



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقريت (SKTM)

تحت إشراف الدكتور :

بالحبيب عبد الكامل

إعداد الطلبة :

✓ عتبه الطيب

✓ غطاس خالد

✓ تامه محمد الغزالي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. التجاني محمد العيد
مشرفا و مقرا	أستاذ مساعد أ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. بالحبيب محمد الكامل
مناقشا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. نعرورة بوبكر

السنة الجامعية : 2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقרת (SKTM)

تحت إشراف الدكتور :

بالحبيب عبد الكامل

إعداد الطلبة :

✓ عتبه الطيب

✓ غطاس خالد

✓ تامه محمد الغزالي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. التجاني محمد العيد
مشرفا و مقرا	أستاذ مساعد أ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. بالحبيب محمد الكامل
مناقشا	أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. نعرورة بوبكر

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله

الحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع
فاللهم انفعني بما علمتني، و علمني ما ينفعني، و زدني علما
آمين -

و عملا بقوله تعالى: ﴿ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا﴾

أهدي ثمرة جهدنا هذا :

إلى روح الوالد الكريمة أسكنه الله فسيح جنانه
إلى من جعل الله جنة تحت أقدامها أُمي الكريمة أطال الله في عمرها
كما أهديه :

إلى زوجتي الغالية التي صبرت لأجلي حتى مل الصبر من صبرها
إلى من قال فيهم المولى عز و جل بأنهم زينة الحياة الدنيا، « جمانه » و « جويرية »
إلى أخي الغالي معمر (عمار) و الذي هو بمقام الأب و إلى زوجته و أبنائه
إلى أختي وسيلة و أخي إبراهيم و زوجته و أبنائه و الأخت الكبيرة فاطمة و أبنائها
إلى أبناء العم و الخال و كل من يحمل لقب (غطاس)
إلى زملائي في العمل و جميع الأصدقاء
و إلى كل زملائي الطلبة و الموظفين
بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-

بختار الله
محمد بن عبد الله

الحمد لله

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع
"فاللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما"
- آمين -

و مصداقا لقوله تعالى: ﴿ووصينا الإنسان بوالديه حسنا﴾
يطيب لي أن أهدي ثمرة جهدنا هذا :
إلى الذي أدرك أنني ما وفقت في حياتي إلا بدعائه لي...
إلى والدي الكريم، بارك الله لنا في عمره وبلغني رضاه
إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها...
إلى جنتي في الدنيا والآخرة... أمي الغالية أطل الله في عمرها
إلى زوجتي الغالية التي صبرت لأجلي وكانت لي خير سند.
إلى زينتي في هذه الحياة وقرة عيني أولادي « أمنية » و « رقية » و « تقي الدين » ...
حفظهم الله وجعلهم دخرا لنا في هذه الحياة الدنيا، من حملة كتابه والعاملين به.
إلى إخوتي وأخواتي "عبد الوهاب"، "حسين"، "أمال"، "حنان" وجميع أفراد عائلاتهم...
"رضا"، "محمد"، "هالة" .. حفظهم الله ورزقهم من فضله العظيم.

وإلى كل من يحمل لقب (عتبه)
إلى زملائي في العمل و جميع الأصدقاء
و إلى كل زملائي الطلبة

الطبيب
حماة

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك،

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من سقوني حنان لا ينتهي وأعطيني الحب الدائم وربوني على الدين والأخلاق وبعثوا فيا
الشجاعة وهيئوني بكل الوسائل والطرق لأصل إلى هذا المستوى "أبي" و "أمي" أدامهما
الله تاجا على رأسي وأدامهما وافر الصحة وأطال عمرهما
إلى إخوتي "أحمد الخطيب" وفقه الله للتخرج، و"سيف الدين" الذي يجتاز امتحان
البكالوريا أعانه الله.

إلى أخواتي "سامية" و "سارة" و "فاطمة" و "تيماء" وأزواجهن كل باسمه.
إلى الكتاكيت الصغار "عبد الله"، "بليقيس"، "رودينة" شفاها الله ورد عليها بصرها
والتوأم "بيان وبراءة".

أهدي تخرجي إلى أستاذتي وشخصيات ساعدتني وأخذت بيدي للوصول إلى هذا المكان، لن أبوح من هم
يكفي أنهم يبتسمون حين يعرفون أنهم المقصودون.
إلى كل من أسعدهم تخرجي ... أصدقائي، زملائي الطلبة، زملائي في العمل.
...وأهلي بلا استثناء.

بِحَسْبِ الْغِنَى
أَسْرَارُ مَا عَسَى

شكر و عرفان

قال تعالى : ﴿وازشكروا لأزيدنكم﴾

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا و نشكره على كل ما
فضله علينا، و الحمد لله حتى يرضى، و الحمد لله بعد الرضا
و بعد توفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا
إلا أن نتقدم بشكرنا إلى جميع أساتذتنا دون استثناء،
ونخص بالشكر الأستاذ المشرف الدكتور
"بالحبيب عبد الكامل"

عرفانا منا له بتوجيهاته و نصائحه القيمة
التي كانت عوننا لنا في إنجاز هذا البحث
كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون
و ساهم سواء من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل

إلى - إلى - إلى

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسات الاقتصادية ، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخيارا ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم والحفاظ على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى، و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وعاملات شركة كهرباء وطاقات متجددة (وحدة تقرت) ، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة (وحدة تقرت). فكان عدد الاستبيانات الموزعة (50)، استرجعت كاملة مع إقصاء 04 استبيانات غير صالحة للدراسة لعدم اكتمال ملئها. قمنا بإفراغها في برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS " بغية تحليلها

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي تتبناها شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTM (وحدة تقرت) في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تحسين الأداء، العاملين، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

The aim of this study is to highlight the importance and role of training in improving the performance of human resources in economic institutions, where training is one of the most important factors contributing to the advancement of the human element and an option to raise the banner of challenge to keep pace with scientific and technological progress, Employees and their skills so that the institution can improve the performance of its workers and increase the quality of their outputs and maintain the quality of their outputs on the one hand, as well as provide opportunities for their workers to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotions on the other hand, Stability and effectiveness.

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study society represented by a group of workers and workers of the company of electricity and renewable energies "SKTM" (unit of Touggourt), and this study was based on descriptive methods and analytical approach in order to answer the problem

presented and verify the validity of the hypotheses. A questionnaire was prepared to include a sample of the workers of a renewable energy and electricity company "SKTM" (unit of Touggourt). The number of questionnaires distributed (50) was retrieved in full with the exclusion of 04 questionnaires that were not valid for the study because they were incomplete. We have emptied it into the SPSS program for analysis

Analyzing the results obtained, we find the importance and effectiveness of the training process adopted by "SKTM", which improves the performance of its human resource, which necessarily improves and increases the productivity of the organization.

key words: training, performance improvement, employees, economic Corporation.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
--------	---------

الإهداء

شكر و عرفان

الملخص

I	 قائمة المحتويات
III	 قائمة الجداول
IV	 قائمة الأشكال
V	 قائمة الاختصارات
أ	 مقدمة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

03	 المبحث الأول : عموميات حول التكوين
03	 ✓ المطلب الأول : تعريف التكوين
05	 ✓ المطلب الثاني : أهمية التكوين و خصائصه
07	 ✓ المطلب الثالث : أنواع التكوين
09	 ✓ المطلب الرابع : مراحل العملية التكوينية
18	 ✓ المطلب الخامس: التكوين كنظام
21	 المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء
21	 ✓ المطلب الأول : تعريف الأداء و عناصره
23	 ✓ المطلب الثاني : محددات الأداء
24	 ✓ المطلب الثالث : أنواع الأداء
26	 ✓ المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين
27	 ✓ المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين
32	 المبحث الثالث : الدراسات السابقة
33	 ✓ المطلب الأول : الدراسات السابقة المحلية باللغة العربية
36	 ✓ المطلب الثاني : الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية
39	 ✓ المطلب الثالث : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

44	 المبحث الأول : تقديم شركة كهرباء و طاقات متجددة - تقرت -
44	 ✓ المطلب الأول : التعريف بالشركة
46	 ✓ المطلب الثاني : نشاط الشركة
46	 ✓ المطلب الثالث : أهداف الشركة
47	 ✓ المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للشركة
49	 ✓ المطلب الخامس: العملية التكوينية في الشركة

51		المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
51		✓ المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة
51		✓ المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة
53		✓ المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و عينة الدراسة
53		✓ المطلب الرابع : صدق و ثبات الاستبانة
55		المبحث الثالث : عرض و مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات
55		✓ المطلب الأول : عرض و مناقشة نتائج الدراسة
63		✓ المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
68		الخاتمة
71		المراجع
75		الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	مجالات الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي	52
2-2	معيّار تحديد الاتجاه وفق مقياس ليكارت الخماسي	52
3-2	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة	53
4-2	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاوّر الدراسة	54
5-2	توزيع العينة حسب الجنس	55
6-2	توزيع العينة حسب العمر	56
7-2	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	56
8-2	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	57
9-2	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	58
10-2	تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه إجابات العينة للمحور الأول	59
11-2	تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه إجابات العينة للمحور الثاني	60
12-2	تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه إجابات العينة للمحور الثالث	61
13-2	تحديد المتوسط والانحراف المعياري واتجاه إجابات العينة للمحور الرابع	62
14-2	اختبار العلاقة بين التكوين و دافعية العامل	63
15-2	اختبار العلاقة بين التكوين و القدرات المعرفية و المهنية للعامل	64
16-2	اختبار العلاقة بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة	65
17-2	اختبار العلاقة بين التكوين و تحسين أداء العاملين	65

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	1-1
17	مراحل العملية التكوينية	2-1
47	الهيكل التنظيمي للشركة	1-2
55	توزيع العينة حسب الجنس	2-2
56	توزيع العينة حسب العمر	3-2
56	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	4-2
57	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	5-2
58	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	6-2

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SKTM	Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida	شركة كهرباء و طاقات متجددة
Sig	Signification	مستوى الدلالة

مقدمة

أ- توطئة:

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها و الرفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية؛ فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى؛ و عليه نجد بعض المؤسسات تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط لها.

ب- الإشكالية :

التكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائدته في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل، و على مستوى الفرد كجزء من الكل.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي :

ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة ؟

ت- التساؤلات الفرعية :

و للإجابة على الإشكالية المطروحة، سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما هو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ما هو دور التكوين في تحسين قدرة الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

✓ ما هو دور التكوين في تحسين إدراك الدور لدى الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

ث- فرضيات الدراسة :

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من النظريات و الدراسات التي تناولت موضوع التكوين و علاقته بأداء العاملين، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة.

و لقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

و منها تفرعت ثلاث فرضيات فرعية و هي :

- ◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين دافعتهم في المؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين قدراتهم في المؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين إدراكهم لأدوارهم في المؤسسة محل الدراسة.

ج- أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر :

- ✓ الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء؛
- ✓ قابلية الموضوع للبحث و الدراسة؛
- ✓ علاقة موضوع الدراسة بالتخصص؛
- ✓ إحساسنا بأهمية التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة كوننا عمال ذوي خبرة في الميدان.

ح- أهداف الدراسة :

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

- ✓ محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين بها يدركون مدى أهمية التكوين،
- ✓ توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

خ- أهمية الدراسة :

- ✓ الجانب النظري: تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين وتحسين أداء العاملين، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أصحاب القرار والعمال في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل، و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

- ✓ الجانب التطبيقي : تعتبر المؤسسات الاقتصادية قطاع مهم في الدولة، وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن تكوين العاملين بهذا القطاع سينعكس حتما على أدائهم.

د- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

▪ الحدود المكانية : تمت الدراسة في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM بتقريت.

▪ الحدود الزمنية : تمت الدراسة في الفترة من 2019/04/21 إلى 2019/05/13.

