



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

الشعبة: علوم التسيير

أثر التكوين و التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في شركة سونلغاز – مستغانم)

مذكرة تخرج إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

- تحت إشراف الأستاذ

- د. خليفة الحاج .

- إعداد الطالب :

- بقدوري عماد الدين

- أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. معرفة الطيب	أستاذ محاضر – ب -	رئيسا
د. خليفة الحاج	أستاذ التعليم العالي – أ -	مشرفا ومقررا
د. شاشوة فضلون	أستاذ محاضر – أ -	مناقشا

السنة الدراسية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور خليفة الحاج، الذي كان لنا نعم السند والدعم ولم يبخل علينا بخبرته وتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة التي كان لها الأثر البالغ في بلوغنا هاته المرحلة، وبتوفيق من الله ودعم الأستاذ المستمر تحقق هذا الإنجاز فنسأل الله ان يوفقه ويسدد خطاه في مسيرته المهنية وان يجازى خير الجزاء.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى كافة أساتذة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير وبالأخص أساتذة تخصص إدارة الأعمال، لما بذلوه من جهد في سبيل تعليمنا وتوجيهنا طوال سنوات دراستنا بالكلية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساندنا من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع مستغنام الذين ما فتؤوي ساندوننا في جمع المعلومات اللازمة لإنجاح هذا العمل؛ متمنيا لهم ولي دفعة **2025** أطيب التمنيات والنجاح

والتوفيق

إهداء

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

(طه: 114)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنهيت هذه المرحلة من مسيرتي الأكاديمية في تخصص إدارة الأعمال، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه

الكريم، نافعًا في الدارين

...إلى من كان لهم الفضل - بعد الله - في تكويني، وتوجيهي، ودعوتي بلا حدود إلى والديّ الكريمين، أنتما النعمة التي لا تُقَدَّر، واليد التي طالما ساندتني، والدعاء الذي فتح

لي أبواب التيسير والتوفيق

إلى عائلتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، وكل من شاركني لحظات التعب والإنجاز... أنتم أساس

هذا النجاح، وشركاء هذا الجهد

إلى أستاذي المشرف الفاضل الدكتور خليفة الحاج

جزيل الشكر والتقدير لما قدّمته من توجيه علمي، ونصح بناء، ودعم صادق ساهم بشكل

فعال في إنجاز هذه المذكرة

...إلى كل من آمن بي، ودفعتني إلى الأمام

أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وإمتنان

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ، عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

(هود: 88)



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	العناوين
ا	البسمة
II	شكرو تقدير
III	اهداء
هـ	فهرس المحتويات
ط - ك	قائمة الجداول
ل - م	قائمة الاشكال
أ - ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والتدريب	
1	تمهيد
20 – 2	المبحث الأول: ماهية التكوين
6 – 2	المطلب الأول: مفهوم التكوين و خصائصه
12 – 7	المطلب الثاني: أنواع التكوين وأهدافه

20 - 12	المطلب الثالث: أهمية التدريب وأهدافه
37 - 20	المبحث الثاني: ماهية التدريب
23 - 20	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التدريب
33 - 24	المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه
37 - 34	المطلب الثالث: أهمية التدريب وأهدافه
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه	
39	تمهيد
45 - 39	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
43 - 40	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
45 - 43	المطلب الثاني: طرق قياس أداء العاملين وعناصره
59 - 45	المبحث الثاني: المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات
50 - 45	المطلب الأول: أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم
59 - 56	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

60	تمهيد
70 - 60	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة
62 - 60	المطلب الأول: لمحة تقديمية عن مؤسسة سونالغاز للتوزيع
69 – 62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها الوظيفية
70 – 69	المطلب الثالث: نشاطات مؤسسة سونالغاز للتوزيع
90 - 70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
84 - 70	المطلب الأول: منهجية الدراسة
90 – 84	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
99 - 70	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان
95 - 90	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
90	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
98- 90	مطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة
96	خاتمة
117 - 106	قائمة المراجع
117 - 106	الملاحق



قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
الجدول (1)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	72
الجدول (2-1)	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	72
الجدول (3-1)	أساليب إحصائية مستخدمة في الدراسة	74 – 73
الجدول (2)	صدق اتساق داخلي لعبارات محور التدريب	75
الجدول (1-2)	صدق اتساق داخلي لعبارات محور التكوين	76
الجدول (2-2)	صدق اتساق داخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	77
الجدول (3-2)	دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي	77
الجدول (3)	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	79
الجدول (1-3)	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان	79
الجدول (2-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
الجدول (3-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	81
الجدول (4-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	82
الجدول (5-3)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	83
الجدول (4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: التدريب.	84
الجدول (1-4)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: التكوين	86

88 – 87	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: دور التدريب والتكوين	الجدول (2-4)
89	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي.	الجدول (3-4)
91	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	الجدول (5)
92	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى	الجدول (1-5)
94	نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول (2-5)

قائمة الاشكال :

الصفحة	عناوين الاشكال	الرقم
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونالغاز التوزيع بولاية مستغانم	الشكل (1)
65	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	الشكل (2)
80	دائرة نسبية توضح النسب المئوية للجنس	الشكل (3)
81	أعمدة بيانية خاصة بالفئة العمرية	الشكل (4)
82	دائرة نسبية توضح النسب المئوية للمستوى التعليمي	الشكل (5)
83	أعمدة بيانية خاصة بسنوات الخبرة	الشكل (6)



المقدمة العامة

- يُعد العنصر البشري المحور الأساسي في بناء المؤسسات ونجاحها واستمراريتها، إذ أثبتت التجارب عبر تاريخ المؤسسات الناجحة عالميًا أن الكفاءة البشرية وحسن القيادة يشكّلان الدعامة الرئيسة لأي تطور أو تميز مؤسسي، رغم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. وفي ظل هذه التحولات، تزداد أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، باعتباره السبيل الأمثل لتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات المتنوعة وتعزيز قدرتها التنافسية.

أصبح التكوين والتدريب عنصرين استراتيجيين في سياسة إدارة الموارد البشرية، حيث يساهمان في تطوير القدرات، تحسين الأداء، ورفع فعالية العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مردودية المؤسسة وموقعها في سوق يشهد منافسة متزايدة. ولم يعد بإمكان المؤسسات الجزائرية، في ظل الانفتاح الاقتصادي وتقلص الحماية والدعم، تجاهل أهمية دمج التكوين ضمن خططها وسياساتها التنظيمية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية، وذلك من خلال تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى دراسة ميدانية تُجرى على مستوى شركة سونلغاز، لقياس العلاقة بين برامج التكوين ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وقد تم تنظيم هذه الدراسة في ثلاث فصول رئيسية:

- الفصل الأول: مخصص للاطار النظري لمفهومي التكوين والتدريب .
- الفصل الثاني: يتناول الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

- الفصل الثالث: يشكل الجانب التطبيقي، من خلال عرض منهجية الدراسة الميدانية، ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1- إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للتكوين والتدريب داخل المؤسسات، واعتبارهما أحد أبرز آليات تحسين الكفاءة والمردودية الفردية والجماعية، تُطرح الإشكالية التالية:

ما هو الأثر الذي يلعبه التكوين والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو الإطار النظري لمفهومي التكوين والتدريب؟

كيف تساهم برامج التكوين والتدريب في رفع مستوى الأداء لدى العاملين؟

ما هو واقع التكوين والتدريب في مؤسسة سونالغاز للتوزيع مستغانم؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة المطروحة، نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: للتكوين والتدريب أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) للتكوين على الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) للتدريب على الأداء الوظيفي.

3- أسباب اختيار الموضوع :

يُعد موضوع "أثر التكوين والتدريب على تحسين الأداء الوظيفي" من المواضيع ذات الأهمية البالغة في ميدان تسيير الموارد البشرية، خاصة في ظل التحديات التكنولوجية والتنافسية المتزايدة، حيث يُعد الاستثمار في التدريب والتكوين وسيلة أساسية لتحسين الأداء وتحقيق استمرارية المؤسسة. ومن هذا المنطلق، جاء اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لمجموعة من الدوافع التي يمكن تصنيفها إلى مبررات ذاتية ومبررات موضوعية، نعرضها كما يلي:

أولاً: الأسباب الذاتية

- ❖ الرغبة الشخصية في التعمق في قضايا تنمية الموارد البشرية، لما لها من أهمية استراتيجية في نجاح المؤسسات.
- ❖ الرغبة في الربط بين المعارف الأكاديمية المكتسبة خلال المسار الجامعي والتطبيقات العملية المرتبطة بمجال الموارد البشرية وإدارة الأعمال.
- ❖ الرغبة في دراسة واقع التكوين والتدريب داخل مؤسسة جزائرية مهمة كسونلغاز.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

- ❖ الأهمية المتزايدة للتكوين والتدريب في المؤسسات الجزائرية لمواكبة التطورات
- ❖ حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تعزيز كفاءات مواردها البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة.
- ❖ الدور الحيوي لمؤسسة سونلغاز كقطاع استراتيجي يتطلب كفاءة وظيفية عالية.

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

إبراز الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التكوين والتدريب في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة.

تقديم إطار مرجعي علمي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الجزائرية في تحسين سياساتها التكوينية.

المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية في ميدان إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياق الجزائري.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

تعريف مفاهيم التكوين، التدريب، والأداء الوظيفي من منظور علمي حديث.

دراسة العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي من خلال تحليل النظريات والنماذج ذات الصلة.

تقييم فعالية البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسات، من خلال دراسة ميدانية.

اقتراح آليات لتحسين استراتيجيات التكوين بما يعزز من مستوى الأداء الوظيفي.

6- حدود الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة سونالغاز لتوزيع الغاز والكهرباء مستغانم.

المجال الزمني: تمت الدراسة خلال سنة 2024-2025 من 2024/12/15 الى 2025/01/09.

المجال البشري: تم التركيز على عينة من موظفي المؤسسة من مختلف المستويات.

المجال الموضوعي: دراسة العلاقة بين التكوين، التدريب، والأداء الوظيفي دون التطرق لعوامل أخرى مؤثرة

مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة.

7- منهجية الدراسة:

المنهج المعتمد: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة لتدعيم النتائج والاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V27):

. Statistical Package for the Social Sciences

عينة الدراسة: تكونت من مجموعة من العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تمثيل كافة المستويات.

8- خطة الدراسة:

تم تقسيم المذكرة إلى مقدمة عامة وثلاثة فصول رئيسية بالإضافة الى خاتمة:

الفصل الأول: تناولنا فيه المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين والتدريب، تطورها، أنواعها، وأهدافها في المؤسسة.

الفصل الثالث: خصص لدراسة الأداء الوظيفي، محدداته، مؤشرات قياسه، وعلاقته بمتغيرات أخرى.

الفصل الرابع: تضمن الدراسة الميدانية، تحليل النتائج ومناقشتها، ثم تقديم استنتاجات وتوصيات .

1. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

دراسة دغباج زهية (2019-2020) مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل بعنوان : التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

تناولت الباحثة دغباج زهية في دراستها موضوع التكوين بوصفه أحد أهم آليات تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، وذلك في ظل التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة التي تتطلب من المؤسسات تطوير مواردها البشرية بشكل دائم.

سعت الدراسة إلى فهم العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وبين تطور مستوى أداء العاملين، من خلال تحليل ميداني لطبيعة البرامج التكوينية وأثرها في تحسين الكفاءة المهنية والوظيفية للموظف .

- أهداف الدراسة:

توضيح دور التكوين في تحسين الأداء.

دراسة تأثير البرامج التكوينية على تطوير الموظفين.

إبراز علاقة التكوين بالترقية المهنية.

- نتائج الدراسة :

استفاد الموظفون من التكوين بشكل فعال، مما ساهم في تحسين أدائهم.

ساهم التكوين في تجديد المهارات ورفع الكفاءة.

التكوين أداة ضرورية لتحقيق جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية :

بن داني فطيمة الزهرة(2020) ،مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بعنوان " دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية جامعة محمد خضر بسكرة .

1- ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. تم التركيز على فعالية البرامج التدريبية من حيث التصميم والتنفيذ والتقييم، وعلى

العلاقة بين الاحتياجات التدريبية ومستوى الأداء. استخدمت الباحثة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من عينة مكونة من 50 موظفًا، واعتمدت التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

2. أهداف الدراسة:

- التعرف على الإطار العام للتدريب ومكوناته الأساسية.
- دراسة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.
- إبراز مراحل العملية التدريبية بالمؤسسة.
- قياس مستوى التدريب ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

3. نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة توفر بيئة خصبة لتطبيق التدريب وتحقيق تحسين ملموس في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- مستوى التدريب والأداء الوظيفي جاء مرتفعًا حسب مقياس الدراسة.
- تبين وجود أثر معنوي لكل من تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه في تحسين الأداء الوظيفي.
- لم يُسجَل أثر معنوي واضح لتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج في تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة :

دراسة كحيلية حنان (-2015-2016) مذكرة ماستر أكاديمي تخصص علوم التسيير جامعة مستغانم
بعنوان الدراسة: دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري - دراسة حالة مؤسسة
تكرير السكر RAM SUCRE بمستغانم



- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التدريب والتكوين كوسيلتين فعاليتين لتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة تكرير السكر RAM SUCRE. وسعت إلى التعرف على واقع التكوين والتدريب بالمؤسسة، وتحليل أثرهما على كفاءة العاملين ومردوديتهم.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم التدريب والتكوين، أنواعهما، مراحلهما، وأهدافهما.
- تحليل أثر التدريب والتكوين على أداء العنصر البشري داخل المؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين الاستثمار في التكوين وجودة الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- توصلت الباحثة إلى أن التدريب والتكوين يلعبان دورًا إيجابيًا وفعالًا في تحسين أداء العنصر البشري، من خلال تطوير المهارات والكفاءات.
- أبرزت الدراسة أن غياب برامج التكوين يؤثر سلبًا على مردودية العاملين ويحدّ من قدرتهم على التكيف مع التغيرات.
- أكدت أن الاستثمار في التكوين يساهم في رفع كفاءة الموظف وزيادة إنتاجيته، مما ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.



الفصل الأول :
الإطار النظري للتكوين
والتدريب

التمهيد

تواجه المؤسسات تحديات متزايدة بفعل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يستوجب تعزيز قدرتها على التكيف والتطور المستمر. ويُعد المورد البشري العامل الأساسي في نجاح المؤسسة، بشرط الاستثمار فيه عبر برامج التكوين والتدريب.

