

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي/2020

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي (ل م د)

دفعة: 2020

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - وحدة تبسة -

إشراف الأستاذ:

د. سليم جابو

إعداد الطلبة:

- نجم الدين براكني

- صفاء زروانة

نوقشت امام اللجنة المكونة من الاساتذة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الكريم شوكمال	أستاذ محاضر-ب.	رئيسا
سليم جابو	أستاذ محاضر-أ.	مشرفا ومقررا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر-أ.	مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي/2020

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي (ل م د)

دفعة: 2020

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز - وحدة تبسة -

إشراف الأستاذ:

د. سليم جابو

إعداد الطلبة:

- نجم الدين براكني

- صفاء زروانة

نوقشت امام اللجنة المكونة من الاساتذة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الكريم شوكمال	أستاذ محاضر-ب-	رئيسا
سليم جابو	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر-أ-	مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و عرفان

بفضل الله وعونه وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل المتواضع و نسأله
التوفيق فيه.

ما كان هذا البحث ليرى لولا مساعدة بعض الأشخاص كان لهم الفضل في رسم
معالم هذا البحث والذين نتقدم إليهم بالشكر الجزيل و نحفظ جملتهم ما حيننا ونبدأ
بشكر خاص للأستاذ المشرف " سليم جابو " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه القيمة و تقديم يد العون لنا.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين منحونا من وقتهم لقراءة
مذكرتنا وإثرائهم بتوجيهاتهم القيمة.

نختم هذا التشكرات بشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث من قريب و بعيد

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم برامج التكوين وكفاءة المورد البشري بالمؤسسة، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز -تبسة- خلال الفترة الممتدة: 2019-2020، حيث تم توزيع استبيان مكون من محورين وموزع على (32) عامل، واعتمدت في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن كفاءة المورد البشري بالمؤسسة لا تحقق إلا بوجود فعالية في برامج التكوين.

الكلمات المفتاحية: برامج التكوين، كفاءة المورد البشري.

Summary:

This research aims to trace the relationship between the concept of training programs and the efficiency of the human resource in the institution, as we conducted a field study at the level of Sonelgaz Corporation – Tebessa - during the period: 2019-2020, where a questionnaire consisting of two axes was distributed and distributed to (32) workers, and it was approved in This study is based on the SpSS statistical program for data dumping and analysis, and finally concluding that the efficiency of the human resource in the institution can only be achieved by the existence of effectiveness in training programs.

Key words: Training programs, human resource efficiency.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	ملخص
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التأصيل النظري للدراسة
03	المطلب الأول: الإطار العام للبرامج التكوينية
10	المطلب الثاني: الإطار العام لكفاءة المورد البشري
22	المطلب الثالث: علاقة برامج التكوين بكفاءة المورد البشري
24	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة ببرامج التكوين
26	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بكفاءة المورد البشري
28	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بمؤسسة سونلغاز -تبسة	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
43	المطلب الأول: تحليل ومناقشة مدى استجابة أفراد العينة لفعالية البرامج التكوينية لمؤسسة سونلغاز -تبسة-
44	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة مدى استجابة أفراد العينة لكفاءة المورد البشري لمؤسسة سونلغاز -تبسة-
47	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين فعالية البرامج التكوينية وكفاءة المورد البشري
48	خلاصة الفصل الثاني
49	خاتمة عامة
53	قائمة المراجع
58	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	المقارنة بين الكفاءة والفعالية	01
32	عرض موجز حول المؤسسة	02
33	الاستبيانات الموزعة المسترجعة والصالحة	03
33	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04
34	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	05
35	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل	06
36	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	07
37	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية	08
38	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية	09
39	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمكان المشاركة في دورات تكوينية	10
41	مقياس ليكارت الخماسي	11
42	اتجاهات أوزان مقياس ليكارت الخماسي	12
42	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ولكل محور على حدى	13
43	نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات للمحور الأول (13-01)	14
45	نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات للمحور الثاني (12-01)	15
47	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لفعالية البرامج التكوينية على كفاءة المور البشري في مؤسسة سونلغاز - تبسة-	16

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	المفاهيم المتعلقة بالكفاءة	01
14	مستويات الكفاءة	02
16	نموذج لتحليل كفاءة أداء العمل	03
21	الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة الفعالية	04
22	خطوات تقييم الأداء	05
34	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
35	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	07
36	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل	08
37	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
38	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية.	10
39	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية	11
40	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمكان المشاركة في دورات تكوينية	12

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	اتفاقية التربص	01
61	استمارة الاستبيان	02
66	نتائج التحليل الاحصائي	03
74	الهيكل التنظيمي	04
76	عدد العمال في المؤسسة	05
77	خريطة توزيع خدمات سونلغاز في ولاية تبسة	06

مقدمة عامة

1. توطئة

أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية على اختلافها لكونها تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها تعتبر بدورها أهم عوامل الانتاج على الإطلاق، فهي المحرك الذي يدفع بقية عوامل الانتاج الأخرى، فنجاح المنظمات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها للموارد بشرية عالية الكفاءة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بها وصاينتها باستمرار، أصبحت المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يلتزمون بتوفير أفضل الكفاءات وضمن تحقيقها لأعلى مستوى أداء ممكن.

