

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة : علوم التسيير  
تخصص : ادارة اعمال

بعنوان :

تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة شركة كهرياء وطاقات متجددة SKTM - غرداية -

من إعداد الطالبين : - لالوت زكرياء

- مصباح باحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د/ زوزي محمد ( أستاذ محاضر "أ" جامعة غرداية ) رئيسا

د/ عمي سعيد حمزة ( أستاذ محاضر "أ" جامعة غرداية ) مشرفا ومقررا

أ/ عجيلة حنان ( أستاذة مساعدة "أ" جامعة غرداية ) مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة : علوم التسيير  
تخصص : ادارة اعمال

بعنوان:

تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM - غرداية -

من إعداد الطالبين : - لالوت زكرياء

- مصباح باحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د/ زوزي محمد ( أستاذ محاضر "أ" جامعة غرداية ) رئيسا

د/ عمي سعيد حمزة ( أستاذ محاضر "أ" جامعة غرداية ) مشرفا ومقررا

أ/ عجيلة حنان ( أستاذة مساعدة "أ" جامعة غرداية ) مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

# الإهداء

نهدي هذا العمل إلى :

✚ الوالدين العزيزين حفظهما الله ورعاهما وأطال في

عمرهما .

✚ الزوجة الكريمة ربي يحفظها .

✚ جميع أفراد العائلة صغيرا وكبيرا .

✚ جميع الأصدقاء و الأصحاب .

✚ إلى كل عزيز علينا إلى كل من ساندنا ووقف معنا .

# الشكر

نشكر الله عز وجل ونحمده على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ المشرف

الدكتور \* عمي سعيد حمزة \*

الذي تفضل بإشرافه على هذا العمل والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

واقترحاته

ونتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين

أناروا لنا درب العلم والمعرفة خلال مسيرتنا الدراسية .

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى إطارات مديرية الموارد البشرية

لشركة كهراء وطاقات متجددة و إلى كل من ساعدنا وشجعنا على

إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد فجازاهم الله عنا كل خير .

وشكرا للجميع

## ملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف عن تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة SKTM للكهرباء والطاقت المتجددة، من خلال تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية بغية زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين .وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على توزيع استبيان على عينة تتكون من 40 فرد لجمع المعطيات شركة SKTM ، التي تم تبويبها ومعالجتها باستخدام الأساليب الاحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية SPSS النسخة 20 ، حيث توصلنا الى جملة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية و الأداء الوظيفي في شركة sktm .
- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي في شركة .sktm.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي في شركة sktm .

### الكلمات المفتاحية :

- تكوين ، أداء وظيفي ، موارد بشرية ، مؤسسة ..

## **Summary**

This study aims at identifying the effect of human resource formation on job performance in the company SKTM for electricity and renewable energies, by identifying defaultes and weaknesses in training programs in order to increase their effectiveness to improve staff performance.

In this study we relied on the distribution of a questionnaire on a sample of 40 individuals to collect data from company SKTM, which were tabulated and processed using statistical methods and by using the statistical packages program SPSS version 20, where we reached some of results, the most important is:

- The existence of a statistically significant relationship between the formation of human resources and the functional performance in company SKTM.
- The existence of a significant statistical of impact between determining the formative needs and the functional performance in company SKTM.
- The existence of a significant statistical of impact between evaluate the revenue of formation and the functional performance in company SKTM.

### **The key words:**

- Formation, Functional Performance, Human Resources ,Institution.

## قائمة المحتويات

|       |  |
|-------|--|
|       | الإهداء  |
|       | الشكر  |
| V     | الملخص   |
| VII   | قائمة المحتويات  |
| VIII  | قائمة الجداول  |
| IX    | قائمة الأشكال البيانية   |
| X     | قائمة الملاحق  |
| أ - ج | المقدمة  |
| 1     | الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي   |
| 2     | تمهيد  |
| 3     | المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي |
| 39    | المبحث الثاني : الدراسات السابقة                                     |
| 47    | خلاصة الفصل الأول  |
| 48    | الفصل الثاني : الاطار التطبيقي دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة  |
| 49    | تمهيد  |
| 50    | المبحث الأول : دراسة ميدانية لشركة كهرباء وطاقات متجددة              |
| 68    | المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية                   |
| 82    | خلاصة الفصل الثاني   |
| 83    | الخاتمة  |
| 86    | قائمة المصادر والمراجع   |
| 91    | الملاحق  |
| 110   | الفهرس   |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 22     | بعض الأمثلة التي تدل على وجود إحتياج تكويني  | 1-1        |
| 45     | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة   | 2-1        |
| 55     | عدد العمال في المؤسسة لسنة 2018  | 1-2        |
| 57     | محطات التوليد بالألواح الشمسية   | 2-2        |
| 57     | وحدات إنتاج الطاقة التقليدية   | 3-2        |
| 64     | الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان   | 4-2        |
| 65     | درجة أهمية بنود الاستبيان  | 5-2        |
| 66     | مقياس تحديد الأهمية النسبية  | 6-2        |
| 67     | اختبار الصدق والثبات للمحاور ومجموعها  | 7-2        |
| 67     | نتائج اختبار كولمنجروف سيمرنوف في توزيع البيانات                                     | 8-2        |
| 68     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | 9-2        |
| 69     | توزيع أفراد العينة حسب العمر   | 10-2       |
| 70     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  | 11-2       |
| 71     | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة  | 12-2       |
| 72     | عبارات تحديد الاحتياجات التكوينية  | 13-2       |
| 73     | عبارات اختيار المتكولين  | 14-2       |
| 74     | عبارات اختيار المكونين   | 15-2       |
| 75     | عبارات جودة تصميم برنامج التكوين   | 16-2       |
| 76     | عبارات تقييم العملية التكوينية   | 17-2       |
| 77     | عبارات الأداء الوظيفي  | 18-2       |
| 79     | العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي                                    | 19-2       |
| 80     | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على الأداء الوظيفي | 20-2       |
| 80     | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم عائد التكوين على الأداء الوظيفي         | 21-2       |

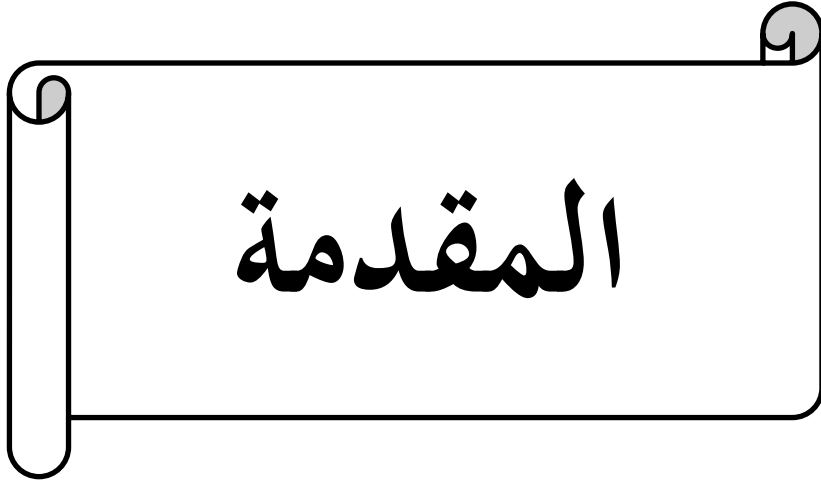


## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                            | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 6      | مجالات التكوين بالنسبة للفرد           | 1-1       |
| 14     | أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية | 2-1       |
| 16     | تحديد أهداف البرنامج التكويني          | 3-1       |
| 21     | تحديد الحاجة للتكوين                   | 4-1       |
| 52     | فروع مجمع سونلغاز                      | 1-2       |
| 56     | منحنى تطور إنتاج الطاقة لشركة SKTM     | 2-2       |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق   | رقم الملحق |
|--------|--|------------|
| 92     | قائمة المحكمين   | 1          |
| 93     | الاستبيان  | 2          |
| 97     | الميكمل التنظيمي   | 3          |
| 100    | جدول التكرارات والنسب المئوية الخاصة بخصائص أفراد العينة | 4          |
| 101    | حساب ثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان                   | 5          |
| 101    | اختبار كولموجروف سميرونوف                                | 6          |
| 102    | جدول تكرارات محاور الاستبيان                             | 7          |
| 105    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبيان | 8          |
| 107    | العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي        | 9          |
| 108    | تحليل الانحدار الخطي البسيط لايجاد الاثر بين المتغيرات   | 10         |



شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة ، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنه من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميته الفائقة وقدراته على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

تعمل المؤسسات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة فمن خلال تقييم أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل والطرق يتم الكشف على النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب ، أو على مستوى الفرد نفسه ، للتخلص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين وذلك من أجل التأقلم مع المتغير الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل.

فالتكوين يعتبر استثمارا يكون عائد على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية ، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة ، وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته . فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة ، ولكن العائد يكون مريحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية ، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها .

### طرح الإشكالية :

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير ، وباعتبار هذا الإهتمام يعكس دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميتها في تضيق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف ، ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو أثر تكوين الم وارد البشرية على الأداء الوظيفي بشركة كهرباء وطاقات متجددة )

(SKTM)- غرداية - ؟

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل هناك علاقة بين تكوين الموارد البشرية و الأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm ؟
- 2- ما مستوى تأثير الاحتياجات التكوينية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm؟
- 3- كيف يؤثر تقييم عائد التكوين على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm؟

#### فرضيات الدراسة :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm؟
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm؟
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm؟

#### مبررات اختيار الموضوع :

- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة والشركة الوطنية sktm - غرداية - بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الإعتناء به بتوفير نظام تكوين جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي .
- معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية والخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الدراسة الميدانية لشركة sktm - غرداية - .

#### أهداف الدراسة :

- السعي للوصول إلى تكوين إيجابي يسود المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يسود المؤسسات الإقتصادية عامة وشركة sktm خاصة ، يضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الإستعداد لإستخدام مخزونه الطاقوي كاملاً والإستثمار فيه .
- إظهار العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين كعلاقة العمل والتكوين .
- تقديم نتائج الدراسة للإدارة والإستفادة منها وتحسين أداء المؤسسة للأفضل .

#### أهمية الدراسة :

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تحليل مفهوم تكوين الموارد البشرية وعرضها بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب ، وهكذا تصبح في متناول الباحثين ونجعل منها أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية مكتملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع تكوين الموارد البشرية لتحقيق أداء جيد للمؤسسة ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام ، كما يمكننا أن نقول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصاً موجوداً في هذا المجال .

### حدود الدراسة :

- 1- الحدود الموضوعية : حددت الدراسة بموضوع تكوين الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في شركة كهرباء وطاقت متجددة sktm –غرداية - .
  - 2- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في المديرية العامة لشركة كهرباء وطاقت متجددة sktm الكائنة في حي القدس بلدية بنورة ولاية غرداية وهي أحد فروع مجمع سونلغاز .
  - 3- الحدود الزمنية : تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019.
- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

يهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري ، كونه مناسب للإحاطة بموضوع الدراسة ، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي ، حيث تمت معالجته باستخدام الاستبيان ، ثم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة ، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية ( مثل أدوات الإحصاء الوصفي ، وبعض البرامج الإحصائية منها spss ) .

### مرجعية الدراسة :

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة ، فمنها ما يشمل تكوين الموارد البشرية ، ومنها ما يشمل الأداء الوظيفي ، وهذا عن طريق ربط العلاقة بينهما ، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية .

### صعوبات الدراسة :

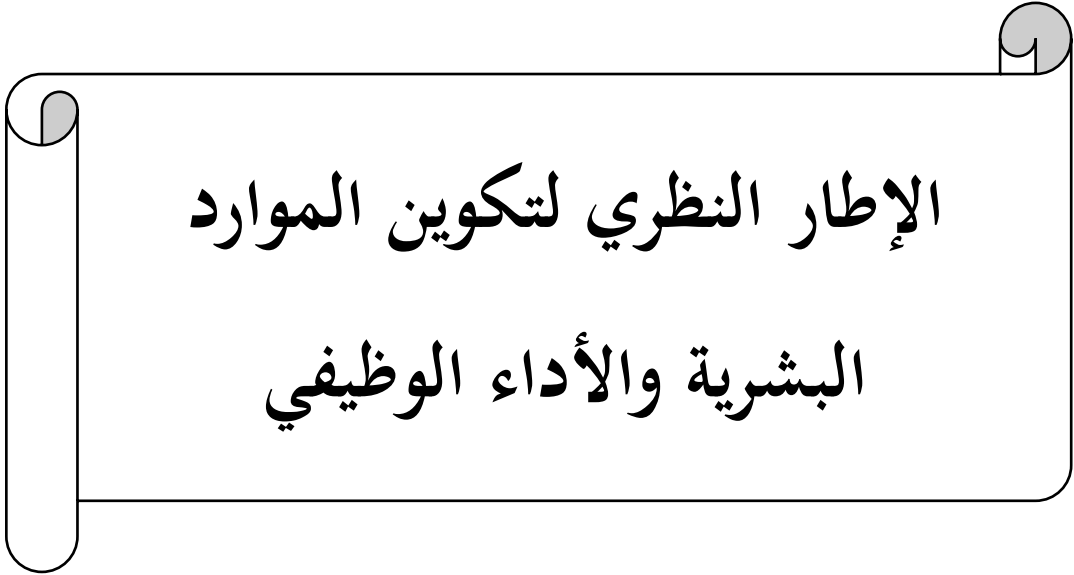
- صعوبة في استرجاع الاستبيانات فهناك العديد من الموظفين متحفظين في ملء الاستبيان .
- اختلاف المفكرين في التفريق بين التكوين والتدريب .

### هيكل الدراسة :

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها ، تناولنا الموضوع من خلال فصلين :

**الفصل الأول** متعلق بالإطار النظري للدراسة ، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع دراستنا.

**والفصل الثاني** متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها .



الإطار النظري لتكوين الموارد  
البشرية والأداء الوظيفي

## تمهيد :

يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من الموضوعات الإدارية نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية وقد أصبح التكوين يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويعرف التكوين بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العامل في عمله.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء العمال، حيث يهدف التكوين إلى تزويد المتكويين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

فستناول في هذا الفصل مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة المحلية منها والأجنبية .



### المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب والمتمثلة في المطلب الأول الذي يتضمن ماهية تكوين الموارد البشرية أما المطلب الثاني والذي يتضمن ماهية الأداء الوظيفي وفي المطلب الثالث والأخير الذي يبرز العلاقة بينهما .

#### المطلب الأول: ماهية تكوين الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية دعامة للمجال الاقتصادي لأي منظمة ، وبهذا فهي تسعى الى تنميتها وتطويرها بشتى الوسائل ومن أهمها العملية التكوينية ، حيث أن نجاح أو فشل هذه العملية متعلق بربح أو خسارة المؤسسة ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

#### الفرع الأول : مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحاً لها .

- يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة " <sup>1</sup>.

- كما يعرفها E , FLIPPO بأنها " تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

- كذلك تعرف على أنها " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم والمصلحة العامة" <sup>2</sup>.

- كذلك تعرف على أنها " مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 16 .

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 18 .

<sup>3</sup> أكرم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد 4 ، الأردن ، 2010 ، ص 502 .

– من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، و تقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل هذه الإنجازات من أجل حفزهم على العمل وزيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها".

### ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية :

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشرية، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفير واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره.

من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في :

1. كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين .
3. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية .
4. يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى .
5. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل .
6. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل إختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

### الفرع الثاني : مفهوم ومبادئ التكوين

#### أولا : مفهوم التكوين :

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين و ذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة، وكل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

– يعرف التكوين من الناحية اللغوية على أنه " التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغيرات والتعديلات وفق نهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا، فالتكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماطا فكرية معنوية أو أشكالا أدائية و وظيفية <sup>1</sup>.

– أما من الناحية الاصطلاحية فيعرف التكوين على أنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين مصمودي ، عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراه ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة قسنطينة ، 1997 – 1998 ، ص 17 .

- كذلك يعرف التكوين على انه " العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجاراته التقنيات الحديثة ، بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوبة " .<sup>2</sup>

- كذلك التكوين هو " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " .<sup>3</sup>

يتضح من كل مفاهيم التكوين أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين " نشاط مخطط مستمر ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية " .

بعد تناولنا إلى مجموعة مختلفة من التعريفات للتكوين سنحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين وهذه المصطلحات هي:<sup>4</sup>

1. التعليم: ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.
  2. التطوير : هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.
- فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم تكوين.
- قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما. بحيث أن التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فمثلا القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال... الخ ، وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها بيسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها.
- فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. كما توضحه تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي: مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات والقدرات، مستوى السلوك والاتجاهات
- الشكل التالي يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد:

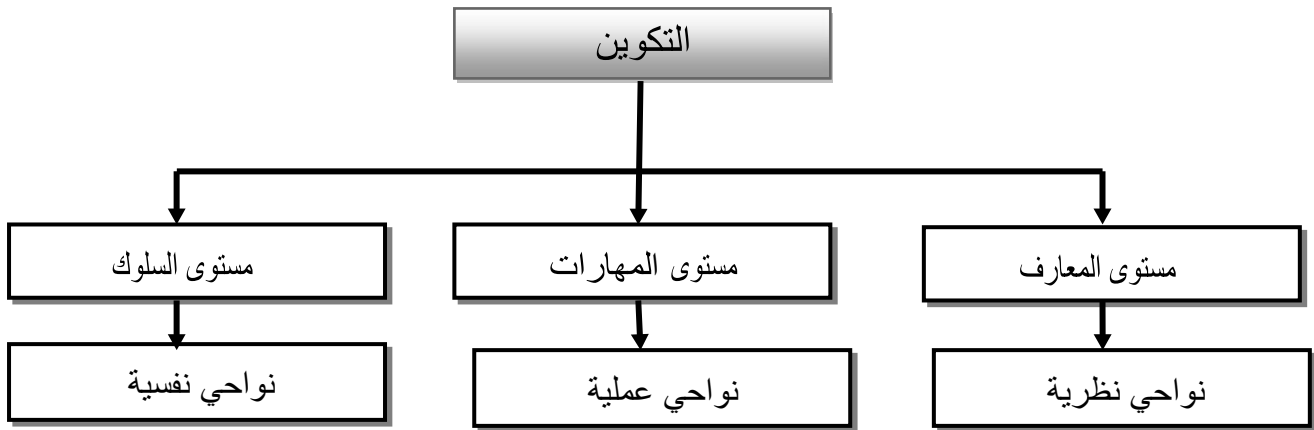
<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21 ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 332 .

<sup>2</sup> Auluck , R.K Mere nip and tuck ? Training and development's changing role , IndustrP29 .

<sup>3</sup> جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2008 / 2009 ، ص 25 .

<sup>4</sup> بلقاسم سلطنية وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007 ، ص 98 .

الشكل رقم (1-1) : مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر : جفري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2009/ 2008 ، ص 29 .

#### ثانيا: مبادئ التكوين :

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ ما يلي:

**1- الاستمرارية:** وهي أمرا لازما للعامل مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية والعملية وخلال مراحل تدرجه العمري والوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقية إلى درجات وظيفية أعلى.

كما أن التكوين ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما نشاط ووظيفة أساسية للمؤسسة. ولهذا فعلى الإدارات التكوينية في مختلف المؤسسات الحرص على التخطيط لإعطاء العمال جرعات تكوينية سنوية بشكل ذاتي أو منظم لكي يحتفظ العقل البشري بقدرته على الحركة والنمو، وبذلك تنتقل إلى مفهوم التكوين المستمر والذي يأتي متوافقا مع حركة التطور والتقدم في التقنيات والأساليب والأدوات والنظم والمفاهيم وغيرها، كما أن التكوين ليس معلقا بالعامل بذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة وخططها المستقبلية، ولذلك يجب أن تنظر الإدارة إلى التكوين على أنه وظيفة أساسية ومستمرة باستمرار طوال حياة المؤسسة.<sup>1</sup>

**2- الشمولية :** تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يمتد النشاط التكويني ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا وعمليا. ويعتبر التكوين نشاطا إداريا تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء منها وضوح الأهداف والسياسات، وتوازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المالية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة، إلى

<sup>1</sup> على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1981، ص42-45.

جانب انه نشاط فني يستلزم توافر خيرات وتخصصات محددة، وتمثل الجوانب الفنية في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج، وإعداد المناهج والمواد العلمية، واختيار الأسلوب التكويني، أما الجوانب الإدارية في وضع الخطط وتبدير الموارد وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بجانب الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة. والتكوين هو نشاط مركب بين جانبيين النظري والعملي، يتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب المعلومات والمعارف، والثقافات المتنوعة بحسن سير العمل. أما الجانب العملي فيتمثل في تطبيقات عملية على العمال، ويراعي في التكوين تحقيق التوازن بين كافة الأطر والجوانب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

**3- التجديد والتغيير:** التكوين نشاط متغير ومتجدد أي انه يتعامل مع مجموعة من متغيرات في داخل وخارج المؤسسة، فالعامل الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير عاداته، وسلوكه، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني، لذلك فالتكوين دائم التغيير ولا يمكن أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد.<sup>2</sup>

**4- التكوين نظام متكامل (التكامل):** إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، ومتكامل بمعنى انه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية، التي تهدف للنهوض بالمؤسسة إذا كانت تعاني من عثرة ما. ولهذا فالتكوين لن يكون معجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في التكوين مع مجهودات أخرى الإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية... الخ، وحتى في حالة مؤسسة ناهضة فإنها لن تظل ناهضة طويلا إذا لم تجعل التكوين جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى.

**5- التدرج:** يعتبر النشاط التكويني الفعال على تحقيق التراكم في المعلومات والمهارات حتى تتكون الخبرة المناسبة وتتولد الاتجاهات لدى العامل، والتدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل لا بد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقدم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة. ويتطلب الإدارة التكوينية مقومات إدارية وتنظيمية من حيث التدرج في العملية التكوينية وربط التكوين بجوافز مادية ومعنوية ومراعاة التفاوت بين المتكونين، والاهتمام بالتطبيق العملي كذلك الاختيار الدقيق للمتكونين ومتابعتهم بعد انتهاء التكوين، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيرا ربط العملية التكوينية بحاجات العمل الحقيقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعساني، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حلب سورية، 2005 ص 399.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 220.

<sup>3</sup> السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد 2، ص 209.

**6- الواقعية:** يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق، وبذلك يمثل التكوين الإداري احد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال. ولكي يكون التكوين واقعا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى، وان يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أنواع ومراحل التكوين

#### أولا : أنواع التكوين :

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة. والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكويين، وزمان ومكان التكوين، والإمكانيات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها.

والبرنامج التكويني هو " جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية وبشكل مبرمج للإشباع الحاجات التكوينية لكل من العامل والمؤسسة"<sup>2</sup>. كذلك هو " جملة من الأنشطة المؤسسة لإكساب العامل معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية"<sup>3</sup>. والتكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة. وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:<sup>4</sup>

#### 1- التكوين من حيث المكان: وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعا وانتشارا في الواقع العملي، وينقسم إلى نوعين:<sup>5</sup>

أ- **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين الداخلي بميزة اساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.<sup>6</sup> وان ابرز فوائد هذه البرامج ملائمتها للاحتياجات

<sup>1</sup> دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص50.

<sup>2</sup> Charles Tennant, Mahithorn Bookrong, Paul A.B.Roberts, The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, vol 26, Issue 5, 2002,p230.