فلم يعد التكوين نشاطاً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية والرضا المهني.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين والتدريب وأثرهما على الأداء الوظيفي، من خلال مقارنة

نظرية وتطبيقية تُبرز فعالية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: التكوين

يشكل التكوين أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تطوير قدرات مواردها البشرية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي. وانطلاقاً من أهمية هذا العنصر، سيتناول هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين، أنواعه، أهدافه، وأساليبه، وذلك عبر عرض نظري من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم التكوين وخصائصه

1- تعريف التكوين:

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر أين تجلى ذلك من خلال تباين التعاريف والتي سنذكر منها:

- تعريف دي مونتومولان: 1979

"التكوين يدل على إحداث تغيير إداري في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية"¹

- تعريف ميلاري 1979: (Milary)

التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات².

- تعريف فيري (Firry):

التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص³.

- تعريف بوستيك (Poustic):

¹ - د:عبد الجليل طواهرير و د:محمد منير بن عبد الهادي محاضرات في هندسة التكوين جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 3

² - نفس المرجع ص 4

³ - نفس المرجع ص 4

التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور.¹

• تعريف ريموند فاتبين Rimound Fatbin

التكوين هو تلك المجموعة من العمليات التي تسمح للأشخاص و الجماعات من ممارسة وظائفهم الحالية و المستقبلية بجدارة و إتقان ، وذلك من أجل السير الحسن لملاح المؤسسة.²

• ويعرف كاس بيار التكوين Casse Pierre:

" بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية ، فهو وسيلة للترفيه الفردية و تنمية الموارد البشرية ، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة وهو كذلك يعتبر استثمارا للعامل ، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من اجل تجديد المعلومات.³

كما يُعرف التكوين على أنه :

- " عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية."⁴
- البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والإتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة⁵

¹ - د:عبد الجليل طواهر و د:محمد منير بن عبد الهادي محاضرات في هندسة التكوين جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 4.

² - ريموند فاتبين ، 55p. Entreprisme moderne d'Édition. Paris.1990 . *developpement de l'entrepris et promotion des hommes* .

³ - Casse, Pierre. (1994). *La formation performante* (p. 48). Alger : Office des Publications Universitaires.

⁴ - محمد مسلم ، *مدخل إلى علم النفس العمل*، د ن قرطبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007، ص 90-91.

⁵ - عبد الرحمان عبد الباقي عمر : *إدارة الأفراد*، القاهرة، مكتبة عين الشمس 1975 ص 205.

- أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

عملية منظمة ومستمرة ، مجورها الفرد في مجمله ، تهدف الى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محدد حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير¹

ويعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية والتكوينية للإعتبرات التالية :

1- أوضح التعريف أن التكوين عملية منظمة لانه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم .
2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد فهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم .

4- أوضح التعريف أيضا أن التكوين عملية هادفة فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح ، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

2- خصائص عملية التكوين:

من خلال تقاطع التعاريف المختلفة المذكورة سالفاً يمكن استخراج خصائص التكوين كما يلي:

1 - التكوين نشاط رئيسي مستمر:

¹ - علي محمد عبد الوهاب (1981) للتدريب والتطوير ، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ص 19.

التكوين حاجة ملحة وأساسية لكل مؤسسة وليس أمر وقتي و ظرفي بل هو ضروري ورئيسي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه فمحور التكوين هو الفرد الذي يحتاج تدريب على المهارات المتجددة والمتغيرة فعملية التكوين ملاصقة للموظف منذ التحاقه بالوظيفة إلى تقلده مختلف الرتب وصعوده عبر السلم الوظيفي ومسايرته للتطور التكنولوجي والأساليب العلمية المبتكرة والمستحدثة.

- فالتكوين نشاط ملازم للفرد على مدى حياته الوظيفية يستهدف ترسيخ السلوك الوظيفي من خلال الشعور بالانتماء إلى الوظيفة وغرس روح المسؤولية لديه والسعي إلى التطور واكتساب المعارف فهو حدث متكرر ومتجدد يتم عبر برامج مدروسة من جميع النواحي ومنه فالتكوين عملية أساسية تستهدف العنصر البشري الذي يعتبر محور هذه العملية بشكل دائم ومستمر.

2- التكوين نظام متكامل :

التكوين هو نظام متكامل يقوم على علاقات تبادلية بين أجزائه تؤدي وظائف محصلتها النهائية في صالح الموظف والمؤسسة معا، كذلك توجد علاقة ترابط وتكامل بينه وبين التنظيمات الإدارية المحيطة به والبيئة المناخية التي تتم في إطارها العملية التكوينية، ويمكن أن يتجسد هذا التكوين في:¹

- التكامل بين أجزاء التكوين ومكوناته المتمثلة في الأفراد (الموظفين) والبرامج وأنماط التكوين وأسلوبه والمشرفين على التكوين والتنظيمات الإدارية.

¹ - الطاهر الحدي، عبد العزيز الدباغي، (دور التكوين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام)، ولاية غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2022-2023، ص 16

- التكامل بين الأنشطة التكوينية من إجراءات إدارية لأجل بلوغ الهدف من الوظيفة التكوينية تبدأ هذه الأنشطة من تحديد أنماط التكوين، القيام بالإجراءات الإدارية والتنظيمية،
- تحديد الاحتياجات التكوينية، إعداد البرامج، تحضير المشرفين على التكوين والوسائل المادية القيمة المالية للعملية التكوينية والنتائج المسطرة لها.

التكامل في نتائج التكوين البشرية والسلوكي حيث لا يمكن إعطاء أهمية لعدد الأفراد المتكونين وإعقال الجانب السلوكي لهم، إذا فالنتائج يجب أن تكون متوازنة في الكم والكيف.

3- النظرة المستقبلية

إن وضع البرامج التكوينية يكون وفق تصور مستقبلي يحدد الحاجيات بدقة ويتبع سياسة تمكنه من الوصول إلى الأهداف بأسهل الطرق وأقل تكلفة في مدة زمنية قصيرة حيث يعتبر التكوين نشاط متغير ومتجدد للعنصر البشري.

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد

التكوين يجب أن يتميز بالتغيير والتجديد لأنه يتعامل من عدة متغيرات، فالإنسان قابل للتغيير في سلوكه واكتسابه المهارات وخبرات في كل مرة حسب الوظائف التي يشغلها كما تتغير الأنظمة وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها.¹

5- الشمولية

يشمل التكوين جميع الفئات العملية دون تمييز بين الوظائف التي يشغلونها أو المؤهلات التي يحملونها ولا بين أعمار الموظفين الكل معني بعملية التكوين فكل موظف دور يلعبه داخل المؤسسة مهما كان بسيطاً، ضف إلى نطلكم أن مركزه الذي يشغله يتأثر التغيرات والتطورات التي تحدث شأنه شأن بقية الموظفين، أي أن التكوين يشمل جميع الموظفين مهما بلغ مركزه القي

¹ - لطاهر الحدي، عبد العزيز الدباغي المرجع السابق ص 17

المطلب الثاني : أنواع التكوين وأهدافه

1- أنواع التكوين :

إن التكوين يتخذ صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة ، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها :

1- حسب مرحلة التوظيف :

أ- توجيه الموظف الجديد :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها :

الترحيب بالقادمين الجدد .

خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة .

تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل ، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات و البعض الآخر تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين . و البعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين .

ب- التكوين أثناء العمل :

ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين ، بحيث تسعى و تشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب

أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ، ومن المشرف عليه ، ومن سلبياته أنه يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به .

ج- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات :

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك .

د- التكوين من أجل الترقية والنقل :

نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات و المعارف .

هـ- التكوين من أجل التهيئة للمعاش :

يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش¹.

2- حسب الوظائف :

ا- التكوين المهني والفني : يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية ، ومن

أمثلتها : النجارة ، الصيانة ، الميكانيك ، الكهرباء ، أعمال البناء ... الخ .

¹ - أحمد ماهر، (2001) إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية الجامعية، ط،5، ص 325 - 326

ت- التكوين التخصصي : ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية و الفنية ، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية و الهندسات بمختلف أنواعها ... الخ .

ث- التكوين الإداري : ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط ، التنظيم ، المراقبة ، اتخاذ القرارات و التوجيه ، والقيادة ، التنسيق و الاتصال ، إدارة العمال¹.

3- حسب المكان :

أ- التكوين الداخلي : قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها أو خارجها ، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل .

ب- التكوين الخارجي : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن و التكلفة ويرى الدكتور " أحمد ماهر " أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط ، و التغييرات التكنولوجية و تنظيم العمل².

و يقسم جيل بوتر Botere Guyle التكوين إلى ثمانية أنواع³:

✓ التكوين الأولي .

²- أحمد ماهر ، مرجع سابق ص326.

²- أحمد ماهر ، مرجع سابق ص 328.

³ - Le Boterf, G. (1993). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange* (p. 120). Paris: Éditions d'Organisation

✓ التكوين المتواصل .

✓ التكوين الوقائي .

✓ التحسين .

✓ التكوين من أجل الترقية .

✓ إعادة التأهيل .

✓ تكوين التدخل .

✓ التكوين لإعادة الإدماج .

4- أهداف التكوين:

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و لمواردها البشرية ، بالإضافة إلى

أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.

أ. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات من أهمها:

1-زيادة الإنتاجية:

حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته.

2-تخفيض حوادث العمل:

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل ، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

3-يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره:

استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغييرات من حجم العمل و يتطلب هذا توفر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

فالأفراد المكونين و الذين يمتلكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم¹.

ب. بالنسبة للأفراد:

✓ إعداد الفرد مهنيا و تدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفاءته الإنتاجية و إكتساب معارف و مهارات جديدة و تمكينه من حسن إستغلالها و استثمارها في مواقع عمل مختلفة و في أقل وقت ممكن.

✓ رفع الروح المعنوية لدى الفرد، لأن معرفته بكيفية إنجازة لعمله مع إجادته و إتقانه يعتبر ميزة نفسية و بالتالي زيادة الإهتمام بالعمل، و التقليل من معدلات الغياب.

¹ عبد الغفارحنفي، 2002 السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، بيروت، ص 146، 147

✓ إتاحة الفرص للفرد المتكون للتقدم سواء في شكل أجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.

✓ التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفف العبء على المشرفين والمدرسين، لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته، ويكشف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة.

✓ النهوض بالإنتاج، فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كم وكيفا مع تخفيض نسب الضياع.

✓ كما يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل والإتصال شفويا

وكتابيا¹

المطلب الثالث : مبادئ وأهمية التكوين:

1-مبادئ التكوين

إن جوهر عملية التكوين يمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات ، و تتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية و ذلك حتى يسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد.

¹ - دغباح زهية ، (التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة وهران 2

محمد بن أحمد -وهران- كلية العلوم الإجتماعية ص 24

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين و أهداف المؤسسة التي يعملون بها ، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين).¹

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

أ. ضرورة خلق الدافع لدى المكون:

حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم ، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة ، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكويين كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة و الاستعداد الذاتي و الاقتناع بأهمية التكوين و بمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا و على المنظمة التابع لها ، و هذا يساعد على إمكانية استيعابه و يمكنه من التطبيق و الممارسة الجيدة

ب. التغذية المرتدة:

تعتبر معرفة نتائج الأداء ، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة ، ومن أهم العوامل المساعدة إلى التعلم إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل و تحسين الأداء ، و إن استمرارية الأداء ، وفهم طبيعة النتيجة ، هما من أهم عناصر التعلم ، كما هو مبين في الشكل التالي :

¹ - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع 2112، ص 348- 349

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغييرات الواجب إجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة ، كما أن دقة المؤشرات المراقبة و أدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك.¹

ج. المكافأة والتعزيز:

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم و التكوين هو مبدأ المكافأة و التعزيز ، أي استشارة المتكون و تشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة ، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة العامل ، أو مكافئة مالية.

أو اعتراف المؤسسة بالعامل ... ، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية ، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها ، و يعبر عن آرائه للجماعة و كذلك للمكون.²

د. ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

لكي يكتسب المهارة و المعرفة ، فلا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتكوين ، لذا يجب أن تتوفر الأدوات و الوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل و أن يعرف معنى ذلك و كيفية تشغيلها.

¹ - بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص71

² - أحمد ماهر (2007). إدارة التدريب. القاهرة: الدار الجامعية. ص 154-155

إن تطبيق و نقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء و عدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني¹.

٥. الانتقال من الكليات للجزئيات : هناك طريقتان للتعلم:

الطريقة الكلية و هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة.

أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة و في مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته ، فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل:²

1. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية و بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و علمية.

2. ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

¹ سهيلة عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر عمان الأردن 2007 ، ص 108

² - أحمد ماهر (2007). إدارة التدريب. القاهرة: الدار الجامعية. ص 156

لمسايرة التغيير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة و الوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية .

2-أهمية التكوين :

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ، يتم تعلمها بسرعة وسهولة ، وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين ، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت ، كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة .

التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية لا سيما الاقتصادية ، خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري والاقتصادي ، خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع التغييرات ، فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات و أصبحت عملية تغيير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا ، اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسن المستمر.¹

أ.أهمية التكوين بالنسبة للفرد :

لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دورا هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة ، خاصة كان التركيز الفعال و الجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر :

¹ - صلاح الدين الهيتي. (تموز، 2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، ص 25

رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتفاع بمهارات الإشراف و القيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في أقل وقت وجهد و بمستوى عال من الأداء

تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير ، الأمر الذي يخفض عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد ، وينمي لديه الرقابة الذاتية .

تحقيق المرونة و الاستمرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقى .

تقليل إصابات العمل إذ يساعد التكوين على زيادة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل و الاستخدام الأمثل للآلات .

تخفيض معدل الدورات في العمل إذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل و متطلبات أداء العمل

تعديل اتجاهات الفرد و تغيير سلوكه و مساعدته على تقييم طريقتيه في التفكير و أداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه و قيمة نتائج أدائه في الماضي .

زيادة دراية الفرد بمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية .

تعيين مستوى الفهم و الإحاطة بالمشكلات بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للمؤثر في كفاءة الأداء.

مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل و التفكير في حل المشكلات عن طريق :

الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي و التنظيمي في العمل .

الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع و اتخاذ القرارات . تعويد الفرد على التفكير المستقل و المستقبلي .

إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة و الرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون إكراه .

اكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعلم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة و الضعف في أدائه وسلوكه.¹

ب. أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة :

هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المنظمة بعد تكوينها للفرد و للعنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها في ما يلي :

إزالة أو معالجة نقاط الضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة و يساهم في تطويرها و استمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده .

أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد و يحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم ، أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم .

¹ - الشناوي، مصطفى. (2014). إدارة وتنمية الموارد البشرية: دور التدريب في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي. الإسكندرية: دار المعرفة

تتضح حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب منها:

الحاجة إلى مهارات جديدة بسبب تغييرات تكنولوجية جذرية .

الحاجة إلى إعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغييرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تزيد الاستفادة من خدماتهم ، أفراد يشتغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغييرات التكنولوجية أو غيره .

معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين و المدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم و توجيه العاملين لديهم و الذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة مما يمكن المعالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين .

توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم و الذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات .

مواجهة تحديات المستقبل ، التكوين المستمر و هذه مشكلة من النوع المختلف تعني بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية .

تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو لنقل و غيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث ، هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة و هذا يتطلب التكوين المستمر ، فحالما

تبدأ المنظمة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة و غيرها ، تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها.¹

ج . أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد . تنمية و تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .

تعميق و تحسين العلاقات بين الأفراد و الإدارة .²

المبحث الثاني : ماهية التدريب

يعتبر التدريب احد أهم الركائز الرئيسية للعملية الإدارية، وهو احد الوظائف الأساسية للموارد البشرية التي توفر مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، فالتدريب له دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة وذلك بأقل تكلفة و اقل جهد و في فترة زمنية محددة.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص التدريب

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد عاملة ذات خبرة و مهارة عالية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها في السوق، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب مهارات جديدة.

¹ - صلاح الدين الهبتي. (تموز، 2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ،ص203

² - صلاح الدين الهبتي. (تموز، 2005) مرجع سابق ص 204

1- تعريف التدريب :

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب.

سنتناول في هذا الإطار بعض التعاريف الخاصة بالتدريب ونوجزها فيما يلي:

التدريب هو تلك الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبرات واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم.¹

كما عرفه صلاح الدين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم.²

كما أشار اليه فليبو في كتابه مبادئ إدارة الأفراد على أنه: العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات للأداء وتنفيذ عمل معين.³

وبرأي عقيلي هو: عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.⁴

¹ - الطعاني , (2013) حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دارالشروق، عمان .

² - صلاح الدين، (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر (ط 2). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية ص 88.

³ - Flippo, E. B. (1976). *Principles of Personnel Management* (4^e éd.).p 03 New York : McGraw-Hill.

⁴ - عقيلي، (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ص 483.

أما أحمد عرفه على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.¹

إضافة إلى ذلك فالتدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من

الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسساتهم و بيئتها.²

كما عرف على أنه تلك العملية المنتظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.³

إضافة إلى ذلك فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل.⁴

كما يقصد بالتدريب الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل.⁵

بناء على ما تقدم من التعاريف، يمكن استنتاج تعريف للتدريب:

¹- سيد مصطفى احمد. (2000). إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون. مصر: دار الكتاب ، ص 250

²- فضيل حسونة. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع صفحة 172

³- مؤيد سعيد سالم. (2009). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي). عمان الأردن: اثراء للنشر والتوزيع. ص 130

⁶-عبد الباقي صلاح الدين. (2006). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، صفحة 69

¹ (لطيف لوي، و الشكر بطرس. (2008). "دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين" ضمن القطاع الفندقي. مجلة الادارة و الاقتصاد. ص 154

هو عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مخططة لكسب المعارف والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية، للقيام بأداء الوظائف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

2- خصائص التدريب :

إن لعملية التدريب العديد من الخصائص التي يتميز بها نذكر منها¹:

- التدريب وسيلة إلى غاية محددة وليس غاية بحد ذاتها.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط.
- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً وحدد بفتة زمنية معينة.
- التدريب نظام متكامل ومتجانس.
- التدريب نشاط إداري وفني.

3- أهمية وأهداف التدريب

إن التدريب يؤدي دوراً مهماً وأساسياً بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، من خلال مساهمته في تطوير الأفراد العاملين، كما يهدف إلى النهوض بالعنصر البشري العامل وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره و أداء للفرد أو سواء مهامه بكفاءة عالية

¹ - فضيل حسونة. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ص 137

المطالب الثاني : مبادئ التدريب وأنواعه

1-مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة،

وهي على الأتي¹:

- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات....) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية من المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.
- المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدرب.
- التدريب نظام متكامل: يقصد به بان التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.

¹ - مديحة بخوش، (2015)، 31 ديسمبر. (أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة). مجلة رؤى اقتصادية، العدد 9، الصفحات 237-239.

- ديناميكية ومرونة التدريب: هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزي هز في أذهان القائمين على عملية التدريب في المؤسسات وعليه تبني بان التدريب نشاط متجدد وليس نشاط جامدا بل يجب تطوي هر لبتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة و خارجها.
- التدرج والتفرد في التدريب: يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.
- مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منها. بالإضافة إلى العناصر المذكورة أعلاه توجد مجموعة من المبادئ المتمثلة في:¹
- التدريب الهادف: أي رسم سياسة التدريب بحيث تحقق أهداف معينة متفق عليها ومحددة بدقة، أن يكون واقعيًا يتم وفق لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة بمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
- التدريب نشاط إداري وفني: التدريب باعتبار هر عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطط وال ابرمج وتوافر الموارد المادية والبشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية واعداد المناهج والمواد العلمية وأيضاً خب قر في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

¹ - مراكشي، ع. ب. (2015). أسس ومبادئ التدريب الإداري في المؤسسات العربية. دار العلم للنشر والتوزيع. ص. 140.

- الشرعية: أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
- المنطقية: أي يجب تحديد الاحتياجات بكل واقعية ومنطقية.
- القياس: بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها.
- المشاركة: من أجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن المديرين والمتدربين.

2- أنواع التدريب :

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: وتتمثل في:¹

توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، يعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات

¹ - أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، ص 458-460

والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

التدريب للتهيئة للمعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

ثانيا: أنواع التدريب حسب عدد الأفراد: يتمثل في نوعين:¹

التدريب الفردي: يقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد على حده وغالبا ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أداءه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة و من مزاياه يعتبر تدريباً في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة على مهام الوظيفة المطلوبة فنياً آلات أو إدارياً مهام مكتبية.

التدريب الجماعي: يقصد به تدريب مجموعة من الأفراد وقد يتم في مكان العمل أو خارجي.

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: المتمثلة في:²

التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

¹ - بديعة بوشارب. (2019/2018). دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 22

² - أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 224-225

التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع من التدريب، المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد

المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيهه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل التنسيق والاتصال.

أنواع التدريب حسب المكان: تتمثل أنواع التدريب حسب المكان في:¹

التدريب داخل المؤسسة: وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج

المؤسسة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة وربما خارج الدولة.

أنواع التدريب حسب وقت التنفيذ: وتتمثل في:²

¹ - أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، ص 226-227

² - بديعة بوشارب. (2018/2019). دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 23

- التدريب قبل الخدمة: يشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك فيها العامل قبل ممارسة وظيفته، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- التدريب بعد الخدمة: يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي ايزوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

سادسا: أنواع التدريب حسب الهدف: تنقسم إلى ثلاثة أنواع نذكرها على النحو الآتي¹:

- تدريب المهارات: يهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد: يهدف إلى تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين واحاطته بكل بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى

3-مراحل عملية التدريب :

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

¹ - بديعة بوشارب. (2019/2018). نفس المرجع ص 23

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة بداية عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، التي إذا ما تمت بشكل دقيق فإن باقي المراحل تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتركز هذه المرحلة بصفة خاصة على تحديد القدرات والمهارات التي يجب تنميتها لدى الأفراد حتى يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة¹

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة وهي

- مستوى المؤسسة: أو ما يسمى "بتحليل النظم" وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب في المؤسسة هل هو في دائر معينة كالإنتاج أو التسويق مثلا أو في مجموعة من العاملين كمحاسبين مثلا؟
- مستوى الوظيفة: أو ما يسمى "بتحليل العمل" وهنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف و المهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي مثلا؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.
- مستوى الأفراد: وهنا يسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى التنمية والتطوير لديهم؟²

تصميم البرامج التدريبية

¹- عادل محمد زايد 2003، إدارة الموارد البشرية، رؤى استراتيجية، مصر، جامعة القاهرة، ص 297.

²- إبراهيم درة عبيد الباري، و زهير، نعيم الصباغ (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 317.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والتي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، فهي ليست سهلة فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي¹

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
 - وضع محتوى البرنامج التدريبي واعداد المواد التدريبية. 4. اختيار الأساليب التدريبية.
 - تهيئة التسهيلات التدريبية الأخر.
 - استقطاب المشاركين.
 - إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
 - إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- اختيار المتدربين يتكون من (المدرّب المحاضر، المدرّب القائد، المدرّب التطبيقي، المدرّب النفسي).

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

¹ - هالة مويسي (2015/2014) دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية ، البويرة ، جامعة ألكلي محند اولحاج ص 17 .

- مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.¹
- إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدرسين، نوعية المدربين، الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدربين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.²
- بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها، كما يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها³

المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

¹ - الربيع بوعريوة (2007) تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ص 38.

² - فاطمة بودية، و فاطمة الزهراء بن زيدان (21-22 فيفري، 2012)، تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ص 11.

³ - هالة موسى، (2014/2015) مرجع سابق، ص 18.

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج والاستراتيجيات التدريبية ومدى

نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك

كفاءة المدربين أو المشرفين على العملية التدريبية، وتهدف عملية التقييم إلى¹

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب.
- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.
- تحسين برامج التدريب و تطويرها.

إن فعالية البرامج التدريبية لا تحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة

التنفيذ من

جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وعلى استيعاب وتفهم محتوى التدريب

وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فمن خلاله يمكن تحديد

مدى كفاءة وفعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة و ابرز جوانب القوة والضعف فيها:²

¹ - طارق حمول، و عبد الصمد بودي. (21-22 فيفري، 2012) ، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات في شركات التأمين. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ص 5-6.

² - الربيع بوعريوة (2007) (تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، فرع تسيير المنظمات ، بومرداس ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، ص 40.

المطلب الثالث : أهمية التدريب وأهدافه

أهمية التدريب للمؤسسة: تتمثل أهمية التدريب للمؤسسة في ¹:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء حالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد في تجديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية، والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

أهمية التدريب للأفراد العاملين: تتمثل أهمية التدريب للأفراد العاملين في ²

¹ (يوسف حجيم الطائي، عبد المحسن الفضل مؤيد، و هاشم فوزي العبادي. (2006) إدارة الموارد البشرية مدخا استراتيجي متكامل. الأردن: الورق للنشر و التوزيع ،ص (273-274)

² - مؤيد سعيد سالم ،إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، عمان ، الأردن .

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة وبالتالي تحسين معنوياتهم.
 - يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 - يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 - يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
 - تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.
 - يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
 - يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها¹.
- أهمية في تطوير العلاقات الإنسانية: يمكن تلخيصها فيما يلي²:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

¹ - سهيلة محمود عباس وعلي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 273.

² - يوسف ح. لطائي، عبد المحسن الفضل مؤيد، و هاشم فوزي العبادي، (2006) مرجع سابق، ص 274 ..

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

أهداف التدريب :

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم

بدرجة أفضل، ومن ذلك يمكن القول أن رسالة التدريب تتبلور في تحقيق الأهداف التالية:¹

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء،

وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء

العمل.

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا، من خلال توعيته بأهداف

المشروع وسياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.

- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال

التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- التدريب يُعد أداة استراتيجية لإعادة توازن هيكل العمالة وتحسين جودة الأداء المؤسسي، من خلال

تأهيل الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات المؤسسة، شريطة أن يستند إلى مبادئ علمية وأنواع تدريب

ملائمة للإمكانات المتاحة


¹ محمود عبد الله يوسف محمد، و عبد النبي صالح الدين. (2010)، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة و المنشأة (الأطروحة دكتوراه).

مصر، كلية العلوم الإقتصادية و السياسية ، القاهرة: جامعة القاهرة ص 11 .

خلاصة الفصل

يعد التكوين و التدريب من الركائز الأساسية في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية ، نظرا لدورهما الفعال في رفع كفاءة الموظفين و تحسين الأداء الوظيفي بحيث يهدف التكوين الى تزويد العاملين بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة بينما يركز التدريب على تنمية القدرات العلمية و التقنية لمواجهة التغيرات التكنولوجية و التنظيمية المتسارعة.

في المؤسسات العمومية يعتبر التكوين ضرورة لمواكبة الإصلاحات الإدارة و تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطن و يشمل التكوين الأول للموظفين الجدد، و التكوين المستمر للعاملين الحاليين من خلال دورات وورش عمل و مرافقة مهنية .



الفصل الثاني

الأداء الوظيفي والعوامل

المؤثرة عليه



تمهيد :

يُعدّ الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي يُقاس بها مدى فعالية وكفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة، إذ يعكس مستوى تحقيق الأهداف المسطرة ومدى توافق سلوكيات العاملين مع متطلبات العمل. ويُعتبر تحسين الأداء الوظيفي من الغايات الاستراتيجية لأي منظمة تسعى إلى تعزيز تنافسيته وتحقيق استدامتها.

ويخضع الأداء الوظيفي لعدة مؤثرات داخلية وخارجية تتفاعل فيما بينها لتُحدّد مستوى إسهام الموظف في إنجاح المهام والأنشطة المسندة إليه. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل تحليل مفهوم الأداء الوظيفي، مع التركيز على أبرز العوامل المؤثرة عليه، سواء كانت تنظيمية، فردية أو بيئية.

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

1-تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أفعاله وسلوكياته. يُعد أداة مهمة لقياس كفاءة الموظف، ويُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف، ويُساهم في عمليات الإصلاح والتطوير داخل المؤسسات.

رؤى الباحثين حول مفهوم الأداء الوظيفي:

• اللوزي والزهراني:(2012)

عرّفوا الأداء الوظيفي بأنه : "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد."¹

• أبو حميد:(2020)

يرى أن: " الأداء الوظيفي هو ما يقوم به العامل بعد أن يُكلّف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور."²

¹ اللوزي، موسى سالم، الزهراني، عمر عطية، 2012 (العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي)، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1، المجلة 39.