ذ- المنهج المستخدم في الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي :

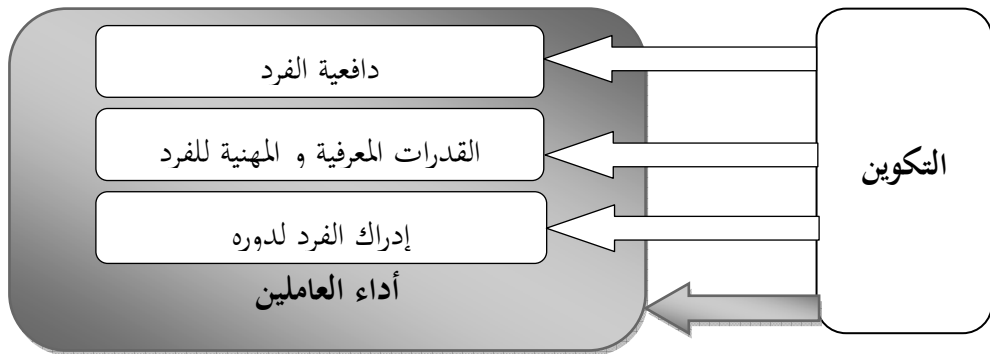
✓ المنهج الوصفي التحليلي : الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

✓ المنهج الاستقصائي : لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

✓ المنهج الإحصائي : الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات وتم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22.

ر- نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين و هما : المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين أما المتغير الثاني فهو متغير تابع و يتمثل في أداء العاملين و يتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي :



المصدر: من إعداد الطلبة

ز- صعوبات الدراسة :

خلال فترة إنجاز بحثنا هذا واجهتنا مجموعة من الصعوبات و التي يمكن أن نذكر منها :

✓ قلة المراجع المكتبية بالجامعة المتعلقة بموضوع الدراسة؛

✓ عدم جدية بعض العمال في الإجابة عن الاستبيان.

س- هيكل الدراسة :

وللإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري الدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي.

وتناولنا في الفصل الأول متغيري الدراسة من خلال مبحثين؛ في المبحث الأول تناولنا فيه المتغير المستقل التكوين انطلاقا من مفهومه و أهميته و توضيح أهدافه و خصائصه و إيضاح أنواعه و مراحل العملية التكوينية، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المتغير التابع تحسين الأداء انطلاقا من مفهوم الأداء و عناصره، و محدداته وأنواعه، و كذا العوامل المؤثرة فيه و توضيح عملية تقييم الأداء، أما في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة و تطرقنا فيه إلى الدراسات باللغة العربية على المستوى المحلي و على مستوى الوطن العربي بالإضافة إلى الدراسات باللغة الأجنبية.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة و الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج و العينة و التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة و في الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية

تمهيد

لا يستقيم أمر الناشئة إلاّ بالتربية ولا تُدرك العلوم والمعارف إلاّ بالتعليم و التّعلّم و لا تُكتسب المهارات إلاّ بالتكوين.

إنّ التغيرات المتسارعة التي يعيشها مجتمع المعرفة اليوم و ما أفرزته من مفاهيم جديدة في كل المجالات، يتطلب من الجميع التعامل معها بعقلية جديدة قائمة أساسا على أن التعلم يعد مرتبطا بمرحلة أو فترة زمنية معينة أو بمكتسبات ثابتة، كما أصبح ضرورة حتمية ترافق الإنسان طوال حياته و هذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهومه للتكوين و يتعامل معه على أنه ضرورة مؤكدة، يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع أداء المورد البشري و بالتالي يتطور مردوده، و تزداد نجاعة المؤسسة ككل و استمراريتها.

المبحث الأول : عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف و المهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، و للتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول : تعريف التكوين

أولا : لغويا

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود.
و يقابله باللغة الفرنسية الفعل Former.

ثانيا : اصطلاحا

التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة⁽¹⁾.

كما يعرفه دافيد DAVID بأنه : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة⁽²⁾.

و يعرفه LANFER بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني⁽³⁾.

أما SEKIOLI فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.

و يعرفه TUILIER بأنه عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات و ظروف العمل و تسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية⁽⁵⁾.

(1) الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03؛

(2) بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37؛

(3) Wearther J.R *la gestion des ressources humaines*, canada 1990, P108

(4) عبدالباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2008، ص 308؛

(5) Gny. Khuikkieri, *La promotion sociale*, P.U.F. Paris. 1977. P32

و يرى البعض الآخر أن التكوين:

هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه⁽¹⁾.

هو جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل⁽²⁾.

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغييرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له و المتعلقة بنشاطه المهني.

و عليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل لمعارف و مهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال.

ثالثا : المفاهيم المرتبطة بالتكوين

أ) **التكوين و التدريب** : اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتينية former من فعل كون، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، و عليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

ب) **التكوين و التنمية** : تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالب ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة؛ فهناك من يعرف التكوين بأنه « التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو عمل معطى له »⁽³⁾.

ويرى بعض الباحثين أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية؛ من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين

⁽¹⁾ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص 99؛

⁽²⁾ خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999، ص 202.

⁽³⁾ صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2015/2016، ص 24.

تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

ج) التكوين و التعليم : هناك فرق باين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عان زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عان الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسالك معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

المطلب الثاني : أهمية التكوين و خصائصه

أولا : أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها⁽¹⁾:

✓ **تخفيض حوادث العمل :** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء و هذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.

✓ **تخفيض معدلات دوران العمل :** يؤدي التكوين دورا هيا في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر في أداء المهام و ذلك من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد و فقدان عمال لهم خبرة.

✓ **زيادة الإنتاجية :** فكتساب الفرد لمهارات و لمعارف جديدة تساعد في أداء مهامه في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة و بالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج و جودته و الذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل.

✓ **الرفع من معنويات الأفراد :** فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.

✓ **المرونة :** فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل.

⁽¹⁾ مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "نافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص ص : 4-5.

✓ **تحسين سمعة المؤسسة :** تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بجمهورها و كذا الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون، ...الخ.

ثانيا : خصائص التكوين

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي :

1) **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات تشغيلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة⁽¹⁾.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعدادة وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2) **نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني⁽²⁾.

3) **النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

4) **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، والفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها⁽³⁾.

⁽¹⁾ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 08؛

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 09؛

⁽³⁾ جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة)، 2008/2009، ص

5) الشمولية : بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها⁽¹⁾.

المطلب الثالث : أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين (جدد، قدامى، تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين ...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة.

و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي :

أولا : من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين :

1) التكوين قبل الخدمة : و يتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة بقصد إعداده إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى للتكوين على ممارسة العمل الفعلي.

2) التكوين أثناء الخدمة : و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، وصقل خبراته وتحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء العمل.

ثانيا : من حيث المضمون أو نوع الوظيفة

و ينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع و هي :

1) التكوين الإداري: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية و القيادة و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم⁽²⁾.

2) التكوين المهني: يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، ويستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام

⁽¹⁾ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 10؛

⁽²⁾ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 184.

بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه⁽¹⁾.

3) **التكوين التخصصي:** و يطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يضمن معارف و مهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها⁽²⁾.

ثالثا : من حيث الغاية من التكوين

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى :

1) **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

2) **التكوين بغرض تجديد المعلومات:** ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للأفراد العاملين وفق التخصصات التي يمارسونها، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر.

3) **التكوين للترقية:** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

رابعا : من حيث المكان :

و ينقسم التكوين من حيث مكان إجرائه إلى نوعين هما :

1) **تكوين في موقع العمل:** يمكن أن تنظم عمليات التكوين في موقع العمل، فبعض المؤسسات تتوفر على هياكل من قاعات التدريس ومعدات و مرافق ووسائل الدعم و إيضاح، فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيدا عن مركز العمل وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى، كما يمكن أن يتم التكوين

⁽¹⁾ عبد الخالق عائشة، بالطبيب فيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 3017/2016، ص 13.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 132.

بالمؤسسة ولكن بمركز العمل وهو في هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد إدارات المؤسسة المؤهلين.

2) **التكوين خارج موقع العمل :** ويتم من خلال التحاق المتكون بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظرائهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات و الآراء والتجارب.

خامسا : من حيث عدد المتكونين

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكونين إلى نوعين هما ⁽¹⁾:

1) **التكوين الفردي:** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.

2) **التكوين الجماعي:** ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

المطلب الرابع : مراحل العملية التكوينية

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لا بد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل و المتمثلة فيما يلي :

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

⁽¹⁾ جعفري بلال، مرجع سابق، ص 32

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة.

فلاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات ⁽¹⁾:

◀ مستوى المنظمة؛

◀ مستوى الوظيفة؛

◀ مستوى الفرد.

1.1. تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثافة المنظمة ورسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية :

✓ **دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:** تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع؛ هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

✓ **دراسة تطور المنظمة:** تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدف تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة

⁽¹⁾ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008/2009، ص 66.

هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

✓ **تحليل الهيكل التنظيمي:** الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة :

- هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟
- هل يسهل مسارها؟
- هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟
- هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟
- هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟
- هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟.

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة.

2.1 **تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة:** و يقصد بها تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف و أدوات العمل، ... الخ) و ما هو كائن فعلياً و هذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار⁽¹⁾، وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لانجاز العناصر المختلفة لهذه الوظيفة.

و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي⁽²⁾:

✓ **تصميم الأعمال :** وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة و مستوياتها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة؛ و عادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها و من حيث موقعها التنظيمي.

⁽¹⁾ صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016، ص 30؛

⁽²⁾ سليمان خليل الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية : الأفراد، جامعة دمشق، ص 110؛

✓ **تحليل الأعمال :** و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات :

- إضافة وظائف أو أعمال جديدة تناسب و المتغيرات المستجدة؛
- الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية؛
- الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة.

✓ **توصيف الأعمال :** و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل و وصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات و القدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، و بصورة متسلسلة و موحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها.

3.1 **تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:** الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة⁽¹⁾.

و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب تحليلهم و دراستهم من عدة جوانب وهي⁽²⁾:

✓ **المواصفات الوظيفية :** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم و وظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

✓ **الخصائص الشخصية :** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعليم والتكوين، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله.

⁽¹⁾ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سابق، ص 22.

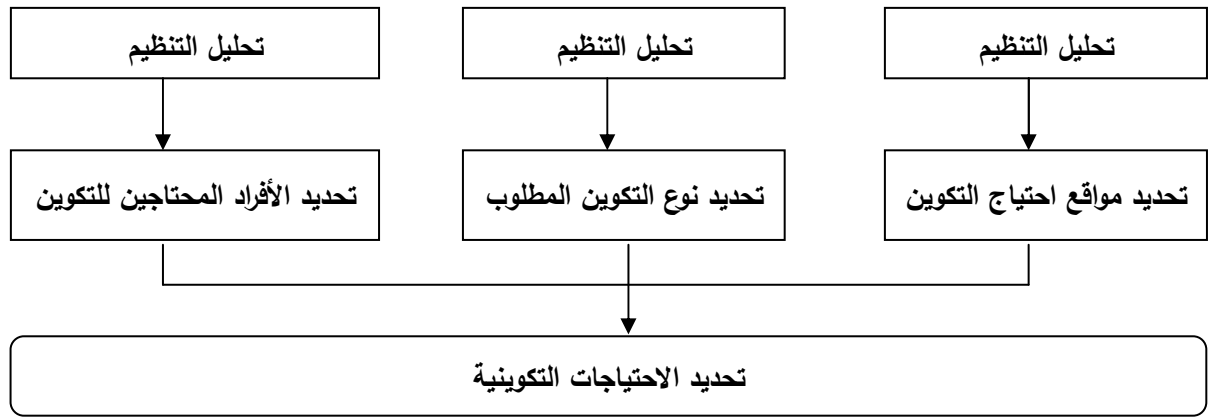
⁽²⁾ بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018/2017، ص 40.

✓ **الجوانب السلوكية :** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشف الأفراد أو سجلات العاملين أو سجل الغيابات، التقارير و الشكاوي، كشف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم التالي:

الشكل رقم (1-1): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير، جامعة وهران، 2006، ص 88.

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- ✓ تحديد مختلف المهارات و المعارف؛
- ✓ تقييم الوضعية الحالية؛
- ✓ تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية.

2. مرحلة تصميم برنامج تكويني

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي و ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها⁽¹⁾.

