missing		No. of Extremes[a]	
	N	Mean	Std. Deviation	Count	Percent	Low	High
X1	31	3,5161	1,02862	0	,0	0	0
X2	31	3,7742	,71692	0	,0	0	0
X3	31	3,6774	,94471	0	,0	1	0
X4	31	3,1935	1,04624	0	,0	0	0
X5	31	3,3871	,98919	0	,0	0	0
X1_5	31	3,5097	,65287	0	,0	1	0
X6	31	3,1613	1,00322	0	,0	0	0
X7	31	3,2581	,68155	0	,0	0	0
X8	31	3,6129	1,14535	0	,0	0	0
X9	31	3,7419	,81518	0	,0	0	0
X10	31	3,3226	,79108	0	,0	0	0
X11	31	3,4516	,76762	0	,0	0	0
X12	31	3,5161	,92632	0	,0	1	0
X13	31	4,0323	1,04830	0	,0	0	0
X14	31	3,7742	,76200	0	,0	0	0
X15	31	3,3548	,87744	0	,0	0	0
X6_15	31	3,5226	,38791	0	,0	1	0
X16	31	3,1290	,67042	0	,0	.	.
X17	31	3,8065	,74919	0	,0	0	0
X18	31	3,8710	,84624	0	,0	0	0
X19	31	3,3871	,88232	0	,0	0	0
X20	31	3,5484	,92516	0	,0	1	0
X21	31	3,7097	1,03902	0	,0	0	0
X22	31	3,5806	,80723	0	,0	0	0
X16_22	31	3,5760	,37883	0	,0	1	0
X1_22	31	3,5367	,34903	0	,0	1	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الميزة التنافسية

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
Y1	31	3,4839	,72438	0	,0	0	0
Y2	31	3,1935	,90992	0	,0	0	0
Y3	31	3,3226	,97936	0	,0	0	0
Y4	31	3,7742	1,14629	0	,0	0	0
Y5	31	3,1935	,98045	0	,0	1	0
Y6	31	3,2903	1,03902	0	,0	1	0
Y7	31	3,7097	,86385	0	,0	0	0
Y1_7	31	3,4240	,51835	0	,0	1	0

a. Number of cases outside the range (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

6-تحليل الانحدار :

- اختبار الفرضية الأولى

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاحتياجات تحديد ,التكوينية البرامج تقييم ,التكوينية البرامج وتنفيذ تصميم ,التكوينية[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التكوين			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756[a]	,572	,524	,24070
a. Predictors: (Constant), التكوينية البرامج وتنفيذ تصميم ,التكوينية الاحتياجات تحديد ,التكوينية البرامج تقييم				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,090	3	,697	12,027	,000[b]
	Residual	1,564	27	,058		
	Total	3,655	30			
a. Dependent Variable: التكوين						
b. Predictors: (Constant), التكوينية البرامج وتنفيذ تصميم ,التكوينية الاحتياجات تحديد ,التكوينية البرامج تقييم						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,201	,365		8,768	,000
	التكوينية الاحتياجات تحديد	,458	,084	,849	5,422	,000
	التكوينية البرامج وتنفيذ تصميم	,570	,167	,641	3,415	,002
	التكوينية البرامج تقييم	,193	,126	,272	1,526	,139
a. Dependent Variable: التكوين						

7- اختبار الفرضية الثانية

7-اختبار التجانس:

✓ **التكوين**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: التكوين			
F	df1	df2	Sig.
,574	24	6	,846
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المؤهل العلمي + سنوات الخبرة + المنصب الوظيفي			

✓ **الميزة التنافسة**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الميزة التنافسية			
F	df1	df2	Sig.
,734	24	6	,730
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المؤهل العلمي + سنوات الخبرة + المنصب الوظيفي			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير التكوين

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التكوين					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,219[a]	11	,202	2,671	,029
Intercept	137,665	1	137,665	1822,262	,000
الجنس	,141	1	,141	1,870	,187
العمر	,187	2	,094	1,239	,312
العلمي_المؤهل	,130	3	,043	,576	,638
الخبرة_سنوات	,380	2	,190	2,513	,108
الوظيفي_المنصب	,725	2	,363	4,800	,081
Error	1,435	19	,076		
Total	391,401	31			
Corrected Total	3,655	30			
a. R Squared = ,607 (Adjusted R Squared = ,380)					

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الميزة التنافسية

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التنافسية الميزة					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,815[a]	11	,347	3,930	,104
Intercept	138,688	1	138,688	1571,854	,000
الجنس	1,347	1	1,347	15,272	,101
العمر	,541	2	,270	3,063	,070
العلمي_المؤهل	,423	3	,141	1,600	,223
الخبرة_سنوات	,646	2	,323	3,660	,085
الوظيفي_المنصب	1,057	2	,528	5,989	,050
Error	1,676	19	,088		
Total	357,074	31			
Corrected Total	5,491	30			
a. R Squared = ,695 (Adjusted R Squared = ,518)					

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: التنافسية الميزة :التابع المتغير

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,466[a]	9	,052	,462	,886
Intercept	256,017	1	256,017	2289,148	,000
الجنس	,116	1	,116	1,034	,319
العمر	,146	3	,049	,436	,729
الدراسي_المستوى	,141	3	,047	,421	,739
الخبرة	,007	2	,003	,030	,971
Error	2,796	25	,112		
Total	545,227	35			
Corrected Total	3,262	34			

a. R Squared = ,143 (Adjusted R Squared = -,166)