² أبوحميد، حمد بن سعد، 2020 (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين)، المجلة العربية للنشرالعلمي، عدد 21.

• توماس جيلبرت: (Thomas Gilbert)

ميّز بين المفاهيم الثلاثة (السلوك – الإنجاز – الأداء)، وقال:

"السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة، والإنجاز هو ما يبقى من نتائج بعد توقفهم عن

العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج معًا".¹

-الأداء الوظيفي يمثل جوهر العملية الإدارية لقياس فعالية العاملين، ويُعتبر مرآة لنجاح المؤسسات في

تحقيق أهدافها، خاصة عند مراعاة الفروق الفردية وتوفير بيئة تنظيمية محفزة.

2-أهمية الأداء الوظيفي:

- يُستخدم لقياس مدى انسجام الموظف مع مهامه.
- يُعزز مبدأ العدالة عبر تقييم الجهود والمهارات.
- ينعكس على الأجور والترقيات.
- يُساعد في تحقيق التوازن بين الكفاءة والفاعلية.

3- مفاهيم مرتبطة بالأداء:

- السلوك: ما يقوم به الفرد من مهام داخل العمل.
- الإنجاز: نتائج تلك المهام بعد الانتهاء منها.

¹ Gilbert, Thomas . F. (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance. McGraw-Hill p 27

- الأداء: تفاعل وتكامل السلوك مع الإنجاز (كما بيّنه "تومس جيلبرت").¹

4- خصائص الأداء الجيد:

- إنتاجية عالية.
- انتظام في العمل.
- قلة الحوادث والتأخيرات.
- الحد الأدنى من المشاكل السلوكية.

5- عناصر تؤثر في الأداء:

- -الموظف: وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع
- - . الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه
- - .الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

المطلب الثاني : طرق قياس أداء العاملين وعناصره

¹ Gilbert, Thomas . F. (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance. McGraw-Hill p27

² - الغامدي، أحمد مسعود، 2018 أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، صحيفة المال.

أولاً: طرق قياس أداء العاملين

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة للمؤسسات الخدمائية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك لا كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكولة إليها.

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاثة مجموعات هي:

1-كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، و تحديد وحدة قياسه، و من الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها و مراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق.

2-جودة ناتج الأداء:

من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، و يجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة.

3-كمية وجودة الناتج معا:

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة.

كما يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أداءهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، و المحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول الى أداء أفضل¹.

ثانيا : عناصر الأداء

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات (2022)، (العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة) المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات العدد(06) والأربعون شهر افريل ص 11 .

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

المبحث الثاني : المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

المطلب الأول : أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم

1-نظام المكافآت والحوافز

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم.¹

وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي

يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى وترغيب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا، واستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصصو إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحديد أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.

2- غياب الأهداف المحددة:

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.¹

3- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم

¹ - أبوحميد، حمد بن سعد، 2020 أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21.

يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.¹

4-إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

5-مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.¹

6-التسيب الإداري:

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات (2022)، (العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة) المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات العدد(06) والأربعون شهر 04 ص 16 .

فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

7-العمليات التنظيمية للمؤسسة:

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والابداع في العمل.

8-الموارد المادية للمؤسسة:

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.¹

9-البيانات والمعلومات:

كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات (2022) مرجع سابق ص 17

البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداءهم الوظيفي

10- القدرات الفردية:

تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل

11- عوامل التحفيز:

المعروف أن عوامل تحفيز الموظف تلعب دورا مهما في تحسين مستوى أداءه، لكن الأهم هو أن نعرف ما هي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف.

12- معرفة طبيعة الوظيفة

معرفة الوظيفة جزء مهم من أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحيحة والناجحة، فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله، وأن يتم إعداده لتحقيق النجاح. والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم.¹

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيقات (2022)، (مرجع سابق ص 18)

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة، ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

1- طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

2- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أداءهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً¹.

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر (2022)، (العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة) المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات العدد (06) والأربعون شهر ص 19 .

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين¹.

3-طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.¹

4-طريقة التوزيع الإجابري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتمادا على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جدا وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند

أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

5-طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة¹.

6-طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم

باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.¹

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف²

7-طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر (2022)، (مرجع سابق) ص 18 – 21 .

² - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر (2022) مرجع سابق ص 22

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.¹

8-تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°)

وهي أن يُقَيِّم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقَيِّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

¹جهد أحمد عبد الرزاق نعيبات (2022)، (العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة) المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات

العدد(06) والأربعون شهر ص 18- 25.

وهذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً, وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم، وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب، والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

9-طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين, فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة، ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

المطلب الثالث : آليات تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات

1-برامج المكافآت والتقدير

هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لرفع مستوى الأداء، ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورية لخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف

المنظمة، وتعد هذه الآلية من أنجح الآليات استخداماً في البنوك، حيث أن البنك عند تحقيق أرباح أعلى من المتوقع وذلك نتيجة لارتفاع مستويات الأداء للأفراد، يقوم بتوزيع مكافآت مادية على جميع العاملين فيه وفي مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر الذي يرفع روح المعنوية والاستمرار في الأداء العالي.

وتنعكس هذه الآلية سلباً على أداء الموظفين خاصة إذا كانت برامج المكافآت والتقدير غير مشجعة ومحفزة، مما يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداء العاملين ويؤثر ذلك بشكل مباشر على ضعف تحقيق أهداف المنظمة.

2- خطط التنمية الشخصية

تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير المستمر، وهي الآلية الأنسب استخداماً في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثلاً للممرضين، بهدف الارتقاء بمهنة التمريض وتفعيل دورها الريادي في تقديم مستوى عالٍ من الرعاية الصحية الشاملة من خلال طاقم تمريضي متميز ومدرب، والانتقال من طور التعليم والتدريب التقليدي إلى مرحلة التعليم الذاتي والتطوير المستمر.

3- تحديد مؤشرات التطور والأهداف :

يعد من الأفضل دائماً وضع أهداف محددة جيداً، بغض النظر عن مدى طموحها، حيث لا يجب تجنب وضع أي أهداف غير واقعية لأنها قد تثبط عزيمة الموظفين، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة، ويمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إن وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية.

4- التواصل الفعال

يعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات على التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال، ومن الجدير بالذكر أنّ التواصل الفعال له تأثير كبير على أداء الموظف في أي عمل، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الجيدة بين أصحاب المصلحة، وتعزز مشاركة الموظفين؛ وبالتالي تساعد على تحسين أداء الموظف.

5-التخطيط وتحديد الأولويات

يعد تخطيط الجدول اليومي وتنظيم المهام أو الأهداف وتحديد أولوياتها أمرا ضروريا لتحسين أداء العمل، ومن المهم أن يكون الشخص منطقياً عند تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق، كما يعد وضع خطة مفصلة مسبقاً مفيداً في تحديد المهام التي يمكنك تأجيلها والمهام الأكثر إلحاحاً والتي يجب إنجازها فوراً¹.

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات (2022)، (العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة) المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات العدد(06) والأربعون شهر ص 23-25

خلاصة الفصل :

تعتبر عملية تقييم العوامل الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي من العمليات الهامة لضمان نجاح وإستمرار العمل داخل المؤسسات، خاصة في ظل إشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات، فهي تعتبر أيضا أداة للتميز والكفاءة، وعلى هذا الأساس نجد أن أغلب الإدارات قد حرصت كل الحرص على الإهتمام بدراسة تلك العوامل دراسة مفصلة وفقا لمعطيات ونتائج قياس وتحليل الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسات، حتى تتمكن من تحديد أبرز العوامل وفي محاولة للإستجابة لها وتحقيقها، بهدف تحقيق مصلحتها وغايتها عبر إشباع رغبات وحاجات الأفراد، كون أن العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام، علما أن لهذه الدراسة مجموعة من التوصيات والتي جاءت على النحو التالي:

- ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسبا مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناء عليها يتم تحديد أبرز الإحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد.

- إجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لدور التكوين والتدريب في
تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغز –
مستغانم

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية .

المطلب الأول : لمحة تقديمية عن مؤسسة سونالغاز للتوزيع

مؤسسة سونالغاز بولاية مستغانم :

التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم :

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية مستغانم حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كلم غرب الجزائر العاصمة يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط و من الغرب ولاية وهران و من الشرق ولاية شلف ومن الجنوب ولايتي معسكر و غليزان ، تتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كلم مربع و يبلغ عدد سكانها 830000 نسمة ، و تغطي 10 دوائر و 32 بلدية.

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية و التي ستندمج مستقبلا مع مناطق أخرى ضمن مشروع الوسط ، تأسست المديرية سنة 1977م وكانت تابعة لمركز المديرية لتستقل سنة 1980م حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية و تحتل موقعا إستراتيجيا كونها تربط بين الشمال و الجنوب كما أنها تشرف على ثلاث مصالح تجارية وهي :

- المصلحة التجارية بمستغانم الغربية .
 - المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية.
 - المصلحة التجارية بعين وسارة .(الموقع الإلكتروني لشركة سونالغاز مستغانم)
- تقوم المديرية بتسيير أكثر من 120 ألف زبون في شبكة الكهرباء و 65 ألف زبون في شبكة الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة بتعداد عملي بلغ 360 عاملا في شهر أفريل لسنة 2011 موزعين عبر المصالح التجارية.

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الإعتيادية و المتمثلة أساسا :

- تسيير و متابعة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.
- ضمان استمرارية توزيع الكهرباء و الغاز.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة.
- إيصال الزبائن الجدد.

بطاقة تعريف عن المؤسسة :

شركة الأشغال و التركيب الكهربائي تقسم بدورها مقر الولاية إلى :

سبع وكالات تجارية : وهي مستغانم شرق ، مستغانم غرب ، عين تادلس ، حاسي مماش ، سيدي علي ، ماسرى ، عشعاشة.

أربع نقاط إستقبال : بوقيراط ، خير الدين ، سيدي لخضر ، تجديت.

أربع مقاطعات كهربائية : مستغانم ، عين تادلس ، حاسي مماش ، و استغلال الغاز بسيدي علي .

مقاطعتين غازية : مستغانم ، حاسي مماش ، و استغلال الغاز بسيدي علي.

ويبلغ عدد زبائن المديرية 166750 زبون كهرباء و 71336 زبون غاز ، و يسهر على خدمة زبائن المديرية توزيع مستغانم 437

عامل موزعين على مختلف الوكالات .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها الوظيفية .

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز للتوزيع مستغانم



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مستغانم

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم بالتنظيم الوظيفي و الاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها المدير ، إذ يكون مسؤول عن نتائجها و طرائق تحقيقها ضمن اطار الإستراتيجية الكلية كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح و ذلك بتوفير نظام معلومات جد منظمة.

تكمن مهمة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمستغانم بوضع البرامج و المخططات و متابعة تنفيذها و سنقوم فيما يلي بعرض عام للأقسام و المصالح المشكلة للهيكل التنظيمي لهذه المديرية:

❖ شرح مختلف المصالح :

- عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز – مستغانم (سونلغاز)

تُظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بمديرية مستغانم نظامًا إداريًا وتقنيًا متكاملًا، يعكس توزيعًا دقيقًا للمهام والمسؤوليات، مما يُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفعالية. يشرف المدير العام على جميع المصالح، ويُمارس سلطته التنفيذية في إطار القوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ أولاً: المصالح الإدارية والتنظيمية

1-خلية الاتصال:

- لا تعتبر مصلحة مستقلة، بل خلية تابعة مباشرة لمكتب المدير العام.

- تمثل المؤسسة خارجيًا وتقوم بعدة وظائف، منها:

- التواصل الإعلامي مع الصحف ووسائل الإعلام.

- تنظيم حملات تحسيسية حول مخاطر الكهرباء و الغاز.

- استقبال الصحفيين والتنسيق في البرامج و المشاريع الإعلامية.

○ تعتبر الواجهة الرسمية للمديرية في علاقتها مع السلطات المحلية.

2- مصلحة الشؤون القانونية:

- تتبع مباشرة للمدير العام.
- مهامها تشمل:
 - تمثيل المؤسسة قانونيًا أمام الهيئات القضائية.
 - الإشراف على تطبيق قانون الصفقات العمومية في علاقات المؤسسة مع المقاولين.
 - التعامل مع الموثقين، المحضرين، المحامين، الزبائن وشركات التأمين.
 - ضمان الامتثال للإجراءات القانونية الداخلية للمؤسسة.

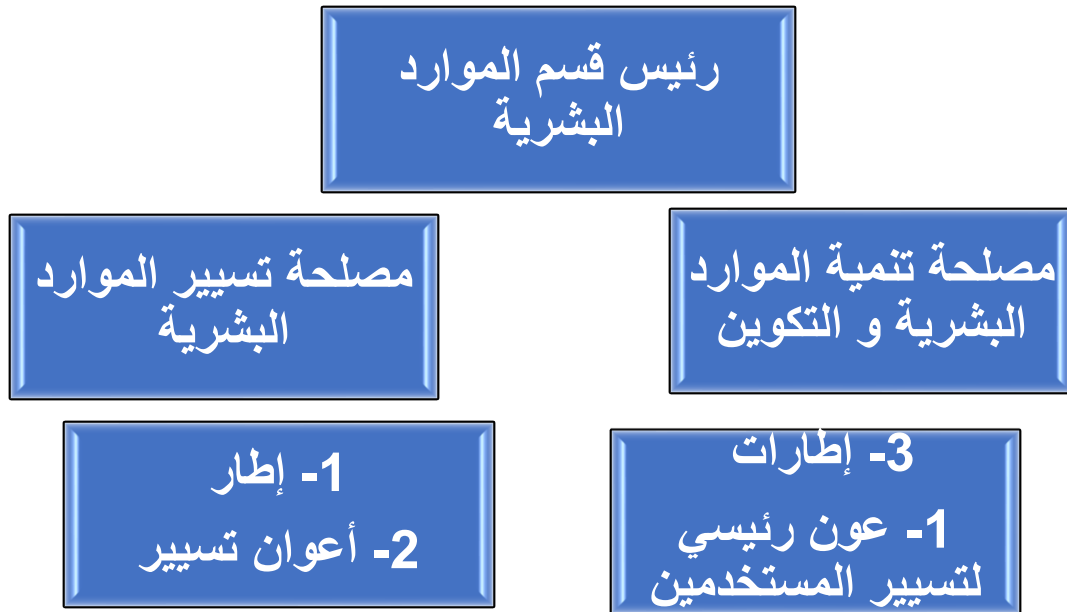
3- قسم الموارد البشرية:

أصبح من الضروري وجوده كهيكل مستقل داخل المؤسسة نظرًا لتوسّع نشاطاتها، وينقسم إلى:

• 1-3- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- حساب الأجور وتسوية وضعيات العمال.
- تسيير المسارات المهنية وتسليم الوثائق الإدارية.
- إعداد التصريحات الشهرية للصناديق الاجتماعية (CNAS)، (CNR)، إلخ.
- متابعة تطبيق قوانين العمل لضمان حقوق الموظفين

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز قسم الموارد البشرية مستغانم الشكل رقم (02)



المصدر: مؤسسة سونلغاز مستغانم (مصلحة الموارد البشرية)

• 2-3- مصلحة تنمية الموارد البشرية:

- تنسيق أنشطة التكوين والتأهيل الداخلي والخارجي.
- إعداد مخطط التكوين السنوي.
- تسيير استراتيجيات الترقية ومتابعة الأداء الفردي.
- إعداد لوحة القيادة Tableau de bord المتعلقة بالموارد البشرية.