و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

✓ **تحديد أهداف البرنامج التكويني:** الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، و هذه الأهداف

هي نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

✓ **تحديد الترتيب و التسلسل:** و يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات،

وينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، و من المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة و غير المعروفة.

✓ **محتويات البرنامج:** تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، و المقصود بها

المواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات و بحوث (PowerPoint) موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

✓ **تحديد أساليب التكوين:** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج

التكوينية، و يعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

⁽¹⁾ توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط2، 2002، ص 191.

و من بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات ما يلي⁽¹⁾:

- محاضرات
- دراسة الحالات؛
- تمثيل الأدوار؛
- الأعمال التطبيقية؛
- المحاكاة
- المباريات الإدارية؛
- الندوات.

✓ **اختيار المكونين:** من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، و على الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، و ذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، و يجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج⁽²⁾.

✓ **اختيار المتكونين:** لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي⁽³⁾:

- الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى؛
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة؛
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج؛
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج.

✓ **تحديد مكان التكوين:** لابد من اختيار مكان التكوين، و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي و تكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين و يمكن أن يكون التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجها المتكون⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 342-344.

⁽²⁾ عبد الخالق عائشة، بالطبيب فتيحة، مرجع سابق، ص 25.

⁽³⁾ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328.

⁽⁴⁾ عبد الخالق عائشة، بالطبيب فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

✓ **تحديد ميزانية التكوين:** تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع ميزانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، ولابد من الإطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني من عدمه، وتنقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية⁽¹⁾.

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

✓ تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين؛

✓ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني؛

✓ توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لاستقبال المتكونين؛

✓ استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني؛

✓ بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.

4. مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكونين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في⁽²⁾:

✓ معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة

أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل؛

✓ التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم و قيامهم بعملية التكوين؛

✓ بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين.

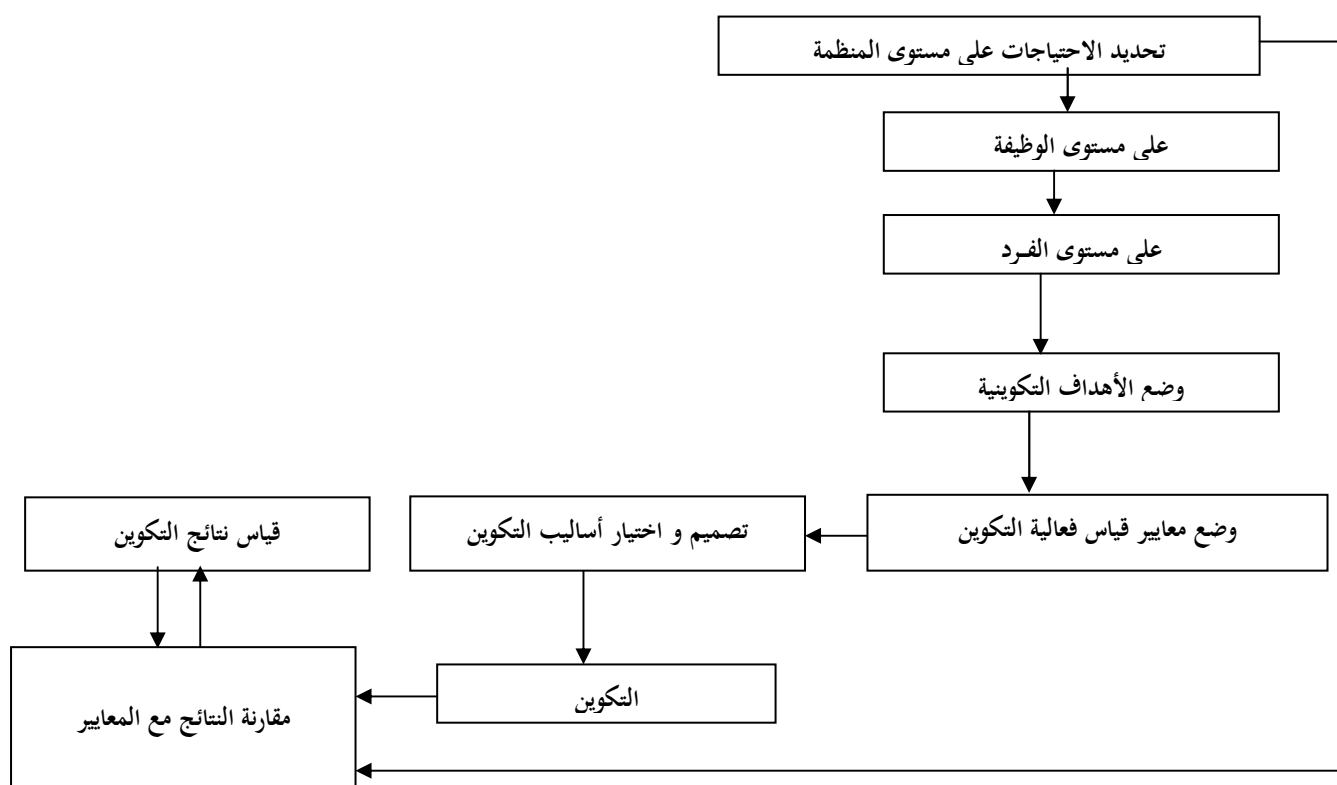
⁽¹⁾ صراوي آمال، مرجع سابق، ص 39.

⁽²⁾ عبد الخالق عائشة، بالطبيب فتيحة، مرجع سابق، ص 27.

و هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها⁽¹⁾:

- ✓ ردود أفعال المتكونين؛
- ✓ التعلم الذي اكتسبه المتكون؛
- ✓ سلوك المتكون في العمل؛
- ✓ النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل.

الشكل (1-2): مراحل العملية التكوينية



المصدر: عادل حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009، ص 135.

⁽¹⁾ عادل حروش و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009، ص 141.

المطلب الخامس : التكوين كنظام

أولاً : تعريف النظام

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً⁽¹⁾.

كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة⁽²⁾.

ثانياً : تعريف نظام التكوين

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض، و تؤثر و تتأثر فيما بينها و تعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل؛ فإذا أخذنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة، نجد أنه هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين و الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات.

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها⁽³⁾.

و هذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ترمي أساساً إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة⁽⁴⁾؛ لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال، وأداء وفعالية المؤسسة ككل.

ثالثاً : مكونات نظام التكوين

فلكون التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية؛ و عند تحليل النظام نجده يتكون من العناصر (مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر.

⁽¹⁾ فؤاد الشيخ سالم، و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط5، 1995، ص 55؛

⁽²⁾ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 16؛

⁽³⁾ صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، مرجع سابق، ص 28؛

⁽⁴⁾ عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 58.

و تتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي ⁽¹⁾:

1. **المدخلات:** و هي بمثابة الأجزاء و العناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه، و يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام؛ ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ما يلي :

✓ **مدخلات إنسانية:** وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها. فبالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقية لهم، وقد يكونون من اللذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين. أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

✓ **مدخلات مادية:** و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

✓ **مدخلات معنوية (المعلومات):** تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

⁽¹⁾ عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 58-59.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية، المادية، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض، وبدونها لا وجد لهذا النظام.

2. **العمليات (معالجة):** تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل معالجة و تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3. **المخرجات:** إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المكونون، وهي بدورها تعبر عن نتيجة النظام، حيث أنها تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد. ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي⁽¹⁾:

✓ **المخرجات الإنسانية:** وهم المكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

✓ **المخرجات المادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع الأداء.

✓ **المخرجات المعنوية (المعلومات):** تتمثل هذه المخرجات في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

⁽¹⁾ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وتمدّد تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"؛ من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتماً في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومحدداته وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : تعريف الأداء وعناصره

أولاً : تعريف الأداء

سننتقل إلى مفهومه اللغوي و المفهوم الاصطلاحي كما يلي :

1. لغويا :

كلمة أداء مشتقة من الفعل « أدى »،

و يشير المعنى اللغوي للفعل « أدى » إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرّيع و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها؛ و أدى الشهادة أي أدلى بها؛ و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه؛ و بهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به ⁽¹⁾.

و يقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ Performance و المشتقة من الفعل Performer و التي يقصد بها إنجاز أو تنفيذ ⁽²⁾.

2. اصطلاحاً :

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

⁽²⁾ هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة متوري قسنطينة، 2007/2008، ص 22.

⁽³⁾ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25؛

و عرفه Murphy بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين⁽¹⁾.

كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك)؛ و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال⁽²⁾.

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة⁽³⁾.

و على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء :

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات المنوطة والموكلة له

ثانيا : عناصر الأداء

هناك عناصر يعود أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، و تتمثل هذه العناصر في⁽⁴⁾:

✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تتمثل في المعارف المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

✓ **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الإنجاز.

✓ **المثابرة و الوثوق :** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل و إنجازها في أوقاتها المحددة و بدون حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

⁽¹⁾ Murphy, K. R, **Dimension of Job performance**, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York, 1989, p109.

⁽²⁾ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص 6؛

⁽³⁾ روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017، ص 259؛

⁽⁴⁾ زكّال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد حيضر بيسكرة، 2013/2012، ص 16.

المطلب الثاني : محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقا لما حدده بورتر.

1. **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية؛

2. **قدرة الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة ⁽¹⁾: **القدرة = المعرفة X المهارة.**

✓ **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين؛

✓ **المهارة:** هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع و بطريقة صحيحة و بدقة و سرعة متناهية.

3. **إدراك الدور:** و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

⁽¹⁾ عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثالث : أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر و كل واحد له زاوية رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي⁽¹⁾:

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2. **الأداء الخارجي:** و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب

في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة

سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما :

1. **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة

التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

2. **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه،

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى .وبتحقيق مجموع أداءات

الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة،

⁽¹⁾ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص 17-20.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
2. **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.
3. **أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
4. **أداء وظيفة التمويل:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التمويلات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
5. **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار :

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
2. **الأداء الاجتماعي:** و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابهة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء. و بالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي :

1. أسلوب القيادة و الإشراف: فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين و توجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

2. شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المؤسسة و أنه كعضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل، يولد له شعوراً قوياً بالانتماء إلى المؤسسة و الولاء إليها.

3. الأجر: فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دوراً كبيراً و خصوصاً إذا كان مصدراً وحيداً أو رئيسياً في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبن و عدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

4. الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعاً قوياً للعمل بجد و إخلاص.

5. نظم المؤسسة و سياساتها: تلعب النظم و السياسات الإدارية في المؤسسة دوراً كبيراً في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل و مسؤولياتهم؛ فإن هذا النظام يصبح دافعاً قوياً للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

6. التكوين : إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات

المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

و إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى :

- ✓ عوامل اقتصادية (كالتضخم)؛
- ✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي)؛
- ✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)؛
- ✓ وعوامل سياسية قانونية (كالاستقرار السياسي أو الأمني).

المطلب الخامس : تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، و تنبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين و سلوكياتهم؛ و مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، و تساعد أيضا في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و العمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

أولا: تعريف تقييم أداء العاملين

1. **تعريف التقييم :** يعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون.
- كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل⁽¹⁾.

⁽¹⁾ بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (غير منشورة)، 2006/2005 ص 4.

2. تعريف تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ⁽¹⁾.

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ⁽²⁾.

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم ⁽³⁾.

ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين

معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. و لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و من بينها ⁽⁴⁾:

✓ معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء)؛

✓ معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على

العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين)؛

✓ معايير صفات شخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين

و هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، و توفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

1. الطرق التقليدية : هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء و سنذكر على سبيل المثال لا على سبيل

الحصر ما يلي :

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 329.

⁽²⁾ محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، ص 126.

⁽³⁾ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات، دار الهلال عمان ، الأردن، 1991، ص 191؛

⁽⁴⁾ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014 ص 270؛

✓ **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز)؛ و التي يعرب عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد.

✓ **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها إذ يقوم بموجها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس.

✓ **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من بغيره من الأفراد العاملين معه، و يتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل.