<sup>3</sup> Schettler, J. Training Top 100 :Top Five Profile and Ranking, Training, March, 2003.p40.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح باغى، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ط1 ، ص 137 .

<sup>5</sup> حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 176 .

<sup>6</sup> Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, Effectiveness of on-the-job training, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4.2002 P196.

التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة<sup>1</sup>. بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة.<sup>2</sup> ومن أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال، حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.<sup>3</sup>

**ب - التكوين الخارجي (خارج المؤسسة) :** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين. ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين التقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقاً أرحب لتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات.<sup>4</sup> إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن أبرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص. ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، ومن أبرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليست ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.<sup>5</sup>

## 2- التكوين من حيث الزمان: ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما:<sup>6</sup>

**أ- التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد العمال عملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل. ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:<sup>7</sup>

- التكوين التمهيدي (التوجيهي): هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة،

<sup>1</sup> Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton , Mifflin company , Poston2001 , p 96.

<sup>2</sup> Weiss, W. Training Methods and Programs, Supervision. Vol 61.No 1,2003.p10.

<sup>3</sup> عمر العقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان-الأردن ، 1996 ، ص 238 .

<sup>4</sup> سهيلة عباس وعلي علي ، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2003 ، ص 111 .

<sup>5</sup> Mathwes, B, and Ueno, A. Quality Training: Finding from A European Survey, The TQM Magazine, vol 13, No1 .2001.p 35.

<sup>6</sup> Robbins, S, and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, p.295.

<sup>7</sup> Craig, Robert(1976). Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development New York. Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15



الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل... الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.<sup>1</sup>

- التكوين على العمل: يقصد بالتكوين على العمل التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف. وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي:<sup>2</sup>

1) مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد واجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة.

2) مرحلة المشاهدة: تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية الطرائق العمل وأساليب التنفيذ أن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

3) مرحلة الإشراف العملي: هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل، ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتمثل هذه المرحلة بإنجاز العمل الفعلي.

**ب - التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):** إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها، بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة. وأما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي تجدد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل.<sup>3</sup>

ويعتبر هذا النوع من التكوين أمراً ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف واجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.<sup>4</sup>

**3- التكوين من حيث الهدف:** إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فان كفاءة

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، معهد الإدارة العامة، عمان، 1971، ص7-10.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 141.

<sup>3</sup> عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص12.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 143.



المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها، وبهذا فان أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترحوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أ- **التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة العامل.

ب - **تكوين المهارات:** يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق الإحاطة العمال المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

ج - **التكوين السلوكي:** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في التحلي عن أنماط سلوك سلبية.

د- **التكوين للترقية:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها. كما تتضمن مهام ومسؤوليات جديدة التي من اجلها يرقى العمال وهذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.<sup>2</sup>

هـ - **التكوين الإنعاشي (الإعلامي):** ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

4- **التكوين من حيث التطبيق:** ويشمل نوعين أساسيين وهما:<sup>3</sup>

أ - التكوين النظري: ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.

ب - التكوين العملي: ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المتكون، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

5- **التكوين من حيث عدد المتكونين:** وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Hughes, A., and Mussnug, K, Designing Effective Employee Training Programs, Training for Quality; Vol 5, No2.1993.P52.

<sup>2</sup> صلاح عودة سعيد، ادارة الأفراد، الدار الجامعية، طرابلس، 1994، ص240-247.

<sup>3</sup> محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الخامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 105-109.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص 143.

- أ. التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك.
- ب. التكوين الجماعي: وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

### ثانياً : مراحل التكوين :

تعتمد نظرية التكوين أو نظرية تطوير و تنمية العاملين على مكونات أساسية تتجلى في شكل مراحل وهي كالأتي:

- تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية .
- تخطيط للعملية التكوينية .
- تنفيذ العملية التكوينية .
- تقييم العملية التكوينية (اثر التكوين و حساب عائد التكوين).

### 1 - تحديد و تحليل الاحتياجات التكوينية:

- حسب ج-م بيريتي (2002) "J- M . Peretti" فان تحديد الاحتياجات يتم عن طريق معرفة تدري نوعية الإنتاج، تكرار أخطاء التسيير، زيادة مدة الانجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، ضعف المردود الجماعي، تعطل الآلات و أجهزة العمل بسبب سوء الاستعمال، وظهور فجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل. لهذا، تسعى المنظمة إلى وضع وتحديد استثمارات خاصة بمعاينة النجاعة، وهذه المعاينة تسمح للمؤسسة بمعرفة احتياجاتها وتحديدتها حسب الأولويات.
- يرى بعض الباحثين أن مفهوم الاحتياجات التكوينية يتعلق ب" الفرق بين المستوى المعرفي أو المهارات المطلوبة لأداء عمل معين، و المستوى الواجب توفره عند الفرد لأداء هذا العمل اعتماداً على الاستعداد النفسي، و القدرات الإبداعية، و تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>
- كما عرف آخرون الاحتياجات التكوينية على أنها " مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكياتهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات ضرورية يحتاجها العامل لتحقيق أهداف معينة، و التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، و تعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيجان ، عبد الرحمن احمد ، مفاهيم إدارية في التدريب ، محاضرة لدورة إعداد المدربين ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998 ، ص 12 .

<sup>2</sup> صادق هدى أحمد ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب ، المجلة (5) ، العدد (10) ، 1992 ، ص 31 .

- ومن التعريفين السابقين، يمكن القول إن الاحتياجات التكوينية تتعلق ببعدين زمنيين الآتي والمستقبلي، أو بوضعين مختلفين الوضع الحالي و الوضع المرتقب الوصول إليه في المستقبل، بحيث يمثل الوضع الحالي الجوانب المعرفية والاتجاهات والمعلومات الناقصة أو ضعف في الأداء و العلاقات أو مشكلة محددة تواجه المنظمة. أما الوضع في المستقبل، فهو عبارة عن تكملة لهذه الجوانب أو تغييرها أو تعديلها أو إدراك النقص فيها.
- تعتبر الاحتياجات التكوينية عنصرا مهما من عناصر التخطيط للتكوين، و يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين، و تحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها، ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في مهارات أو معلومات أو اتجاهات المرشحين للتكوين. و تحدد الاحتياجات التكوينية عن طريق معرفة جانبين مهمين و هما:

أ- جانب القوة: يتمثل في مجموعة من المهارات و المعلومات و المعارف و القدرات التي يراد إيصالها و إكسابها للمتكونين.

ب- جانب الضعف أو القصور: يتمثل في مجموعة مواصفات غير مرغوب فيها لدى العامل، و التي يراد استبدالها أو تغييرها بمجموعة من مواصفات مرغوب فيها و يكون هذا عن طريق التكوين. تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بمثابة نقطة البداية في إعداد البرامج التكوينية، و من أهم عناصر التصميم لهذه البرامج، لان التحديد الدقيق يساعد في جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا للمنظمة، و الأفراد المتكونين، بالإضافة إلى توفير الجهد، الوقت و تخفيض النفقات.

تكون الاحتياجات التكوينية على ثلاثة مستويات:

**المستوى الأول:** تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة

في هذا المستوى يتم تحديد المهارات و القدرات المستقبلية التي سوف تحتاج إليها المنظمة.

**المستوى الثاني:** تحليل الاحتياجات على مستوى العمل

إن عملية تحليل الاحتياجات في هذا المستوى تشخص طبيعة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها الأفراد، و هذا من اجل التخطيط للعملية التكوينية وفقا لما يتناسب و طبيعة الأعمال و المهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة .

**المستوى الثالث:** تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد

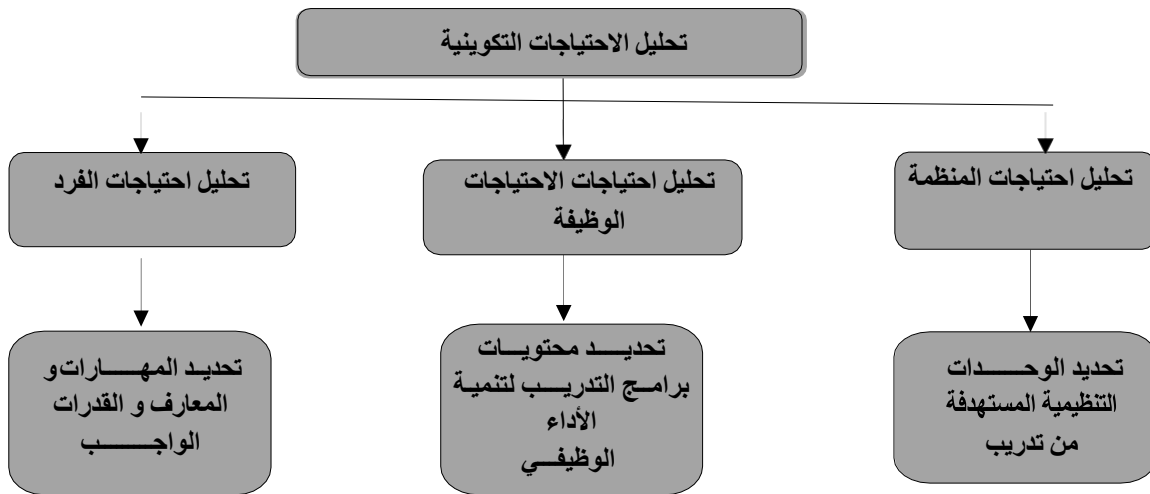
يقف هذا النوع من التحليل على الوضعية الاجتماعية للفرد داخل المنظمة، وذلك بالاعتماد على الميزانية الاجتماعية، لوحة القيادة الاجتماعية أو سجلات الحوادث و ملاحظات الرؤساء والمشرفين...، وذلك من اجل معرفة وتحليل الآتي:

- 1) متوسط عدد الغياب و التأخير في الحضور للعمل .
- 2) معدل الدوران الوظيفي .
- 3) معدل إنتاجية الفرد .
- 4) معدل الأداء.

يسمح تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد بتحديد القدرات والمهارات و المعارف و السلوكيات الواجب تلميتها في الفرد من خلال العملية التكوينية، وهذا التحليل يساعد كذلك إدارة التكوين على إعداد برامج تكوينية ناجحة تحقق الأهداف المرجوة انظر إلى الشكل رقم (1-2).

تدخل مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ضمن مرحلة تخطيط التكوين، إلا أنه فضلنا أن نفصل بينهما لان نجاح التكوين يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين المراد تكوينهم حيث يعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين التوجيه الأمثل، و الذي يحقق أهداف التكوين برفع أداء ومهارات ومعلومات الأفراد.

### الشكل رقم (1-2) : أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر : عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، المكتبة الالكترونية للكتب العربية ، 2003 ، ص 301 ، انظر الموقع : [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com) .

## 2 - مرحلة تخطيط التكوين:

الأسئلة التي يمكن أن يطرحها كل مشرف، و معد للبرنامج التكويني، هي كالاتي: كيف ابدأ ؟ ومن أين أبدأ؟ ومتى ابدأ؟ و ما الهدف من هذا البرنامج التكويني؟..

بعد معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العاملين في المنظمة و تحديد الفجوة التي تستدعي التكوين من أجل القضاء عليها أو تقليصها، تأتي مرحلة التخطيط، عرف عشاوي س ا. (1997)، التخطيط على انه "خطوات عمل معينة و محددة ومرتبة وفقا لحقائق مدروسة دراسة علمية.<sup>1</sup> يعتبر التخطيط القاعدة و حجر الأساس الذي يركز عليه تنفيذ الأعمال، و تتعدد أنواع التخطيط بتعدد الأهداف التي يسعى إليها المخططون.

<sup>1</sup> عشاوي سعد الدين ، أسس الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1997 ، ص 79 .

يرى مدحت م-1 (2008)، أن التخطيط للتكوين هو عبارة عن " إعداد مجموعة من البرامج و الدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات و أهداف المنظمة بهدف تنمية و تطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة " .<sup>1</sup>

بينما يرى ج-م. بيريتي، (2002) J- M . Peretti أن برنامج التكوين يخطط و ينظم دورات التكوين، عملا بالأهداف المحددة. يضع البرنامج قائمة الوسائل اللازمة من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، و تتمثل في مضمون الدورات التكوينية و البيداغوجية، الأولويات التكوينية، المدة الزمنية اللازمة للتكوين و ميزانية التكوين.

بالرغم من أهمية التخطيط للتكوين إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الواجب من قبل المديرين. هذا راجع إلى الصعوبة التي يواجهونها في التخطيط، لعدم وجود إدارة أو جهة متخصصة أو شخص متخصص في شؤون التكوين في المنظمات، أو لنقص الوعي بالمشكلات التي تتطلب التكوين للقضاء عليها.<sup>2</sup>

وحتى يكون للتكوين فعالية في تحقيق أهدافه، يجب أن يسير على خطوات علمية مدروسة. تبقى مرحلة التخطيط مرحلة تخمينية أو تفكيرية تكون قبل مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، و اتخاذ القرار المثالي حول تكوين الأفراد، و ذلك بتحديد الأهداف المرجو الوصول إليها، و الوسائل الناجعة و اللازمة لتحقيق ذلك.

### 3 - مرحلة تنفيذ التكوين:

بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط، تأتي مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له، أي تكوين الأفراد انطلاقاً من الخطة التي تم إعدادها سابقاً.

حسب الطائي ي-ح، و آخرون. (2006)، عملية تنفيذ التكوين هي عبارة عن توضع الفعاليات التدريبية و البرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق".<sup>3</sup> و يرى باشات أ-إ. (1987)، أن عملية تنفيذ البرامج التكوينية تتضمن مجموعة من المسؤوليات و الواجبات يشترك فيها فريق متكامل، يعمل بتنسيق و بتربط و بتوافق كامل، و هذا يكون وفقاً لغاية واحدة، وهي تحقيق أهداف خطة البرنامج التكويني. يتكون هذا الفريق من مدير التكوين، و مصممي و مديري برامج التكوين و مساعدي تقنيات التكوين.

إن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي:

### 3-1 تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد هذا النوع من التحديد الخطوة الأولى في إعداد و تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والمعارف والمهارات التي يراد إكسابها للأفراد المعنيين بالتكوين، و كذلك نوعية برامج التكوين المراد تطبيقها. يرى بعض الباحثين أن أهداف البرنامج التكويني تعبر عن " الغايات

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 67-68 .

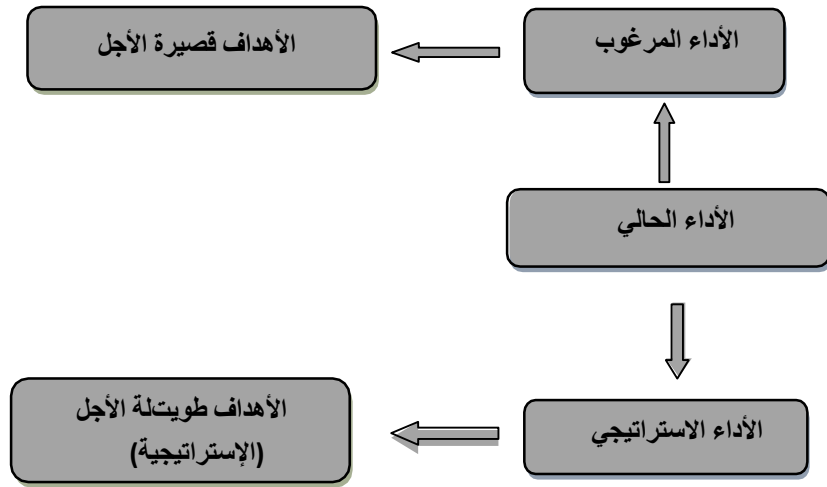
<sup>2</sup> خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود ، فعالية البرامج التأهيلية في الجوزات من وجهة نظر القيادات الوسطى ، بحث مقدم إكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، 2003 ، ص 18 .

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 58 .

التي يسعى إلى تحقيقها، فهي تمثل النتائج المطلوبة من البرنامج لتغيير معارف و مهارات و اتجاهات و سلوك الأفراد<sup>1</sup>.

حسب ياغي م ع (1996)، فان فاعلية برنامج التكوين تعتمد على تحديد أهدافه بصورة واضحة و مفهومة و متناسقة مع أهداف التنظيم، و مرتبطة بالأهداف الخاصة للمتدربين<sup>2</sup>، أي أن أهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال البرامج التكوينية، يجب أن لا تتعارض مع الأهداف الشخصية للأفراد، حتى تكون لهذه البرامج فعالية. تتنوع الأهداف بين أهداف إستراتيجية تتحقق على المدى البعيد، و أهداف تكتيكية تتحقق على المدى القصير

### الشكل رقم (1-3) : تحديد أهداف البرنامج التكويني



المصدر : العبادي أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة وهران ، السنة الجامعية : 2013/2012 ، ص 80 .

كما هو واضح في الشكل فان أهداف البرنامج التكويني الطويل الأجل يعكس مدى رغبة المنظمة في الاستثمار طويل الأجل لمواردها البشرية، و يتجلى ذلك في الوصول إلى الأداء الاستراتيجي بغية تحقيق الميزة التنافسية.

أما الأهداف قصيرة الأجل، فتتمثل في تنمية الموارد البشرية، بغية الوصول إلى الأداء المرغوب فيه على المدى القصير.

### 3-2 تحديد موضوعات برنامج التكوين:

يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد محتويات برنامج التكوين، و موضوعاته التي سيتم تكوين الأفراد عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي و المنهجي لهذه الموضوعات و الترابط فيما بينها، بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات و الأفكار المراد تلقينها للفرد المكون.

<sup>1</sup> جميل قاسم ، التدريب والتطوير الإداري ، العين : دار الكتاب الجامعي ، 1989 ، ص 139 .  
<sup>2</sup> ياغي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع ، 1996 ، ص 81 .

### 3-3 أساليب التكوين :

توجد مجموعة عديدة من أساليب التكوين التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التكوينية و الاختيار الأمثل لهذه الأساليب يساهم بصفة أساسية في نجاح العملية التكوينية، رغم أن هناك جهلا كبيرا بأهمية أساليب التكوين في بعض معاهد و مراكز التكوين.

و تجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أسلوب مثالي يصلح استخدامه بصفة عامة، و كل أسلوب له محاسن و مساوئ، إلا أن لكل أسلوب له فعالية على الأخر و هذا راجع إلى عدة أسباب ( مستوى المتكويين، هدف و طبيعة التكوين، نوعية الوظيفة،...). تختلف أساليب التكوين باختلاف الظروف، و المواقف القائمة، و من الأساليب نذكر منها: المحاضرات، المناقشات الموجهة، التمارين التكوينية، الزيارات الميدانية، التقارير والبحوث، المؤتمرات، دراسة حالة، الندوات، المحاكاة، تمثيل الأدوار، التكوين بالمراسلة.

### 4-3 تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني:

تقوم الإدارة المسؤولة عن التكوين بتحديد الوقت المناسب للتكوين، و تضع جدولاً زمنياً لبداية و نهاية البرامج التكوينية، و عدد الساعات التكوينية لكل مادة في اليوم، و يتم ذلك وفقاً للأهداف البرنامج و طبيعة و عدد موضوعاته، و مدى أهميتها، و المستوى العلمي للمتكويين.

### 5-3 تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني:

تقرر إدارة التكوين المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني، إما داخل المنظمة أو خارجها، وذلك حسب إمكانيات المنظمة و حسب طبيعة و أهمية البرنامج التكويني. هذا ما تطرقنا له سابقاً في التكوين أثناء الخدمة.

### 6-3 تنفيذ البرنامج التكويني:

هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تنفيذ التكوين، يتم فيها التحول من المجال النظري إلى التطبيق الميداني للبرنامج التكويني.

### 4 - مرحلة تقييم التكوين:

تعتبر مرحلة تقييم التكوين المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث عرفها م. ويلس (1998) M . Wills على أنها مجموعة من الإجراءات و الاختبارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المنظمة.<sup>1</sup>

- حسب ا. مينيان، (1995) A . Meignant ، تأتي عملية التقييم عن طريق التأكيد من أن الفرد قد اكتسب الكفاءة و المهارة اللازمين للاستجابة لمتطلبات العمل، و الحفاظ عليها بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، 2008 ، ص 204 .

- ويرى عادل م- ز. (2003)، أن عملية تقييم البرنامج التكويني تساعد المنظمة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، بحيث أن هذا الأخير هو عبارة عن نشاط اقتصادي. من هذا المنطلق، فإن المنظمة تتطلع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط، و إلا فإنه يصبح نشاط تنظيمي ليس له مبرر اقتصادي.
- وقد عرف كيرك باتريك و آخرون (1967) D . Kirkpatrick et al. ، عملية تقييم التكوين على انه عملية هادفة القياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي الضعف و القوة فيها.<sup>1</sup>

توجد عدة مبررات تدفع المنظمات إلى تقييم مدى نجاح النشاط التكويني و من أهمها ما يلي:

- 1) تحديد مدى تحقيق نشاط التكوين للأهداف المخططة .
- 2) مدى قدرة العاملين على نقل التكوين إلى الواقع العملي .
- 3) تحديد مدى اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية .
- 4) تحديد التكلفة و العائد من نشاط التكوين: إن العائد على الاستثمار في التكوين يطلق عليه باللغة الانجليزية Return on Training Investment ( ROTI)
- 5) تحديد نوعية برامج التكوين التي يمكن الاستمرار في تقديمها، أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

#### الفرع الرابع : أهمية و أهداف التكوين

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث، لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، سنتطرق إلى الأهمية التي يتجلى بها التكوين وأيضا إلى الأهداف التي يسعى إليها.

#### أولا: أهمية التكوين :

تتجلى أهمية التكوين فيما يلي:

1. إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
2. تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
3. رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأفراد.
4. يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الأفراد وطاقاتهم وخبراتهم.
5. توحيد وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
6. الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي ، المجلة العربية للتدريب ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، السعودية ، 1988 ، ص 27 .



ثانياً: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس. ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

1) رفع الكفاءة الإنتاجية : و ذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل من أهمها : زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات و المواد. <sup>1</sup>

2) يجب أن يخلق و يحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادراً على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته. <sup>2</sup>

3) يجب أن يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين و يطور اتجاهاتهم وذلك من خلال :

- إمدادهم أولاً بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياساتها و مراحل تنفيذ الأعمال.

- تسهيل وسائل الاتصال سواء أكان من أعلى إلى أسفل إلى أعلى ( الهابط أم الصاعد)، بطريقة

تحافظ على أهداف و سياسات و أعمال المؤسسة.

مما سبق يمكننا القول أن نشاط التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله. ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

الفرع الخامس : أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو المهارات و الذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين : أولهما على

مستوى الفرد ، ثانيهما على مستوى المؤسسة ككل .

أولاً : تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد

يؤدي القصور في المعلومات إلى تحديد حاجة الفرد للتكوين ، ويرجع هذا القصور إلى الأسباب التالية : <sup>3</sup>

1- الترقية : تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .

2- النقل : يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة ( القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة ) .

3- تقييم الأداء : يؤدي هذا إلى إكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي ( كما هو موجود في التقييم) وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم .

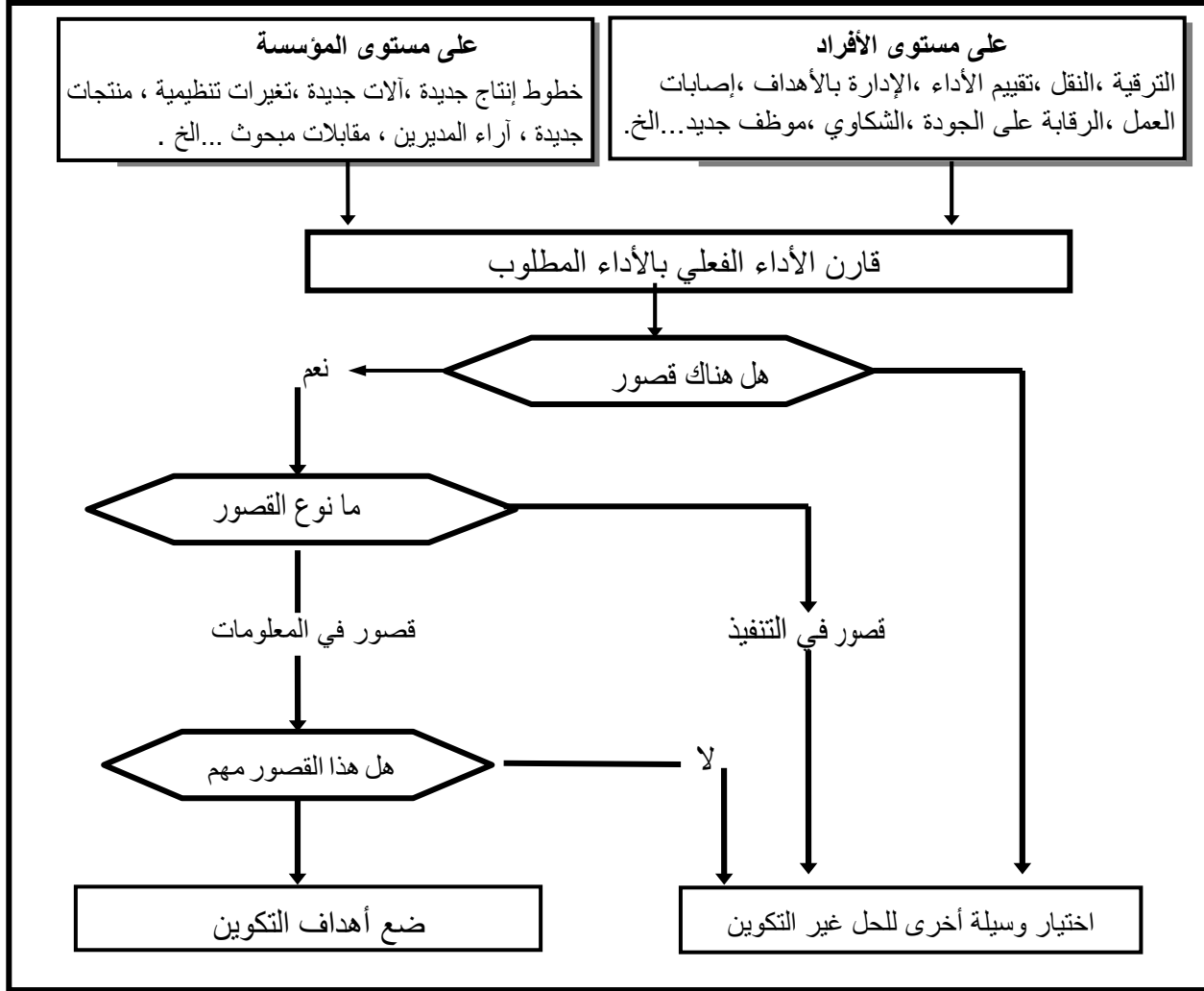
<sup>1</sup> نزيهة بوعد، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002، ص 68.

<sup>2</sup> علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 15.

<sup>3</sup> ناصري شمس الدين ، إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي جامعة منتوري ، قسنطينة |، 2008 / 2010 ، ص 19/18 .

- 4- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي يمكن التعرف على ما كان هناك قصور في المعلومات أم لا .
- 5- الادارة و الأهداف : يؤدي إستخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية و بين النتائج المستهدفة .
- 6- الحوادث : إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد .
- 7- الرقابة على الجودة : إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع الى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تكوينهم .
- 8- الشكاوى : إذا كان سبب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم.
- 9- القيام بالمهام الخاصة : إذا كانت نية الإرادة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد ، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة ، وجب تكوينه .
- 10- التناوب الوظيفي : إذا كان تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تكوينه . الشكل التالي يوضح أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية .

الشكل رقم (1-4) : يوضح تحديد الحاجة للتكوين



المصدر : ناصري شمس الدين ، إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2008 ، ص 20 .

ثانيا : تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة :

يمكن أن هناك قصور في المعلومات الأفراد وفي مهاراتهم ، و بالتالي الحاجة لتكوينهم ، وذلك الى الأسباب على مستوى المشروع أو المؤسسة . و من أمثلة الأسباب نذكر :

- 1) إنشاء وحدات جديدة .
- 2) إضافة منتجات جديدة .
- 3) استخدام آلات ومعدات جديدة .
- 4) الأخذ بسياسات التسويق ، أو التسعير ، أو إعلان جديد .

ويقوم أخصائي التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة و المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين ، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير

الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل ، و ما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي ، والمشاكل المترتبة على أن هذه الأسباب و أساليب السيطرة على هذه المشاكل ، و تؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا التعرف على محتوى برامج التكوين .

كما نرى أن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى الفرد والمؤسسة ، هو أمر يحتاج الى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمدبرين و التنفيذيين ، وتشمل هذه الدراسة ما يلي :

- 1- دراسة التنظيم : أي دراسة الإدارات والأقسام ، و ما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها ، وحجمها ، وما اذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة ، و بالتالي فهذا يدل على الحاجة للتكوين .
- 2- دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة : أي دراسة الوضع الحالي المرتقب فيما يمس خطوط الانتاج ، والمنتجات والآلات ، والعمليات الإنتاجية ، والمعايير والمواصفات والجودة ، ووحدات الإنتاج والتكنولوجيا . و أي تغيير في هذه الأمور يشير إلى إحتياج تكويني .
- 3- دراسة الأفراد : أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ، ومدى مناسبة معارف مهارات وخبرات الأفراد الحالية وبينما تحتاجه الوظيفة ، هذا مؤشر كاف للإحتياجات التكوينية .

الجدول رقم (1-1) : يوضح بعض الأمثلة التي تدل على وجود إحتياج تكويني :

| الظواهر الدالة على وجود إحتياج تكويني   | تحليل المعلومات المتوفرة |
|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المكونين</li> <li>- وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها</li> </ul>  | الإمكانات المادية        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- بطء الإجراءات وتعقدها</li> <li>- إنخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة</li> <li>- إشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه .</li> </ul>  | النظم والإجراءات         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إستحداث وظائف جديدة</li> <li>- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف</li> </ul>   | التنظيم الإداري          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وضوح الاهداف وعدم إقناع العاملين بها</li> <li>- تناقض القرارات في موضوعات متشابهة</li> <li>- الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية</li> <li>- تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة</li> </ul> | الأهداف والسياسات        |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| <p>- زيادة أنواع الخدمات و الإحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين<br/>- توقع الإلتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل</p>  | <p>تطور النشاط</p>             |
| <p>- عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات<br/>- كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات<br/>- إرتفاع معدلات شكاوي العملاء</p>   | <p>ممارسة الوظائف الإدارية</p> |
| <p>- اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف<br/>- اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين<br/>- عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة<br/>- ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد</p> | <p>الأفراد</p>                 |

المصدر : العبادي أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة وهران ، السنة الجامعية : 2013/2012 ، ص 58 .

### الفرع السادس : طرق تقييم البرامج التكوينية

تنقسم هذه الطرق الى :

الطرق الوصفية في تقييم التكوين

الطرق الكمية في تقييم التكوين

### أولا : طرق تقييم البرامج التكوينية الوصفية

#### 1- تقييم البرامج التكوينية :

- أ. تقييم البرامج التنفيذية قبل التنفيذ : هذا يعني ضرورة التأكد من أمرين : احتواء البرنامج التكويني على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتكويين بها ، و التأكد من تصميم البرنامج التكويني و أساليب التكوين المتبعة ووسائله من حيث التوقيت و تسلسل المواضيع وحتواء المادة التكوينية للتحقق من تلبية المنهج التكويني لمتطلبات الحاجة التكوينية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج .
- ب. تقييم البرنامج أثناء التنفيذ : وهي الى جانب توفر متطلبات التكوين و مكانه فهي :
  - أن تتأكد من أن نسب الحضور للمتكويين في البرنامج التكويني تقارب 100 بالمئة .

- ضرورة التمسك بقيام كل اداري بواجباته و تنفيذ مسؤولياته في البرنامج و يشمل ذلك اشراكه في المناقشة وابداء الرأي و الإجابة عن الأسئلة .

ج. تقييم البرامج التنفيذية بعد التنفيذ : وهي عملية تقييم المتكويين ، و هنا لابد من الاشارة الى استراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة و التي تعتبر أكثر الطرق شيوعا لتقييم التكوين بعد تنفيذه .

## 2- متابعة وتقييم المتكويين :

تمثل هذه العملية حجز الزاوية في العملية التكوينية فلا تهتم أدوات التكوين ، و لن ينفع كثيرا اختيار المكون واعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطوره ، ومن النقاط التي لابد التركيز عليها هي أن يكون المكون حسن المظهر و السلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتكويين ، عارفا بطرق التكوين وطرق ايصال أفكاره للآخرين .

## 3- متابعة و تقييم المتكويين :

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التكوين بمراقبة و تسجيل نواحي القصور ، كمقدار الجهد المبذول و المخصص للتكوين ، و رغبتهم في التكوين ، و متابعة نشاطات البرنامج و انتظامهم في الدوام و مناقشتهم البناءة ، فان هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التكويني وهي : ردود فعل المشتركين في برنامج التكوين ، التعلم ، سلوك الفرد في العمل .

## ثانيا : طرق تقييم البرامج التكوينية الكمية

تمثل هذه الطرق في متابعة و تقييم التكوين في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية و رياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تكوينية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن .

1- عناصر تقييم نتائج التكوين : تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة مجالات وهي :<sup>1</sup>

1-1 ردود الأفعال مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج :

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج وعن موضوعات متعددة مثل :

- مستوى البرنامج
- هيكل وشكل البرنامج
- اساليب الشرح
- قدرات ونمط المحاضر
- جودة البيئة التعليمية

<sup>1</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 177/175 .

1-2 التعلم : يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمبادئ و الحقائق والمهارات ، و في تعلم المهارات فان استعراض المتكونين لمهارتهم في قاعة الدراسات يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية ، يمكن التعرف مدى استيعاب الفرد .

1-3 السلوك : تم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك الفرد في العمل ، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال ، و التعلم .

لذلك تقدم مجموعة من الارشادات التي تساعد في تقييم السلوك و تتمثل في :

- تقييم أداء الفرد قبل و بعد التكوين خاصة في التكوين في مجال العمل .
- اجراء تحليل احصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين ، لربط التغييرات ببرنامج التكوين .
- اجراء التقييم بعد التكوين بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتي يكون المتكون قد مارس فعلا ما تعلمه .

1-4 النتائج : يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :

- تخفيض معدل دوران العمل .
- تخفيض التكاليف .
- زيادة كمية وجودة الانتاج .

### المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر أداء العاملين من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد ، حيث من خلال تشكل الركائز المادية للمجتمع ، و التي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة و الرفاهية الاجتماعية و من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي أدركت الدول المتقدمة ذلك و بدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الانتاجية.

### الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي :

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ،ولهذا سوف نحاول من خلال اعطاء تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم .

1-1/ المعنى اللغوي :

من معاجم اللغة يتضح ان الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والإسم الأداء . أدى الأمانة ، و أدى الشيء قام به .<sup>1</sup>

1-2/ المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

<sup>1</sup> ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 ، ص 26 .

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج " .<sup>1</sup>

إذا فهي الأنشطة و المهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية وفقا للموارد المتاحة و الأنظمة الادارية و القواعد و الاجراءات و الطرق المحددة للعمل.

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .<sup>2</sup>

تعريف توماس " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس " .

من خلال مجموعة التعاريف يمكن نقول أن الأداء ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له ، حيث يحدث هذا السلوك تعبيرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

#### أولا : عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، و ذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات و تتمثل عناصر الأداء فيما يلي :<sup>3</sup>

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المترتبة بها .
- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية و براعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة الإنجاز .
- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

<sup>1</sup> رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية – الإسكندرية ، 2003 ، طبعة أولى ، ص 209 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 219 .

<sup>3</sup> أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 34 .



يضيف بعض الكتاب الى أن هناك عناصر للأداء تتمثل في :

- كفايات الموظف : تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، و هي تتمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .
- متطلبات العمل الوظيفية : وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار و المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- بيئة التنظيم : وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية ، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال ( التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة ) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال( العوامل الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية والسياسية و القانونية).

### ثانيا : محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل ، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي الآتي<sup>1</sup>:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ،المهارات الفنية ، المهنية ، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- الجهد المبذول : تعني مقدار الطاقة الجسمانية ، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ، كذلك السرعة في أداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله .
- 3- نوعية الجهد المبذول : وتعني مستوى الجودة في أنجاز العمل ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء ، أو سرعته ، انما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء ، ومدى مطابقة الانتاج للمواصفات المطلوبة .
- 4- نمط الأداء : هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل ، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء ، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل ، أو اقرار لمشكلة معينة .
- 5- معدلات الأداء : وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية من خلال فترة زمنية محددة ، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد .
- 6- المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و أنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .
- 7- القدرات والخصائص الفردية : يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد فعالية الجهد المبذول .

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ذكره ، ص 219 .

### الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسات الناجحة وعلى الرغم من اختلاف تقييم أداء العمال لكننا نستطيع وضع الخطوات العامة لهذه الخطوات و من ابرز هذه الخطوات ما يلي :

#### 1- تحديد معايير الاداء :

معايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين ، كما يتم قيام وتقييم أو تقدير أداء العمال باستخدام معايير محددة ، يقارن بها أداءهم الفعلي ، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الاداء :<sup>1</sup>

##### 1. العناصر :

هي الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل ، وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة . ومثال على ذلك الإخلاص في العمل ، الأمانة ، التعاون ، والمواظبة على العمل ... إلخ ، ومن خلال توفر هذه العناصر في العامل وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته و تتميز هذه العناصر بنوعان هما :

1.1 العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى العامل ، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه ، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام العامل لمواعيد العمل الرسمي ، يمكن الحكم على عمله .

2.1 الصفات الغير ملموسة و التي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى العامل و تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها و مثل هذه الصفات الأمانة ، الذكاء الشخصية و التعاون ... إلخ .

##### 2. معدلات الأداء :

هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته ان يزن المقوم انتاجية العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية معينة و يتم هذا بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدل المحدد للتوصل الى تحديد مستوى انتاجية من حيث الكمية او الجودة .<sup>2</sup> و لمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن صياغتها كالآتي :

#### 1.2 المعدلات الكمية : يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية

محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء و يمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج و يقصد بالكمية حجم العمل المنجز .

#### 2.2 المعدلات النوعية : وهي وجوب وصول إنتاج العامل الى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا

ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب أن لا يتجاوزها العامل ويسمى هذا النوع بالمعدل للأداء والجودة ، و يتم الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ، و لذلك يجب أن تتناسب نسبة الجودة مع الامكانيات المتاحة .

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيلي ، إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 66 .  
<sup>2</sup> عادل حرشوش ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم المكتب الحديث للنشر ، اردب ، الأردن ، ص 103 .

- 3.2 المعدلات الكمية النوعية : هو مزيج بين المعدلات الكمية و النوعية إذ بموجب هذا المعدل يجب أن يصل إنتاج العامل الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة والاتقان . وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي<sup>1</sup> :
- أ- الصدق : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل .
- ب- الثبات : أي يضم المعيار جانب من الإستقرار و التوافق ، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتا أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة .
- ج- التمييز: أي مدى قدرة المعيار التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها .
- د- القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل و الذي يمكن الأداء الفعلي للأفراد .
- هـ- سهولة الاستخدام : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه ، و كذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا .

## 2 - مناقشة معايير التقييم مع العمال :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعلي لابد من توضيحها للعمال لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم.

و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات إتجاهين أي يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه و يتم مناقشتها معهم و التأكد م نفهمها و هنا يتوجه وجود تغذية راجعة من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم وأن مناقشة معايير التقييم مع العمال تساعد كثيرا على تحقيق صلاحية عملية التقييم.<sup>2</sup>

## 3- قياس الأداء :

المعلومات وغالبا ما تستخدم لقياس الاداء الفعلي وهي<sup>3</sup> :

- 1) ملاحظة الأفراد العاملين .
- 2) التقارير الاحصائية .
- 3) التقارير الشفوية .
- 4) التقارير المكتوبة .

<sup>1</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، قدمت الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر فلسطين 2010 ، ص 22 .

<sup>2</sup> Jill Cook , Alf Crossman , Satisfaction with performance appraisal systems : A study of role perceptions , **Journal of Managerial Psychology** , Vol 19 , Issue .5- , 2004P . 526 .

<sup>3</sup> سهيلة عباس وآخر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 246 .

#### 4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير :

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور الهامة في هذه الخطوة هي إمكانية وصول المقيم الى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وكذلك قناعة العامل بهذه النتيجة .<sup>1</sup>

#### 5- مناقشة نتائج التقييم مع العمال :

لا يكفي أن يعرف العمال نتائج عملية تقييم أدائهم , بل إنه من الضروري أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه .  
كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي و من خلال هذه المناقشة يستطيع العامل الوقوف على جوانب القوة و الضعف في أدائه والعمل مستقبلا على تنمية نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف .

#### 6- اتخاذ القرارات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين<sup>2</sup> :  
- الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي .  
- أما النوع الثاني من التصحيح للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حدوث الإنحرافات بحيث تحليل الإنحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك .  
وتتمثل القرارات التصحيحية الناتجة عن تقييم الأداء بنواحي عديدة منها :  
تقويم سياسة الاختيار و تكوين ، النقل ، الفصل ، إعادة تكييف الوظيفي والترقية... الخ .

#### الفرع الرابع : طرق عملية تقييم الأداء الوظيفي<sup>3</sup> :

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية ، بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة ، وقد تم التمييز بين الطرق البسيطة والطرق المركبة .  
فالطرق البسيطة في التقييم لأداء الموارد البشرية تتمثل أساسا في :

<sup>1</sup> Jill Cook , Alf Crossman , Ibid , P 582.

<sup>2</sup> عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص ، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر، 2011 ، دط ، ص 150 .

- 1- التقييم عن طريق المقابلة : تهدف المقابلة الى إستعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله وإكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والإستفادة من الأولى وعلاج الثانية ، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل ، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام ، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للإقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب .
  - 2- التقييم الثلاثي : هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة ، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50 بالمئة من عملية التقييم ، 30 بالمئة لتقييم الزملاء و 20 بالمئة لتقييم الفرد نفسه .
  - 3- التقييم الذاتي : يرى الكثير من الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل لموضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة ، لكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .
- أما الطريقة المركبة تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>
- 1- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير : وهي الأكثر إستعمالا في القطاعات الإدارية ، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر بيدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.
  - 2- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي : تسمى كذلك بطريقة المقاييس التاريخية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل ، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب ، وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل ، وقد تعطي البنود المختلفة حسب درجة صلتها بالعمل .
- تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين الصفات مثلا ، التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات والمهام ، القدرة على إتخاذ القرارات ، الدقة في العمل ، تقبل الأفكار الجديدة والقدرة على حل المشاكل .

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 152 .

ويستخدم في عملية الترتيب المدى الذي يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن أ إلى ي في حالة الترتيب الرمزي ، وتمثل الرقم 1 أو الرمز أ أعلى درجة توفر للصفة المعنية بينما الرقم 10 أو ي أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب .

وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم ، كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها . غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم ، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني ؟ هل تعني شيئا محددًا أو متفق عليه لكل الأفراد .

### 3- طريقة الاختيار الإجباري :<sup>1</sup>

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك :

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم .

- إنه شخص حاضر البديهة .

- هذا الشخص يميل الى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة .

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات ( نواحي غير مرغوب فيها ) .

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعد أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها

المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات اثنتين منها تعبر عن

النواحي الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها .

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات

المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث

لا يعلم المقيم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك الى جانب صعوبة

الاحتفاظ بسرية الشفرة .<sup>2</sup>

4- طريقة الأحداث الحرجة : والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث

الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 154 .

<sup>2</sup> مهدي حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، المطبعة الجامعية ، الجزائر ، 1975 ، دط ، ص 306 .

قصوره ، أو دليل على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته .

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها ، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها ، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ .  
فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبئ أكبر من المعتاد ولكن المهم هو كيف يقابل هذا العبء الإضافي ، وهل ينجزه بسرعة وإتقان ( وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته ) .  
ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث ، وهو يقيد المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجنحة الى قسمين : واحد للأحداث التي تشير الى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته .

وقد يفضل كل قسم عدد من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه ، كالدقة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل .  
وقد تبدوا هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت الى أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها ، ويصبح جزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم .

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ، ولا يعتمد على التعميم ويعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين ، وبالإضافة الى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد ، كما تكتشف نواحي الضعف في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها وطرق علاج نواحي الضعف وتحسين الأداء في المستقبل .

- غير أن هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار ، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك الدفتر<sup>1</sup> .

5- طريقة الإدارة بالأهداف : مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة قد خلت سنة أو نصف سنة ويلاحظ أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس .

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1990 ، دط ، ص 317 .



وأما منهج الإدارة بالأهداف فيشير إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل والمؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويلخص دوغلاس مارجريجور هذا المنهج في الخطوات التالية :

- يعد الموظف مخلصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها الشركة ، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل ، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة .  
- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا لفترة زمنية معينة كسنة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات ... إلخ .

ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معا سبل الوصول إليها ويتفقا على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف ، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات .

- بعد انتهاء فترة الستة أشهر يقوم المؤوس بتقييم نفسه ، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها ، معزا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته مستقبلا ، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقا على برنامج يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

- للمشرف الحق أن يعترض على الأهداف التي يحددها مؤوسيه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا .

واختصارا فإن مسار الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي :

- تحدد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه .
- وضع خطة عملية للتنفيذ .
- قيام العامل بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه .
- القيام بمراجعة دورية ومشتركة بين الرئيس و المؤوس .

6- طريقة قوائم المراجعة : وتعني إختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل ، وهذه تصنف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الإمتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه ، والجواب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الإمتحان .

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في طرق تقييم الأداء ، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد ، وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه خوفا من إحتمال التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة :



1. هل لديه أفكار جديدة ؟
2. هل هو مهتم بالعمل ؟
3. هل يقف على جانب رؤوسيه ؟
4. هل هو مواظب على الحضور ؟
5. هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟
6. هل هو سريع الملاحظة والفهم ؟
7. هل يتخذ قراراته بكفاءة ؟
8. هل لديه إستعداد ذهني ؟
9. هل يمتاز باليقظة ؟
10. هل يتأكد من سلامة معداته ؟
11. هل يحترم رؤوسيه ؟
12. هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

7- طريقة المقارنات الثنائية<sup>1</sup>:

تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تحدد مرتبته بين زملائه في العمل ، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة ، تتمثل في الوقت الذي يمكن أن يستغرق في حالة العدد الكبير من الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد العدد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية :

7-1 طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره ، فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلا ، نبدأ بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ومن الذي يليه في حسن الأداء ، وهكذا ننتهي من تقييم جميع المعنيين وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم .

7-2 طريقة توزيع المقيمين حسب منحى التوزيع بحيث يتم تحديد 10 بالمئة من الموظفين الأداء الممتاز ، و 10 بالمئة من الأداء الضعيف و 40 بالمئة من الوسط و 20 بالمئة فوق الوسط و 20 بالمئة دون الوسط .

الفرع الخامس : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تقوم برامج تقييم الأداء الوظيفي بتحقيق هدفين :

- أ- هدف إداري : عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية و الإستغناء .
- ب- هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 156 .

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.<sup>1</sup> يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى :

- العدالة والدقة في المكافآت .
- تحديد الأفراد الممكن ترفيتهم .
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .

غير أن الدراسة المسيحية التي قام بها جيل ولوشير 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة الأداء منها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي .
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء .
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدايم .
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

ومن البديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع الى عدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح .

### المطلب الثالث : علاقة تكوين الموارد البشرية بالأداء الوظيفي

إن نظام إدارة الأداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول الى مستويات مرضية وتشمل تلك العمليات أعمال تخطيط الأداء و توجيهه وتشخيصه وتطويره.<sup>2</sup>

#### أولا : تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين

إن تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء وهو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، و هي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب. وأخذنا في الاعتبار قدرات و طاقات الموارد البشرية ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تضمنه من معلومات مهمة يحتاج لمخطط التكوين وأهم هذه المعلومات:<sup>3</sup>

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

<sup>1</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، دط ، ص 125 ،

<sup>2</sup> على السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2001 ، ص 196 .

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2006 ، ص 59 .

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

### ثانيا: توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمرًا ويعتبره الباحثون أكثر فعالية وتأثيرًا في بناء قدرات العامل وتنمية مهاراته، وهنا يستخدم أرباب العمل والعمال بصفة دائمة وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، العامل القائم بالعمل، الظروف المحيطة به، وإمكانيات ومستويات الأداء، وكذا ما قد يطرأ من تغيرات على البيئة الخارجية المحيطة به وتتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العمال بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء، والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات. وتكمن جهود توجيه الأداء بتمكين العامل أي منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء. وهذا ما يضمن بدرجة أكبر تحقيق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمال وبين العامل.<sup>1</sup>

### ثالثا: تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها البحث في أساليب الفجوة التي تفصل الأداء الفعلي عن مستواه المخطط والمستهدف وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل وخارج المؤسسة. وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور وأسبابه، وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء حيث تتباعد اهتمامات العمال أو رغبتهم عن العمل المطلوب أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة وتضم مجموعة من الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها. والميزة الأساسية لعمليات تشخيص أداء العمال هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء. بل قد يكون سبب الفجوة أمور مادية أو تنظيمية تقنية أو حتى بشرية.<sup>2</sup>

### رابعا : تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من تطوير هو تحقيق

<sup>1</sup> كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2 ، 2000 ، ص 70-74 .  
<sup>2</sup> جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد سيد احمد وعبد المحسن ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ط 2003 ، ص 298 - 300 .

التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء، وفي ضوء التعرف على المظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات أي تطوير العمال تطوير العمل ، تطوير التنظيم. وان تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.<sup>1</sup>

ومن الواضح أن عملية تطوير العمال هي اختصاص وظيفة التكوين ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو المؤسسة عالية الأداء أو المؤسسة الموجهة بالأداء. وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- يعتبر التكوين آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.

- يكون اختيار العمال المتكويين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

- يتم استخدام التكوين في إطار أدوات التطوير والتحسين مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 355 .

<sup>2</sup> عمر وصفي العقيلي ، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 89 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سوف نورد في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت موضوع تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال مطلبين وهما :

المطلب الأول : الدراسات العربية

أولاً: دراسات حول تكوين الموارد البشرية

1. دراسة ( عبد العزيز نعمان، 2008): علاقة التكوين ( التدريب) بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث ( تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المتكويين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية )، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العاملون المساعدون ومدير العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم 70 موظفاً وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ( الإدارة الوسطى ) في جامعة تعز والبالغ 170 موظفاً وموظفة، وقد اقتصرَت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التكوينية، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب إختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة الإختيار المتكويين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في إختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية.

2. دراسة ( صلاح شيخ ديب وآخرون، 2009 ) : قياس أثر التكوين التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين ( التدريب ) في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقومها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتأثيرها حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 حيث أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين.

- كذلك تؤكد الدراسة على وجود فروق ذات دلالة جوهريّة بين كفاءة برامج التكوين التدريب وتطوير وتحسين أداء العاملين، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الثالثة 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 ونقبل بالفرضية التي أكدتها الدراسة حيث إن نسبة 1,52% من العاملين موافقون بشدة على أن البرامج التكوينية تتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتكويّنين، وهذا يشير إلى دور البرامج التكوينية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين بالرضا.

3. دراسة عمر بلخير جواد تحت عنوان: "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي - تلمسان، مذكرة ماجستير، بجامعة أبو بكر بلقايد، 2008-2009".

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين.
- رفع كفاءة الباحث من خلاله إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء.
- تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة .
- المنهجية : لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على ما يلي:
- اختار منهجا وصفيا في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية .
- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسة إلى :
- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة ( المؤسسة ) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية .

- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينيه .

4. مقال "إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، مقال تحت عنوان "دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 7.

الهدف : يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية.

- المنهجية : من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجا مبنيا على مايلي:

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

- كما ركز الباحث أنواع التكوين وأهميته في المؤسسة .
- النتائج : توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:
- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية .
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية .
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين .

#### ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

1. دراسة ( شامي صليحة 2010 ) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات جامعة بومرداس .

ولقد إختارت الباحثة كلية العلوم الاقتصادية التي تحوي 199 أستاذا دائما و 80 موظفا لتمثل مجتمع البحث المتمثل في عمال جامعة بومرداس ووزعت الباحثة 100 إستبانة على الأساتذة و 48 على الموظفين قصد الحصول على بيانات الدراسة .

#### نتائج الدراسة :

- هنالك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- هنالك تصور سلمي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها .
- هنالك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أو أساتذة.

#### توصيات الباحثة :

- ضرورة إهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على إختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين ويعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي تخص المؤسسة والعاملين بها على حد سواء .
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة و تفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي .

2. دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2013 ) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، رسالة مقدمة

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل التالي : ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ؟ وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم 341 موظفة خلصت الدراسة إلى :

- أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة .
- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير .
- تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي :

- بتوعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين، مما يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي .
- يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين، وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم .
- يجب أن تتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري .

**3. دراسة ( إيمان خويلدات 2014 ) بعنوان: أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد و تسيير بترول جامعة قاصدي مباح ورقلة.**

حاولت الباحثة من خلال الدراسة إلى التعرف على واقع الموظف والمشاكل التي تواجهه، ومحاولة إدراك مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين و ذلك من أجل الوصول إلى تسيير إيجابي يسود المنظمات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة و يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين واعتمدت الإستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث وزعت 56 استبانة.

وصلت إلى النتائج التالية :

أن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا، في مؤسسة سونلغاز، لا تعمل على تعزيز مبادي الإخاء والتعاون بين موظفيها وتحمل نواحي تنمية بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد ، من خلال عدم الإهتمام بالنواحي الإجتماعية لموظفيها .

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية:



- أن نظام الحوافز والمكافآت غير فاعل ومتدني ، لا يساعد العامل في تحسين أدائه الوظيفي ، وأن معظم الموظفين لا يعلموا جيدا عن نظام وآليات منح المكافآت .
  - أن مؤسسة سونلغاز، لا تستخدم أساليب المنافسة في الترقية الوظيفية من خلال المسابقات، الاختبارات وأن هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية في نظام الحوافز، وأن الترقيات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلبيا على أداء الموظفين .
  - أن نظام الرواتب والحوافز، لا تسوده العدالة بصفة عامة، وأن العلاوات الاجتماعية غير مقبولة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز - ورقلة -، ولا تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
4. دراسة ( خليل إسماعيل إبراهيم ماضي 2014 ) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة قناة السويس.
- حاولت الدراسة التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان لجمع المعلومات و كانت العينة مكونة من 344 عاملا من أصل 3254 يمثلون مجتمع الدراسة.
- أهم النتائج :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات ( الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ).
- أهم التوصيات التي قدمها الباحث:
- تحقيق الشفافية في إتخاذ القرارات على كافة المستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسيين في الجامعات
  - توفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في المهام الوظيفية لمختلف فئات العاملين في الجامعات، وذلك لتوفير توازن بين الحياة الشخصية والوظيفية .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Mohamed Branine.2004) بعنوان :

**"Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development " Programme for Chinese Managers**

"

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المدبرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التكوين والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين والى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التكوين الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المؤسسة وأوصت بضرورة التفاعل بين المدبرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة. علاقتها بالدراسة موضوع البحث من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب في الدورات التكوينية الخارجية المقدمة رغم ما يكتنفها من اختلافات بيئية.

2- دراسة ( Marshall Goldsmith .2006 ) بعنوان :

"Are Leaders Acting on Their Training"

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التكوين في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة. ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تكوين القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي. والنتائج التي خلصت إليها الدراسة: أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحدثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية. وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطة الموضوعية للتكوين ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم وإطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التكوينية.

3- دراسة ( Bo Hansson 2006 ) بعنوان :

(Company – Based Determinants of Training and the Impact

ofan Training on Company Performance" (Results from

International HRM survey)

تهدف الدراسة إلى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تكوين العمال من منظور المؤسسات والى أي مدى تعمل استثمارات التكوين على تحسين أداء المؤسسة، حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (إدارة الموارد البشرية) كانت ( من إجابات أكثر من ( 500 ) شركة خاصة في 26 دولة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التكوين متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التكوين تستخدم بشكل واسع في تحديدها وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط (Incidence and Intensity) للعوامل المختلفة بالربحية من حيث الاستثمار في التكوين وأن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتكوين هو تكلفة معدل دوران الفريق وتوصلت

الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التكوين المقدم في المؤسسات. وعلاقتها بالدراسة موضوع البحث: ارتباطها من حيث مدى الاستثمار في التكوين من حيث الإضافة المترتبة على تنمية المورد البشري في رفع دور أداء العمال.

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

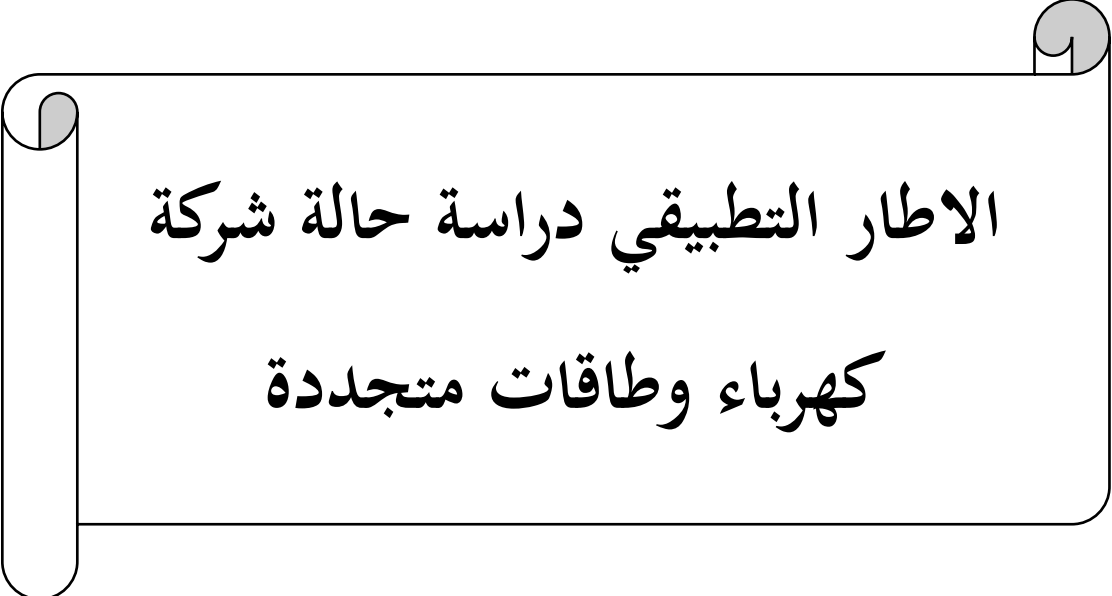
جدول (1-2) يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الدراسة السابقة  | الدراسة الحالية  | البيان                       |
|--|--|------------------------------|
| درست الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها :<br>-التكوين وأداء الموارد البشرية .<br>- التكوين وأداء العاملين .<br>- التكوين وتنمية الموارد البشرية .<br>- تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي . | المتغير المستقل :تكوين الموارد البشرية<br>والمتغير التابع : الأداء الوظيفي   | من حيث متغيرات الدراسة       |
| تمت الدراسات السابقة في عدة مجتمعات امتدت من سنة 2004 الى 2014 وشملت الاماكن التالية : اليمن ، عمان ، تلمسان ، ورقلة   | أُنجزت في سنة 2019<br>شركة كهرباء وطاقت متحددة<br>sktm غرداية  | من حيث زمان ومكان<br>الدراسة |
| جمعت الدراسات السابقة بين مختلف المناهج فالبعض استخدم دراسة الحالة والتحليل والبعض الاخر استخدم الاستبيان بالإضافة الى المنهج الوصفي في الجانب النظري .  | اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في الجزء النظري وأسلوب دراسة الحالة في جانب الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وتوزيعها على عينة من موظفين في الشركة مع دراستها الاحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي spss | من حيث منهج الدراسة          |
| كان مجتمع الدراسة في غالبية الدراسات مركز على عينات مختارة على أساس يتوافق مع متطلبات الموضوع .  | اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين على مستوى الشركة حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 موظف تم استجوابهم عن طريق الاستبيان والاستعانة ببرامج التحليل الاحصائي spss .                                | من حيث مجتمع الدراسة         |
| توصلت بعض الدراسات الى النتائج التالية :   | وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين   | من حيث نتائج الدراسة         |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتأثيرها على الاداء الوظيفي , وجود فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة برامج التكوين وتحسين أداء العاملين . هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية . أسلوب اختيار المتكولين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة .</p> | <p>تكوين الموارد البشرية و الأداء الوظيفي في شركة .sktm . وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي في شركة .sktm . وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي في شركة .sktm .</p> |  |
|---|---|--|

## خلاصة الفصل الأول :

إن وظيفة التكوين تعتبر من أهم وظائف الموارد البشرية ومن ابرز مقومات بناء جهاز لإدارة العمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ، وعلى الرغم من وضع خطط وبرامج العمل وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية لتنفيذها في المؤسسة إلا أن الحاجة لوظيفة التكوين أصبحت من أولويات البرامج والخطط المسطرة من قبل مسؤولي ومنفذي خطط وبرامج المؤسسة الاقتصادية وهذا من أجل تحقيق أهداف المرجوة تحقيقها. ومن هنا نستخلص مدى أهمية تكوين العمال الذين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكذا الزيادة في الإنتاجية من خلال رفع معنويات العمال واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على تحقيق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل ومنه تعتمد المؤسسات الاقتصادية اليوم على هذه الوظيفة التي اصطبحت تحضاً بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير او كفاية إنتاجية وهذا دون الاستغناء عن التطورات الحديثة منها الآلات والوسائل الإنتاجية الحديثة. يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المؤسسات الاقتصادية حيث ينعكس أداء العمال على مردودية المؤسسة. إن تقييم أداء العمال وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا يتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني في المؤسسة الحديثة. فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة، فانه يهدف بصفة عامة إلى التأكد على أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع على مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكوين.



الاطار التطبيقي دراسة حالة شركة  
كهرباء وطاقات متجددة

## تمهيد

بعد ما قمنا بتغطية كل الجوانب النظرية للموضوع، سنحاول في هذا الفصل معاينة واقع تكوين الموارد البشرية وأثرها اعلى الأداء الوظيفي في مجمع سونلغاز عموما ومؤسسة SKTM خصوصا باعتبارها فرع من فروع المجمع وهذا من خلال مبحثين أساسية :

- **المبحث الأول :** خصص لعرض اجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة وأهدافها ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومتغيراتها والأدوات الإحصائية المستخدمة ، وذلك بعدما تم التعريف بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM .
- **المبحث الثاني :** فخصص لعرض نتائج الاستبيان وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية وبرنامج SPSS ومن ثم تحليل النتائج المتوصل اليها .

### المبحث الأول: دراسة ميدانية لشركة كهرباء وطاقات متجددة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهداف الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وإجراءات تكوين استبيان الدراسة وتقنياتها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها وهذا بعد ما نتعرف على شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM .

### المطلب الأول: التعريف بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM

تعتبر شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM أحد فرع من فروع مجمع سونلغاز وفيما يلي نبذة عن مجمع سونلغاز :

#### الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز:

1) المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز بالفرنسية (Sonelgaz)، هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

2) تاريخها: تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة E.G.A، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص بها لوبون (LEBON) وشركائه، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

3) استقلالية أكبر في التسيير: بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - مؤسسة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة مساهمة تحوز الدولة رأسماله، وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبه القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى الشراكة مع الخواص، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة، إن تجديدها هدفها الاجتماعي يفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لدى سونلغاز إمكانية العمل والتدخل في ميادين وأنشطة أخرى تابعة لقطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، وعلى صعيد تسييرها، يشرف على تسيير مؤسسة سونلغاز جمعية عامة للمساهمة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.



4) **طموح سونلغاز:** طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط وهي مؤسسة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

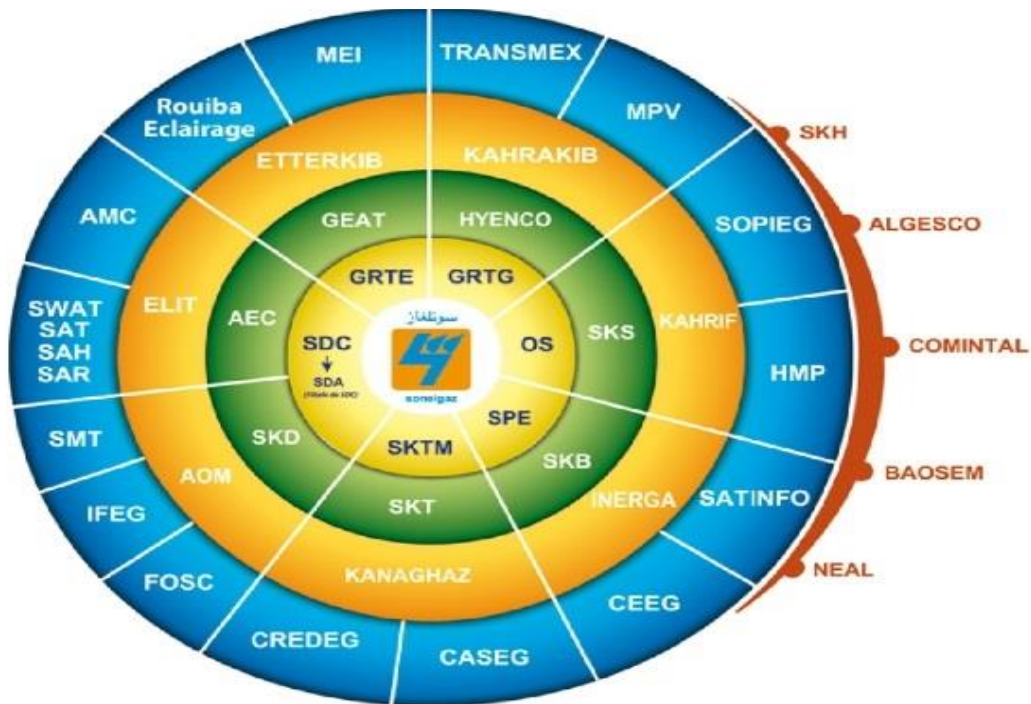
5) **عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي:** بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004

مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.
- شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM في 2013.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG .
- الشركة المدنية لطب العمل SMT .
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG .
- صيانة وخدمات السيارات MPV .
- خدمات المحولات الكهربائية SKMK .
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX .
- شركة وقاية وأمن المشاءات SWAT .
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC .
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI .
- الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info .
- المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG .
- مسير منظومة الكهرباء OS ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء .
- نزل عزبة المزارعين HMP .
- شركة كهرباء ترقية SKT .
- شركة كهرباء كدية الدروش SKD .
- شركة كهرباء البروقية SKB .
- شركة كهرباء سكيكدة SKS .
- شركة أشغال الكهربية KAHRIF .
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB .

- شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ .
  - شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA .
  - شركة التركيب الصناعي ETTERKIB .
  - معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG .
  - شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG .
  - الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT .
  - شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG .
  - الجزائر عمليات الصيانة AOM .
  - هيونسن هندسة وبناء HYENCO .
  - مؤسسة التدقيق و الاستشارة القانونية CASEG .
  - شركة الجزائر طاقة AEC .
  - شركة جنرال ألييري لمحولات الكهرباء GEAT .
- كما تم تقليص مهنة توزيع الكهرباء والغاز من أربعة فروع إلى فرعين وهما كالتالي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA .
  - الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC .

الشكل رقم (2-1): فروع مجمع سونلغاز



المصدر: بناء على وثائق رسمية من المؤسسة.

الفرع الثاني : التكوين في مجمع سونلغاز

أولا : التعريف بمعهد التدريب على الكهرباء والغاز IFEG :

تم إنشاء معهد IFEG-Spa للتدريب على الكهرباء والغاز في عام 2007 كجزء من النشاط العرضي لأنشطة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ). وبذلك يصبح IFEG أداة لتنفيذ سياسة مجموعة SONELGAZ فيما يتعلق باكتساب مهارات الموارد البشرية وإنتاجها وصيانتها وتطويرها من خلال أنشطتها التقييمية والتدريبية ، يساهم IFEG في :

- استدامة الأعمال الأساسية لشركا Sonelgaz Group ودمج شركات جديدة .
- احتراف المديرين والمسيرين .
- كشف وتخطيط .
- التكيف المستمر للمورد مع التقنيات والتقنيات الجديدة (الطاقة المتجددة ، ... )

على الرغم من وجود IFEG منذ عام 2007:

➤ يعود نشاط التدريب إلى عام 1949 بإنشاء ( EGA الكهرباء والغاز في الجزائر) لمركز التعلم والتطوير (CAP) لرجال الأعمال - تم تقديم أعمال التقييم / الاختيار في المؤسسة في عام 1983 مع إنشاء أول مركز اختيار وتقييم في الجزائر العاصمة .

➤ تم إدخال مهنة التقييم/الاختيار في الشركة في عام 1983 مع إنشاء أول مركز اختيار وتقييم في الجزائر العاصمة.

حاليا IFEG هي :

- ثلاث مدارس تدريب متخصصة: في البلدية وعين مليلة للتدريب في المهن الفنية (الكهرباء والغاز) لمجموع SONELGAZ وبن عكنون (الجزائر العاصمة) للتدريب في مجالات الإدارة والتنظيم .
- أربعة مراكز للاختيار / التقييم في الجزائر ، قسنطينة ، وهران و ورقلة ، لتقييم مهارات الموارد البشرية لشركات المجموعة . مع أكثر من 60 عامًا من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء البلاد وأكثر من 400 موظف ، تقدم IFEG منتجات وخدمات عالية الأداء تلبي التحديات الحالية والمستقبلية لعملائها ، سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية<sup>1</sup>.