• 3-3- مصلحة التطوير:

- تحديد الاحتياجات الوظيفية.

- تحضير استمارات التوظيف ومناصب العمل السنوية.
- تقييم الأداء المهني للعمال.
- التعاون مع مراكز التكوين الوطنية والدولية.

4- قسم المالية والمحاسبة:

- إعداد الميزانية السنوية.
- مراقبة الحسابات المالية والتسديدات.
- التكفل بالمصاريف والتجهيزات اللازمة للمؤسسة.
- تسديد مستحقات المقاولين.

4-1- مصلحة الأمن والوقاية:

- متابعة فحوصات العمال الصحية.
- ضمان الأمن الداخلي داخل الورشات ومواقع العمل.
- تنفيذ إجراءات الوقاية من الحوادث المهنية.

5- سكرتارية المدير العام:

- تنظيم أجندة المدير.
- تسجيل ومتابعة المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.

- التنسيق بين المصالح والمدير العام.

✓ ثانيًا: الأقسام التقنية والوظيفية

القسم التقني للكهرباء:

- مسؤول عن متابعة وصيانة الشبكات الكهربائية.
- الإشراف على المحولات الكهربائية والتوصيلات.
- ضمان استمرارية الخدمة الكهربائية وتدخلات الصيانة.

القسم التقني للغاز:

- يسهر على تشغيل وصيانة موزعات الغاز وشبكاته.
- ضمان التوزيع الآمن وتقديم الخدمة في أحسن الظروف.

1- قسم تسيير أنظمة المعلومات:

- تسيير نظام الإعلام الآلي للمؤسسة.
- إصدار الفواتير الخاصة بالزبائن (ضغط منخفض).
- إدارة الشبكات المحلية وتقديم الدعم التقني للمصالح الأخرى.

مصلحة الأعمال العامة:

- اقتناء العتاد المكتبي والتقني.
- توفير مستلزمات التنظيف والتجهيزات اليومية.

- متابعة المخزون وتلبية احتياجات المصالح الأخرى.

يعكس هذا الهيكل التنظيمي المعقد والدقيق قدرة مؤسسة سونلغاز على توزيع المهام والتخصصات بما يضمن جودة الأداء، سرعة الاستجابة، وتقوية الكفاءة التشغيلية، خاصة في ظل الطابع الحساس للخدمات التي تقدمها. كما يعزز من ثقافة العمل الجماعي، تطوير الموارد البشرية، والامتثال للمعايير التقنية والقانونية.

مثال عن التوظيف.

المؤسسة تحتاج إلى منصبين اثنين في التنفيذ. Agent de execution.

تقوم المؤسسة بطلب للوكالة الوطنية للتشغيل مستخدم من أجل وضع الإعلان عن توظيف في وكالة سونلغاز للتوزيع مستخدم في 02 مناصب، حيث يتضمن هذا الإعلان عدد المناصب (2).

■ الشروط المطلوبة:

سنة أولى ثانوي، تكوين في مهنية، لا يقل عن 30 سنة، اللياقة البدنية، تسوية الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.

تقوم وكالة التشغيل بتشكيل قائمة المترشحين لاجتياز الامتحان للالتحاق بالوظيفة.

يجتاز المترشحون اختبار كتابي في التخصص المطلوب أمام لجنة مشكلة من: المدير، رئيس اللجنة الاستشارية للأعضاء CP،

مدير الموارد البشرية، ممثل النقابة، ممثل الإدارة، في إطار اختبار في الثقافة العامة و اختبار بسيكوتقني. psychotechnique.

يتم اختيار المترشح حسب عدد المناصب المفتوحة، يوجه لاختبار طبيب العمل médecin de travail، و في حالة عدم نجاح

أحد المترشحين يتم اختيار مترشح آخر من القائمة الاحتياطية حسب الترتيب.

المطلب الثالث : نشاطات المؤسسة

- نشاطات مؤسسة سونلغاز - مستغانم

تقوم مؤسسة سونلغاز بعدة نشاطات تهدف إلى تعزيز صورتها لدى الجمهور، وبناء علاقات قوية مع الزبائن والمجتمع، وهي تنقسم إلى:

- 1. الزيارات الميدانية

تنظم المؤسسة زيارات ميدانية لفروعها أو وحدات الإنتاج بمشاركة الصحفيين والمتعاملين، بهدف إظهار جودة خدماتها وتوثيق العلاقة مع وسائل الإعلام والجمهور

. 2- حلقات النقاش

تُعد مناقشة مواضيع محددة بأسلوب جماعي تفاعلي يتيح تبادل الآراء وتطوير الأفكار، وتُستخدم لتقييم وتحسين البرامج والخدمات.

- 3. المؤتمرات والندوات

تشارك المؤسسة في مؤتمرات علمية وندوات مهنية تجمع مختصين وخبراء، بهدف عرض التجارب، تبادل المعارف، ومناقشة قضايا الطاقة وخدمات الزبائن.

. 4- الحملات التحسيسية

تنظم حملات توعوية ميدانية للتثقيف حول الاستهلاك الرشيد للطاقة والوقاية من مخاطر الكهرباء والغاز، بهدف تعزيز الوعي العام.

- 5. المطبوعات والملصقات :

تُصدر المؤسسة كتيبات، ملفات، وملصقات توعوية تقدم معلومات هامة عن خدماتها ومجالات نشاطها، وتوزع بمناسبة معين .

6- مجلة المؤسسة الخارجية

مجلة دورية موجهة للجمهور الخارجي، تهدف إلى تقوية العلاقة مع الزبائن وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، من خلال عرض إنجازاتها ومبادراتها

7- المشاركة في المعارض : تشارك المؤسسة في معارض محلية ووطنية لعرض خدماتها، وتعدّ هذه الفعاليات وسيلة فعّالة للترويج وتعزيز تواصلها المباشر مع الجمهور.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة و"هو مجموعة العناصر أو الأفراد أو الوحدات التي تشترك في خاصية أو مجموعة خصائص معينة، والتي يهدف الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها".، ويشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- سونالغاز للتوزيع

2- عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية ومختارة لمجتمع الدراسة الكفيلة لتوفير البيانات المطلوبة، حيث تم الاعتماد في دراستنا على عينة تمثلت في 58 عامل بمؤسسة سونلغاز للتوزيع تم توزيع الاستبيان من طرف قسم الموارد البشرية على الموظفين من مختلف المناصب العاملين بمؤسسة سونالغاز مستغانم للتوزيع .

3- تصميم الاستبيان

قمنا بالإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقمنا بتقسيمه كالتالي:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية

القسم الثاني: يشمل محاور الدراسة المتمثلة في التدريب، التكوين، الأداء الوظيفي، ودور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

وقد ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (أوافق بشدة) – أدنى درجة (لا أوافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (02-1): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة [1 - 1.80]
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة [2.60 - 1.81]
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة [3.40 - 2.61]

درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[4,20- 3.41]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS: V27) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

جدول رقم (1-3): الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية	معامل ألفا كرونباخ
ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.	معامل الارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي

<p>وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.</p>	<p>الانحراف المعياري:</p>
<p>تم استخدامه لإختبار فرضيات الدراسة، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F</p>	<p>الانحدار البسيط</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

في إطار التأكد من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على الصدق الظاهري (Face Validity) ، والذي يُقصد به مدى ملاءمة فقرات الاستبيان – من حيث الصياغة والمضمون – لقياس المفاهيم المستهدفة، وذلك من وجهة نظر ذوي الاختصاص. ولهذا الغرض، تم عرض الاستبيان على الأستاذ المؤطر الدكتور خليفة الحاج، المختص في مجال (الإحصاء ومنهجية البحث العلمي)، والذي يتمتع بخبرة أكاديمية ومهنية واسعة في التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل SPSS و AMOS .

وقد قام الأستاذ بتقييم الأداة من حيث وضوح العبارات، وانسجامها مع الأبعاد النظرية للبحث، ومدى شمولها للمتغيرات محل الدراسة. وبناءً على توصياته، تم تعديل بعض البنود لضمان وضوحها وسلامتها العلمية، مما يعزّز من درجة الصدق الظاهري للأداة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، وذلك يكون من خلال قياس مدى إرتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح ذلك:

المحور الأول: التدريب

جدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,824**	5	0,845**	1
0,857**	6	0,874**	2
0,792**	7	0,884**	3
0,882**	8	0,765**	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور التدريب صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: التكوين

جدول رقم (2-1): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التكوين

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,809**	5	0,803**	1
0,688**	6	0,799**	2
0,773**	7	0,852**	3
0,729**	8	0,797**	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0,05، ومنه تعتبر عبارات محور التكوين صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

جدول رقم (2-2): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,861**	5	0,753**	1
0,906**	6	0,840**	2
0,834**	7	0,899**	3
0,924**	8	0,782**	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0,05، ومنه تعتبر عبارات محور الأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الرابع: دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (2-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي

معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل الإرتباط بيرسون	رقم العبارة
0,776**	5	0,741**	1
0,882**	6	0,777**	2
0,790**	7	0,871**	3
0,835**	8	0,869**	4

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 27

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: إختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان¹.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، والتي تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل

: Cronbach's Alpha

¹p- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel - ، دار النشر الجامعي ، تلمسان، الجزائر،

جدول رقم (03): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-1): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0,936	8	محور التدريب
0,904	8	محور التكوين
0,946	8	محور الأداء الوظيفي
0,924	8	دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

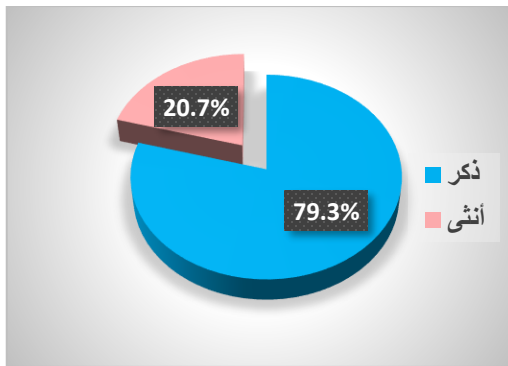
من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الاستبيان

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

1- الجنس

جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الإجابة	التكرار	النسبة %
ذكر	46	79,3
أنثى	12	20,7
المجموع	58	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

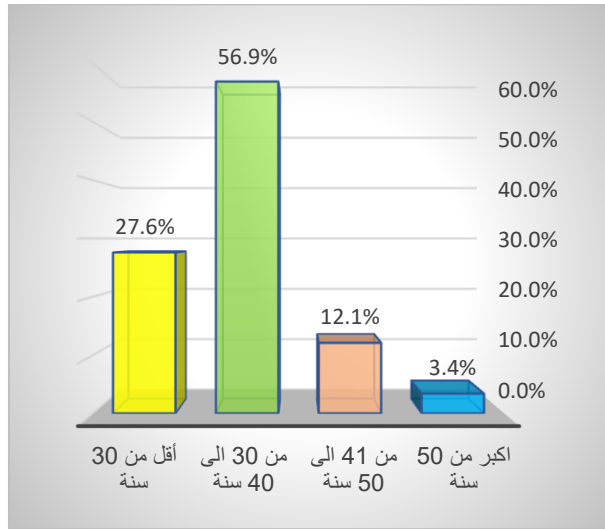
EXCEL

برنامج SPSS .v 27

من خلال البيانات الواردة في جدول رقم (2-3) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور بنسبة بلغت (79,3%) أي ما يعادل 46 مبحوثاً، في حين لم تتجاوز نسبة الإناث (20,7%) بما يعادل 12 مبحوثة.

2- العمر

جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



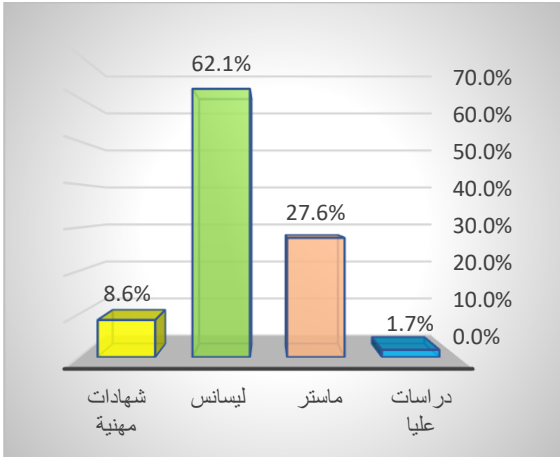
الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	16	27,6
من 30 إلى 40 سنة	33	56,9
من 41 إلى 50 سنة	7	12,1
أكبر من 50 سنة	2	3,4
المجموع	58	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS .v 27
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

تشير بيانات جدول رقم (3-3) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب فئة العمر إلى أن أغلب العاملين الذين شاركوا في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة (56,9%) أي ما يعادل 33 مبحوثاً، وهي فئة تمثل غالباً المرحلة الأكثر نشاطاً مهنيًا وخبرةً في مجال العمل، تليها فئة الشباب أقل من 30 سنة بنسبة (27,6%) أي ما يعادل 16 مبحوثاً، وهي فئة يُتوقع أن تكون في بداياتها المهنية وتحتاج إلى برامج تدريب وتأهيل مكثفة لتعزيز مهاراتها، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فقد بلغت نسبتها (12,1%) أي 7 أفراد، وهي تمثل شريحة تمتلك غالباً خبرات تراكمية يمكن استثمارها في التكوين الداخلي ونقل المعرفة، في حين أن الفئة التي تتجاوز 50 سنة لم تتجاوز نسبتها (3,4%) أي مبحوثين اثنين فقط.