2. **الطرق الحديثة :** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، و من بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي⁽¹⁾:

✓ **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص و العبارة أقل انطباقاً عليه، و تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

✓ **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

⁽¹⁾ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص ص 297,300؛

✓ الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة كـ (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، الخ)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية⁽¹⁾:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل كل فرد
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛
- استخدام نظام للقياس و التعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية؛
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، و كيفية ممارستها؛
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء و مكافأة النتائج الإيجابية.

رابعاً: مراحل تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة و معقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي⁽²⁾:

1. **مرحلة وضع توقعات الأداء:** تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، و يتم فيها وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق بين المؤسسة و العمال حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.
2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء و محاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.
3. **مرحلة تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.
4. **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له

⁽¹⁾ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 302.

⁽²⁾ فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص 43-44.

لتطوير أدائه؛ و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية و المكافآت و التكوين...إلخ

خامسا: معوقات تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، و في بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا لظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة و بالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه، و تختلف هذه المعوقات من تنظيم إلى آخر و من بين هذه المعوقات ما يلي :

- ✓ غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم؛
- ✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم؛
- ✓ سوء اختيار معايير التقييم؛
- ✓ النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس؛
- ✓ التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم؛
- ✓ الاهتمام ببعض عناصر التقييم و إهمال الأخرى منها؛
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين و افتقار بعض المقومين للموضوعية و الدقة في التقييم؛
- ✓ تأثر الرئيس بآرائه و انطباعاته الشخصية المسبقة؛
- ✓ التقييم من أجل التقييم؛
- ✓ التعارض بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة؛
- ✓ عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس؛
- ✓ تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليس مسؤولا عنها.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى مجموعة من المراجع المختلفة من كتب والمراجع بعضها باللغة العربية و البعض الآخر باللغات الأجنبية، كما استندنا إلى أبحاث و دراسات علمية تم إجراؤها سابقا، حيث تطرقت إلى الموضوع كل حسب الأهداف التي يريد التوصل إليه، و سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة و التي صنفناها كما يلي :

◀ الدراسات السابقة باللغة العربية :

▪ على المستوى المحلي؛

▪ على مستوى الوطن العربي؛

◀ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المطلب الأول : الدراسات المحلية باللغة العربية

نظرا لأهمية هذا الموضوع فإننا نجد قد تطرقت له بعض الدراسات على المستوى المحلي حيث تختلف هذه الدراسات في كيفية معالجتها للموضوع و ذلك حسب قناعات الباحث و من خلال هذا المبحث فإنه سنتطرق إلى بعض الدراسات المحلية و المقدمة باللغة العربية.

أولا : دراسة « جعفري بلال » تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.

من خلال هذه الدراسة تم تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته و قد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية و الملاحظة و على استبانة تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية أما القسم الآخر فقسم على أربعة محاور

✓ المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين؛

✓ المحور الثاني يحتوي 18 عبارة حول تقييم تصميم و تنفيذ برامج التكوين؛

✓ المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة و التقييم؛

✓ المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.

و تم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكونا تتمثل في و 334 من المتكونين (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، و من خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بجن التخطيط و التصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني. كما أن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين، وبشكل أساسي و لابد أن يغطي البرامج التكوينية، و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها :

✓ ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة و ظروف عمل المتكونين

واحتماجاتهم التكوينية؛

✓ يجب إشراك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني؛

✓ يجب توعية و تكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون

نتائج التقييم دقيقة و لا تقيس عنصر المعلومات فقط.

ثانياً : دراسة « زكلال يمينية » تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2012/2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري و تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، و قد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الاستبانة حيث تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في خصائص العينة أما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة و تتكون من 32 فقرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة محل الدراسة،

كما استعانت الباحثة بالطرق الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، و تفسيرها منها المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و معامل ألفا كرونباخ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

و خلصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة متمثلة فيما يلي:

✓ العمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء؛

✓ العمل على تطوير الهياكل التنظيمية و تصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة و ذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها؛

✓ الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات و الحاسوب و الاتصالات الحديثة و العمل على استغلالها بشكل أفضل.

ثالثا : دراسة « بن شعيب نصيرة » و « صغير نجاة » تحت عنوان دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لتيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية و تطوير الكفاءات، جامعة معسكر، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات في جامعة التكوين المتواصل بمعسكر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل برامج و في المؤسسات المعنية بالتكوين لدى جامعة التكوين المتواصل محل الدراسة.

ركزت الدراسة على اختبار مدى تأثير التكوين المتواصل على تطوير الكفاءات، و استخدمت الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة و التي قسمت إلى محورين؛ المحور الأول تضمن فيع المعلومات الشخصية، أما الثاني فتضمن 38 سؤال موزعة على خمس فقرات، و وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود وجود علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية

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

أولاً : دراسة « د. محمد عباس ديوب و آخرون »، تحت عنوان قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد (29)، 2007

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري و قدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة و تحليل و قياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور و السلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني، حيث أخذ الباحث ثلاثة عينات، العينة الأولى خاصة بالأفراد العاملين، العينة الثانية : خاصة (بالرؤساء و المشرفين الجويين و المدرسين)، العينة الثالثة خاصة (بالركاب).

كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين للاستقصاء واحدة موجهة للعمال و الرؤساء و المشرفين الجويين و المدرسين أما الثانية فهي موجهة لعينة الركاب و وزعها كما يلي:

✓ العينة الأولى : و قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على أفراد العينة و تمكن من استعادة 100 استبانة صالحة للدراسة؛

✓ العينة الثانية : وزعت عليها 80 استبانة و تمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة؛

✓ العينة الثالثة : وزعت عليها 100 استبانة و تمكن من استعادة 94 استبانة صالحة للدراسة؛

كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، و خلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة. و قدمت الباحثة للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها :

✓ ضرورة تطوير و تحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة؛

✓ ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية و المدة الزمنية المقررة لتلك

البرامج؛

ثانياً : دراسة « خالد يوسف السماني أحمد »، تحت عنوان دور مخرجات التدريب و المشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على رفع كفاءة أداء العاملين والنتائج منها .وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البترول والبالغ عددها (4) شركات، حيث تمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (200) موظف .ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ توجد هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضاء الوظيفي؛
- ✓ كذلك هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات:

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

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

ثالثاً : دراسة « عوض الله محمد علي محمد الهادي »، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة ليل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني (فرع كوستي-ربك) في الفترة من 2015 وحتى 2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين، وقد اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانة تتكون من قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، و وزعت الاستبانة على 36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، و المنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، و المنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل و تبويب وتفسير البيانات. توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه :

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين؛

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين؛

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

و بالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

و خلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:

✓ يجب نشر ثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب

التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم؛

✓ يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل

الدراسة.

المطلب الثالث : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

اختلفت لغات و أهداف الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، و عليه يمكن أن نذكر منها و باللغات الأجنبية ما يلي :

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

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

و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث لمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية :

✓ تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط

الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية؛

✓ واقتراح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

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

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، و تم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة.

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة و ذلك باستعمال الأساليب الاحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير و التعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل و بالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

و في الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها :

- ✓ إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات و الابتكار و تحقيق أداء أفضل؛
- ✓ تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل :

يعد التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية، وبالتالي يمكن القول أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري و إستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وهذا بتكوينها وبالتالي تحقق فعالية أداء هذا المورد، وكما أن التكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر استراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج، ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل و الأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته، باعتبار الفرد من يحدد عملية التكوين وهو من يحدث عليه التكوين فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التكوين.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم نظرة عامة حول التكوين و مختلف أنواعه و خصائصه و مراحله وذلك كل ما يتعلق بأداء المورد الشرعي و طرق تقييمه كما تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة و التي أجريت بخصوص موضوع التكوين و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا اسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية و ذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية و المتعلقة بموضوع التكوين و دوره في تحسين الأداء

المبحث الأول : تقديم شركة كهرباء وطاقات متجددة "وحدة تقرت"

المطلب الأول : التعريف بالشركة

أولا : نشأة وتطور المؤسسة: تم إنشاء مؤسسة سونلغاز وفقا للأمر رقم 69-59 المؤرخ في جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969، وإنشاء الشركة الجديدة المتضمنة حل شركة كهرباء وغاز الجزائر المتمثلة في " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"، ويندرج هذا الصنف بتدابير تأمين القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا، وحدد لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج كهرباء وغاز الجزائر سابقا، حسب المادتان 04 و 07 وتصديرها. في سنة 1969 كانت سونلغاز أصبحت المؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون، وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية واستعمالات منزلية.

في جانفي 2004 بدأت عملية تحويل سونلغاز من خلال إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية"، وهكذا فإن وجود الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها. بالإضافة إلى نقل الغاز، حيث شيدت فروع تضمن انجاز هذه النشاطات، ويتعلق الأمر بما يلي:

- ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؛
- ✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء؛
- ✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
- كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي :
- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر؛
- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط؛
- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق؛
- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب.

تضاف هذه الشركات الأربعة لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، لتكون (قطب المهن القاعدية).
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء أنشئت في جانفي 2004 تقع في الجنوب الشرقي لولاية ورقلة وهي ذات أسهم؛ تتفرع إلى ثلاث فروع وهي: تمنراست، المنيع، جانت. ولها حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 ميغاواط، تتألف من نقاط ومستويات من حيث القوة، تستخدم إنتاج الكهرباء و يعمل فيها 3383 عون مقسمة عبر فروعها الثلاثة وهدفها هو إنتاج الكهرباء في المناطق النائية.

ثانيا : التعريف بالشركة كهرباء وطاقات متجددة وحدة تقرت

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل، وقد كانت تسميتها قبل تاريخ 19 أفريل 2013، الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، واعتمد لها بعد هذا التاريخ اسم: شركة كهرباء وطاقات متجددة.
تقع المؤسسة وسط مدينة " تقرت " بجانب نادي المجاهدين، يحدها من الشمال مؤسسة سونطراك وشركة كهريف، ومن الجنوب الشارع الرئيسي المسمى " شارع الكويت "، ويحدها شرقا متوسطة محمد الأمين العمودي ومستشفى الأم والطفل، وغربا محطة الوقود.
تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بحوالي 950 م²، ولهذه المؤسسة عدة فروع تابعة لها تتوزع على الجنوب الشرقي الجزائري، وهي على التوالي :

- ✓ فرع إنتاج الكهرباء بالمنيع. ويشمل كل من: مقيدن، برج عمر ادريس؛
- ✓ فرع إنتاج الكهرباء بجانت. ويشمل كل من: برج الحواس، أفراء، تين الكوم، دبداب، جانت؛
- ✓ فرع إنتاج الكهرباء بتمنراست. ويشمل كل من: إيدلس، تين زاواتين، عين قزام، تمنراست.

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية. وهي المسؤولة والمكلفة أيضا بتسويقه، وتمتلك مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاث جهات وهي: جانت، تمارست، المنيعه. وهذه الأخيرة تتفرع منها مناطق أخرى وهي: برج عمر إدريس، مقيدن، القولية.

وللشركة متعاملين بالمواد الأولية وهم: سونلغاز، نفطال، كهريف وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل. حيث تنفذ شركة كهرياء وطاقات متجددة برنامجا واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج، وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية. كما أن للشركة آفاق مستقبلية تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها تتمثل في:

✓ إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام الطاقة الشمسية؛

✓ البحث والوصول إلى مناطق أخرى لإنتاج الكهرباء على المستويين الداخلي والخارجي.

ومن أهم المشاكل التي تعترض الشركة نجد:

✓ بعد المسافة بين مناطق التوزيع؛

✓ نقص الإمكانيات المادية والبشرية.