ثانيا : أنماط التكوين :

تقوم مدارس التكوين IFEG بالإعتماد على نمطين للتكوين هما :

<sup>1</sup> نقلا من الموقع الالكتروني : <http://www.ifeg.dz/> (مترجم)

● **تكوين مستمر FC** : التكوين الذي يتلقاه المتكويين ويكون على فترات مستمرة خلال فترة محددة وينقسم إلى نوعين :

- 1) التكوين المهني المتخصص FPS
  - 2) تأهيل طويل المدة PLD ( أكبر أو يساوي 65 يوم )
- فترات التكوين المستمر تنقسم إلى :
- فترة طويلة الأجل ( سنتين )
  - فترة متوسطة الأجل ( سنة )
  - فترة قصيرة الأجل ( 06 أشهر )

● **تكوين متقطع FD** : التكوين الذي يتلقاه المتكويين ويكون على فترات متقطعة خلال فترة محددة وينقسم إلى نوعين :

- 1) تأهيل مهني PP مدته 05 أيام
- 2) تأهيل قصير المدة PLD ( أقل من 65 يوم )

**عقد الوفاء** : يكون من 65 يوم فما فوق عندما يكون التكوين داخلي و 7 أيام عندما يكون التكوين خارجي ( خارج الوطن )

### المطلب الثاني: بطاقة فنية لشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM

لقد تم إنشاء شركة كهرباء وطاقات متجددة في ظرف اقتصادي عالمي يطبعه الاستفادة من الطاقات اللأحفورية وتدني أسعار البترول على مستوى السوق العالمية إضافة إلى العواقب السلبية لظاهرة الاحتباس الحراري التي تمخض من جرائها تحول في المناخ على المستوى العالمي، هذا الخيار مفاده تهمين القدرات الهائلة التي تتمتع بها الجزائر في مجال الطاقات البديلة والمتمثلة في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح على وجه الخصوص كون هذا النوع من الطاقة رهان للمستقبل الطاقوي للدول ككل وللجزائر خاصة.

كما أن هذا الخيار أيضا أملاه الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية على مستوى مناطق الجنوب الكبير وكذا الخصوصية التي تتمتع بها الشبكات الكهربائية المتباعدة والمتواجدة بمناطق الجنوب الكبير.

انطبق إثر انعقاد الجمعية العامة لسونلغاز رقم 2012/09 في يوم 04 جويلية 2012 والقرار رقم 2012/59 عن المجلس الإدارة في يوم 27 ديسمبر 2012، إنشاء المؤسسة في أبريل 2013 والمسماة بشركة كهرباء وطاقات متجددة باختصار SKTM هي مؤسسة للإنتاج الكهرباء بالطاقات المتجددة ذات أسهم برأس مال اجتماعي

000 000 38 700 000 دج ( مجمع سونلغاز 100% ) مقرها بسيدي أعباز بلدية بنورة ولاية غرداية حاملة  
لسجل تجاري تحت رقم 00/47- 0863363 ب13.

### الفرع الأول: أهداف ومؤشرات المؤسسة

#### 1. أهداف المؤسسة :

- مسؤولة عن إنتاج الكهرباء في الشبكات المتباعدة والمتواجدة في الجنوب الكبير .
- تطوير منشآت إنتاج الكهرباء في الشبكات الكهربائية المتباعدة.
- بيع المنتج أي الكهرباء إلى الفروع المخول لها التوزيع ( SDC,SDA )
- إنجاز محطات توليد الكهرباء باستعمال الطاقات البديلة عبر كل أنحاء التراب الوطني.

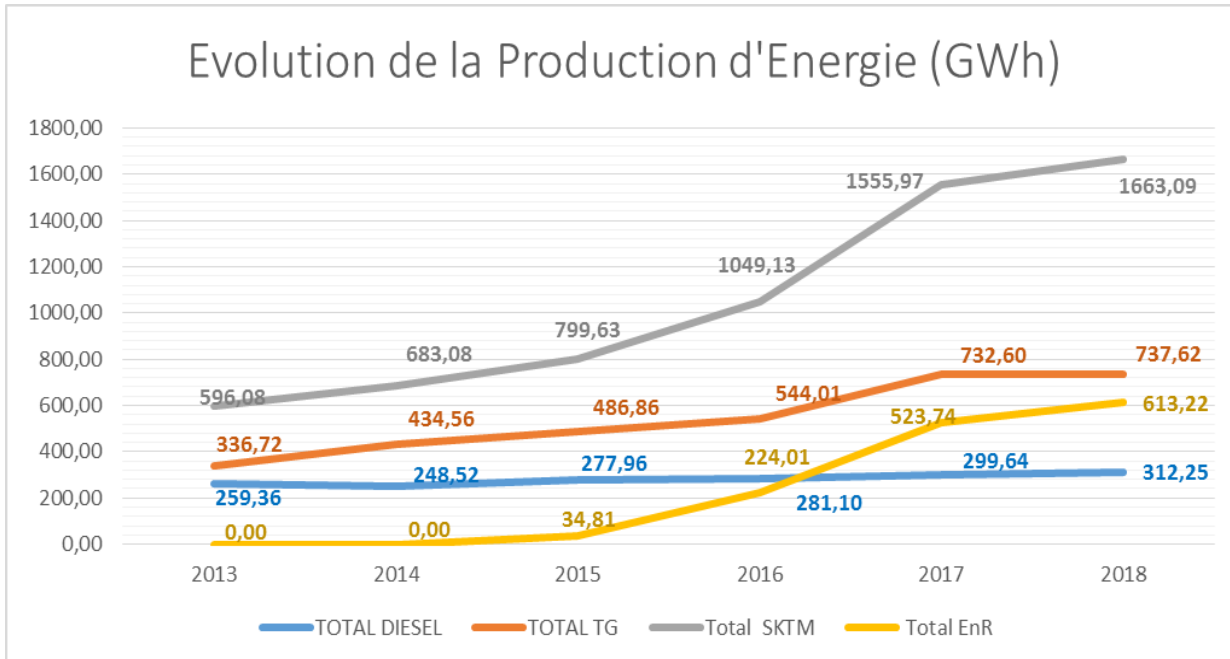
#### الجدول رقم (2-1) : عدد العمال في المؤسسة لسنة 2018

| المجموع | منفذ | متحكمين ذو<br>مستوى عادي | متحكمين ذو<br>مستوى عالي | إطارات |                       |
|---------|------|--------------------------|--------------------------|--------|-----------------------|
| 166     | 10   | 5                        | 29                       | 122    | المديرية العامة       |
| 661     | 117  | 132                      | 282                      | 130    | وحدة الإنتاج جنوب غرب |
| 844     | 181  | 146                      | 340                      | 177    | وحدة الإنتاج جنوب شرق |
| 1671    | 308  | 283                      | 651                      | 429    | المجموع               |

#### المصدر: بناءا على وثائق رسمية للمؤسسة

بتحليل الجدول أعلاه والذي يمثل عدد عمال المؤسسة بمختلف الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة فنجد أن 65% من عدد العمال بين الإطارات متحكمين ذو مستوى عالي والباقي 35% بين متحكمين ذو مستوى عادي ومنفذين، نستنتج من هذه النسب أن المؤسسة تحتوي علي كفاءات جد معتبرة تمكنها من رفع التحدي وتحقيق أهدافها المستقبلية وضمان الاستمرارية في السوق الوطني كمنتج للطاقة الكهربائية والتصدير نحو الخارج في الأفق المستقبلية.

الشكل رقم (2-2): منحنى تطور إنتاج الطاقة لشركة SKTM



### المصدر: بناء على تقرير تسيير شركة sktm لسنة 2018 .

نلاحظ من هذا المنحنى تطور الطاقة الإنتاجية الكهربائية للمؤسسة بمختلف طرق الإنتاج منها المنتجة بالتوربينات الغازية والمثلة في المنحنى البرتقالي أو المولدات الكهربائية التي تشتغل بطاقة المازوت والمثلة بالخط الأزرق أو الألواح الشمسية المنتجة للطاقة الكهربائية المثلة بالخط الأصفر، وذلك خلال الأعوام 2013 إلى غاية 2018 وذلك حسب دخول مختلف التقنيات في الخدمة بضغط الإنتاج في الشبكات الكهربائية المتواجدة عبر التراب الوطني، وكما نجد في المنحنى مجموع الإنتاج المؤسسة من الكهرباء بمختلف التقنيات والمثلة بالخط الرمادي ونستنتج من تغيرات هذا الخط في المنحنى أن الإنتاج في تزايد مستمر حيث بلغت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لسنة 2018 حوالي 1663,09 (GW\H)، أي المؤسسة في تطور مستمر في زيادة القدرات الإنتاجية لطاقة الكهربائية وتغطية الطلب الداخلي المتزايد للطاقة في الجنوب الكبير وكذلك عبر أنحاء الوطن بالطاقة الشمسية النظيفة لتقليل من التلوث البيئي والاحتباس الحراري.

إنجازات مؤسسة SKTM: تم إنجاز 23 محطة لتوليد الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة على المستوى الوطني ذات طاقة إنتاجية تقدر بـ 354,3 ميغاواط، خاصة في الجنوب الكبير والهضاب العليا، منها محطتين تجريبيتين تم إنجازهما قبل انطلاق المشروع، الأولى بغرداية مجهزة بأحدث تكنولوجيات الصفائح الشمسية بطاقة إنتاجية 1.1 ميغاواط، والثانية في ولاية أدرار التي يتم فيها توليد الكهرباء عن طريق الطاقة الرياح بمنطقة كابرطان بطاقة 10,2 ميغاواط، قسمت هذه المحطات إلى عدة وحدات مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2): محطات التوليد بالألواح الشمسية

| الوحدات     | محطات التوليد بالألواح الشمسية   |
|-------------|--|
| مسيلة       | مسيلة, الجلفة 1 و 2 , الأغواط 1 و 2 , باتنة , ورقلة , سوق أهراس , جانت, غرداية |
| سيدي بلعباس | سيدي بلعباس , النعامة , سعيدة , البيض , تندوف                                  |
| أدرار       | أدرار , كبرطان , زاوية كوننة , عين صالح , تميمون , تمنراست , رقان , أولف       |

المصدر: بناء على وثائق رسمية للمؤسسة.

كما للمؤسسة وحدات إنتاج الطاقة التقليدية ( الغاز، بنزين ) مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): وحدات إنتاج الطاقة التقليدية

| الوحدات | محطات التوليد  |
|---------|--|
| بشار    | بني عباس , كرزاز   |
| تقرت    | البرمة , المنيعه , برج عمر إدريس , مقيدن   |
| تمنراست | تمنراست شمال , تمنراست جنوب , عين قزام , تنزاوطين , إدلس   |
| تندوف   | برج باجي مختار , تلمين , عين بلبل , منطقة 1 , منطقة 2 , منطقة 3 , أم لعسل , تيمياوين , الدخلة , تندوف 1 , تندوف 2 , تلبالة |
| إليزي   | جانت , إليزي , عين أمناس , الدبداب , أفرى , برج الحواس , تنالكوم   |

المصدر: بناء على وثائق رسمية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: البرنامج الاستراتيجي للمؤسسة

أمام رهان الانتقال الطاقوي الذي تنتهجه الدولة الجزائرية و باقي دول العالم وذلك باستغلال الطاقات الأحفورية (الرياح، الشمس، البخار، المياه) والاستغناء عن الطاقات الأحفورية بالتدرج، نظرا للتغيرات الجيوإستراتيجية والاقتصادية التي حصلت في العالم فإن السوق النفطية عرف تقلبات عميقة مما أدى بالجزائر بمراجعة سياستها الاقتصادية المرتبطة بالمحروقات التي تشكل نسبة 98% من إيراداتها من الضريبة البترولية .

كذلك على الصعيد البيئي فظاهرة الاحتباس الحراري والتي ينجر عنها كوارث ، جفاف وندرة في المياه صادقت الجزائر على اتفاقية باريس حول المناخ والتزمت بتقليص من الغازات المنبعثة. أما على الصعيد الاجتماعي يعرف الطلب الداخلي ارتفاعا في ظل مؤشرات السكان البالغ عددهم 42 مليون نسمة (إحصائيات جانفي 2017) مع معدل نمو طبيعي يقدر ب 2,2% سنويا حيث تحتل الجزائر المركز 25 ضمن الترتيب العالمي لسكان.

هذه التهديدات السالفة الذكر تقابلها فرص يجب استغلالها والمتمثلة في توفر الجزائر على طاقة شمسية هائلة والمقدرة ب 170000 تيروات/ساعة حيث لدينا صحراء تمتد على مساحة 1.8 مليون كلم مربع، كما تتمتع الجزائر بموقع جغرافي أكثر قرب من أوروبا والذي يسمح لنا بتنمية سوق لتصدير الطاقة النظيفة.

كل هذه العوامل جعلت الجزائر تسطر برنامج هادفا يتمثل في إنتاج 22000 ميغاواط في حدود سنة 2030 مع نسبة اندماج تقدر ب 37% من القدرات المركبة إلى غاية سنة 2030 و 27% من الإنتاج الكهرباء موجه للاستهلاك الوطني تكون من مصدر متجدد .

### الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

#### 1. المديرية العامة للمؤسسة :

- ✓ تتكفل المديرية العامة بوضع الخطط و الإستراتيجيات لتطوير المؤسسة والإدارة وتوحيد البيانات المالية والمحاسبية وتسيير الموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
- ✓ إقامة علاقات مع المؤسسات والجهات الرسمية في قطاع الطاقة.
- ✓ التحكم في ديناميكيات التقدم وتحسين القدرة التنافسية للوحدات .
- ✓ وضع وتحليل جداول المراقبة ل SKTM حول مؤشر السيطرة على القضايا الإستراتيجية الموكلة إليها من طرف مجمع سونلغاز.



## 2. دائرة الموارد البشرية :

- ✓ تسجيل و متابعة و مراقبة المعلومات الخاصة بالفرد و الجماعة في التنظيم (تسيير الملفات، تعيين (Mise à Jour) السيرة المهنية، إحصاء عدد العمال،... الخ).
- ✓ تسيير الوثائق و السندات المفروضة من طرف القوانين السارية المفعول.
- ✓ تطبيق النصوص القانونية و التشريعية داخل التنظيم.
- ✓ تسيير العلاقات بينها و بين المصالح الأخرى (مفتشية العمل، مصالح الإعلام).
- ✓ حساب الأعباء الاجتماعية (الضمان الاجتماعي، التقاعد، التعاضديات،... الخ).
- ✓ توقع الحاجات الكمية والنوعية لتوظيف .
- ✓ إجراءات تقييم الأفراد والمناصب.
- ✓ إجراءات الترقيات و التنقلات.
- ✓ إعداد ميزانية تكاليف الأفراد.

## 3. مديرية الهندسة :

- ✓ هي المسؤولة عن إدارة المشاريع (دراسة ، مراقبة الأشغال ، الاستلام والتشغيل).
- ✓ تنفيذ مشاريع البنية التحتية للطاقة على وجه التحديد ووسائل إنتاج الكهرباء وذلك بأفضل التقنيات وتكلفة ومدة الإنجاز.
- ✓ القيام ببرنامج دراسة المشروع والإنجاز وفقا لقرارات لجنة الاستثمار المجمع.
- ✓ يقوم بالتصميم والدراسات العامة، والدراسات الهندسية والكهربائية والميكانيكية.
- ✓ إنشاء وحدة مخصصة تحديدا للبحث عن المواقع المحتملة والقيام بأعمال تقييم إمكانات إنتاج الطاقة.
- ✓ التأكد من توفير المعدات اللازمة لتنفيذ الأعمال وعمليات الشحن والجمركة.
- ✓ التفاوض مع المؤسسات التوزيع الكهرباء علي خطط الإنتاج وبشكل دوري، وكذلك تحليل أساسيات نظام الكهرباء تماشيا مع اتجاهات مديرية الإستراتيجية لمجمع سونلغاز.
- ✓ القيام بمختلف السيناريوهات المتعلقة بالتكلفة اعتمادا علي الفرضيات حجم إنتاج حضيرة المؤسسة.
- ✓ دراسة تأثير التكلفة علي استراتيجيات التشغيل.

كما تتكون هذه المديرية من:

- قسم هندسة الطاقات التقليدية.
- قسم هندسة الطاقات البديلة.
- مصلحة تسيير الصفقات ومعالجة الفواتير.

- مصلحة الاستراتيجيات والتخطيط.
- مصلحة دراسة المواقع (إنجاز المحطات).

4. مديرية التقنيات: تتكون المديرية من الأقسام التالية:

1.4 قسم الاستغلال:

✓ الإشراف علي عوامل الإنتاج (الطاقات البديلة والتقليدية).

2.4 قسم الصيانة:

✓ القيام بتنفيذ تعاليم صيانة الهياكل والوحدات حسب الخطط السنوية.

✓ تسيير عقود وعمليات التموين بقطاع غيار محركات إنتاج الكهرباء.

3.4 قسم التموين:

✓ السهر علي إعداد المناقصات.

✓ قيام بتسيير العقود و الصفقات.

✓ القيام بإعداد الميزانية التوقعية.

4.4 قسم تسيير الممتلكات:

✓ القيام بحفظ ومعرفة ومراقبة أعمال تطوير المرافق التي تظم معدات توليد الكهرباء وإدارة عقارات المؤسسة.

✓ القيام بتسيير السكنات الوظيفية.

✓ القيام بتسيير الممتلكات العقارية.

✓ تأسيس عقود الإيجار.

5. قسم الأنظمة المعلوماتية:

✓ تصميم، تطوير، إنشاء وصيانة نظم المعلومات.

✓ الحماية ضد القرصنة الخارجية وضياع المعلومات .

✓ القيام بصيانة نظام تشغيل الحواسيب .

6. قسم الشؤون التجارية وتسيير العقود:

✓ تنسيق الأعمال و ضمان العلاقة مع الشركاء وأصحاب المصلحة ذوي الصلة .

✓ ترجمة السياسة التجارية لمجموعة من المخططات والبرامج ومتابعة تنفيذها .

✓ إجراء عمليات المسح مع العملاء .

7. دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير:

- ✓ قيام بمسك الحسابات المديرية العامة والمؤسسة.
- ✓ تعظيم الاستفادة من الخزينة .
- ✓ القيام بالرقابة المالية والمحاسبية والحماية الداخلية .
- ✓ تنفيذ نظم التخطيط والرقابة الإدارية.

8. إدارة القوانين ولوائح الصفقات:

- ✓ تقديم توصيات للمسؤولين أصحاب الصفقات إجراءات منح الصفقات.
- ✓ القيام بالمرافقة القانونية والإدارية للهيكل الموقعة للعقد من إعداد الوثائق، الإعلان عن المناقصة إلى التسليم الخدمة.
- ✓ السهر على تطبيق القوانين (المراسيم والقوانين،قرارات 224 ،التزام بالاستثمار).

9. مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة :

- ✓ يقوم بتطبيق جميع التدابير والإجراءات التي تساهم في الأمن الداخلي للمؤسسة .
- ✓ وضع الشروط اللازمة للجهاز الأمني الداخلي للمؤسسة و السهر على تنفيذها داخل وحدات الإنتاج .
- ✓ يقوم بنشر التعليمات الخاصة بالأمن الداخلي .
- ✓ رفع التقارير إلى الرئيس المدير العام لمؤسسة لإجباره بكل الأحداث المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة.

10. مساعد الاتصال:

- ✓ يقوم بتطوير الاستراتيجيات الاتصال وحشد المساهمة في المشاريع الناجحة.
- ✓ إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة وضمان اتساق الخطاب مع أهداف المؤسسة.
- ✓ بإنشاء وتسيير أدوات الاتصال (الجرائد الداخلية، الملصقات، المطويات التعريف بالمؤسسة).
- ✓ يقوم بنصح ودعم الفريق المسي.
- ✓ يقوم بالاتصال مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

11. مساعد التدقيق والتفتيش:

- ✓ التحقق من تحقيق المؤسسة لأهدافها علي المستوى المركزي واللامركزي كما يقوم بتحديد العوائق التي تحول دون ذلك.

✓ يبرمج وينظم ويشارك في الرقابة بجميع أنواعها (تقني، إداري) ويسهر على انسجام إجراءات الرقابة مع تطلعات المؤسسة.

✓ يقوم بالفحص والتحقيق والتفتيش في المجالات التنظيمية وإدارة وسائل ومصالح المنشآت والمحافظة عليها.

### 12. مساعد وقاية وأمن المؤسسة:

✓ القيام بشرح السياسة الأمنية للمؤسسة (سلامة ظروف العمل وحماية البيئة).

✓ مسعول عن دراسة ومتابعة في مجال وقاية الموظفين و الامتثال لمتطلبات السلامة في المنشآت لتقليل من الحوادث ومخلفاتها .

✓ يقوم بإقامة صلات مع الأجهزة الأمنية الرسمية (الحماية المدنية، مديرية البيئة... الخ) .

✓ يقوم برفع التقارير إلى الرئيس المدير العام للمؤسسة لإخباره بكل الأحداث المتعلقة بالأمن و الوقاية من الحوادث وسلامة بيئة المؤسسة.

### 13. مفتشية الوحدات:

✓ يقوم بتقديم التقارير إلى الرئيس التنفيذي والمفتش هو المسؤول عن تصميم و تنفيذ التدابير والوسائل اللازمة لتقييم ومراقبة أنشطة المؤسسة .

✓ ضمان احترام وتطبيق قواعد السلامة من قبل الهياكل المركزية ووحدات الإنتاج.

✓ ضمان السير العادي والمنتظم للهياكل المركزية ووحدات الإنتاج ومنع الفشل في إدارتها.

✓ تقييم أداء الهياكل المركزية و الوحدات الإنتاجية.

### 14. مصلحة الشؤون العامة:

✓ تسيير حضرة السيارات المؤسسة، وإدارة الممتلكات المنقولة.

✓ القيام بطلب تأشيرة السفر وشراء تذاكر وتأمين السفر .

✓ القيام بشراء لوازم المكاتب والأثاث والعتاد المعلوماتي .

✓ القيام بتوفير الخدمات لمصلحة الشؤون العامة التي تتواجد في مختلف الوحدات الإنتاجية .

### 15. وحدة إنتاج الطاقة:

✓ القيام بإنتاج الكهرباء بمصادر الطاقة المتجددة في ظل ظروف تلبية المتطلبات وتوفير الأمن وحماية البيئة وفقا لبرنامج محدد .

✓ مكلفة بضمان وتشغيل وصيانة وسائل الإنتاج.

✓ القيام بإدارة وتسيير الموارد البشرية .

- ✓ القيام بتسيير المخزونات .
- ✓ القيام بمسك المحاسبة العامة والتحليلية .
- ✓ القيام بتسيير التكلفة وإعداد تقارير التكاليف .
- ✓ ضمان تطبيق تدابير الأمن الداخلي والصحة والسلامة في المؤسسة.

### المطلب الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

تم التعرض فيما سبق للإطار النظري للدراسة و لكن نتائج اي دراسة تبقى مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث وفي هذا المطلب سوف تعرض هذه الإجراءات الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة و أهدافها، مجتمع و عينة الدراسة ، أداة الدراسة ، متغيرات الدراسة، الاساليب الاحصائية المستخدمة ، صدق و ثبات اداة البحث

#### الفرع الأول : منهج الدراسة و اهدافها و مجتمع و عينة الدراسة :

**اولا : منهج الدراسة :** طبقت هذه الدراسة في شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM حول تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي حيث أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي و الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها وصفا كميًا و كيفيًا دقيقًا، فهو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة و تحديدها كميًا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها. و بالنسبة للجانب التطبيقي تم اتباع اسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان و توزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على اشكالية البحث و ذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الاحصائية المناسبة بعد اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة و هذا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية " SPSS" النسخة رقم 20 .