3- المستوى التعليمي

جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



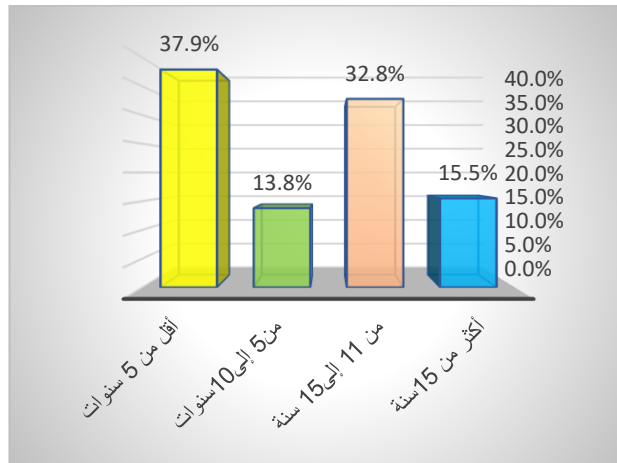
الإجابة	التكرار	النسبة %
شهادات مهنية	5	8,6
ليسانس	36	62,1
ماستر	16	27,6
دراسات عليا	1	1,7
المجموع	58	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج
EXCEL
برنامج SPSS .V 27

يُبرز جدول رقم (..) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلبية الموظفين بمؤسسة سونلغاز للتوزيع الحاضرين في الدراسة يحملون شهادة الليسانس بنسبة (62,1%) أي ما يعادل 36 فرداً، وهي نسبة تعكس توجه المؤسسة نحو توظيف أصحاب الشهادات الجامعية في مناصبها المختلفة، كما تمثل هذه الفئة قاعدة أساسية يمكن استهدافها ببرامج تدريب متخصصة لتعزيز الأداء المهني، تليها فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة (27,6%) أي 16 فرداً، وهي فئة ذات تأهيل علمي عالٍ قد تلعب دوراً مهماً في الابتكار واقتراح الحلول التقنية والإدارية، أما فئة الحاصلين على شهادات مهنية فبلغت نسبتهم (8,6%) أي 5 أفراد، وهي فئة يُرجح أن تكون من الموظفين التقنيين أو العمال المهرة الذين تعتمد عليهم المؤسسة في الجوانب الميدانية، في حين أن نسبة الدراسات العليا مثل الدكتوراه بلغت (1,7%) أي فرداً واحداً فقط.

4- سنوات الخبرة

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	22	37,9
من 5 إلى 10 سنوات	8	13,8
من 11 إلى 15 سنة	19	32,8
أكثر من 15 سنة	9	15,5
المجموع	58	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V 27
EXCEL

يوضح جدول رقم (3-5) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا تتجاوز خبرتهم المهنية الخمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم (37,9%) أي ما يعادل 22 موظفاً، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تشهد نسبة كبيرة من الموظفين الجدد نسبياً الذين هم في حاجة دائمة إلى برامج تدريب وتكوين لتعزيز مهاراتهم وضمان اندماجهم الفعال في بيئة العمل، تليها فئة ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (32,8%) أي 19 موظفاً، وهي فئة تجمع بين الخبرة المكتسبة والقدرة على التأقلم مع التغيرات الحديثة، وقد تُعد نواة مهمة في عمليات التكوين الداخلي ونقل المعارف، أما فئة من 5 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (13,8%) أي 8 موظفين، وهي فئة متوسطة من حيث التجربة وتُمثل مرحلة استقرار نسبي في المسار المهني، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة (15,5%) أي 9 أفراد، وهي فئة يُفترض أن تمتلك خبرات متراكمة يمكن أن تساهم في الإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ التدريب.

جدول رقم (04): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: التدريب.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	يتوفر في المؤسسة برنامج تدريبي منظم	3,9310	0,55763	درجة عالية
02	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية قبل المشاركة في أي برنامج	3,9655	0,52867	درجة عالية
03	التدريب الذي ألقاه متعلق بطبيعة عملي	3,8966	0,55218	درجة عالية
04	مدة التدريب كافية لتحقيق الأهداف المرجوة	3,8621	0,66089	درجة عالية
05	المدرّبون يمتلكون كفاءة وخبرة مهنية عالية	3,9310	0,61735	درجة عالية
06	أستفيد فعلياً من التدريب في أداء مهامي اليومية	3,8793	0,59464	درجة عالية
07	المؤسسة تشجع الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية	3,8276	0,72880	درجة عالية
08	يتم تقييم نتائج التدريب بعد الانتهاء منه	3,7759	0,75028	درجة عالية
	مستوى التدريب حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8840	0,52280	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التدريب إلى أن مستوى التدريب في مؤسسة سونلغاز للتوزيع يُقَيِّم بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,8840 والانحراف المعياري 0,52280، وهو ما يعكس اتفاقاً كبيراً بين آراء الموظفين حول جودة البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن جميع العبارات الثماني قد حصلت على متوسطات حسابية تتجاوز 3,75 ما يدل على أن التدريب في المؤسسة يتم وفق منهجية واضحة ومنظمة، حيث يرى أفراد العينة أن المؤسسة توفر برنامجاً تدريبياً منظماً وهو ما تعكسه العبارة الأولى التي حصلت على متوسط 3,9310، كما يلاحظ أن المؤسسة تهتم بتحديد

الاحتياجات التدريبية قبل إشراك الموظف في أي برنامج وهو ما جاء في العبارة الثانية التي سجلت أعلى متوسط (3,9655)، مما يدل على وجود وعي بأهمية ربط التدريب بالاحتياجات الحقيقية للموظف، ومن جهة أخرى تؤكد نتائج العبارات (3، 4، 5) أن محتوى التدريب مناسب لطبيعة العمل وأن المدة الزمنية المحددة كافية، بالإضافة إلى الكفاءة العالية التي يتمتع بها المدربون، مما يشير إلى حرص المؤسسة على ضمان جودة العملية التدريبية من حيث المحتوى والزمن والمكّون البشري، كما يرى الموظفون أنهم يستفيدون من التدريب في أداء مهامهم اليومية وهو ما يعزز الفعالية التطبيقية لهذه الدورات، أما فيما يتعلق بجانب التحفيز فقد أظهرت العبارة السابعة أن المؤسسة تشجع موظفيها على المشاركة في البرامج التدريبية وهو ما يعكس اهتمامها بتطوير المورد البشري، كما أن تقييم نتائج التدريب بعد الانتهاء منه والذي جاء في العبارة الثامنة يؤكد أن هناك متابعة بعدية تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية، وبناءً على ما سبق يمكن القول إن التدريب في مؤسسة سونلغاز للتوزيع يُمارس ضمن إطار استراتيجي وممنهج يراعي مختلف الجوانب المؤثرة في رفع كفاءة الموظف وتحسين أدائه الوظيفي، مما يجعل من هذا المحور أحد الركائز الأساسية في دعم التنمية المهنية داخل المؤسسة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: التكوين.

جدول رقم (4-1): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: التكوين.

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	هناك خطة تكوين سنوية في المؤسسة	3,9655	0,56087	درجة عالية
02	التكوين المستمر يساهم في تطوير كفاءتي المهنية	4,0345	0,52867	درجة عالية
03	المؤسسة توفر تكويناً ملائماً عند إدخال تكنولوجيا أو آليات جديدة	4,0517	0,39392	درجة عالية
04	يتم إشراكي في اختيار مواضيع التكوين	3,9744	0,58883	درجة عالية
05	التكوين يساهم في تعزيز قدراتي على حل المشكلات المهنية	3,9655	0,62029	درجة عالية
06	التكوين الذي أتلقاه يساعدني على تحمل مسؤوليات أكبر	4,0517	0,51033	درجة عالية
07	المؤسسة تخصص ميزانية واضحة للتكوين	3,9310	0,58825	درجة عالية
08	التكوين يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء	3,9444	0,58825	درجة عالية
	مستوى التكوين حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9879	0,42675	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تعكس نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التكوين في مؤسسة سونلغاز للتوزيع إدراكاً إيجابياً ورضاً عالياً لدى الموظفين حول ممارسات المؤسسة في مجال التكوين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,9879 مع انحراف معياري قدره 0,42675، وهو ما يشير إلى وجود تجانس واضح في تقييمات الأفراد حول مدى فعالية التكوين داخل المؤسسة، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة تقييم عالية، مما يدل على أن التكوين يُعد أحد الجوانب الأساسية التي تحظى باهتمام إداري وتنظيمي في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد خطة تكوين سنوية واضحة حسب ما ورد في العبارة الأولى (3,9655)، كما يرى الموظفون أن التكوين المستمر يساهم فعلياً في تطوير كفاءتهم المهنية، وهو ما انعكس في العبارة الثانية التي سجلت أعلى متوسط (4,0345)، أما العبارة الثالثة فقد نالت أعلى متوسط حسابي (4,0517) إلى جانب العبارة السادسة التي سجلت نفس القيمة، مما يدل على أن المؤسسة لا تهمل جانب التكوين عند إدخال تكنولوجيا أو معدات

جديدة وتحرص على تمكين الموظفين من استيعاب هذه المستجدات من خلال برامج تأهيلية ملائمة، كما أن التكوين يساهم بفعالية في إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات إضافية مستقبلاً، وقد أظهرت العبارة الرابعة أن الموظف يُشرك أحياناً في اختيار مواضيع التكوين مما يعزز من التفاعل الإيجابي ويزيد من فعالية المحتوى التدريبي، كما أن التكوين يساهم في تعزيز القدرات على حل المشكلات المهنية حسب رأي الأغلبية، وهو ما يشير إلى طابعه العملي والوظيفي، وتؤكد العبارة السابعة أن المؤسسة تخصص ميزانية واضحة لبرامج التكوين مما يدل على التزام مالي يعكس وعيها بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، أما من الناحية الاجتماعية فقد بيّنت العبارة الثامنة أن التكوين يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء وهو ما يُضفي بُعداً تنظيمياً إيجابياً على العملية التكوينية، وعليه يمكن القول إن نتائج هذا المحور تؤكد أن التكوين في مؤسسة سونلغاز للتوزيع يتم وفق رؤية استراتيجية تهدف إلى بناء قدرات الموظفين مهنيًا وسلوكياً من خلال توفير برامج فعالة وشاملة تراعي الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: الأداء الوظيفي.

جدول رقم (4-2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	أتمكن من أداء مهامي بدقة وكفاءة	3,9828	0,51269	درجة عالية
02	ألتزم بمواعيد تسليم المهام الموكلة إليّ	3,8966	0,61243	درجة عالية
03	أستطيع التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة	3,9310	0,61735	درجة عالية
04	أقدم أفكارًا أو مبادرات لتحسين العمل	4,0172	0,51269	درجة عالية
05	أتعامل بفعالية مع زملائي ومديريّ	3,9138	0,60072	درجة عالية
06	أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي	3,8103	0,66112	درجة عالية
07	أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة	3,8793	0,62345	درجة عالية
08	أحافظ على جودة مستمرة في الأداء	3,8966	0,61243	درجة عالية

درجة عالية	0,50645	3,9167	مستوى الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة
------------	---------	--------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تشير نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي إلى أن مستوى الأداء داخل مؤسسة سونلغاز للتوزيع يُقيّم بدرجة عالية من قبل الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,9167 مع انحراف معياري 0,50645، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق في تقديرات الأفراد بشأن كفاءتهم المهنية والتزامهم الوظيفي، وقد حصلت جميع العبارات على متوسطات حسابية عالية تعكس ثقة الموظفين بقدرتهم على إنجاز المهام بدقة وكفاءة كما يظهر في العبارة الأولى (3,9828)، إضافة إلى الالتزام بمواعيد تسليم المهام كما هو موضح في العبارة الثانية (3,8966)، ما يشير إلى توفر حس عالٍ بالانضباط وتحمل المسؤولية، كما أن القدرة على التكيف مع متغيرات العمل التي تم التأكيد عليها في العبارة الثالثة (3,9310) تعكس مرونة الموظفين واستعدادهم لمواكبة التطورات المهنية، أما الجانب الإبداعي فقد تجلّى في العبارة الرابعة التي سجلت أعلى متوسط (4,0172)، ما يدل على وجود مبادرات ذاتية لتحسين العمل وتطويره، وهو ما يُعد مؤشراً على ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع الابتكار والمشاركة، ومن جهة أخرى، فإن التعامل الفعال مع الزملاء والرؤساء الذي أشار إليه أفراد العينة في العبارة الخامسة (3,9138) يعكس مهارات تواصل جيدة ومستوى عالٍ من التعاون الداخلي، كما أظهرت العبارة السادسة أن الموظفين يتحملون المسؤولية عن نتائج أعمالهم (3,8103)، مما يدل على وعي مهني وشعور بالانتماء للمؤسسة، وقد أكدت العبارتان السابعة والثامنة على كفاءة استخدام الموارد والمحافظة على جودة الأداء بشكل مستمر، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بثقافة الجودة والفعالية، وبناءً على ما سبق يمكن القول إن الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز للتوزيع يحظى بمستوى عالٍ من الاحترافية والالتزام، ويعكس انسجاماً بين المهارات الفردية والدعم التنظيمي مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المهني داخل المؤسسة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول رقم (3-4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	ساهم التدريب في تحسين جودة عملي	4,0172	0,47725	درجة عالية
02	التكوين حسّن من مهاراتي التقنية والمهنية	3,9828	0,51269	درجة عالية
03	بفضل التدريب والتكوين، أصبحت أكثر التزاماً بمهامي	3,9483	0,47471	درجة عالية
04	التدريب والتكوين زادا من قدرتي على الإنجاز السريع والدقيق	3,9483	0,51033	درجة عالية
05	أشعر أن المؤسسة تستثمر في تطوير كفاءتي	3,9828	0,57709	درجة عالية
06	التدريب والتكوين جعلاني موظفًا أكثر احترافية	3,9655	0,49437	درجة عالية
07	لاحظت تطورًا في أدائي بعد كل دورة تكوينية	3,8621	0,66089	درجة عالية
08	هناك علاقة مباشرة بين البرامج التكوينية وأدائي الوظيفي	3,8966	0,69306	درجة عالية
	دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9512	0,44847	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 27

تُظهر نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول محور دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي أن أفراد العينة يقيّمون هذا الدور بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,9512 بانحراف معياري قدره 0,44847، ما يدل على أن هناك إدراكاً قوياً لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بأن برامج التدريب والتكوين تساهم بشكل فعّال ومباشر في رفع جودة أدائهم وتحسين مهاراتهم المختلفة، وقد جاءت كل العبارات