المطلب الثالث : أهداف شركة كهرياء وطاقات متجددة (وحدة تقرت):

وتتمثل أهداف الشركة في:

✓ خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية وبالخصوص الطاقات المتجددة؛

✓ توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة، وتزويدها للمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصادية، عن طريق شبكات التوزيع؛

✓ التحسين المستمر لأداء الشركة وفقا لمعايير قياس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛

✓ الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم و تحقيق أكبر عائد مالي للشركة؛

✓ استثمار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا ودوليا؛

✓ استثمار كفاءات الشركة على جميع المستويات؛

✓ نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتماديته واستمراريته؛

✓ المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل رقم : (1-2) الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على لوحة قيادة مصصلحة الموارد البشرية

- 1) **المدير:** وهو المسؤول عن النظام الداخلي للشركة، يقوم بإصدار الأوامر والنواهي، وكذا القرارات الخاصة بالعمال.
- 2) **السكرتاريا:** ومن أبرز مهامها استقبال المكالمات الهاتفية، وتسيير البريد الوارد والصادر، سواء كان البريد عاديا أو عن طريق الفاكس، كما تقوم بتصنيف وتنظيم الوثائق، واستقبال الزوار وتنظيم المواعيد الخاصة بالمدير.
- 3) **مساعد المدير :** من مهامه التنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات.
- 4) **قسم الوسائل العامة:** ويهتم هذا القسم بالشؤون العامة والخاصة للشركة وكذا العمال، وتوفير كل مستلزمات واحتياجات الشركة، والعمال خاصة عند أمر التكليف بالمهمة أو السفر قصد التكوين، بالإضافة إلى توفير الحراسة والأمن داخل الشركة.
- 5) **قسم المالية والمحاسبة:** ومهمته العمل على تسوية الفواتير المالية، واستغلال رؤوس الأموال استغلالا أمثل، لذا يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام داخل الشركة.
- 6) **قسم الموارد البشرية:** ويقوم بتسيير مختلف شؤون العمال وتحركاتهم، وكذا استقبال طلبات التوظيف والإشراف على مختلف مراحل عملية التوظيف.
- 7) **قسم الوقاية والأمن:** وهو القسم المكلف بتحسيس العمال بمختلف الأخطار المحيطة بهم والوقاية منها، كما يستطيع التدخل في حالة نشوب حرائق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية، وإحصاء حوادث العمل ودرجة العجز والخطورة وكذا تقديم الحلول البيئية، والعمل على انجاز مخططات الوقاية داخل الشركة.
- 8) **الأمن الداخلي للشركة:** وهو القسم المكلف بالسهر على أمن الشركة وعمالها.
- 9) **قسم الصيانة:** وهو القسم المكلف بمتابعة صيانة المحركات لكل مصلحة من مصالحها، وتقوم بالتدخل حسب التخصص الذي هي فيه سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء أو التكيف... الخ.
- 10) **قسم الاستغلال:** ويكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية ومتابعة الكمية المنتجة والمستهلكة والمباعة، وكذا مراقبة وضعية المولدات.
- 11) **قسم التموين:** وهو القسم الذي يؤمن عملية تموين الشركة بجميع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصلحة؛ ومن مهامه التموين بجميع مراحله، وتوفير جميع المشتريات، وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين.
- 12) **مصلحة المنفعة:** وهي تعني بإنتاج الكهرباء، وتشرف على 3 مراكز و هي: برج عمر إدريس، مقيدن، المنفعة.
- 13) **مصلحة جانت:** تهتم بإنتاج الكهرباء وتشرف على 5 مناطق هي: أفرا، تين الكوم، جانت، دبداب، برج الحواس.
- 14) **مصلحة تمناست:** وهي مصلحة ترعى بإنتاج الكهرباء وتشمل على أربعة مناطق تابعة لها هي: إيدلس، عين قزام، تين زاواتين، تمناست.

المطلب الخامس : العملية التكوينية في الشركة

أولا: المخطط التكويني بالشركة

المخطط التكويني هو عبارة عن برنامج سنوي للتكوين يتم إعدادده كل نهاية سنة، لتتم الموافقة عليه وتطبيقه في السنة الموالية.

حيث يتم إعداد هذا المخطط على أساس:

✓ النسبة أو القيمة المالية المخصصة للتكوين من ميزانية الشركة.

✓ برنامج التوظيف والتحويل (Programme de Recrutement et Mutation).

✓ عناوين التكوين المعروضة من طرف مدارس ومراكز التكوين المختلفة.

✓ دفتر التقييم الشخصي للعامل (Carnet d'évaluation).

وعلى هذا الأساس يتم عرض مخطط التكوين هذا على لجنة المشاركة وكذا مدير الشركة، وبعد التعديل والموافقة عليه يتم انجازه وفقا للتواريخ الخاصة بمختلف التكوينات والمحددة مسبقا.

ثانيا: أنواع التكوينات

تقوم الشركة محل الدراسة بنوعين من التكوينات على أساس المدة الزمنية، حيث نجد:

1- تكوينات قصيرة المدى: وتتراوح مدتها من يوم واحد إلى ثلاثون (30) يوما. وتتمثل في الملتقيات

الوطنية والأجنبية، وكذا تكوينات إعادة التأهيل. يتحصل بعدها العامل على شهادة تكوين

(Attestation).

2- تكوينات طويلة المدى: وتتراوح مدتها من ثلاثة (03) أشهر إلى غاية تسعة (09) أشهر.

قد تكون لفترة مستمرة تتخللها العطل القانونية، أو لفترات متقطعة (أسبوع في كل شهر على سبيل المثال).

وعن هذه التكوينات نجد أنه:

✓ بالنسبة للعمال الجدد: يتم مباشرة في بداية المشوار المهني للعامل إبرام "عقد تكويني" بين العامل

والشركة، وبعد انتهاء مدة التكوين واجتياز الامتحانات بنجاح يتم إبرام "عقد توظيفي" بين العامل

والشركة يتضمن فترة تجريبية وكذا عقد وفاء غالبا ما يكون لمدة ثلاث (03) سنوات. إلا أنه في حالة

احتياج الشركة لخدمات هذا العامل نظرا للضرورة الملحة للعمل فإنه يتم عندها إبرام "عقد عمل"

مباشر بين الطرفين يستأنف بموجبه العامل أعماله داخل الشركة. ثم يرسل بعدها للتكوين -طويل

المدى- عن طريق إبرام "عقد تكويني" بين الطرفين.

✓ بالنسبة للعمال القدامى: فيتم إبرام " قرار انتداب " لدى مركز التكوين بين العامل والشركة.

ونشير إلى أنه وعند انتهاء فترة التكوين طويل المدى، فإن العامل يتحصل بعدها على شهادة تكوين.

ثالثا: مدارس تكوين عمال الشركة

تعتمد شركة شركة كهرباء وطاقات متجددة (وحدة تقرت) في تكوين عمالها على العديد من المدارس والمعاهد المختلفة منها الوطنية والأجنبية.

1- على المستوى الوطني: وباعتبارها شركة وطنية، فإن شركة كهرباء وطاقات متجددة (وحدة تقرت) تعتمد

في تكوين عمالها داخل الوطن على ثلاث مدارس تعتبر فرع من فروع الشركة الأم (سونلغاز) التابعة لها.

حيث يربط هذه المدارس بالشركة الأم (سونلغاز) وكل الفروع التابعة لها عقد تكويني لجميع العمال باختلاف فئاتهم المهنية وكذا تخصصاتهم. وهذه المدارس هي:

✓ المدرسة التطبيقية بالبليدة (E.T.B): وتشرف هذه المدرسة بالدرجة الأولى على تكوين العمال

التابعين لجمع سونلغاز بمختلف فروعها، في المجال التقني التطبيقي لتخصصات (الكهرباء - الغاز - الطاقة الشمسية)، كما تقدم نفس التكوينات للأشخاص الخارجين عن المجمع.

✓ مركز التكوين بعين مليلة (C.A.M): يشرف المركز على تكوين العمال التابعين لجمع سونلغاز

بمختلف فروعها، في المجال التقني التطبيقي المتخصص في الغاز، وكذا مختلف الأشخاص الذين لا ينتمون للمجمع.

✓ المعهد الوطني للتكوين بين عكنون (I.N.B.A): ويشرف هذا المعهد على تكوين العمال التابعين

لجمع سونلغاز بمختلف فروعها، في مجال الإدارة والتسيير بمختلف التخصصات التي يحتاجها العمال في مجال عملهم (تسيير - إدارة - محاسبة - اقتصاد... الخ) .

وبالإضافة إلى هذه الثلاث مدارس تقوم الشركة بتكوين عمالها في مختلف المعاهد الوطنية الخاصة في حالة تقديم هذه الأخيرة لتكوينات تحتاجها الشركة لتطوير كفاءة عمالها وإطاراتها.

2- على المستوى الدولي: وعلى المستوى الدولي، تقوم شركة كهرباء وطاقات متجددة بتكوين عمالها خارج

الوطن في مختلف المعاهد والمدارس المتخصصة في مجال الطاقات المتجددة.

ومن أهم الدول التي تقوم الشركة بإرسال عمالها إليها قصد التكوين نجد: الصين (في مجال الطاقة الشمسية)، ألمانيا، بلجيكا، أمريكا، سويسرا.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة و الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، بدءا من المنهج المتبع و التعرف على مجتمع و عينة الدراسة وصولا إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين، للتعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على :

(1) **المنهج الوصفي التحليلي**: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

(2) **المنهج الاستقصائي**: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

(3) **المنهج الإحصائي**: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات استخدمنا بعض الأدوات و التي يمكن أن يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

(1) **الملاحظة**: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي و جمع المعلومات، و هذا من خلال تواجدها في الشركة و ذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع التكوين في الشركة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

(2) **المقابلة**: وهي من خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال و رؤساء المصالح بهدف التعرف على انطباعات و آراء العمال في مواقف معينة و ردة فعلهم تجاهها و الوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع البحث.

(3) **الاستبانة**: و لقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات و معلومات الدراسة، بهدف التأكد من فرضيات البحث، قمنا بتصميم استمارة تتضمن استبيان و وزعناها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة محل الدراسة و تحتوي الاستبانة على قسمين؛ القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية؛ أما القسم الثاني يضم 31 فقرة و التي بدورها قسمناها على أربعة محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة.

و اعتمدنا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي :

جدول رقم (1-2) مجالات الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة

و لقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس).

المدى = $5 - 1$ و منه إذن المدى = 4.

طول فئة مقياس ليكارت الخماسي = $5/4$ و منه إذن طول الفئة = 0.8

و من كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس و تحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (2-2) معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة و عينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، و من خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين باختلاف جنسهم و مراتبهم الإدارية في الشركة محل الدراسة، المتمثلة في شركة كهرباء و الطاقات المتجددة وحدة تقتر و الكائن مقرها وسط مدينة تقتر.

ب- **عينة الدراسة:** بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا و بدون تحيز و البالغ عددهم : 50 عامل، و تمكنا من استرجاع 50 استبيان أي ما يعادل نسبة 100 %، و بعد فحصها و التدقيق فيها فكانت عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل : 04 استبانات لنتحصل في الأخير على 46 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 92 %، و الجدول التالي يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-3) توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	50	50	00	04	46
النسبة	% 100	% 100	% 0.00	% 8	% 92

المصدر : من إعداد الطلبة وفقا لتوزيع الاستبانات و استردادها

المطلب الرابع : صدق و ثبات الاستبانة

بعد إعداد الاستبانة كان لابد من التأكد من مدى صدق و ثباتها و ذلك من خلال ما يلي :

أولا: صدق أداة الدراسة

و يعني بصدق أداة الدراسة أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، و من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة الوادي، و قد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة و حذف ما يجب، لتخرج في شكلها النهائي ليتم توزيعها على مجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

و يقصد بثبات أداة الدراسة دقته فيما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المستقضي، و التحقق من أنه إذا تم تكرار توزيع الأداة على نفس العينة و في نفس الظروف فإننا سنتحصل على نفس الإجابات و النتائج. و لقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفاكرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، و إذا كانت أقل فترفض أداة القياس.