**ثانيا : اهداف الدراسة :** هدف هذه الدراسة بالدرجة الاولى الى الاجابة عن الاشكالية المطروحة و المتمثلة في ماهو أثر تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM محل الدراسة ، و ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

**ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة :** يضم مجتمع الدراسة موظفين المديرية العامة لشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM والبالغ عددهم 166 موظف ( احصائيات سنة 2018 ) ، حيث تم توزيع 50 استبيان على عينة عشوائية من موظفين الشركة و ذلك بتوزيعها ميدانيا و

استرجاعها على فترات ، حيث لم نتمكن من استرجاع جميع الاستبيانات و ذلك لامتناع بعض افراد العينة من الاجابة.

جدول رقم ( 2-4 ) : الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

| الاستبيان |       | البيان                               |
|-----------|-------|--------------------------------------|
| النسبة    | العدد |                                      |
| %100      | 50    | عدد الاستبيانات الموزعة والمعلن عنها |
| %20       | 10    | عدد الاستبيانات المفقودة والمهملة    |
| %08       | 04    | عدد الاستبيانات الملغاة              |
| %72       | 36    | عدد الاستبيانات الصالحة              |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني : أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة :

اولا : اداة الدراسة : بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة ماهو أثر تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM ، حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية و اخرى متعلقة بالأداء الوظيفي و هذا مع الأخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة حيث تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه وتم تعديله تعديلا أوليا حسب توجيهاته .

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم و تم تعديله وفق ملاحظاتهم ثم عرضه مرة ثانية عليهم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.

واشتمل الاستبيان على توطئة لحث الباحثين على الاجابة بكل دقة و موضوعية ، و تم تقسيمه إلى قسمين رئيسيين حيث خصص القسم الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات

الخبرة ) أما القسم الثاني وهو الخاص بمحاور الاستبيان فقسم إلى محورين :

المحور الأول خاص بتكوين الموارد البشرية و قسم إلى خمسة أجزاء هي : تحديد الاحتياجات التكوينية ، إختيار

المتكويين ، إختيار المتكويين ، جودة تصميم برنامج التكوين ، تقييم العملية التكوينية و يحتوي على 20 عبارة ،

أما المحور الثاني فخصص للأداء الوظيفي و يحتوي على 17 عبارة .

ثانيا : متغيرات الدراسة : أما متغيرات الدراسة فتم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما : المتغير المستقل و المتمثل في تكوين الموارد البشرية " . المتغير التابع و المتمثل في " الأداء الوظيفي " .

ثالثا : الادوات الاحصائية المستخدمة : تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

➤ مقاييس الاحصاء الوصفي : و ذلك لوصف عينة البحث و اظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، مع ترتيب متغيرات البحث من خلال اجابات المبحوثين حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

➤ معامل الصدق الكلي لأداة البحث: والذي يقيس صدق اداة البحث وهل هي صالحة لقياس ما اعدت من اجله.

➤ معامل الثبات (الفاكرونباخ) : الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

➤ معامل الارتباط : لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياسة العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولجروف - سميرونوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

➤ تحليل الانحدار الخطي البسيط : لايجاد الأثر بين متغيرات الدراسة و اختبار صحة الفرضيات .

➤ الاعتماد على برنامج SPSS النسخة رقم 20 : لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة و دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها.

➤ مقياس سلم ليكارت الخماسي : حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على أن يكون لكل احتمال درجة تحدد أهمية العبارة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (2-5) : درجة أهمية بنود الاستبيان

| موافق بشدة | موافق       | محايد       | غير موافق   | غير موافق بشدة | النقاط |
|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|--------|
| 5          | 4           | 3           | 2           | 1              |        |
| 5 - 4,20   | 4,19 - 3,40 | 3,39 - 2,60 | 2,59 - 1,80 | 1,79 - 1       | الدرجة |

المصدر : من إعداد الطالبين

تحصلنا على حصر الدرجات من خلال: حساب المدى حيث يساوي (الحد الأعلى للفئة - الحد الأدنى للفئة)

= 4 = 1 - 5 . و من ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات = 4 / 5 = 0,80 .

وبناء على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات يتم تحديد في أي مجال للدرجات تقع و بالتالي تحدد طبيعة الاستجابة لأفراد العينة ، كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض، متوسط، مرتفع) و ذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات 3 فنجد طول المدى: 1,33

و نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6) : مقياس تحديد الأهمية النسبية

| الأهمية | منخفض    | متوسط       | مرتفع    |
|---------|----------|-------------|----------|
| الدرجة  | 1 - 2,33 | 2,34 - 3,66 | 3,67 - 5 |

المصدر : من إعداد الطالبين

### الفرع الثالث : صدق و ثبات الاداة (الاستبيان):

أولاً: صدق اداة الدراسة :

1- صدق المحتوى او الصدق الظاهري: للتأكد من صدق محتوى أداة البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في المجال و الذين يعملون في جامعة غرداية ، حيث تم عرض الاستبيان عليهم لإبداء رأيهم فيه من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوعها و مدى مناسبتها للمحتوى و مدى كفاءتها في القياس مع تقييم مستوى بساطة الفهم للمتلقي، وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف و التي تم أخذها بعين الاعتبار و اعيد في ضوءها تعديل الاستبيان ليصبح أكثر فهماً و تحقيقاً لأهداف الدراسة.

2- معامل الصدق الكلي لأداة البحث: تم حساب معامل صدق الاستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (2-7) إذ أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,90) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف الدراسة كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاوير الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة ، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه .

ثانياً : ثبات أداة الدراسة : ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة ومن أجل ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج حسب الجدول التالي :



الجدول رقم (2-7) : اختبار الصدق والثبات للمحاور ومجموعها

| عناصر المحور               | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ | الصدق = الجذر التربيعي للثبات |
|----------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------------|
| تحديد الاحتياجات التكوينية | 04          | 0.933                     | 0,965                         |
| إختيار المتكونين           | 04          | 0.906                     | 0,952                         |
| إختيار المتكونين           | 04          | 0.906                     | 0,952                         |
| جودة تصميم برنامج التكوين  | 04          | 0.905                     | 0,951                         |
| تقييم العملية التكوينية    | 04          | 0.898                     | 0,947                         |
| الأداء الوظيفي             | 17          | 0.931                     | 0,964                         |
| المجموع                    | 37          | 0.903                     | 0,950                         |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss ( انظر الملحق رقم 5 )

من خلال الجدول نلاحظ معامل الثبات العام للاستبيان جيد وقوي حيث بلغ (0,90) ومعامل الصدق (0,95) كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور بين ( 0,898 – 0,933 ) ومعاملات الصدق (0,947 – 0,965) وهذا يدل أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة .

ثالثا : توزيع البيانات : تم اجراء اختبار كولمنجروف سيمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض ما يلي :

- الفرضية الصفرية H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- الفرضية البديلة H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

والجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (2-8) : نتائج اختبار كولمنجروف سيمرنوف في توزيع البيانات

| عدد العبارات | المتوسط الحسابي | قيمة كولمنجروف | قيمة مستوى الدلالة |
|--------------|-----------------|----------------|--------------------|
| 37           | 2.488           | 0.601          | 0.863              |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss ( انظر الملحق رقم 6 )

من خلال الجدول رقم (2-8) يتضح أن قيمة كولمنجروف (0,601) مع مستوى دلالة (0,863) وهي قيمة Sig وما أنها أكبر من 5% اذ نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة .

### المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

سوف نتطرق في هذا المبحث الى عرض اهم النتائج المتوصل اليها حول تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة و هذا بعد ما نتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و تحليل محاور الاستبيان.

#### المطلب الأول : عرض خصائص العينة و معالجة محاور الاستبيان

سوف نعرض فيما يلي خصائص أفراد عينة الدراسة ، كما سوف نقوم بمعالجة الاستبيان من خلال عرض محاوره مع تحليلها وتفسيرها.

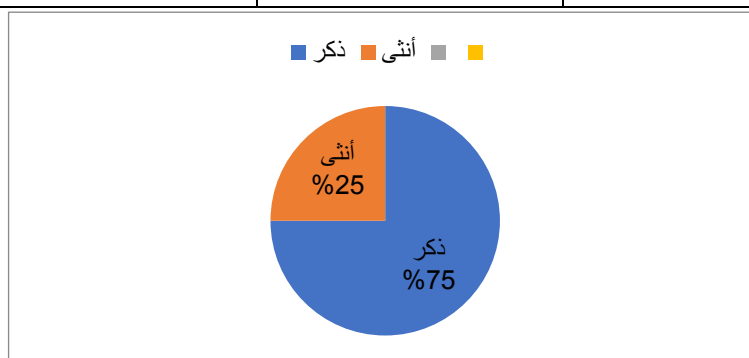
#### الفرع الأول : خصائص أفراد عينة الدراسة :

لقد تمت دراسة أفراد العينة حسب المتغيرات التالية : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة.

#### أولا : الجنس :

#### الجدول رقم (2-9) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس  |
|------------------|---------|--------|
| 75.0             | 27      | ذكر    |
| 25.0             | 9       | أنثى   |
| 100.0            | 36      | الجموع |



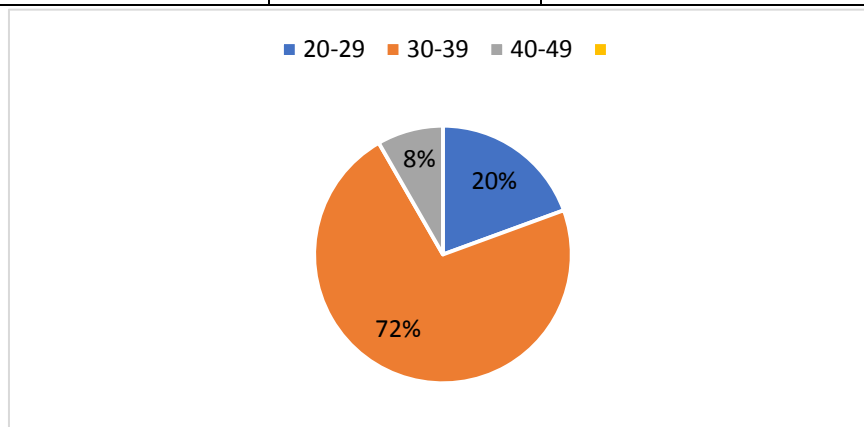
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 4 )

من خلال الجدول (2-9) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة ، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا معظمهم ذكورا وهذا بنسبة 75% أما الإناث فكانوا بنسبة 25% وهذا يدل على أن اعتماد الشركة على عنصر الذكور أكثر من الإناث ، راجع لكون الشركة ذات أنشطة خدمية متعلقة بالكهرباء والغاز وبالتالي يعكس واقع القوى البشرية في الشركة .

ثانيا : العمر :

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر     | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------|---------|------------------|
| 29-18 سنة | 7       | 19.4             |
| 39-30 سنة | 26      | 72.2             |
| 49-40 سنة | 3       | 8.3              |
| المجموع   | 36      | 100.0            |



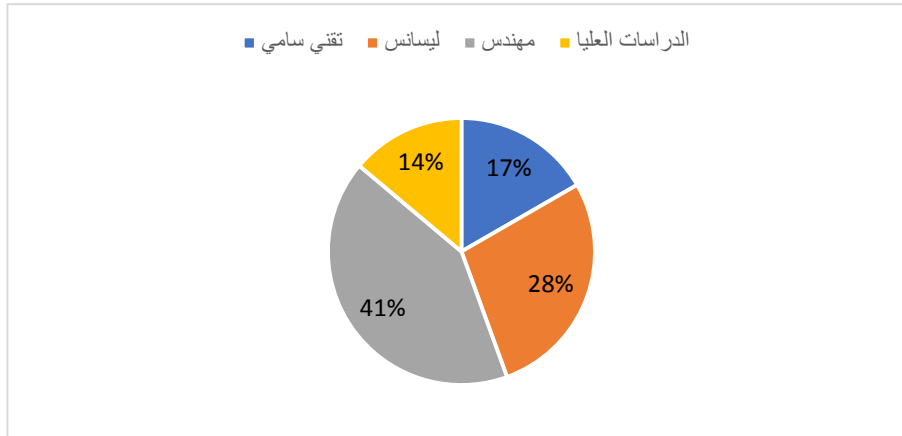
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 4)

نلاحظ من خلال الجدول (2-10) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة من (30-39 سنة) وذلك بنسبة 72,2% وعدد أفرادها هو 26 ، أما نسبة 19,4% فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (20-29 سنة) وتمثل عدد أفرادها 7 ، أما الفئة (40-49 سنة) فتمثل نسبتها 8,3% وعدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو 3 ، ويعود سبب هذا الاعتماد المطلق على فئة الشباب لطبيعة النشاطات والأعمال التي تقوم بها الشركة ، المتعلقة بأشغال الكهرباء والغاز والتي تعتمد على جهودات وطاقات كبيرة .

ثالثا : المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-11) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------------|---------|------------------|
| 16.7             | 6       | تقني سامي        |
| 27.8             | 10      | ليسانس           |
| 41.7             | 15      | مهندس            |
| 13.9             | 5       | الدراسات العليا  |
| 100.0            | 36      | المجموع          |



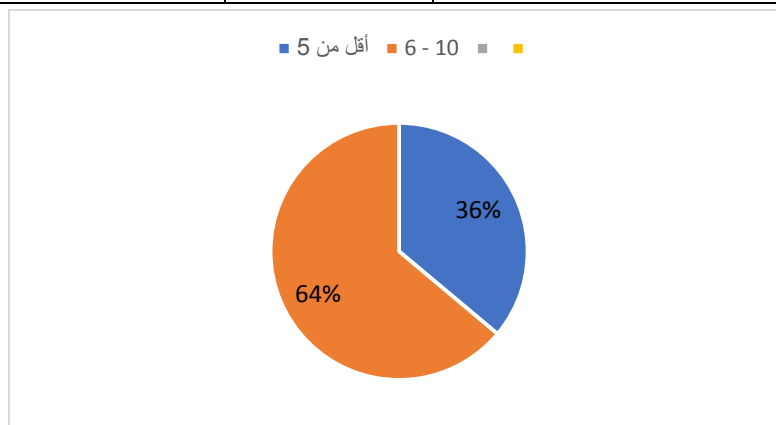
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 4 )

من خلال الجدول (2-11) نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي تقني سامي تمثل في 6 أفراد من عينة الدراسة أي بنسبة 16,7% ، أما الأفراد يحملون شهادة ليسانس فيتمثلون في 10 أفراد من عينة الدراسة أي بنسبة 27,8% ، أما الأفراد الذين لديهم شهادة مهندس كان عدد أفرادها 15 من عينة الدراسة أي بنسبة 41,7% ، أما الأفراد الذين تحصلوا على دراسات عليا فقد تمثل عددهم 5 أفراد من عينة الدراسة أي بنسبة 13,9% ، وعموما يمكن القول أن أغلب عينة الدراسة مستواهم التعليمي مهندسين ، وهذا دليل أن عينة الدراسة تركز في توظيفها على المهندسين وهذا راجع لطبيعة العمل في الشركة .

رابعاً : سنوات الخبرة :

الجدول رقم (2-12) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | التكرار | سنوات الخبرة |
|------------------|---------|--------------|
| 36.1             | 13      | 5 سنوات فأقل |
| 63.9             | 23      | 6 - 10 سنوات |
| 100.0            | 36      | المجموع      |



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 4 )

من خلال الجدول (2-12) نلاحظ أن نسبة 36,1% من عينة الدراسة لم تتعدى عدد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات وعدد أفرادها 13 ، أما نسبة 63,9% من عينة الدراسة كانت عدد سنوات الخبرة لديهم (6 - 10 سنوات) وعدد أفرادها 23 فرد ، وهذا راجع لكون الشركة حديثة النشأة .

#### الفرع الثاني : معالجة وتحليل محاور الاستبيان

فيما يلي سنقوم بتحليل محاور الاستبيان وذلك من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي ) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي .

أولاً : تحليل فقرات المحور الأول تكوين الموارد البشرية

الجدول رقم (2-13) : عبارات تحديد الاحتياجات التكوينية

| العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي                   | 2          | 20    | 4     | 4         | 6              | 2.78            | 1.245             | متوسطة        |
| الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية واحتياجات العمل                  | 0          | 18    | 11    | 4         | 3              | 2.78            | 0.959             | متوسطة        |
| تحديد الاحتياجات التكوينية لا يراعي العلاقات الشخصية  | 2          | 17    | 10    | 3         | 3              | 2.66            | 1.027             | متوسطة        |
| يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة | 2          | 21    | 5     | 5         | 3              | 2.61            | 1.076             | متوسطة        |
| المجموع   |            |       |       |           |                | 2.70            | 0.628             | متوسطة        |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحقين رقم 7 و 8)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (2,706) ، أما الانحراف المعياري فكان (0,628) ووفقاً لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، حيث أن العبارة " الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية واحتياجات العمل " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (2,78) والانحراف المعياري (0,959) أما العبارة " يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (2,78) والانحراف المعياري (1,245) أما العبارة " تحديد الاحتياجات التكوينية لا يراعي العلاقات الشخصية " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (2,66) والانحراف المعياري (1,027) أما العبارة " يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة " فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (2,61) والانحراف المعياري (1,076) ، هذا يعني أن الشركة تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية حسب احتياجات العمل التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة العمال بالشركة من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك .

جدول رقم (2-14) : عبارات اختيار المتكويين

| الدرجة | الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | بدرجة | بدرجة | العدد | الترتيب | مؤشر بشدة | العبارة   |
|--------|----------|-------------------|-----------------|-------|-------|-------|---------|-----------|---|
| متوسطة | 1,091    | 2.81              | 5               | 2     | 11    | 17    | 1       | 1         | يتم إختيار المتكويين حسب معايير واضحة و معلنة   |
| متوسطة | 1,042    | 2.67              | 3               | 5     | 6     | 21    | 1       | 1         | يتم إختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم |
| متوسطة | 1,215    | 2.81              | 3               | 9     | 7     | 12    | 5       | 5         | تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية  |
| متوسطة | 1.057    | 3,00              | 3               | 9     | 9     | 13    | 1       | 1         | نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في إختيار المتكويين .                                |
| متوسطة | 0.760    | 2.817             | المجموع         |       |       |       |         |           |   |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحقين رقم 7 و 8)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (2,817) ، أما الانحراف المعياري فكان (0,760) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، حيث أن العبارة " نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في إختيار المتكويين " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (3,00) والانحراف المعياري (1,057) أما العبارة " يتم إختيار المتكويين حسب معايير واضحة و معلنة " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (2,81) والانحراف المعياري (1,091) أما العبارة " تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (2,81) والانحراف المعياري (1,215) أما العبارة " يتم إختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم " فاحتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (2,67) والانحراف المعياري (1,042)، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد في اختيارها للمتكويين على نتائج تقارير تقييم الأداء وتساوي الفرص بين العمال .

جدول رقم (2-15) : عبارات اختيار المكونين

| العبارة  | موافق بشدة | موافق | لا بد | لا بد<br>بدرجة<br>كبيرة | غير موافق بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة الموافقة |
|--|------------|-------|-------|-------------------------|----------------|--------------------|----------------------|---------------|
| يتم اختيار المكونين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية                           | 0          | 18    | 11    | 4                       | 3              | 2,78               | 0,959                | متوسطة        |
| توفير مكونين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المكونين                            | 5          | 23    | 4     | 4                       | 0              | 2,19               | 0,822                | منخفضة        |
| تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو الأداء الأفضل      | 1          | 12    | 13    | 9                       | 1              | 2.92               | 0,906                | متوسطة        |
| المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية | 3          | 15    | 10    | 6                       | 2              | 2,69               | 1.037                | متوسطة        |
| المجموع  |            |       |       |                         |                | 2.645              | 0,522                | متوسطة        |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحقين رقم 7 و 8)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (2.645) ، أما الانحراف المعياري فكان (0,522) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، حيث أن العبارة " تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو الأداء الأفضل " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (2,92) والانحراف المعياري (0,906) أما العبارة " يتم اختيار المكونين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (2,78) والانحراف المعياري (0,959) أما العبارة " المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (2,69) والانحراف المعياري (1,037) أما العبارة " توفير مكونين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المكونين " فاحتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (2,19) والانحراف المعياري (0,822)، هذا يدل على أن الشركة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة مما ينعكس ايجابا على المكونين واكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة .



جدول رقم (2-16) : عبارات جودة تصميم برنامج التكوين

| العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة                | 3          | 20    | 4     | 4         | 4              | 2,60            | 1,168             | متوسطة        |
| التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل              | 3          | 15    | 10    | 6         | 2              | 2,69            | 1,037             | متوسطة        |
| الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها | 1          | 16    | 13    | 4         | 2              | 2,72            | 0,914             | متوسطة        |
| يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل      | 2          | 18    | 7     | 5         | 4              | 2,75            | 1,131             | متوسطة        |
| المجموع   |            |       |       |           |                | 2,687           | 0,770             | متوسطة        |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحقين رقم 7 و 8)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (2,687) ، أما الانحراف المعياري فكان (0,770) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، حيث أن العبارة " يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (2,75) والانحراف المعياري (1,131) أما العبارة " الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (2,72) والانحراف المعياري (0,914) أما العبارة " التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (2,69) والانحراف المعياري (1,037) أما العبارة " يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة " فاحتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (2,60) والانحراف المعياري (1,168) ، وهذا يدل على أن الادارة تقوم بتصميم الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل والعمل على التجديد في نوعية الدورات التكوينية ومتابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الجديدة والتطوير في أساليب العمل .

جدول رقم (2-17) : عبارات تقييم العملية التكوينية

| الدرجة المرافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | بدرجة   | غير موافق | بالد | مرفق | موافقة | العبارة  |
|-----------------|-------------------|-----------------|---------|-----------|------|------|--------|--|
| متوسطة          | 1,046             | 2,64            | 4       | 2         | 8    | 21   | 1      | تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة                                |
| متوسطة          | 1,098             | 3,22            | 4       | 13        | 7    | 11   | 1      | يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكولين                            |
| متوسطة          | 0,906             | 2.92            | 1       | 9         | 13   | 12   | 1      | يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية |
| متوسطة          | 1,000             | 2,53            | 2       | 5         | 5    | 22   | 2      | تؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم الى المؤسسة                      |
| متوسطة          | 0,776             | 2.82            | المجموع |           |      |      |        |  |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحقين رقم 7 و 8)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (2,826) ، أما الانحراف المعياري فكان (0,776) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، حيث أن العبارة " يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكولين " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (3,22) والانحراف المعياري (1,098) أما العبارة " يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (2,92) والانحراف المعياري (0,906) أما العبارة " تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (2,64) والانحراف المعياري (1,046) أما العبارة " تؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم الى المؤسسة " فاحتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (2,53) والانحراف المعياري (1,000)، وهذا يدل على مدى اهتمام الادارة بالعملية التكوينية وذلك لما لها أثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء الأفراد العاملين .