في هذا المحور بدرجة تقييم عالية، مما يعكس تأثيراً إيجابياً شاملاً وملموساً للتدريب والتكوين على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي، فقد بينت العبارة الأولى أن التدريب ساهم بشكل واضح في تحسين جودة العمل (4,0172)، كما أشارت العبارة الثانية إلى أن التكوين أدى إلى تحسين المهارات التقنية والمهنية للموظف (3,9828)، مما يؤكد فعالية هذه البرامج في تعزيز الجوانب الفنية والعملية، وأبرزت العبارة الثالثة أن التدريب والتكوين زادا من التزام الموظفين بمهامهم وهو ما يُعد دلالة على تعزيز الانضباط والمسؤولية، كما أوضحت العبارة الرابعة أن هذه البرامج ساهمت في تحسين سرعة الإنجاز ودقته، وهي من أهم مؤشرات الكفاءة المهنية، ومن جهة أخرى، أشار الموظفون في العبارة الخامسة إلى شعورهم بأن المؤسسة تستثمر فيهم وتحرص على تطوير كفاءاتهم، مما يعكس بُعداً تحفيزياً يدعم الولاء المؤسسي، كما أظهرت العبارة السادسة أن التدريب والتكوين ساهما في رفع مستوى الاحترافية لدى الموظف، وهو ما يعزز من جودة الأداء العام، وقد أكد الأفراد في العبارة السابعة أنهم يلاحظون تطوراً ملموساً في أدائهم بعد كل دورة تكوينية، ما يدل على وجود أثر تراكمي وإيجابي لهذه البرامج، أما العبارة الأخيرة فقد عبّرت عن إدراك الموظفين للعلاقة المباشرة بين البرامج التكوينية وبين أدائهم في العمل، وهو ما يؤكد أن هذه البرامج ليست مجرد نشاطات شكلية بل أدوات استراتيجية تؤثر بفعالية في تحسين الأداء، وعليه يمكن القول إن التدريب والتكوين داخل مؤسسة سونلغاز للتوزيع يُعدان من أهم الآليات المعتمدة في رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز القدرات الفردية وتطوير الأداء المهني بشكل مستدام.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أصبح اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من اختبار الفرضيات هو استنتاج خصائص المجتمع أو بعضها من ملاحظة العينة التي أخذت منه.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتكوين على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (05) نتيجة الفرضية الرئيسية

		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
		0,28677	0,679	0,691	,831 ^a	1
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 ^b	61,387	5,048	2	10,097	Regression	1
		0,082	55	4,523	Residual	
			57	14,620	Total	
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0,691	0,399		0,358	0,143	(Constant)	1
0,026	2,286	0,320	0,136	0,310	التدريب	
0,000	3,879	0,543	0,166	0,644	التكوين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_i$$

$$Y_i = 0.143 + 0.310X_1 + 0.644X_2 + \varepsilon_i$$

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتكوين على الأداء الوظيفي إلى أن هذا الأثر مثبت إحصائياً وقوي من حيث الدرجة والتأثير، حيث يبين معامل الارتباط ($R=0,831$) وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب والتكوين من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما يوضح معامل التحديد ($R^2=0,691$) أن نحو 69.1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال متغيري التدريب والتكوين، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج التفسيري، كما أن قيمة F بلغت (61,387) عند مستوى دلالة (Sig=0,000) ما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائياً وذو قدرة تفسيرية عالية، أما بالنسبة للمعاملات الانحدارية غير المعيارية فيظهر أن لكل

من التدريب والتكوين تأثير معنوي على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة B الخاصة بالتدريب (0,310) عند مستوى دلالة (0,026) مما يدل على وجود تأثير معنوي عند مستوى أقل من 0,05، أما التكوين فقد سجل تأثيراً أعلى بقيمة B بلغت (0,644) وبمستوى دلالة (0,000)، وهو ما يبرز الدور الأقوى نسبياً للتكوين مقارنة بالتدريب في تحسين الأداء الوظيفي، كما أن القيمة المعيارية (Beta) للتكوين (0,543) أعلى من تلك الخاصة بالتدريب (0,320) مما يعزز هذا الاستنتاج، وعليه فإن نتائج هذا النموذج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية وتثبت وجود أثر فعلي ومؤثر لكل من التدريب والتكوين على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز للتوزيع، مما يدعم أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء العام ورفع كفاءة المؤسسة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (1-5) نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية/المعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,003	3,102	0,988	(Constant)	0,606	,7780	0.000	86,128
0,000	9,281	0,754	التدريب				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

$$Y_i = \alpha + \beta X + \varepsilon_i$$

$$Y_i = 0.988 + 0,754X + \varepsilon_i$$

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الأداء الوظيفي إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين التدريب والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز للتوزيع، حيث توضح نتائج تحليل الانحدار أن النموذج يفسر ما نسبته 60.6% من التغير في الأداء الوظيفي كما يدل عليه معامل التحديد ($R^2 = 0.606$)، وهي نسبة تبرز التأثير الكبير لمتغير التدريب بشكل منفرد، كما أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.778$) تعكس علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، ومن جهة أخرى فقد كانت القيمة المحسوبة لـ F (86,128) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يشير إلى معنوية النموذج ككل وقدرته على التفسير والتنبؤ، وفيما يخص معنوية معامل التدريب في نموذج الانحدار فقد جاءت قيمة B تساوي (0,754) وهو معامل موجب ودال إحصائياً حيث بلغت قيمة t (9,281) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن هناك أثراً إيجابياً ومعنوياً للتدريب على الأداء الوظيفي، أي كلما زادت فعالية برامج التدريب الموجهة للموظفين تحسن أداؤهم الوظيفي بشكل واضح، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع قاعدة القرار المعتمدة في التحليل والتي تنص على أنه إذا كانت قيمة Sig أقل من أو تساوي 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه يمكن تأكيد أن التدريب يمثل عنصراً جوهرياً في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة، ويُعد من المداخل الأساسية لتحسين الإنتاجية وتطوير السلوك المهني للموارد البشرية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكوين على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (2-5) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية/معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,854	0,185	0,068	(Constant)	0,661	,8130	0.000	109,299
0,000	10,455	0,965	التكوين				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 27

$$Y_i = 0.068 + 0,956X + \varepsilon_i$$

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكوين على الأداء الوظيفي أن هذا الأثر مثبت إحصائياً وقوي الدلالة، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.813$) يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير التكوين والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.661$) فيُظهر أن نسبة 66.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي تُفسَّر من خلال متغير التكوين فقط، وهي نسبة مرتفعة تؤكد التأثير الكبير لبرامج التكوين، كما أن القيمة المحسوبة لـ F في اختبار ANOVA بلغت (109,299) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير المتغير التابع بدرجة عالية، وفيما يخص المعامل الانحداري الخاص بالتكوين فقد بلغت قيمته ($B = 0.965$) وهو معامل موجب ومرتفع، ويعني أن كل ارتفاع في مستوى التكوين يؤدي إلى تحسن مماثل في الأداء الوظيفي، كما كانت قيمة t (10.455) بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يثبت أن معامل التكوين دال إحصائياً وبشكل قوي، وبالرجوع إلى قاعدة القرار المعتمدة والتي

تنص على أنه إذا كانت قيمة Sig أقل من أو تساوي 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، يمكن الجزم بأن التكوين له أثر فعّال وإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز للتوزيع، وهو ما يعكس أهمية التكوين المستمر كأداة استراتيجية لتأهيل الموظفين، تطوير مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف والإبداع في أداء مهامهم المختلفة.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية مستغانم تعتبر من بين المؤسسات الإقتصادية العمومية و الإستراتيجية التي تسع للتكيف مع مختلف التطورات الإقتصادية العالمية و مدى مميزاتها و فعاليتها الداخلية و الخارجية في مجال العلاقات العامة و هذه الأخيرة بمثابة خطوة هامة و جدية تتبعها مؤسسة سونلغاز بالإضافة خدماتها و أنشطتها المتمثلة في إنتاج و نقل الطاقة و توزيعها ، كما أن لها دور في خلق علاقات جيدة و صورة حسنة و تفاهم داخل المؤسسة و بين تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من البحث من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - مديرية توزيع مستغانم، حيث تم عرض مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتقنية للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على أهم نشاطاتها في مجال توزيع الكهرباء والغاز.

تعكس الدراسة التطبيقية مدى التزام مؤسسة سونلغاز بمبدأ الاحترافية في تسيير مواردها، وحرصها على التطوير والتواصل مع المجتمع بما يعزز من جودة أدائها ويحقق أهدافها التنموية.

المؤسسة و جمهورها.

خاتمة :

وفي ختام هذه الدراسة ، و بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية و التطبيقية المتعلقة بالتدريب و التكوين المهني ، و أثرهما المباشر و غير المباشر على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز ، يمكن القول بأن للتدريب و التكوين دورا محوريا في تطوير كفاءات الموارد البشرية و تحسين إنتاجيتها كما أظهرت نتائج الدراسة أن شركة سونلغاز تولي اهتماما لبرامج التكوين ، إلى أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير هذه البرامج لتتلائم أكثر مع متطلبات العمل و التطورات التكنولوجية الحديثة . كما تبين أن تحسين جودة التكوين و تكييفه مع احتياجات العمال ، ينعكس ايجابيا على الأداء الفردي و الجماعي ، و يعزز من روح المبادرة و الإنتماء للمؤسسة .

وعليه فإن الإستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين المستمر يعد أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل ، و يمثل خيارا استراتيجيا لتعزيز القدرة التنافسية و تحقيق الأهداف المسطرة .

نتائج الدراسة الكلية:

- توجد علاقة إيجابية قوية بين فعالية برامج التدريب والتكوين وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- الموظفون الذين استفادوا من التدريب والتكوين أظهروا كفاءات أعلى، والتزامًا أكبر، ورضًا وظيفيًا متزايدًا.
- أن التدريب والتكوين عمليتين مترابطتين مترابطتين لتنمية المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد والمتكامل -
- يركز التدريب والتكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرامج وتنفيذها وتقييم مدى فعاليتها. -
- تظهر الآثار الإيجابية لهما من خلال مدى إستيعاب العامل وتأثره أي من خلال أداءه.
- التكوين و التدريب عملية دائمة ضرورة بالنسبة للعاملين و المنظمة. -
- أظهر اختبار الفرضية الرئيسية وجود تأثير إحصائي قوي وإيجابي للتدريب والتكوين على الأداء الوظيفي ($R=0.831$) ، ($R^2=0.691$)
- أكد اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة قوية ومعنوية بين التدريب والأداء الوظيفي، حيث يفسر التدريب 60.6% من التغير في الأداء الوظيفي. ($R^2=0.606$)
- أثبت اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود تأثير إحصائي قوي ومعنوي للتكوين على الأداء الوظيفي، حيث يفسر التكوين 66.1% من التغيرات في الأداء الوظيفي. ($R^2=0.661$)
- عكست استجابات الموظفين تقييماً عالياً لمستوى التدريب المقدم، بمتوسط حسابي عام قدره 3.8840، مما يدل على توافق كبير بشأن جودة برامج التدريب.
- أظهرت استجابات الموظفين بشأن التكوين تصوراً إيجابياً ورضاً كبيراً، بمتوسط حسابي عام قدره 3.9879، مما يشير إلى أن التكوين يمثل مجال اهتمام رئيسي للإدارة والتنظيم.

- تم تقييم الأداء الوظيفي داخل شركة سونلغاز للتوزيع بدرجة عالية من قبل الموظفين، بمتوسط حسابي عام قدره 3.9167، مما يشير إلى اتساق كبير في التقييمات المتعلقة بالكفاءة المهنية والالتزام الوظيفي.

- : صعوبات البحث

من أبرز صعوبات التي واجهتنا لدينا-

1- نقص المراجع فيما يخص الإشكالية بحيث أن معظم البحوث والكتابات تتحدث عن التدريب وتعتبر

التكوين رابط للتدريب ومزيج له أي أنهما مرتبطان أي لهما تقريبا نفس الفعالية والهدف

2 - صعوبة الحصول على معلومات حول التكوين في الميدان التطبيقي لأن واقعه داخل المؤسسة ضئيل

مقارنة بالتدريب

توصيات :

- تصميم برامج تكوينية موجهة وفقا لتحليل دقيق لإحتياجات العمال و المناصب ، لضمان ملائمة المحتوى مع متطلبات العمل الفعلية.
- الإعتماد على مكونين ذوي كفاءة و خبرة في المجال مع تحديث مناهج التكوين بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية و التنظيمية .
- تقييم فعالية برامج التكوين بشكل دوري ، من خلال قياس أثرها على الأداء الفردي و الجماعي ، تعديلها بناءا على النتائج.
- تشجيع التكوين المستمر داخل المؤسسة ، و تحفيز العمال على المشاركة فيه من خلال الحوافز المادية و المعنوية .
- دمج التكوين ضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية ، وعدم إعتبره مجرد اجراء شكلي



قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل، دن قرطبة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007.
2. عبد الرحمان عبد الباقي عمر :إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس 1975.
3. أحمد ماهر، إدارة التدريب، مركز التنمية، الإسكندرية، 2007.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، 2004
5. أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية الجامعية ط 05 ، ، 2001
6. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، بيروت 2002
7. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
8. سهيلة عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر عمان الأردن 2007 .
9. الشناوي، مصطفى إدارة وتنمية الموارد البشرية: دور التدريب في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية 2014 .
10. الطعاني , حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان 2013 .
11. صلاح الدين , إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر (ط 2). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية 2006 .
12. عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمّان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع 2006
13. سيد مصطفى احمد ,إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون. مصر: دار الكتاب 2000.
14. فضيل حسون , إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع 2010 .

15. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل). عمان الأردن: اثراء للنشر والتوزيع 2009.
16. عبد الباقي صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
17. مراكشي، ع. ب. (2015). أسس ومبادئ التدريب الإداري في المؤسسات العربية. دار العلم للنشر والتوزيع.
18. عادل محمد زايد 2003، إدارة الموارد البشرية، رؤى استراتيجية ، مصر ، جامعة القاهرة
19. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
20. الطائي يوسف حليم و عبد المحسن الفضل مؤيد، و هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً: المقالات العلمية

1. د:عبد الجليل طواهرير و د . محمد منير بن عبد الهادي محاضرات في هندسة التكوين جامعة قاصدي مرباح ورقلة
2. علي محمد عبد الوهاب (1981) للتدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة ، الرياض
3. صلاح الدين الهيتي. (تموز، 2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال .
4. (لطيف لؤي، و الشكر بطرس. (2008). "دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين" ضمن القطاع الفندقي. مجلة الادارة و الاقتصاد .
5. مديحة بخوش، (2015)، 31 ديسمبر. (أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة). مجلة رؤى اقتصادية، العدد 9. <https://asjp.cerist.dz/en/article/39890>

6. أبوحميد، حمد بن سعد، 2020 أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21.
7. اللوزي، موسى سالمة، الزهراني، عمر عطية، 2012 (العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي)، مجلة العلوم الإدارية، العدد، 1، المجلة 39.
8. أبوحميد، حمد بن سعد، 2020 (أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين)، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21.
9. الغامدي، أحمد مسعود، 2018 "أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين"، صحيفة المال
10. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيترات (2022)، (العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة) المجلة الإلكترونية متعددة التخصصات العدد (06) والأربعون شهر افريل .
11. أبوحميد، حمد بن سعد، 2020 أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 21.
12. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel-، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018

ثالثاً: المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. الطاهر الحدي، عبد العزيز الدباغي، (دور التكوين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام)، ولاية غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2022-2023.
2. دغباج زهية، (التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل جامعة وهران 2 محمد بن أحمد – وهران- كلية العلوم الإجتماعية
3. (لطيف لؤي، و الشكر بطرس. (2008). "دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين" ضمن القطاع الفندقي. مجلة الادارة و الاقتصاد
4. بديعة بوشارب. (2019/2018). دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة،

5. هالة موسى (2015/2014) دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية ، البويرة ، جامعة أكلي محند اولحاج
6. الربيع بوعريوة (2007) تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، بومرداس ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس
7. محمود عبد الله يوسف محمد، و عبد النبي صالح الدين. (2010), العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة (الأطروحة دكتوراه). مصر، كلية العلوم الإقتصادية و السياسية ، القاهرة: جامعة القاهرة.

المراجع باللغة بالاجنبية :

1. **developpement de l'entrepris et promotion des hommes.** Entreprise moderne d'Edition. Paris.1990
2. Le Boterf, G. (1993). **De la compétence** : essai sur un attracteur étrange (p. 120). Paris: Éditions d'Organisati <https://excerpts.numilog.com/books/9782212547771-extrait.pdf>
3. Flippo, E. B. (1976). ***Principles of Personnel Management*** (4^e éd.).p 03 New York : McGraw-Hill.
4. Luthans, Fred . (2011). **Organizational Behavior** (12th ed.). McGraw-Hill Education
5. Gilbert, Thomas . F. (1978). **Human Competence**: Engineering Worthy Performance. McGraw-Hill
6. SPSS: V27(SPSS: Statistical Package for the Social Sciences).



قائمة الملاحق



ملحق رقم (01): مخرجات برنامج SPSS

Correlations

Correlations										
		التدريب	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8
التدريب	Pearson Correlation	1	,845**	,874**	,884**	,765**	,824**	,857**	,792**	,882**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 1	Pearson Correlation	,845**	1	,706**	,717**	,593**	,750**	,821**	,488**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 2	Pearson Correlation	,874**	,706**	1	,829**	,639**	,691**	,656**	,713**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 3	Pearson Correlation	,884**	,717**	,829**	1	,729**	,648**	,656**	,609**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 4	Pearson Correlation	,765**	,593**	,639**	,729**	1	,449**	,627**	,533**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 5	Pearson Correlation	,824**	,750**	,691**	,648**	,449**	1	,837**	,558**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 6	Pearson Correlation	,857**	,821**	,656**	,656**	,627**	,837**	1	,518**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 7	Pearson Correlation	,792**	,488**	,713**	,609**	,533**	,558**	,518**	1	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 8	Pearson Correlation	,882**	,675**	,688**	,790**	,573**	,648**	,685**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations										
		التكوين	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8
التكوين	Pearson Correlation	1	,803**	,799**	,852**	,797**	,809**	,688**	,773**	,729**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 1	Pearson Correlation	,803**	1	,714**	,643**	,631**	,652**	,497**	,471**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 2	Pearson Correlation	,799**	,714**	1	,749**	,790**	,539**	,513**	,459**	,290*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,027
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 3	Pearson Correlation	,852**	,643**	,749**	1	,610**	,654**	,597**	,621**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 4	Pearson Correlation	,797**	,631**	,790**	,610**	1	,571**	,355**	,649**	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,006	,000	,008
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 5	Pearson Correlation	,809**	,652**	,539**	,654**	,571**	1	,449**	,474**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 6	Pearson Correlation	,688**	,497**	,513**	,597**	,355**	,449**	1	,421**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	,000		,001	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 7	Pearson Correlation	,773**	,471**	,459**	,621**	,649**	,474**	,421**	1	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 8	Pearson Correlation	,729**	,418**	,290*	,546**	,346**	,666**	,538**	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,027	,000	,008	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations										
		الأداء الوظيفي	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,753**	,840**	,899**	,782**	,861**	,906**	,834**	,924**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 1	Pearson Correlation	,753**	1	,665**	,550**	,669**	,736**	,560**	,487**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 2	Pearson Correlation	,840**	,665**	1	,723**	,565**	,691**	,731**	,610**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 3	Pearson Correlation	,899**	,550**	,723**	1	,669**	,646**	,827**	,844**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 4	Pearson Correlation	,782**	,669**	,565**	,669**	1	,688**	,631**	,446**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 5	Pearson Correlation	,861**	,736**	,691**	,646**	,688**	1	,709**	,628**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 6	Pearson Correlation	,906**	,560**	,731**	,827**	,631**	,709**	1	,795**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 7	Pearson Correlation	,834**	,487**	,610**	,844**	,446**	,628**	,795**	1	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 8	Pearson Correlation	,924**	,553**	,719**	,816**	,732**	,786**	,861**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations										
		دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8
دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,741**	,777**	,871**	,869**	,776**	,882**	,790**	,835**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 1	Pearson Correlation	,741**	1	,718**	,546**	,580**	,447**	,523**	,675**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 2	Pearson Correlation	,777**	,718**	1	,717**	,533**	,533**	,551**	,614**	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 3	Pearson Correlation	,871**	,546**	,717**	1	,785**	,637**	,740**	,536**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 4	Pearson Correlation	,869**	,580**	,533**	,785**	1	,652**	,827**	,603**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 5	Pearson Correlation	,776**	,447**	,533**	,637**	,652**	1	,736**	,408**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 6	Pearson Correlation	,882**	,523**	,551**	,740**	,827**	,736**	1	,683**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 7	Pearson Correlation	,790**	,675**	,614**	,536**	,603**	,408**	,683**	1	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
العبارة 8	Pearson Correlation	,835**	,430**	,489**	,783**	,729**	,653**	,706**	,581**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ثبات محور التدريب

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,936	8

Reliability

Scale: ثبات محور التكوين

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	8

Reliability

Scale: ثبات محور الأداء الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,946	8

Reliability

Scale: ثبات محور دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,924	8

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	46	79,3	79,3	79,3
	أنثى	12	20,7	20,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	16	27,6	27,6	27,6
	من 30 الى 40 سنة	33	56,9	56,9	84,5
	من 41 الى 50 سنة	7	12,1	12,1	96,6
	أكبر من 50 سنة	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادات مهنية	5	8,6	8,6	8,6
	ليسانس	36	62,1	62,1	70,7
	ماستر	16	27,6	27,6	98,3
	دراسات عليا	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	22	37,9	37,9	37,9
	من 5 إلى 10 سنوات	8	13,8	13,8	51,7
	من 11 إلى 15 سنة	19	32,8	32,8	84,5
	أكثر من 15 سنة	9	15,5	15,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	58	3,9310	,55763
العبارة 2	58	3,9655	,52867
العبارة 3	58	3,8966	,55218
العبارة 4	58	3,8621	,66089
العبارة 5	58	3,9310	,61735
العبارة 6	58	3,8793	,59464
العبارة 7	58	3,8276	,72880
العبارة 8	58	3,7759	,75028
التدريب	58	3,8840	,52280
Valid N (listwise)	58		

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	58	3,9655	,56087
العبارة 2	58	4,0345	,52867
العبارة 3	58	4,0517	,39392
العبارة 4	58	3,9744	,58883
العبارة 5	58	3,9655	,62029
العبارة 6	58	4,0517	,51033
العبارة 7	58	3,9310	,58825
العبارة 8	58	3,9444	,58825
التكوين	58	3,9879	,42675
Valid N (listwise)	58		

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	58	3,9828	,51269
العبارة 2	58	3,8966	,61243
العبارة 3	58	3,9310	,61735
العبارة 4	58	4,0172	,51269
العبارة 5	58	3,9138	,60072
العبارة 6	58	3,8103	,66112
العبارة 7	58	3,8793	,62345
العبارة 8	58	3,8966	,61243
الأداء الوظيفي	58	3,9167	,50645
Valid N (listwise)	58		

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	58	4,0172	,47725
العبارة 2	58	3,9828	,51269
العبارة 3	58	3,9483	,47471
العبارة 4	58	3,9483	,51033
العبارة 5	58	3,9828	,57709
العبارة 6	58	3,9655	,49437
العبارة 7	58	3,8621	,66089
العبارة 8	58	3,8966	,69306
دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي	58	3,9512	,44847
Valid N (listwise)	58		

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكوين, التدريب	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831 ^a	,691	,679	,28677
a. Predictors: (Constant), التكوين, التدريب				

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10,097	2	5,048	61,387	,000 ^b
	Residual	4,523	55	,082		
	Total	14,620	57			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التدريب, التكوين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,143	,358		,399	,691
	التدريب	,310	,136	,320	2,286	,026
	التكوين	,644	,166	,543	3,879	,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,778 ^a	,606	,599	,32072

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8,859	1	8,859	86,128	,000 ^b
	Residual	5,760	56	,103		
	Total	14,620	57			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,988	,318		3,102	,003
	التدريب	,754	,081	,778	9,281	,000

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكوين ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,813 ^a	,661	,655	,29740		
a. Predictors: (Constant), التكوين						
ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,667	1	9,667	109,299	,000 ^b
	Residual	4,953	56	,088		
	Total	14,620	57			
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التكوين						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,068	,370		,185	,854
	التكوين	,965	,092	,813	10,455	,000
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي						

❖ ملحق رقم (02) :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإجابة عليها، والتي تعالج موضوع " دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي "، والمتعلقة بمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال ، نرجو منكم التعاون والمساهمة بالإجابة عليها بكل دقة وموضوعية بوضع (X) في المكان المخصص لذلك مع العلم أن البيانات المقدمة من قبلكم ستستغل لأغراض علمية فقط، مع المحافظة على السرية والخصوصية، مقدرين إسهامكم في هذا الاستبيان وشاكرين تعاونكم سلفاً.

وتقبلوا أسمى عبارات التقدير والاحترام

القسم الأول: المعلومات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:	
ذكر	أنثى

2. العمر:			
أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:			
شهادات مهنية	ليسانس	ماستر	دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
----------------	-------------------	------------------	----------------

القسم الثاني : دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور التدريب						
01	يتوفر في المؤسسة برنامج تدريبي منظم					
02	يتم تحديد احتياجاتي التدريبية قبل المشاركة في أي برنامج					
03	التدريب الذي أتلقيه متعلق بطبيعة عملي					
04	مدة التدريب كافية لتحقيق الأهداف المرجوة					
05	المدرّبون يمتلكون كفاءة وخبرة مهنية عالية					
06	أستفيد فعلياً من التدريب في أداء مهامي اليومية					
07	المؤسسة تشجع الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية					
08	يتم تقييم نتائج التدريب بعد الانتهاء منه					
محور التكوين						
01	هناك خطة تكوين سنوية في المؤسسة					
02	التكوين المستمر يساهم في تطوير كفاءتي المهنية					
03	المؤسسة توفر تكويناً ملائماً عند إدخال تكنولوجيا أو آليات جديدة					
04	يتم إشراكي في اختيار مواضيع التكوين					
05	التكوين يساهم في تعزيز قدراتي على حل المشكلات المهنية					
06	التكوين الذي أتلقيه يساعدني على تحمل مسؤوليات أكبر					

					المؤسسة تخصص ميزانية واضحة للتكوين	07
					التكوين يعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء	08
محور الأداء الوظيفي						
					أتمكن من أداء مهامي بدقة وكفاءة	01
					ألتزم بمواعيد تسليم المهام الموكلة إليّ	02
					أستطيع التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة	03
					أقدم أفكارًا أو مبادرات لتحسين العمل	04
					أتعامل بفعالية مع زملائي ومديريّ	05
					أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي	06
					أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة	07
					أحافظ على جودة مستمرة في الأداء	08
دور التدريب والتكوين في تحسين الأداء الوظيفي						
					ساهم التدريب في تحسين جودة عملي	01
					التكوين حسّن من مهاراتي التقنية والمهنية	02
					بفضل التدريب والتكوين، أصبحت أكثر التزاماً بمهامي	03
					التدريب والتكوين زادا من قدرتي على الإنجاز السريع والدقيق	04
					أشعر أن المؤسسة تستثمر في تطوير كفاءتي	05
					التدريب والتكوين جعلنا مّيّ موظفًا أكثر احترافية	06
					لاحظت تطورًا في أدائي بعد كل دورة تكوينية	07
					هناك علاقة مباشرة بين البرامج التكوينية وأدائي الوظيفي	08

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التدريب والتكوين المهني في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على شركة سونلغاز كدراسة حالة. تم التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية للتدريب والتكوين، وأهدافهما، وأنواعهما، بالإضافة إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي الشركة، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فعالية برامج التدريب والتكوين وتحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، كما تبين أن الموظفين الذين استفادوا من التكوين كانت لديهم كفاءات أعلى، ودرجة أكبر من الالتزام والرضا الوظيفي. وفي ضوء هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل دور التكوين في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

Summary:

This study aims to highlight the importance of training and professional development in improving job performance within economic institutions, focusing on Sonelgaz Company as a case study. The theoretical part addressed the fundamental concepts of training and development, their objectives, types, and the concept of job performance and its indicators. In the practical part, a questionnaire was used to collect data from a sample of the company's employees, and the data was analyzed using appropriate statistical methods.

The study revealed a positive relationship between the effectiveness of training programs and the improvement of employees' job performance. It was found that employees who benefited from training had

higher competencies and a greater degree of job satisfaction and commitment. Based on these findings, a set of recommendations was proposed to