و الجدول الموالي يوضح لنا معامل الثبات ألفاكرونباخ للأداة المستخدمة في الدراسة كما يلي :

الجدول (2-4) معامل ثبات ألفاكرونباخ لمحاور الاستبانة

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفاكرونباخ
المحور الأول : التكوين	08	0.831
المحور الثاني : دافعية الأفراد	10	0.717
المحور الثالث : القدرات المعرفية و المهنية	08	0.814
المحور الرابع : إدراك الفرد لدوره	07	0.775
معامل الثبات الكلي	33	0.888

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفاكرونباخ للدراسة ككل هو 0.888 و بمقارنته بالمستوى الأدنى للقبول (0.60) فهي تعتبر نسبة عالية، و عليه يمكن الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثالث : عرض و مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

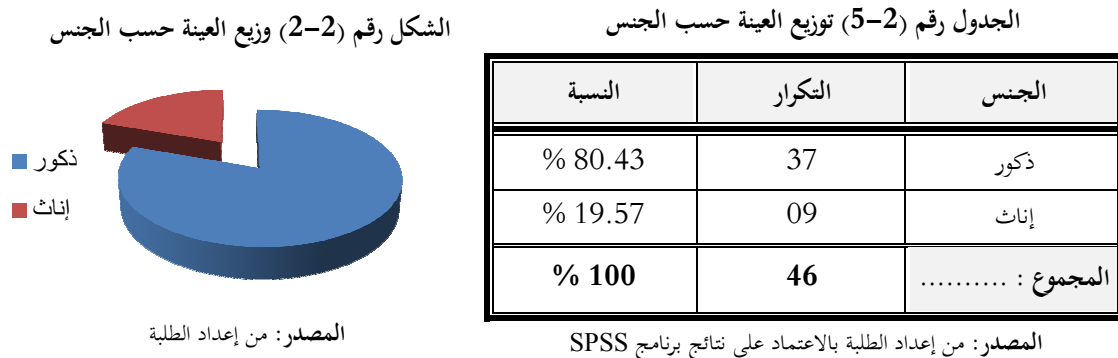
من خلال الاستبانة و هي الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات حول عينة الدراسة و المتكونة من قسمين؛ قسم أول يهدف إلى جمع البيانات قصد التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني يهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بمحاور و متغيرات الدراسة، و عليه يمكن تصنيف و عرض النتائج كما يلي :

أولاً: عرض نتائج القسم الأول (البيانات الشخصية)

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و التي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 5 خصائص (الجنس-العمر-سنوات الخبرة-المؤهل العلمي-المنصب الوظيفي)

1. توزيع العينة حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة من الجنسين (ذكور، إناث) ويتضح توزيع العينة حسب هذا المعيار من خلال الجدول التالي :



من خلال الجدول (2-5) و الشكل رقم (2-2) يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة تساوي 80.43% أما فئة الإناث فهي قليلة مقارنة بالذكور بنسبة 19.57% من مجموع أفراد عينة الدراسة كما أن جلهم يعملون بمقر الشركة الذي يقع وسط مدينة تفرت؛ و يرجع هذا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في الورشات و مراكز توليد الطاقة التابعة للشركة و التي تتطلب جهد بدني و طاقة تحمل للظروف المناخية القاسية حيث أغلب وحداتها بعيدة جدا عن المقر و تقع خارج العمران.

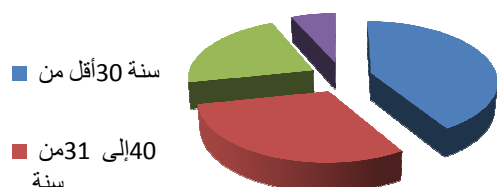
2. توزيع العينة حسب العمر

من خلال ما تم جمعه من بيانات حول العينة و تصنيفها حسب الفئة العمرية يتضح لنا توزيع العينة من الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-6) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	19	% 41.30
من 31 إلى 40 سنة	14	% 30.44
من 41 إلى 50 سنة	10	% 21.74
أكبر من 50 سنة	03	% 6.52
المجموع :	46	% 100

الشكل رقم (2-3) توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (2-6) و الشكل رقم (2-3) يتبين أن عينة الدراسة تتكون من مختلف الفئات العمرية إلا أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت أعلى نسبة 41.30% من أفراد عينة الدراسة، و تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة لكون المؤسسة تسعى إلى تشييب مواردها البشرية و توسيع نشاطها بالاعتماد على توظيف عمال جدد أغلبهم شباب، في حين أن الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فهي بنسبة ضئيلة؛ و يرجع ذلك لكون الشركة فنية لديها 15 سنة منذ نشأتها، مما نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة في عمر مناسب للعمل والإنتاج.

3. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

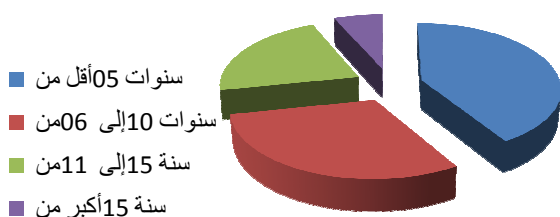
تعتبر سنوات الخبرة لعناصر العينة مفيدة جدا بالنسبة للعامل بصفة خاصة و للشركة بصفة عامة، حيث من خلال هذا المعيار يمكن استقراء العديد من المعلومات حول الشركة و سياساتها في إدارة مواردها البشرية، كما أنها مهمة جدا في موضوع دراستنا هذه و تساعدنا في تحليل النتائج المتوصل إليها؛ و تتمثل سنوات الخبرة بالنسبة لعينة الدراسة على النحو التالي :

الجدول رقم (2-7) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	% 36.96
من 6 إلى 10 سنوات	14	% 30.43
من 11 إلى 15 سنة	7	% 15.22
أكثر من 15 سنة	8	% 17.39
المجموع :	46	% 100

الشكل رقم (2-4) توزيع العينة حسب سنوات

الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة

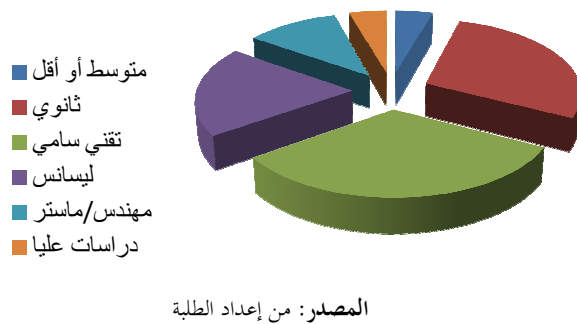
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-7) و الشكل رقم (2-4) نجد أن أعلى نسبة هي فئة حديثي التوظيف أي ذوي خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة تعادل 36.96% ، ثم تليها فئة ذوي الخبرة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 30.43% و تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15.22%، إلا أن فئة ذوي الأكثر من 15 سنة خبرة تعتبر الأقل بنسبة 17.39% و هذا ما يعود لعمر الشركة، وكذا التوجه الجديد للدولة الجزائرية عن طريق مؤسساتها لاستغلال و إنتاج طاقات بديلة عن الذهب الأسود (البترو) و البحث عن طاقات جديدة و متجددة، و هو ما يعكس بدوره على قلة الخبرة في هذا المجال.

4. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يعتبر المؤهل العلمي أحد العناصر المحددة لأهمية و دقة المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان، فكلما كان المؤهل العلمي فإنه يسمح لنا بالحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية و تحليلها و يتضح توزيع العينة من خلال الجدول التالي :

الشكل رقم (2-5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول رقم (2-8) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4.35 %	2	متوسط أو أقل
28.26 %	13	ثانوي
32.61 %	15	تقني سامي
19.56 %	9	ليسانس
10.87 %	5	ماستر/مهندس
4.35 %	2	دراسات عليا
100 %	46	المجموع :

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (2-8) و الشكل رقم (2-5) أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى تقني سامي فأقل بنسبة إجمالية تقدر بـ 65.22%، موزعين كما يلي :

حاملين لشهادة التقني سامي بنسبة تساوي 32.61 من مجموع أفراد العينة، أما ذوي مستوى ثانوي فنسبتهم 28.26%، و الأفراد ذوي مستوى المتوسط أو أقل فتبلغ نسبتهم 4.35%.

أما الحاملين للشهادات الجامعية بنسبة إجمالية تقدر بـ : 34.78% موزعين كما يلي :

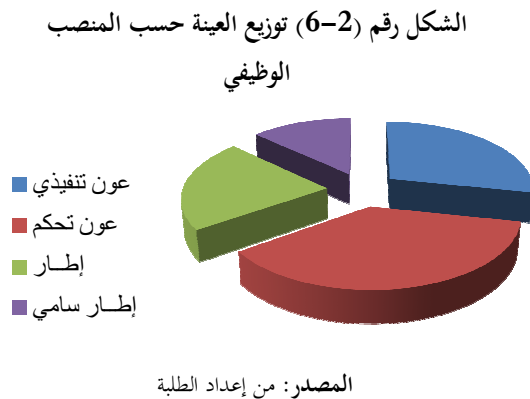
حاملين لشهادة الماستر أو مهندس بنسبة 10.87% من مجموع أفراد العينة و حاملين الدراسات العليا بنسبة 4.35%، مما نستنتج أن الشركة تعتمد في توظيفها على خريجي الجامعات و كذا معاهد التكوين.

5. توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

يمكن تقسيم المناصب التي يشغلها العمال إلى أربعة فئات وظيفية و هي :

أعوان تنفيذيين-أعوان تحكم-إطارات-إطارات سامون

و عليه من خلال البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة يتضح لنا من الجدول الموالي توزيع أفراد العينة على حسب المنصب الوظيفي كما يلي :



الجدول رقم (2-9) توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	13	28.26 %
عون تحكم	17	36.96 %
إطار	10	21.74 %
إطار سامي	6	13.04 %
المجموع :	46	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-9) و الشكل رقم (2-6) نلاحظ أن نسبة أعوان التحكم تساوي 36.96% وهي أعلى نسبة و هو ما يفسر المستوى التعليمي الغالب داخل الشركة حيث أن هذه الفئة تضم أعوان ذوي كفاءات مهنية متحصلون على شهادات (تقني، تقني سامي، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) و هي مستويات تؤهل أصحابها لفهم واستيعاب التكنولوجيا التي تتبناها الشركة، وقابليتهم لتلقي مختلف التكوينات التي تتيحها الشركة في مجال الاختصاص.

و بعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28.26% التي تضم الأعوان الأقل مستوى من الفئة السابقة، و تليها فئتي الإطارات و الإطارات السامون مجتمعة بنسبة إجمالية تساوي 34.78% و هم المكلفون بالإشراف على مختلف العمليات الإنتاجية و الإدارية و النشاطات المختلفة للشركة، و جل أفراد الفئتين من خريجي الجامعات متحصلون على شهادات (الليسانس، الماستر أو مهندس، دراسات عليا).

ثانيا: عرض نتائج القسم الثاني (متغيرات الدراسة)

يتكون القسم الثاني من الاستبانة من أربعة محاور حيث يتضمن كل محور مجموعة من الفقرات متعلقة بمتغير الدراسة، و من خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة و بالاستعانة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تحصلنا على النتائج التالية و التي صنفناها حسب كل محور.

أ) المحور الأول (التكوين)

يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في التكوين و يتكون هذا المحور من 08 فقرات و يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة و أهميتها كما يلي :

الجدول رقم (2-10) تحديد المتوسط و الانحراف المعياري و اتجاه العينة للمحور الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية مستوى	ترتيب
01	تقوم الشركة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم	4.37	0.771	موافق بشدة	1
02	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري	4.24	0.848	موافق بشدة	3
03	تسمح الشركة لعمالها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية	4.22	0.814	موافق بشدة	5
04	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التكوينية	4.15	0.918	موافق	7
05	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج الشركة)	4.33	0.668	موافق بشدة	2
06	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين و التحسين المستمر	4.00	0.843	موافق	8
07	تعتمد الشركة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية.	4.17	0.797	موافق	6
08	تحدد الشركة احتياجاتي التكوينية بناءً على نتائج تقييم أدائي	4.22	0.728	موافق بشدة	4
الاتجاه العام للتكوين في الشركة :		4.21	0.548	موافق بشدة	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2-10) أن فقرات المحور الأول تراوحت بين موافق بشدة و موافق، و تحصلت الفقرة رقم 01 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.37 و انحراف معياري يساوي 0.771؛ و تليها العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يساوي 4.33 و انحراف معياري يساوي 0.668؛ و هذا يدل على أن الشركة تقوم بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم و تعتمد على التكوين خارج الشركة كما تكون عمالها بشكل دوري خلال مساهمهم المهني، و احتلت الفقرة 08 على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.22 و انحراف معياري 0.728، و بدرجة موافق بشدة مما يؤكد على اعتماد الشركة في تحديد الاحتياجات التكوينية لعمالها من خلال نتائج تقييم أدائهم.