ثانيا : تحليل فقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي

جدول رقم (2-18) : عبارات الأداء الوظيفي

| العبارة  | موافق بشدة | موافق | لا يبد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|------------|-------|--------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| تلقي الشكر والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز العمل بسرعة                          | 1          | 15    | 10     | 8         | 1              | 2,80            | 0,933             | متوسطة        |
| بذل مجهود كبير فوق الطاقة عند إنجاز العمل  | 3          | 16    | 9      | 6         | 1              | 2,60            | 0,976             | متوسطة        |
| العمل بجد وإخلاص وعدم الانشغال بأشياء أخرى أثناء العمل                               | 1          | 21    | 8      | 5         | 0              | 2,49            | 0,781             | متوسطة        |
| ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال   | 0          | 11    | 15     | 8         | 2              | 3,03            | 0,878             | متوسطة        |
| القدرة على تحمل المسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل                             | 8          | 23    | 5      | 0         | 0              | 1,92            | 0,604             | منخفضة        |
| التفكير دائما في تحسين الأداء والحرص على أن يكون العمل متقنا                         | 11         | 18    | 6      | 1         | 0              | 1,92            | 0,770             | منخفضة        |
| محاولة الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعبة  | 5          | 23    | 4      | 4         | 0              | 2,19            | 0,822             | منخفضة        |
| الاستعداد لتقديم يد المساعدة للزملاء بالعمل  | 9          | 23    | 2      | 2         | 0              | 1,92            | 0,732             | منخفضة        |
| محاولة تطبيق ما تعلمته من التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة                           | 2          | 16    | 10     | 7         | 0              | 2,63            | 0,877             | متوسطة        |
| تقييم المسؤول واضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل                                      | 1          | 10    | 11     | 8         | 6              | 3,22            | 1,124             | متوسطة        |
| أغلبية العمال بالمؤسسة مخلصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه                               | 0          | 2     | 20     | 7         | 7              | 3,53            | 0,878             | متوسطة        |
| يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير أداء الموظفين | 1          | 21    | 8      | 2         | 4              | 2,64            | 1,046             | متوسطة        |
| تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة                 | 1          | 12    | 13     | 9         | 1              | 2,92            | 0,906             | متوسطة        |
| تهدف برامج التكوين في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء         | 2          | 22    | 5      | 5         | 2              | 2,53            | 1,000             | متوسطة        |
| تقوم إدارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة                           | 0          | 18    | 11     | 4         | 3              | 2,78            | 0,959             | متوسطة        |
| يؤثر مكان العمل على الأداء الوظيفي   | 5          | 23    | 4      | 4         | 0              | 2,19            | 0,822             | منخفضة        |
| الثقة في النفس تجعل العاملين يؤدون عملهم على أكمل وجه                                | 1          | 12    | 13     | 9         | 1              | 2,92            | 0,906             | متوسطة        |
| المجموع  |            |       |        |           |                | 2,60            | 0,976             | متوسطة        |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحقين رقم 7 و 8 )

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) أن المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد بلغ (2,60) ، أما الانحراف المعياري فكان (0,976) ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، حيث أن العبارة " أغلبية العمال بالمؤسسة مخلصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (3,53) والانحراف المعياري (0,878) أما العبارة " تقييم المسؤول واضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل " فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يبلغ (3,22) والانحراف المعياري (1,124) أما العبارة " ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال " فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يبلغ (3,03) والانحراف المعياري (0,878) أما العبارتين " تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة " و " الثقة في النفس تجعل العاملين يؤدون عملهم على أكمل وجه " فاحتلتا المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (2,92) والانحراف المعياري (0,906) أما العبارة " تلقى الشكر والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز العمل بسرعة " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يبلغ (2,80) والانحراف المعياري (0,933) أما العبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة " فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يبلغ (2,78) والانحراف المعياري (0,959) أما العبارة " يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير أداء الموظفين " فاحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يبلغ (2,64) والانحراف المعياري (1,046) أما العبارة " محاولة تطبيق ما تعلمته من التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة " احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يبلغ (2,63) والانحراف المعياري (0,877) أما العبارة " بذل مجهود كبير فوق الطاقة عند إنجاز العمل " فاحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يبلغ (2,60) والانحراف المعياري (0,976) أما العبارة " تهدف برامج التكوين في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء " فاحتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يبلغ (2,53) والانحراف المعياري (1,000) أما العبارة " العمل بجد وإخلاص وعدم الانشغال بأشياء أخرى أثناء العمل " احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يبلغ (2,49) والانحراف المعياري (0,781) أما العبارتين " محاولة الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعبة " و " يؤثر مكان العمل على الأداء الوظيفي " فاحتلتا المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يبلغ (2,19) والانحراف المعياري (0,822) أما العبارات " التفكير دائما في تحسين الأداء والحرص على أن يكون العمل متقنا " و " الاستعداد لتقديم يد المساعدة للزملاء بالعمل " و " القدرة على تحمل المسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل " فاحتلت المراتب الاخيرة بمتوسط حسابي يبلغ (1,92) والانحراف المعياري (0,770) (0,732) (0,604) على التوالي. وهذا يدل على مدى اهتمام الشركة بعمالها وتحفيزهم مما يزيد من فعالية أداء العاملين والتي تساهم بدورها في تحسين أداء الشركة وبلوغ أهدافها المسطرة .

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان ، سيتم الان اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال اجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها .

الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm "

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل بيرسون لمعرفة ان كانت هناك علاقة احصائية بين المتغيرين أو لا وماهي طبيعتها ان وجدت :

جدول رقم (2-19) : العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

| العلاقة                               | معامل الارتباط | الدلالة |
|---------------------------------------|----------------|---------|
| تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي | 0,768          | 0,01    |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 9)

من خلال قياس معامل الارتباط والذي كانت قيمته  $R = 0,768$  نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي وهذه العلاقة مرتفعة وهي دالة احصائية عند (0,01).

ويفسر هذا انه كلما كان الاهتمام بتكوين الموارد البشرية مرتفع كلما كان الاداء الوظيفي للعاملين جيدا ، حيث ان نتائج عبارات الاستبيان تثبت ان درجة تكوين الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة ذات درجة موافقة مرتفعة كما رأينا سابقا وبالتالي تقبل الفرضية الأولى

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة

sktm "

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (2-20) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على الأداء الوظيفي

| اختبار F |        | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R | اختبار T |        | معامل<br>الانحدار | المتغير المستقل            |
|----------|--------|---------------------------------|---------------------|----------|--------|-------------------|----------------------------|
| الدلالة  | قيمة f |                                 |                     | الدلالة  | قيمة t |                   |                            |
| 0,048    | 1,122  | 0,018                           | 0,133               | 0,000    | 8,194  | 1,996             | تحديد الاحتياجات التكوينية |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 10)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (8,194) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على الأداء الوظيفي في شركة sktm ، وبلغت قيمة F المحسوبة (1,122) بمستوى دلالة (0,048) وهي تعبر عن دلالة متوسطة ، اضافة الى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول في قيمة R<sup>2</sup> مقدرة بـ (0,018) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل " تحديد الاحتياجات التكوينية " يفسر ما نسبته (1,8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع " الأداء الوظيفي " ، وكذلك معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (1,996) ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الثانية التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm "

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm "

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (2-21) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم عائد التكوين على الأداء الوظيفي

| اختبار F |        | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R | اختبار T |        | معامل<br>الانحدار | المتغير المستقل            |
|----------|--------|---------------------------------|---------------------|----------|--------|-------------------|----------------------------|
| الدلالة  | قيمة f |                                 |                     | الدلالة  | قيمة t |                   |                            |
| 0,010    | 1,486  | 0,405                           | 0,637               | 0,000    | 5,569  | 1,306             | تحديد الاحتياجات التكوينية |

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (انظر الملحق رقم 10)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $T$  بلغت (5,569) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على الأداء الوظيفي في شركة sktm ، وبلغت قيمة  $F$  المحسوبة (1,486) بمستوى دلالة (0,010) وهي تعبر عن دلالة قوية ، اضافة الى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين موضحة من خلال الجدول في قيمة  $R^2$  مقدرة بـ (0,405) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل " تقييم عائد التكوين " يفسر ما نسبته (40,5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع " الأداء الوظيفي " ، وكذلك تعامل الانحدار الذي بلغت قيمته (1,306) ، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الثانية التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي للعاملين في شركة sktm "

## خلاصة الفصل الثاني :

بعدها تعرفنا على واقع تكوين الموارد البشرية في شركة sktm من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية و اختيار المتكويين والمكويين وجودة تصميم برنامج التكوين وتقييم العملية التكوينية لاحظنا ان الشركة تسعى الى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لعمالها، كما تحاول بلوغ أهدافها المسطرة وتحقيق برنامجها الاستراتيجي.

قمنا بالدراسة الميدانية بتوزيع استبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في عينة عشوائية من الموظفين وبعد تفرغ البيانات ووضع قاعدة المعطيات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية SPSS للتوصل الى نتائج الدراسة والتي أثبتت ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية و الأداء الوظيفي في شركة sktm.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي في شركة sktm .
- وجود اثر ذو دلالة احصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي في شركة sktm .





خاتمة :

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة ، لذلك فإن الادارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الاولى لنجاح أي مؤسسة .

فالموارد البشرية هي المحرك الأساسي لأداء أي مؤسسة ، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها والمحدد لفعالية استخدام اصولها ومختلف مواردها الاخرى ، ولقد بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها عن طريق التخطيط وتنميتها ، يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت التي تهدف الى تدعيم استراتيجيتها ، وتسمح بمواجهة الازمات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني .

كما لتكوين الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبحت هذه الأخير الرهان والأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهام ورفع كفاءة العمال وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الانجاز الأفضل والابتكار، كما أصبحت كذلك العملية التكوينية تمثل عنصرا في كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجمها وأنشطتها وأهدافها التي أنشأت لأجلها (الأهداف المسطرة).

هدفت هذه الدراسة التقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية في شركة كهرياء وطاقات متجددة SKTM غرداية وما يتجلى عليها من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة.

تمثل أهمية دراستنا على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيأت الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة، كونها أجريت على مؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات في جنوب الجزائر وهذا بما تكتسبه من العمالة والخبرة في مجال عملها، وهدفت أيضا إلى التعريف بمدى تأثير سياسة تكوين الموارد البشرية على أداء العمال والمؤسسة ككل.

نتائج الدراسة :

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة SKTM غرداية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية والأداء الوظيفي في شركة SKTM غرداية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تقييم عائد التكوين والأداء الوظيفي في شركة SKTM غرداية.
- يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة SKTM غرداية بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين والمكونين وجودة تصميم البرامج التكوينية.
- يوجد إدراك في شركة SKTM غرداية لأهمية تكوين الموارد البشرية لما له من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.
- إن أسلوب اختيار المتكويين فعال بدرجة كافية حيث توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن لتساوي الفرص بين العمال و نتائج تقارير تقييم الأداء دور في اختيار المتكويين مما ينعكس ايجابيا على فعالية العملية التكوينية.
- بروز عامل الخبرة والكفاءة لدى بعض المكونين والقائمين على البرامج التكوينية في شركة SKTM غرداية وتوفر المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية مما ينعكس ايجابا على المتكويين واكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بمجانب العمل المختلفة.
- اهتمام إدارة الشركة بتقييم العملية التكوينية وذلك لما لها أثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء الأفراد العاملين في شركة SKTM غرداية .
- استخدام التقنيات الحديثة في العمل داخل الشركة تساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين .

- اهتمام الشركة بعمالها وتحفيزهم مما يزيد من فعالية أداء العاملين والتي تساهم بدورها في تحسين أداء الشركة وبلوغ أهدافها المسطرة .

### توصيات الدراسة :

وعلى ضوء ما جاء في بحثنا وما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات المتمثلة في التوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في شركة SKTM غرداية بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة.
2. زيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة لإيجاد عامل مكوّن ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وهذا بتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأهداف المسطرة.
3. وضع برامج تكوينية متخصصة بشكل دوري ومستمر وتوظيفه للعاملين في كافة المستويات الوظيفية .
4. إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك بوضع معايير محددة ومعينة للجميع.
5. زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية مهارات العاملين .
6. زيادة الاهتمام بتقييم العملية التكوينية بما يخدم أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.
7. العمل على إيجاد سياسة تحفيزية مرتبطة بتكوين العمال في تحقيق أهداف الشركة.
8. التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة.
9. ضرورة العمل على بذل جهد أقصى ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال الى مؤسسات أخرى .

### آفاق الدراسة :

إن موضوع تكوين الموارد البشرية يبقى مفتوحاً للدراسات الأخرى يمكن أن تساهم في إثرائه وذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

1. جودة تصميم البرامج التكوينية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية .
2. مساهمة تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية .
3. دور الاتصال في تفعيل نظام التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية .



قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

I. الكتب :

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
2. بلقاسم سلاطينية وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007 .
3. جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد سيد احمد وعبد المحسن ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003
4. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21 ، الدار الجامعية ، 2003 .
5. جميل قاسم ، التدريب والتطوير الإداري ، العين : دار الكتاب الجامعي ، 1989 .
6. حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.
7. حسن راوية محمد ، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999 .
8. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007 .
9. دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 .
10. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية – الإسكندرية ، 2003 .
11. سهيلة عباس وآخر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 .
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
13. صلاح عودة سعيد، ادارة الأفراد، الدار الجامعية، طرابلس، 1994 .
14. عادل حرحوش ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم المكتب الحديث للنشر ، اربد ، الأردن .
15. عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل ، القاهرة، مصر، ط1، 1996 .
16. ع شماوي سعد الدين ، أسس الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1997 .
17. علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة .
18. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1981.
19. علي غربي ، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 .
20. عمر العقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان-الأردن ، 1996.
21. عمر وصفي العقيلي ، إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
22. عمر وصفي العقيلي ، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 .
23. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997 .
24. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
25. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1990 .

## قائمة المصادر و المراجع

26. محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ط1 .
27. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، معهد الإدارة العامة، عمان، 1971 .
28. محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 .
30. مهدي حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، المطبعة الجامعية ، الجزائر ، 1975 .
31. مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2006 .
32. نعيان، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، حلب سورية، 2005 .
33. نور الدين شنوفي ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص ، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر، 2011 .
34. ياغي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع ، 1996 .
35. يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2006 .

## II. البحوث الجامعية :

1. أسعد أحمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008 .
2. جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2009/2008 .
3. خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود ، فعالية البرامج التأهيلية في الجوزات من وجهة نظر القيادات الوسطى ، بحث مقدم إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، 2003 .
4. زين الدين مصمودي ، عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراه ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة قسنطينة ، 1997 – 1998 .
5. العبادي أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي ، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة وهران ، 2013/2012 .
6. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، قدمت الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر فلسطين 2010 .

7. ناصري شمس الدين ، إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010 / 2008 .
8. نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002 .

### .III المجالات :

1. ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 .
2. أكنم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي ، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، الأردن ، 2010 .
3. السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد 2 .
4. صادق هدى أحمد ، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب ، 1992.
5. محمد عبد الفتاح ياغي ، كيفية إستخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي ، المجلة العربية للتدريب ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، السعودية ، 1988 .

### .IV محاضرات

1. هيجان ، عبد الرحمان احمد ، مفاهيم إدارية في التدريب ، محاضرة لدورة إعداد المدربين ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998 .

### ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية :

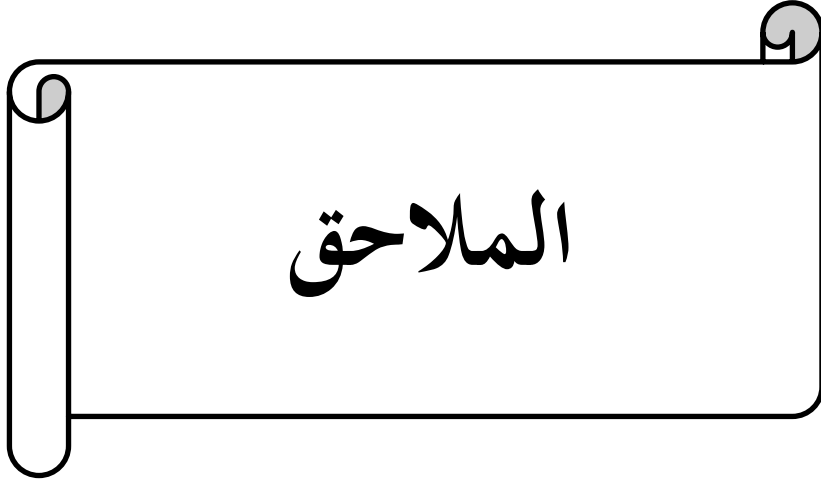
1. Auluck , R.K Mere nip and tuck ? Training and development's changing role , Industrial and commercial Training , Vol . 39, No. 1.2008 .
2. Jill Cook , Alf Crossman , Satisfaction with performance appraisal systems : A study of role perceptions , Journal of Managerial Psychology , Vol 19 , Issue .5- , 2004.
3. Charles Tennant, Mahithorn Bookrong, Paul A.B.Roberts, The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, vol 26, Issue 5, 2002.
4. Schettler, J. Training Top 100 :Top Five Profile and Ranking, Training, March, 2003.

5. Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, Effectiveness of on-the-job training, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4.2002.
6. Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton , Mifflin company , Poston2001.
7. Weiss, W. Training Methods and Programs, Supervision. Vol 61.No 1,2003.
8. Mathwes, B, and Ueno, A. Quality Training: Finding from A European Survey, The TQM Magazine, vol 13, No1 .2001.
9. Robbins, S, and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall .
10. Craig, Robert(1976). Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development New York. Mcgraw-Hill Book Company.
11. Hughes, A., and Mussnug, K, Designing Effective Employee Training Programs, Training for Quality; Vol 5, No2.1993.

مواقع الإنترنت :

1. المصدر : عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، المكتبة الالكترونية للكتب العربية ، 2003 ، ص 301 ، انظر الموقع : [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com) .
2. نقلا من الموقع الالكتروني : <http://www.ifeg.dz/> ( مترجم )





الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم 1

#### قائمة المحكمين

| الدرجة العلمية  | اسم المحكم  |
|-----------------|-------------|
| دكتور           | شرقي مهدي   |
| دكتور           | حنيش يوسف   |
| دكتورة          | لعمور رميلة |
| أستاذ مساعد - أ | رحماني يوسف |

الملحق رقم 2

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

إدارة الأعمال

الإستبيان

الأخ الفاضل ... ، الأخت الفاضلة ... ،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ...،

الإستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : " تأثير تكوين الموارد البشرية على

الأداء الوظيفي داخل المؤسسة " ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال . نظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان

بدقة، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذا الإستبيان

اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

و نضمن لكل موظف و عامل سرية المعلومات و الملاحظات و استخدامها لغرض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

من إعداد الطالبين : لالوت زكرياء و مصباح باحمد

السنة الجامعية : 2019/2018

## الملاحق

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة :

#### (1) الجنس :

ذكر  أنثى

#### (2) العمر :

من 29-18 سنة  من 30 - 39 سنة   
من 40-49 سنة  من 50 سنة فأكثر

#### (3) المستوى التعليمي :

ثانوي  تقني سامي  دراسات عليا   
ليسانس  مهندس

#### (4) سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات   
من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

### القسم الثاني: محاور الإستبيان

#### المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة :

| الرقم | العبارات | درجات السلم |       |       |           |                |
|-------|----------|-------------|-------|-------|-----------|----------------|
|       |          | موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

#### أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 1 | يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.          |  |  |  |  |
| 2 | الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية و احتياجات العمل.                 |  |  |  |  |
| 3 | تحديد الاحتياجات التكوينية لا يراعي العلاقات الشخصية.  |  |  |  |  |
| 4 | يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة. |  |  |  |  |

## الملاحق

### ثانيا :إختيار المتكويين

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | 5 | يتم إختيار المتكويين حسب معايير واضحة و معلنة .   |
|  |  |  |  |  | 6 | يتم إختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم . |
|  |  |  |  |  | 7 | تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية.   |
|  |  |  |  |  | 8 | نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في إختيار المتكويين .                                  |

### ثالثا : إختيار المتكويين

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 9  | يتم اختيار المتكويين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية .                          |
|  |  |  |  |  | 10 | توفير مكويين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكويين .                           |
|  |  |  |  |  | 11 | تؤثر خبرة المتكويين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكويين نحو الأداء الأفضل.     |
|  |  |  |  |  | 12 | المكويون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية . |

### رابعا : جودة تصميم برنامج التكوين

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 13 | يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة .                |
|  |  |  |  |  | 14 | التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل .              |
|  |  |  |  |  | 15 | الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها . |
|  |  |  |  |  | 16 | يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.       |

### خامسا : تقييم العملية التكوينية

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 17 | تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة .                                  |
|  |  |  |  |  | 18 | يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكويين .                              |
|  |  |  |  |  | 19 | يتم تقييم المتكويين أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية . |
|  |  |  |  |  | 20 | تؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم الى المؤسسة.                         |

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 1  | تلقي الشكر والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز العمل بسرعة.                         |
|  |  |  |  |  | 2  | بدل مجهود كبير فوق الطاقة عند إنجاز العمل .  |
|  |  |  |  |  | 3  | العمل بجد وإخلاص وعدم الانشغال بأشياء أخرى أثناء العمل .                             |
|  |  |  |  |  | 4  | ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال .   |
|  |  |  |  |  | 5  | القدرة على تحمل المسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل.                            |
|  |  |  |  |  | 6  | التفكير دائما في تحسين الأداء والحرص على أن يكون العمل متقنا .                       |
|  |  |  |  |  | 7  | محاولة الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعبة .  |
|  |  |  |  |  | 8  | الاستعداد لتقديم يد المساعدة للزملاء بالعمل .  |
|  |  |  |  |  | 9  | محاولة تطبيق ما تعلمته من التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة.                          |
|  |  |  |  |  | 10 | تقييم المسؤول واضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل .                                    |
|  |  |  |  |  | 11 | أغلبية العمال بالمؤسسة مخلصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه.                              |
|  |  |  |  |  | 12 | يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير أداء الموظفين |
|  |  |  |  |  | 13 | تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة                 |
|  |  |  |  |  | 14 | تهدف برامج التكوين في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء         |
|  |  |  |  |  | 15 | تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة                           |
|  |  |  |  |  | 16 | يؤثر مكان العمل على الأداء الوظيفي   |
|  |  |  |  |  | 17 | الثقة في النفس تجعل العاملين يؤدون عملهم على أكمل وجه                                |

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

### الملحق رقم 3

#### الهيكل التنظيمي





| CENTRALES Ouest    | PUISSANCE INSTALLEE (MW) | CENTRALES Est      | PUISSANCE INSTALLEE (MW) |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Ain Belbel         | 3,3                      | Ain                | 0,3                      |
| Bordj Badj mokhtar | 34,4                     | B.E.Hacous         | 3,1                      |
| Kanazou            | 14,0                     | Bordj Omar Driss   | 6,3                      |
| Site 1             | 19,1                     | Deldeh (Centrale)  | 11,6                     |
| Site 2             | 11,7                     | Djanet             | 28,5                     |
| Site 3             | 10,6                     | El Golea Diesel    | 16,6                     |
| Site 4             | 10,0                     | Idjess             | 4,2                      |
| Tabelbala          | 10,5                     | In Guezzam         | 10,6                     |
| Tatma              | 15,8                     | M'Guzden           | 1,9                      |
| Tindouf 2 Nouvelle | 24,0                     | Tamarassat Nord    | 45,0                     |
| Tindouf 1 Diesel   | 22,8                     | Tamarassat Sud     | 12,7                     |
| Beni Abbes Diesel  | 21,0                     | Tinalkourt         | 1,4                      |
| Oum Lassef         | 7,8                      | Tinzouatine        | 8,1                      |
| Timacourt          | 10,5                     | El Borma           | 2,6                      |
| Tindouf 1 TG       | 90,00                    | El Golea TG        | 58,00                    |
| Beni abbes TG      | 54,00                    | Tamarassat Nord TG | 54,00                    |
|                    |                          | Tamarassat Sud TG  | 18,00                    |

|              |        |
|--------------|--------|
| Total Diesel | 368,2  |
| Total TG     | 274,00 |
| Total SKTM   | 642,2  |

-  Liaison 30kV entre Centrales
-  Centrales Diesel
-  Centrales Turbine à Gaz







|     |             |    |
|-----|-------------|----|
| RIS | Tamanrasset | 13 |
|     | Djanet      | 3  |
|     | Tindouf     | 9  |

|               |           |    |
|---------------|-----------|----|
| PIAT          | Adrar     | 20 |
|               | Kabertane | 3  |
|               | Reggane   | 5  |
|               | Tinimoune | 9  |
|               | In Salah  | 5  |
|               | Aoulef    | 5  |
| Zaciat kounta | 6         |    |

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| RIN | Ghardaia         | 1,1 |
|     | Qued El Kabert   | 15  |
|     | Naama            | 20  |
|     | Laghouat 1       | 20  |
|     | Laghouat 2       | 40  |
|     | Djelfa 1         | 20  |
|     | Djelfa 2         | 35  |
|     | Rayat Sidj chikh | 23  |
|     | Ain Sakhouna     | 30  |
|     | Djhdjra          | 30  |
|     | Teflagh          | 12  |
|     | Ain Elmaleh      | 20  |



Ferme Eolien



Ferme Photovoltaïque



الملحق رقم 4

جدول التكرارات والنسب المئوية الخاصة بخصائص أفراد العينة

1. الجنس

| الجنس   | التكرار | %     |
|---------|---------|-------|
| ذكر     | 27      | 75.0  |
| أنثى    | 9       | 25.0  |
| المجموع | 36      | 100.0 |

2. العمر

| العمر   | التكرار | %     |
|---------|---------|-------|
| 18-29   | 7       | 19.4  |
| 30-39   | 26      | 72.2  |
| 40-49   | 3       | 8.3   |
| المجموع | 36      | 100.0 |

3. المستوى الدراسي

| المستوى الدراسي | التكرار | %     |
|-----------------|---------|-------|
| تقني سامي       | 6       | 16.7  |
| ليسانس          | 10      | 27.8  |
| مهندس           | 15      | 41.7  |
| الدراسات العليا | 5       | 13.9  |
| المجموع         | 36      | 100.0 |

4. سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | %     |
|--------------|---------|-------|
| أقل من 5     | 13      | 36.1  |
| 6-10         | 23      | 63.9  |
| المجموع      | 36      | 100.0 |

ملحق رقم 5

حساب ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

Statistiques de total des éléments

|      | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|------|---|--|--|----------------------------------|--|
| B    | 15.6460   | 10.514   | .550                                       | .877                             | .933   |
| C    | 15.5348   | 8.788  | .840                                       | .948                             | .906   |
| D    | 15.7061   | 10.039   | .858                                       | .906                             | .906   |
| E    | 15.6645   | 8.696  | .849                                       | .961                             | .905   |
| G    | 525615.   | 446.8  | 909.                                       | 51.9                             | 898.   |
| F    | 16.1711   | 11.721   | .597                                       | .975                             | .931   |
| tout | 15.8637   | 10.283   | .980                                       | .998                             | .903   |

الملحق رقم 6

اختبار كولموجروف سميرنوف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|   | B      | C      | D      | E      | G      | F      | Tout   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N                                       | 36     | 36     | 36     | 36     | 36     | 36     | 36     |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       |        |        |        |        |        |        |        |
| Moyenne                                 | 2.7060 | 2.8171 | 2.6875 | 2.8264 | 2.6458 | 2.1809 | 2.4882 |
| Ecart-type                              | .62820 | .76007 | .77084 | .77648 | .52227 | .32423 | .42722 |
| Différences les plus extrêmes           |        |        |        |        |        |        |        |
| Absolue                                 | .267   | .127   | .162   | .135   | .138   | .144   | .100   |
| Positive                                | .267   | .127   | .162   | .135   | .138   | .144   | .100   |
| Négative                                | -.123  | -.113  | -.131  | -.116  | -.099  | -.095  | -.084  |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 | 1.604  | .763   | .973   | .811   | .826   | .866   | .601   |
| Signification asymptotique (bilatérale) | .012   | .605   | .300   | .527   | .502   | .442   | .863   |

الملحق رقم 7

جدول تكرارات محاور الاستبيان

عبارات تحديد الاحتياجات التكوينية

| المحور الاول   | موافق بشدة |              | موافق    |              | محايد    |              | غير موافق |              | غير موافق بشدة |              |
|--|------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|  | Effectif   | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif  | N %<br>ligne | Effectif       | N %<br>ligne |
| يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي                  | 2          | 5.6%         | 20       | 55.6%        | 4        | 11.1%        | 4         | 11.1%        | 6              | 16.7%        |
| الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب العلاقات الشخصية                                  | 2          | 5.7%         | 17       | 48.6%        | 10       | 28.6%        | 3         | 8.6%         | 3              | 8.6%         |
| الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية                                 | 0          | 0.0%         | 18       | 50.0%        | 11       | 30.6%        | 4         | 11.1%        | 3              | 8.3%         |
| يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديد | 2          | 5.6%         | 21       | 58.3%        | 5        | 13.9%        | 5         | 13.9%        | 3              | 8.3%         |

عبارات اختيار المتكولين

| المحور الثاني   | موافق بشدة |              | موافق    |              | محايد    |              | غير موافق |              | غير موافق بشدة |              |
|---|------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|   | Effectif   | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif  | N %<br>ligne | Effectif       | N %<br>ligne |
| يتم اختيار المتكون حسب معايير واضحة   | 1          | 2.8%         | 17       | 47.2%        | 11       | 30.6%        | 2         | 5.6%         | 5              | 13.9%        |
| يتم اختيار المتكولين في المؤسسة بناء على تحديد المسبق للمهارات المعارف الازمة لممارسة وظائفهم | 1          | 2.8%         | 21       | 58.3%        | 6        | 16.7%        | 5         | 13.9%        | 3              | 8.3%         |
| تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية  | 5          | 13.9%        | 12       | 33.3%        | 7        | 19.4%        | 9         | 25.0%        | 3              | 8.3%         |
| نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار بالدورات التكوينية                     | 1          | 2.9%         | 13       | 37.1%        | 9        | 25.7%        | 9         | 25.7%        | 3              | 8.6%         |

عبارات اختيار المكونين

| المحور الثالث  | موافق بشدة |              | موافق    |              | محايد    |              | غير موافق |              | غير موافق بشدة |              |
|--|------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|  | Effectif   | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif  | N %<br>ligne | Effectif       | N %<br>ligne |
| يتم اختيار المكونين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية                           | 5          | 13.9%        | 23       | 63.9%        | 4        | 11.1%        | 4         | 11.1%        | 0              | 0.0%         |
| توفير مكونين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكونين                           | 3          | 8.3%         | 15       | 41.7%        | 10       | 27.8%        | 6         | 16.7%        | 2              | 5.6%         |
| تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو الأداء الأفضل     | 0          | 0.0%         | 18       | 50.0%        | 11       | 30.6%        | 4         | 11.1%        | 3              | 8.3%         |
| المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية | 1          | 2.8%         | 12       | 33.3%        | 13       | 36.1%        | 9         | 25.0%        | 1              | 2.8%         |

عبارات جودة تصميم برامج التكوين

| المحور الرابع   | موافق بشدة |              | موافق    |              | محايد    |              | غير موافق |              | غير موافق بشدة |              |
|---|------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|   | Effectif   | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif  | N %<br>ligne | Effectif       | N %<br>ligne |
| يقوم التصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة             | 3          | 8.6%         | 20       | 57.1%        | 4        | 11.4%        | 4         | 11.4%        | 4              | 11.4%        |
| التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل              | 3          | 8.3%         | 15       | 41.7%        | 10       | 27.8%        | 6         | 16.7%        | 2              | 5.6%         |
| الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها | 1          | 2.8%         | 16       | 44.4%        | 13       | 36.1%        | 4         | 11.1%        | 2              | 5.6%         |
| يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل      | 2          | 5.6%         | 18       | 50.0%        | 7        | 19.4%        | 5         | 13.9%        | 4              | 11.1%        |

عبارات تقييم العملية التكوينية

| المحور الخامس   | موافق بشدة |              | موافق    |              | محايد    |              | غير موافق |              | غير موافق بشدة |              |
|---|------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|   | Effectif   | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif  | N %<br>ligne | Effectif       | N %<br>ligne |
| يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين                             | 1          | 2.8%         | 11       | 30.6%        | 7        | 19.4%        | 13        | 36.1%        | 4              | 11.1%        |
| تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة                                 | 1          | 2.8%         | 21       | 58.3%        | 8        | 22.2%        | 2         | 5.6%         | 4              | 11.1%        |
| يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية | 1          | 2.8%         | 12       | 33.3%        | 13       | 36.1%        | 9         | 25.0%        | 1              | 2.8%         |
| تؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملة باتمأنهم إلى المؤسسة                         | 2          | 5.6%         | 22       | 61.1%        | 5        | 13.9%        | 5         | 13.9%        | 2              | 5.6%         |

عبارات الأداء الوظيفي

| المحور السادس  | موافق بشدة |              | موافق    |              | محايد    |              | غير موافق |              | غير موافق بشدة |              |
|--|------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|  | Effectif   | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif | N %<br>ligne | Effectif  | N %<br>ligne | Effectif       | N %<br>ligne |
| أتلقي الشكر والثناء من مسؤولي المباشر عند إنجاز عملي بسرعة                           | 1          | 2.9%         | 15       | 42.9%        | 10       | 28.6%        | 8         | 22.9%        | 1              | 2.9%         |
| أبذل مجهودا كبيرا فوق طاقتي عند إنجاز عملي   | 3          | 8.6%         | 16       | 45.7%        | 9        | 25.7%        | 6         | 17.1%        | 1              | 2.9%         |
| أعمل بجد وإخلاص ولا أنشغل بأشياء أخرى أثناء عملي                                     | 1          | 2.9%         | 21       | 60.0%        | 8        | 22.9%        | 5         | 14.3%        | 0              | 0.0%         |
| ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال   | 0          | 0.0%         | 11       | 30.6%        | 15       | 41.7%        | 8         | 22.2%        | 2              | 5.6%         |
| لدي القدرة على تحمل المسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على عملي                          | 2          | 5.7%         | 16       | 45.7%        | 10       | 28.6%        | 7         | 20.0%        | 0              | 0.0%         |
| أفكر دائما في تحسين أدائي وأحرص أن يكون عملي منتقنا                                  | 11         | 30.6 %       | 18       | 50.0%        | 6        | 16.7%        | 1         | 2.8%         | 0              | 0.0%         |
| أحاول الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعب  | 5          | 13.9 %       | 23       | 63.9%        | 4        | 11.1%        | 4         | 11.1%        | 0              | 0.0%         |
| أحاول تقديم يد المساعدة لزملائي بالعمل   | 9          | 25.0 %       | 23       | 63.9%        | 2        | 5.6%         | 2         | 5.6%         | 0              | 0.0%         |
| أحاول تطبيق ما تعلمته من التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة                            | 8          | 22.2 %       | 23       | 63.9%        | 5        | 13.9%        | 0         | 0.0%         | 0              | 0.0%         |
| تقييم المسؤول واضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل                                      | 1          | 2.8%         | 10       | 27.8%        | 11       | 30.6%        | 8         | 22.2%        | 6              | 16.7 %       |
| أغلب العمال بالمؤسسة مخلصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه                                 | 0          | 0.0%         | 2        | 5.6%         | 20       | 55.6%        | 7         | 19.4%        | 7              | 19.4 %       |
| يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير أداء الموظفين | 1          | 2.8%         | 21       | 58.3%        | 8        | 22.2%        | 2         | 5.6%         | 4              | 11.1 %       |
| تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة                 | 1          | 2.8%         | 12       | 33.3%        | 13       | 36.1%        | 9         | 25.0%        | 1              | 2.8%         |
| برامج التكوين في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء              | 2          | 5.6%         | 22       | 61.1%        | 5        | 13.9%        | 5         | 13.9%        | 2              | 5,6%         |
| تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة                           | 0          | 0.0%         | 18       | 50.0%        | 11       | 30.6%        | 4         | 11.1%        | 3              | 8.3%         |
| يؤثر مكان عملك على أداء الوظيفي  | 5          | 13.9 %       | 23       | 63.9%        | 4        | 11.1%        | 4         | 11.1%        | 0              | 0.0%         |
| الثقة في النفس تجعل العمل أكمل على أكمل وجه  | 1          | 2.8%         | 21       | 33.3%        | 13       | 36.1%        | 9         | 25.0%        | 1              | 2.8%         |

الملحق رقم 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

| المحور الاول   | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|--|--------|-----------|---------|------------|
|  | Valide | Manquante |         |            |
| يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي                  | 36     | 0         | 2.78    | 1.245      |
| الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية واحتياجات العمل                 | 36     | 0         | 2.78    | .959       |
| تحديد الاحتياجات التكوينية لإيراعي العلاقات الشخصية  | 35     | 1         | 2.66    | 1.027      |
| يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديد | 36     | 0         | 2.61    | 1.076      |

| لمحور الثاني   | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|--|--------|-----------|---------|------------|
|  | Valide | Manquante |         |            |
| يتم اختيار المتكويين حسب معايير واضحة ومعلنة   | 36     | 0         | 2.81    | 1.091      |
| يتم اختيار المتكويين في المؤسسة بناء على تحديد المسبق للمهارات المعارف اللازمة لممارسة وظائفهم | 36     | 0         | 2.67    | 1.042      |
| تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية   | 36     | 0         | 2.81    | 1.215      |
| نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتكويين                               | 35     | 1         | 3.00    | 1.057      |

| المحور الثالث  | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|--|--------|-----------|---------|------------|
|  | Valide | Manquante |         |            |
| يتم اختيار المتكويين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية .                          | 36     | 0         | 2.78    | .959       |
| توفير مكونين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكويين .                           | 36     | 0         | 2.19    | .822       |
| تؤثر خبرة المتكويين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكويين نحو الأداء الأفضل .    | 36     | 0         | 2.92    | .906       |
| المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية . | 36     | 0         | 2.69    | 1.037      |

| المحور الرابع   | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|---|--------|-----------|---------|------------|
|   | Valide | Manquante |         |            |
| يقوم التصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة             | 35     | 1         | 2.60    | 1.168      |
| التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل              | 36     | 0         | 2.69    | 1.037      |
| الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها | 36     | 0         | 2.72    | .914       |
| يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل      | 36     | 0         | 2.75    | 1.131      |

## الملاحق

| المحور الخامس   | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|---|--------|-----------|---------|------------|
|   | Valide | Manquante |         |            |
| تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة                                   | 36     | 0         | 2.64    | 1.046      |
| يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكويين                               | 36     | 0         | 22.3    | 981.0      |
| يتم تقييم المتكويين أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية | 36     | 0         | 2.92    | .906       |
| تؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملة بانتمائهم إلى المؤسسة                          | 36     | 0         | 2.53    | 1.000      |

| المحور السادس  | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|--|--------|-----------|---------|------------|
|  | Valide | Manquante |         |            |
| تلقى الشكر والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز العمل بسرعة.                         | 35     | 1         | 2.80    | .933       |
| بذل مجهود كبير فوق الطاقة عند إنجاز العمل.   | 35     | 1         | 2.60    | .976       |
| العمل بجد وإخلاص وعدم الانشغال بأشياء أخرى أثناء العمل.                              | 35     | 1         | 2.49    | .781       |
| ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال   | 36     | 0         | 3.03    | .878       |
| القدرة على تحمل المسؤوليات وأعمال إضافية زيادة على العمل.                            | 35     | 1         | 2.63    | .877       |
| التفكير دائما في تحسين الأداء والحرص على أن يكون العمل متقنا .                       | 36     | 0         | 1.92    | .770       |
| محاولة الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعبة .  | 36     | 0         | 2.19    | .822       |
| الاستعداد لتقديم يد المساعدة للزملاء بالعمل .  | 36     | 0         | 1.92    | .732       |
| محاولة تطبيق ما تعلمته من التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة.                          | 36     | 0         | 1.92    | .604       |
| تقييم المسؤول واضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل                                      | 36     | 0         | 3.22    | 1.124      |
| أغلبية العمال بالمؤسسة مخلصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه                               | 36     | 0         | 3.53    | .878       |
| يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التكوينية في سبيل تطوير أداء الموظفين | 36     | 0         | 2.64    | 046.1      |
| تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من فعالية أداء العاملين في المؤسسة                 | 36     | 0         | 2.92    | 906.       |
| تهدف برامج التكوين في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء         | 36     | 0         | 2.53    | 000.1      |
| تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة                           | 36     | 0         | 2.78    | 959.       |
| يؤثر مكان العمل على الأداء الوظيفي   | 36     | 0         | 2.19    | 822.       |
| الثقة في النفس تجعل العاملين يؤدون عملهم على أكمل وجه                                | 36     | 0         | 2.92    | 069.       |



|      | N      |               | Moyenn<br>e | Ecart-<br>type |
|------|--------|---------------|-------------|----------------|
|      | Valide | Manquant<br>e |             |                |
| B    | 36     | 0             | 2.7060      | .62820         |
| C    | 36     | 0             | 2.8171      | .76007         |
| D    | 36     | 0             | 2.6875      | .77084         |
| E    | 36     | 0             | 2.8264      | .77648         |
| G    | 36     | 0             | 2.6458      | .52227         |
| F    | 36     | 0             | 2.6009      | .97605         |
| Tout | 36     | 0             | 2.6082      | .97672         |

## الملحق رقم 9

### العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

#### معامل الارتباط بروسون

|      |                        | Tout   | F      |
|------|------------------------|--------|--------|
| tout | Corrélation de Pearson | 1      | .768** |
|      | Sig. (bilatérale)      |        | .000   |
|      | N                      | 36     | 36     |
| F    | Corrélation de Pearson | .768** | 1      |
|      | Sig. (bilatérale)      | .000   |        |
|      | N                      | 36     | 36     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### المتوسط الحسابي الانحراف المعياري

|   |            |        |
|---|------------|--------|
| N | Valide     | 36     |
|   | Manquante  | 0      |
|   | Moyenne    | 2.1809 |
|   | Ecart-type | .32423 |

#### الف كرومباغ

|                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
| .850                 | 2                    |

## الملحق رقم 10

### تحليل الانحدار الخطي البسيط لايجاد الاثر بين المتغيرات

ANOVA à 1 facteur

|   | Somme des carrés | ddl    | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---|------------------|--------|--------------------|-------|---------------|
| B | Inter-groupes    | 7.498  | .417               | 1.122 | .048          |
|   | Intra-groupes    | 6.314  | .371               |       |               |
|   | Total            | 13.812 | 35                 |       |               |
| K | Inter-groupes    | 5.836  | .324               | 1.486 | .010          |
|   | Intra-groupes    | 3.710  | .218               |       |               |
|   | Total            | 9.547  | 35                 |       |               |

B : تحديد الاحتياجات التكوينية :

K: تقييم عائد التكوين

### • تحديد الاحتياجات التكوينية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardizes | T     | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)                   | 1.996           | .244                      | 8.194 | .000 |
|        | B                             | .068            | .088                      |       |      |

a. Variable dépendante : F

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .133 <sup>a</sup> | .018   | -.011         | .32606                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), B

• تقييم عائد التكوين

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardizes | T     | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante) | 1.306                         | .235            |                           | 5.569 | .000 |
| 1 C         | .116                          | .092            | .272                      | 1.256 | .218 |
| D           | .116                          | .108            | .277                      | 1.073 | .291 |
| G           | .089                          | .151            | .143                      | .587  | .561 |

a. Variable dépendante : F

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .637 <sup>a</sup> | .405   | .350          | .26149                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), G, C, D

|       |  |
|-------|--|
|       | الإهداء  |
|       | الشكر  |
| V     | الملخص   |
| VII   | قائمة المحتويات  |
| VIII  | قائمة الجداول  |
| IX    | قائمة الأشكال البيانية   |
| X     | قائمة الملاحق  |
| أ - ج | المقدمة  |
| 1     | الفصل الأول : الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي   |
| 2     | تمهيد  |
| 3     | المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي |
| 3     | المطلب الأول : ماهية تكوين الموارد البشرية                           |
| 3     | الفرع الأول : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية                     |
| 4     | الفرع الثاني : مفهوم ومبادئ التكوين                                  |
| 8     | الفرع الثالث : أنواع ومراحل التكوين                                  |
| 18    | الفرع الرابع : أهمية وأهداف التكوين                                  |
| 19    | الفرع الخامس : أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية                     |
| 23    | الفرع السادس : طرق تقييم البرامج التكوينية                           |
| 25    | المطلب الثاني : ماهية الأداء الوظيفي                                 |
| 25    | الفرع الأول : مفهوم الأداء الوظيفي                                   |
| 26    | الفرع الثاني : عناصر الأداء الوظيفي و محدداته                        |

## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 28 | الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء الوظيفي                                    |
| 30 | الفرع الرابع : طرق عملية تقييم الاداء الوظيفي                                |
| 35 | الفرع الخامس : أهداف تقييم الأداء الوظيفي                                    |
| 36 | المطلب الثالث : علاقة تكوين الموارد البشرية بالأداء الوظيفي                  |
| 39 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة   |
| 39 | المطلب الأول : الدراسات العربية  |
| 43 | المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية  |
| 45 | المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 47 | خاتمة الفصل الأول  |
| 48 | الفصل الثاني : الاطار التطبيقي دراسة حالة شركة كهرباء وطاقات متجددة          |
| 49 | تمهيد  |
| 50 | المبحث الأول: دراسة ميدانية لشركة كهرباء وطاقات متجددة                       |
| 50 | المطلب الأول : التعريف بشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM                       |
| 50 | الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز                                   |
| 53 | الفرع الثاني : التكوين في مجمع سونلغاز                                       |
| 54 | المطلب الثاني: بطاقة فنية لشركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM                    |
| 55 | الفرع الأول: أهداف ومؤشرات المؤسسة   |
| 58 | الفرع الثاني: البرنامج الاستراتيجي للمؤسسة                                   |
| 58 | الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة                                  |
| 63 | المطلب الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية                                    |
| 63 | الفرع الأول : منهج الدراسة و اهدافها و مجتمع و عينة الدراسة                  |
| 64 | الفرع الثاني : أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة        |

## الفهرس

|     |  |
|-----|--|
| 66  | الفرع الثالث : صدق و ثبات الاداة (الاستبيان)             |
| 68  | المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية      |
| 68  | المطلب الأول : عرض خصائص العينة و معالجة محاور الاستبيان |
| 68  | الفرع الأول : خصائص أفراد عينة الدراسة                   |
| 71  | الفرع الثاني : معالجة وتحليل محاور الاستبيان             |
| 79  | المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة                    |
| 79  | الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى                      |
| 79  | الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية                    |
| 80  | الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة                    |
| 82  | خاتمة الفصل الثاني                                       |
| 83  | الخاتمة  |
| 86  | قائمة المصادر والمراجع                                   |
| 91  | الملاحق  |
| 110 | الفهرس   |