في حين احتلت الفقرة رقم 06 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 4.00 و انحراف معياري 0.843، بدرجة موافق من حيث الأهمية ويفسر ذلك بأن نسبة دعم المسؤولين المباشرين لتكوين رؤوسهم ضعيفة؛

و بناءا على المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي يساوي 4.21 و الانحراف المعياري المساوي لـ: 0.548 و مستوى الأهمية المعادل لدرجة موافق بشدة ، فإن الشركة تتبنى عملية التكوين لعمالها و توليها أهمية بالغة.

ب) المحور الثاني : دافعية العامل تجاه عمله

يهدف هذا المحور إلى دراسة دافعية العامل تجاه عمله، و يتكون المحور من 10 فقرات؛ كما يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة و أهميتها كما يلي :

الجدول رقم (2-11) تحديد المتوسط و الانحراف المعياري و اتجاه العينة للمحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	ترتيب الفقرات
09	استمرار الشركة في تكويني يرفع إحساسي و شعوري بالانتماء للشركة	4.24	0.639	موافق بشدة	3
10	يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل	4.17	0.677	موافق	5
11	التكوين يولد لدي رغبة في التميز في أداء عملي	4.13	0.542	موافق	6
12	التكوين يحفزني للارتقاء و التدرج في منصب عملي	4.26	0.681	موافق بشدة	2
13	لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه علي من طرف الشركة	3.98	0.856	موافق	8
14	لا أتردد في طلب التكوين الذي أحجته من مسؤولي المباشر	3.65	0.900	موافق	9
15	كثيرا ما أفكر في التخلي عن منصب عملي بالشركة.	2.46	0.912	غير موافق	10
16	أقوم بعمل عملي داخل الشركة بروح معنوية عالية	4.28	0.656	موافق بشدة	1
17	أشارك في اقتراح و بناء برنامج التكوين بالشركة	4.13	0.582	موافق	7
18	يضمن التكوين لي علاوات و محفزات مادية جديدة	4.20	0.749	موافق	4
الاتجاه العام لدافعية العامل :		3.95	0.347	موافق	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2-11) أن فقرات المحور الثاني تتراوح مستوى أهميتها بين درجتي موافق و موافق بشدة، وتحصلت الفقرة رقم 16 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.28 و انحراف معياري يساوي 0.656؛ وتليها الفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي يساوي 4.26 و انحراف معياري يساوي 0.681؛ ثم تليه الفقرة رقم 09 بمتوسط حسابي يساوي 4.24 و انحراف معياري يساوي 0.639؛ و هذا يدل على أن عمال الشركة يتمتعون

بروح معنوية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم كما يسعون إلى التدرج في مناصبهم و لديهم الرغبة في التميز في أداء عملهم بغية الحصول على علاوات و محفزات جديدة و تحقيق الأداء المطلوب منهم ، و هو ما يتوافق مع الفقرة رقم 18 و التي تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.20 و انحراف معياري يساوي 0.749 وبدرجة موافق من حيث الأهمية.

و احتلت الفقرة 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 2.46 و انحراف معياري يساوي 0.912 و بدرجة غير موافق من حيث الأهمية، وهذا ما يفسر رغبة أغلبية العمال في الاستمرار بالعمل في الشركة و الاستقرار بها. و بما أن المتوسط العام للمحور الثاني يساوي 3.95 و بانحراف معياري يساوي 0.347 وبدرجة موافق من حيث الأهمية نخلص إلى أن العامل داخل الشركة لديه دافعية تجاه عمله.

ج) المحور الثالث : القدرات المعرفية و المهنية المكتسبة لدى العامل

يهدف هذا المحور إلى دراسة القدرات المعرفية و المهنية المكتسبة لدى الفرد و يتكون المحور من 08 فقرات؛ كما يتضح لنا من الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة و أهميتها كما يلي :

الجدول رقم (2-12) تحديد المتوسط و الانحراف المعياري و اتجاه العينة للمحور الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	ترتيب
19	قدراتي المهنية و المعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمالي بكفاءة و فاعلية	3.91	0.865	موافق	8
20	يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات	3.98	0.774	موافق	7
21	يساعدني التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية و بالتالي إنجاز مهامي بأكثر دقة	4.00	0.894	موافق	6
22	تساعدني البرامج التكوينية على تطوير و اكتساب مهارات جديدة	4.07	0.712	موافق	2
23	تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي	4.02	0.683	موافق	3
24	يساعدني التكوين على تجديد و تنمية معارفي	4.26	0.648	موافق بشدة	1
25	يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب و وسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي	4.00	0.816	موافق	5
26	تتيح لي البرامج التكوينية من فهم و إعطاء صورة واضحة حول السياسات و التوجهات المستقبلية للشركة	4.02	0.856	موافق	4
الاتجاه العام للقدرات المعرفية و المهنية :		4.03	0.512	موافق	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-12) أن أغلب فقرات المحور الثالث مستوى أهميتها يعادل درجة موافق باستثناء الفقرة رقم 24 التي تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.17 و انحراف معياري يساوي 0.608 وبدرجة موافق بشدة؛ و تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي يساوي 4.07 و انحراف معياري

يساوي 0.712 و بدرجة موافق؛ و هذا يدل على أن العمال داخل الشركة يسعون إلى تحديد و تنمية معارفهم و تطوير و اكتساب مهارات جديدة و مواكبة التطور التكنولوجي مما يساعدهم في أداء المهام المرتبطة بوظائفهم والتقليل من نسبة الوقوع في الأخطاء المهنية و التكيف مع مختلف الصعوبات التي تواجههم في العمل، و هو ما تعكسه نتائج الفقرات (23، 26، 25، 21، 20) و التي تحصلت على الرتب (3، 4، 5، 6، 7) على التوالي وكلها بمستوى أهمية يعادل درجة موافق .

و يتضح من الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 4.03 و بانحراف معياري يساوي 0.512 و مستوى أهمية يساويل درجة موافق؛ مما نستنتج أن عمال الشركة لديهم قدرات معرفية و مهنية تمكنهم من أداء مهامهم داخل الشركة و استعدادهم لأجل تجديدها و اكتساب مهارات جديدة تساعدهم في تحقيق الأداء المطلوب وبكفاءة .

(د) المحور الرابع : إدراك العامل لدوره داخل الشركة

يهدف هذا المحور إلى دراسة إدراك العامل لدوره و علاقاته العامة داخل الشركة و يتكون المحور من 07 فقرات؛ حيث يوضح الجدول التالي المتوسط و الانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة و أهميتها كما يلي :

الجدول رقم (2-13) تحديد المتوسط و الانحراف المعياري و اتجاه العينة للمحور الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب
27	هناك تمييز بيني و بين زملائي في العمل داخل الشركة	2.33	1.320	غير موافق	7
28	ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر و أسعى إلى تنفيذها.	4.13	0.582	موافق	1
29	لا أبحث في تقديم النصائح و التوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية	3.85	0.729	موافق	4
30	يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة	3.78	0.841	موافق	6
31	أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على فعاليتي في العمل	4.07	0.680	موافق	3
32	البرامج التكوينية تساعدني على الاندماج في فرق العمل و تبني روح الجماعة	3.80	0.806	موافق	5
33	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية	4.09	0.626	موافق	2
	الاتجاه العام لإدراك العامل لدوره :	3.72	0.491	موافق	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-13) نلاحظ أن أغلب فقرات المحور تقابلها درجة موافق باستثناء الفقرة 27 التي تحتل المرتبة الأخيرة التي تقابلها درجة غير موافق من حيث الأهمية ومتوسط حسابي يساوي 2.33 وانحراف معياري يساوي 1.320، في حين جاءت في المرتبة الأولى الفقرة 28 بمتوسط حسابي يساوي 4.13 و انحراف

معياري يساوي 0.582 ثم تليها الفقرة رقم 33 بمتوسط حسابي يساوي 4.09 و انحراف معياري يساوي 0.626 و احتلت الفقرة 31 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 4.07 و انحراف معياري يساوي 0.680 وجاءت بعدها الفقرة 29 بمتوسط حسابي يساوي 3.85 و انحراف معياري يساوي 0.729 و نجد الفقرة 32 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.80 و بانحراف معياري يساوي 0.806 أما الفقرة 30 فتحصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.78 و انحراف معياري يساوي 0.841.

أما في المرتبة السابعة و و الأخيرة نجد الفقرة 27 بمتوسط حسابي يساوي 2.33 و انحراف معياري يساوي 1.320 و عليه نستخلص أن أفراد عينة الدراسة تربطهم علاقات الاحترام المتبادل و التعاون و عدم التمييز فيما بينهم و العمل بروح الجماعة.

و بما أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 3.72 و بانحراف معياري يساوي 0.491 و هو ما يقابله مستوى أهمية بدرجة موافق و عليه يتبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة لديهم إدراك بدورهم داخل الشركة.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة (0.05) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95 %)؛ ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال ما يلي :

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في :

الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و دافعية العامل في الشركة محل

الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم (2-14) اختبار العلاقة بين التكوين و دافعية العامل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	دافعية العامل	0.292	0.085	2.022	1.684	0.049

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.049 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية و عليه نرفض الفرضية الصفرية H0؛ وتقبل بديلتها H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و دافعية العامل في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وبما أن قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 0.292 فهو ما يشير إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تمثل الفرضية الفرعية الثانية في :

الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و القدرات المعرفية و المهنية للعامل

محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم (2-15) اختبار العلاقة بين التكوين و القدرات المعرفية و المهنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة T المحسوبة (T)	قيمة T الجدولية (T)	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	القدرات المعرفية و المهنية	0.383	0.146	2.746	1.684	0.009

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.009 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة المساوية لـ 2.746 هي أكبر من قيمة T الجدولية و المقدرة بـ: 1.684، و عليه نرفض الفرضية الصفرية H0؛ وتقبل بديلتها H1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقدرات المعرفية و المهنية للعامل في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 و تشير قيمة معامل الارتباط (R) المساوية لـ: 0.383 إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين التكوين والقدرات المعرفية و المهنية للعامل.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في :

الفرضية H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة

محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

و الجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم (2-16) اختبار العلاقة بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	إدراك العامل لدوره	0.371	0.137	2.648	1.684	0.011

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.011 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ؛ وتقبل بديلتها H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وإدراك العامل لدوره داخل الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 و نجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تبلغ 0.371 و هو ما تشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين التكوين و إدراك العامل لدوره داخل الشركة محل الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

ولتدعيم النتائج سيتم اختيار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-17) اختبار العلاقة بين التكوين و تحسين أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	تحسين أداء العاملين	0.470	0.221	3.534	1.684	0.001

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغ 0.470 و هو ما يشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين التكوين و تحسين أداء العاملين.

و يتبن من الجدول أيضا أن :

✓ مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.001 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05

✓ قيمة T المحسوبة تساوي 3.534 و هي أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة ب: 1.684

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ؛ وتقبل بديلتها H_1 و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التكوين و تحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بشركة كهرباء و طاقات متجددة - وحدة تقرت - باعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي صناعي فهي تكتسي أهمية جد بالغة. كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني ، والتي تعمل على إنتاج الكهرباء من خلال محركات الديزل لتأمين الكهرباء للمواطن وسد حاجاته لهذه الطاقة و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال الشركة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

الخاتمة

الخاتمة :

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها. خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الإستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، واكتساب أفرادها للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتفعيل دور وأهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات. ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين في الشركة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

أ) النتائج النظرية:

- ✓ تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين؛
- ✓ إن لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة؛
- ✓ لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته؛
- ✓ يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
- ✓ إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز.

ب) النتائج التطبيقية:

- ✓ التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له؛
- ✓ التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة؛
- ✓ التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة؛
- ✓ التكوين يعد أنجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

التوصيات:

تتمه لبحثنا هذا حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا أن نورد بعض التوصيات
تتمينا لتحسين أداء العاملين داخل الشركة محل الدراسة. ومن أهم هذه التوصيات:

✓ العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار
جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل؛

✓ تحسيس عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والشركة ككل؛

✓ تقليصا للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب الأساتذة
المكونين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن؛

✓ إتاحة فرص امتيازيه للعمال المتميزين في أدائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم للإشراف على
تكوين زملائهم في العمل باحترافية مطلوبة؛

✓ منح امتيازات معنوية للعمال المتميزين في كل سنة، خلقا لروح المنافسة بين عمال الشركة، كالتكفل
الشامل بمؤلاء العمال المتميزين وعائلاتهم بمنحهم رحلات ترفيهية خاصة داخل وخارج الوطن؛

✓ العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تربية ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجعا لروح
العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها، وبالتالي
تعزيز روابط الصداقة والأخوة بين العمال وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء
للشركة مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم؛

✓ عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل الشركة قصد زيادة ترسيخ الثقافة
السائدة للشركة؛

✓ ترسيخ ثقافة "أن العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم وليس العكس". ولا يجب مقابلة
خطأه بالعقاب.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

وفي ختام دراستنا هذه، نقترح بعض المواضيع المتعلقة بتكوين وتدريب المورد البشري والتي نراها متممة لموضوع
دراستنا هاته وهي كالتالي:

✓ واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بين الأمس واليوم؛

✓ تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية بين الواقع والمتوقع.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I) الكتب :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، مصر، 1995،
2. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009،
3. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
4. توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ط2، 2002،
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004،
6. خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999،
7. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
8. سليمان خليل الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية : الأفراد، جامعة دمشق،
9. عادل حرحوش و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009،
10. عادل حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009،
11. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003،
12. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2008،
13. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات، دار الهلال عمان ، الأردن، 1991،
14. فؤاد الشيخ سالم، و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط5، 1995،
15. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010،
16. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003،
17. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، ط1،
18. محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001،
19. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014،

(II) الرسائل و الأطروحات الجامعية :

1. بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018/2017؛
2. بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير، جامعة وهران، 2006؛
3. بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (غير منشورة)، 2006/2005؛
4. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة)، 2009/2008؛
5. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011؛
6. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2013/2012؛
7. صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016/2015؛
8. صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2016/2015؛
9. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2017/2016؛
10. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001؛
11. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009/2008؛
12. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015؛
13. مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015؛

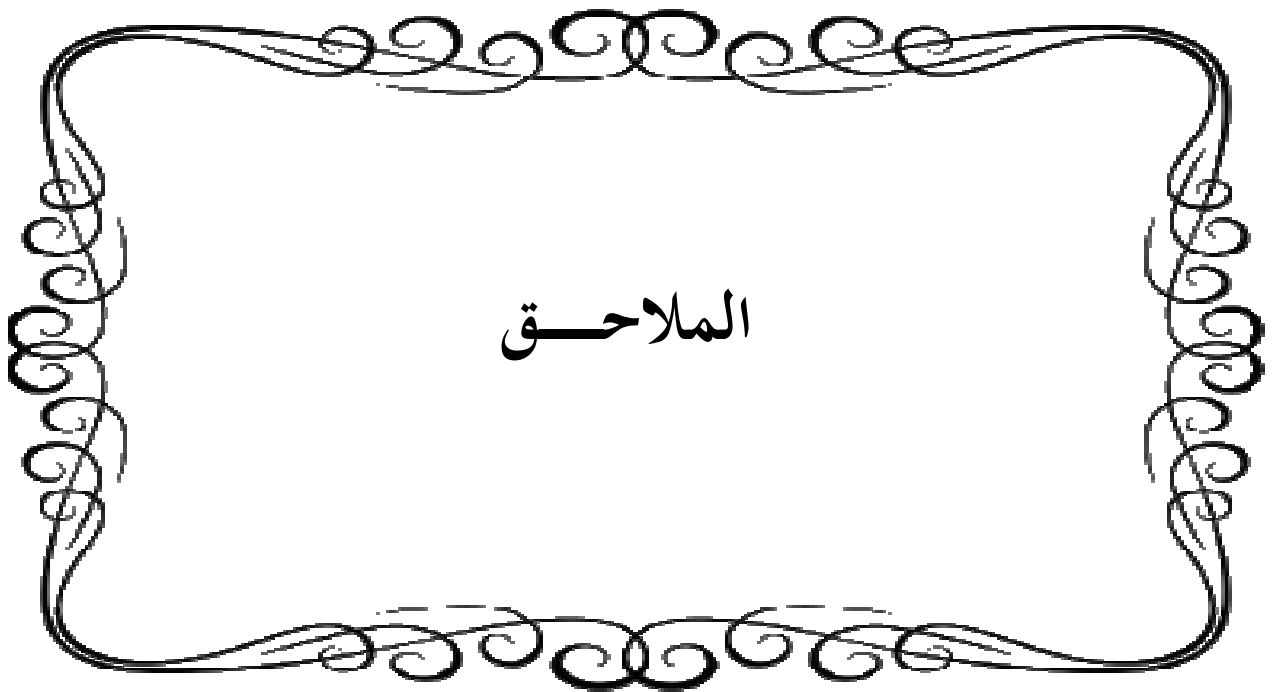
14. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007؛

III) المجالات العلمية :

1. الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06؛
2. روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017؛

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990
2. Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977
3. Murphy. K. R, Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theorical perspctives, Praeger, New York, 1989





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

استمارة الاستبانة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين يديك هذه الاستبانة و التي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

« دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية »

و نظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نأمل منك التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك؛ كما نرجو أن تولي اهتمامك بهذه الاستبانة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة : و نحيطك علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومات و الملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

الأستاذ المشرف :

د. بالحبيب محمد الكامل ✓

من إعداد الطلبة :

✓ غطاس خالد

✓ عتبه الطيب

✓ تامه محمد الغزالي

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية و الوظيفية للعمال

- (1) الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- (2) العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐ من 41-50 سنة
- (3) سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- (4) المؤهل العلمي : ☐ متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر أو مهندس ☐ دراسات عليا
- (5) المنصب المهني : ☐ عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : تبني الشركة محل الدراسة للعملية التكوينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم الشركة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم					
02	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري					
03	تسمح الشركة لعمالها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية					
04	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التكوينية					
05	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها الشركة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج الشركة)					
06	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين و التحسين المستمر					
07	تعتمد الشركة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية.					
08	تحدد الشركة احتياجاتي التكوينية بناء على نتائج تقييم أدائي					

المحور الثاني : دافعية العامل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	استمرار الشركة في تكويني يرفع إحساسي و شعوري بالانتماء للشركة					
10	يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل					
11	التكوين يولد لدي رغبة في التميز في أداء عملي					
12	التكوين يحفزني للارتقاء و التدرج في منصب عملي					
13	لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه علي من طرف الشركة					
14	لا أتردد في طلب التكوين الذي أحতاجه من مسؤولي المباشر					
15	كثيرا ما أفكر في التخلي عن منصب عملي بالشركة.					
16	أقوم بعملتي داخل الشركة بروح معنوية عالية					
17	أشارك في اقتراح و بناء برنامج التكوين بالشركة					
18	يضمن التكوين لي علاوات و محفزات مادية جديدة					

المحور الثالث : القدرات المعرفية و المهنية للعامل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	قدراتي المهنية و المعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمالي بكفاءة و فاعلية					
20	يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات					
21	يساعدني التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية و بالتالي إنجاز مهامتي بأكثر دقة					
22	تساعدني البرامج التكوينية على تطوير و اكتساب مهارات جديدة					
23	تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي					
24	يساعدني التكوين على تجديد و تنمية معارفي					
25	يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب و وسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي					
26	تتيح لي البرامج التكوينية من فهم و إعطاء صورة واضحة حول السياسات و التوجهات المستقبلية للشركة					

المحور الرابع : إدراك العامل لدوره

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	هناك تمييز بيني و بين زملائي في العمل داخل الشركة					
28	ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر و أسعى إلى تنفيذها.					
29	لا أبخل في تقديم النصائح و التوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية					
30	يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة					
31	أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون له تأثير ايجابي على فعاليتي في العمل					
32	البرامج التكوينية تساعدني على الاندماج في فرق العمل و تبني روح الجماعة					
33	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية					

النتائج عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	80,4	80,4	80,4
	أنثى	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب العمر

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	19	41,3	41,3	41,3
	سنة 40 إلى 30 من	14	30,4	30,4	71,7
	سنة 50 إلى 41 من	10	21,7	21,7	93,5
	سنة 50 من أكبر	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	17	37,0	37,0	37,0
	سنوات 10 إلى 05 من	14	30,4	30,4	67,4
	سنة 15 إلى 11 من	7	15,2	15,2	82,6
	سنة 15 من أكثر	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب سنوات المؤهل العلمي

المؤهل		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو متوسط	2	4,3	4,3	4,3
	ثانوي	13	28,3	28,3	32,6
	سامي تقني	15	32,6	32,6	65,2
	ليسانس	9	19,6	19,6	84,8
	مهندس أو ماستر	5	10,9	10,9	95,7
	عليا دراسات	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب سنوات المنصب الوظيفي

المنصب		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذي عون	13	28,3	28,3	28,3
	تحكم عون	17	37,0	37,0	65,2
	إطار	10	21,7	21,7	87,0
	سامي إطار	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

تحليل المحور الأول :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q1	46	0	4,37	,771
Q2	46	0	4,24	,848
Q3	46	0	4,22	,814
Q4	46	0	4,15	,918
Q5	46	0	4,33	,668
Q6	46	0	4,00	,843
Q7	46	0	4,17	,797
Q8	46	0	4,22	,728
الأول المحور	46	0	4,2120	,54827

تحليل المحور الثاني :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q9	46	0	4,24	,639
Q10	46	0	4,17	,677
Q11	46	0	4,13	,542
Q12	46	0	4,26	,681
Q13	46	0	3,98	,856
Q14	46	0	3,65	,900
Q15	46	0	2,46	,912
Q16	46	0	4,28	,655
Q17	46	0	4,13	,582
Q18	46	0	4,20	,749
الثاني المحور	46	0	3,9500	,34753

تحليل المحور الثالث :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q19	46	0	3,91	,865
Q20	46	0	3,98	,774
Q21	46	0	4,00	,894
Q22	46	0	4,07	,712
Q23	46	0	4,02	,683
Q24	46	0	4,26	,648
Q25	46	0	4,00	,816
Q26	46	0	4,02	,856
الثالث المحور	46	0	4,0326	,51264

تحليل المحور الرابع :

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
Q27	46	0	2,33	1,334
Q28	46	0	4,13	,582
Q29	46	0	3,85	,729
Q30	46	0	3,78	,841
Q31	46	0	4,07	,680
Q32	46	0	3,80	,806
Q33	46	0	4,09	,626
الرابع المحور	46	0	3,7205	,49115

اختبار الفرضية الأولى :

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 ^a	,085	,064	,33619

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,462	1	,462	4,088	,049 ^b
	Residual	4,973	44	,113		
	Total	5,435	45			

a. Dependent Variable: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,172	,388		8,170	,000
الأول المحور	,185	,091	,292	2,022	,049

a. Dependent Variable: الثاني المحور

اختبار الفرضية الثانية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,383 ^a	,146	,127	,47900

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,731	1	1,731	7,542	,009 ^b
	Residual	10,096	44	,229		
	Total	11,826	45			

a. Dependent Variable: الثالث المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,526	,553		4,567	,000
الأول المحور	,358	,130	,383	2,746	,009

a. Dependent Variable: الثالث المحور

اختبار الفرضية الثالثة :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,137	,118	,46130

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,492	1	1,492	7,013	,011 ^b
Residual	9,363	44	,213		
Total	10,855	45			

a. Dependent Variable: الرابع المحور

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,322	,533		4,359	,000
	الأول المحور	,332	,125	,371	2,648	,011

a. Dependent Variable: الرابع المحور

اختبار الفرضية الرئيسية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 ^a	,221	,203	,29281

a. Predictors: (Constant), الأول المحور

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,071	1	1,071	12,492	,001 ^b
Residual	3,773	44	,086		
Total	4,844	45			

a. Dependent Variable: الثاني القسم

b. Predictors: (Constant), الأول المحور

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,727	,338		8,066	,000
الأول المحور	,281	,080	,470	3,534	,001

a. Dependent Variable: الثاني القسم