في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والبيادين، برز جليا مدى أهمية تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة هذا التغيير ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها.

أصبح ينظر إلى التكوين على أنه وسيلة للاستثمار عنصر حيويا لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة وفعالية في المنظمة باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب، وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لما تدرج الفدر داخل المؤسسة وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على جودة خدماتها من جهة ومن جهة أخرى، منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقية المهنية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، يوضع كذلك برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة مختصين ذوي خبرة في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم القدرات والمعارف، فيجب على المؤسسة أن تلبى احتياجاتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية.

بدأت العديد من المؤسسات في اعداد النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذا لم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الأفراد، من الخدمات بالنوعية المرغوب فيها والتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف.

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى البروز وتحقيق أهدافها مع مختلف التطورات الاقتصادية كالمؤسسة سونلغاز التي تعتبر من المؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تريد التكيف مع الوضع الاقتصادي وإبراز مكانتها في الاقتصاد الجزائري كالعامل على تحسين فعالية برامج التكوين وزيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة.

2. إشكالية الدراسة

بغية الإلمام بهذه الدراسة والخوض فيها بتفصيل أكثر، استنادا بها بما تم طرحه سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية برامج التكوين في مؤسسة سونلغاز؟، ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءة المورد البشري بالمؤسسة؟.

من خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بالدراسة على النحو التالي:

- ما مدى فعالية برامج التكوين في مؤسسة سونلغاز – تبسة-؛
- ما مستوى كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز – تبسة -؛
- ما مدى مساهمة برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز – تبسة-.

3. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات الفرعية، وانسجاما مع المشكلة الرئيسية سيتم اختيار الفرضيات التالية:

- هناك فعالية كبيرة لبرامج التكوين في مؤسسة سونلغاز – تبسة-؛
- يتميز المورد البشري في مؤسسة سونلغاز – تبسة – بكفاءة عالية؛
- تساهم برامج التكوين المبرمجة بمؤسسة سونلغاز – تبسة- في زيادة كفاءة المورد البشري.

4. أسباب اختيار الدراسة

ترجع أسباب اختيار هذه الدراسة إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، نذكر منها:

- الرغبة في معرفة مدى توافق الدراسة النظرية للموضوع والتجسيد الفعلي لها؛
- التوجهات الإدارية الحديثة صارت تركز على كفاءات الموارد البشرية بمختلف جوانبها؛
- التعرف على الدور الفعلي الذي تلعبه برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري؛
- إثراء رصيد المكتبة الجامعية بهذا الموضوع نظرا لقلته تناوله من قبل الطلبة.

5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق نتائج تكون حلا لمشكلة الموضوع من خلال الأهداف الموالية:

- الإلمام بكافة المفاهيم المتربص ببرامج التكوين؛
- تقديم صورة عن واقع التكوين بالمؤسسة؛
- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؛
- معرفة مدى مساهمة برامج التكوين في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية؛
- تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمؤسسة وتحسين أدائهم.

6. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تلعب دورا هاما في المنظمات نظرا لنتائجها الإيجابية باعتبار برامج التكوين وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية في مساهمة التحديات والتطورات السريعة في مختلف الميادين، كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين من النتائج والتوصيات التي سنتوصل إليها بعد نهاية الدراسة، وأخذها كمرجع عند وضعهم لبرامجهم التكوينية.

7. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تسليط الضوء على دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.

الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات المتمثلة في مؤسسة "سونلغاز" وحدة تبسة.

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفترة من 2020/04/08 الى 2020/04/30 في مؤسسة سونلغاز وحدة تبسة.

8. منهج أدوات الدراسة

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة، وقصد اختيار صحة الفرضيات المقترحة أو نفيها، سيتم استخدام مناهج ختمتها طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وتطبيقية في نفس الوقت، حيث يتم اعتماد المنهج الوصفي في سرد مختلف المفاهيم المرتبطة ببرامج التكوين، بالإضافة لدراسة التداخل بين العنصرين السابقين من خلال وصف العلاقة بينهما، علاوة على ذلك استخدام المنهج التحليلي كمنهج مساعد لتغطية الجانب التطبيقي، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للوقوف على دور فعالية برامج التكوين على مستوى مؤسسة "سونلغاز" وحدة-تبسة.

9. مرجعية الدراسة

هناك عدة دراسات سابقة، دراسات متعلقة ببرامج التكوين ودراسات أخرى متعلقة بالكفاءة، وسيتم التطرق إليها من خلال المبحث الثاني من الفصل الأول من الدراسة.

10. صعوبات الدراسة

خلال فترة إنجاز بحثنا هذا واجهتنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على البيانات المالية من المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة، نظرا للوضع الصحي الذي تمر به البلاد وهو تفشي فيروس كورونا -Covid19-
- غلق المؤسسات والمكتبات مما حال والاستعانة بالمراجع المتعلقة بالدراسة؛

- صعوبة التواصل في ما بيننا والتحاور والتشاور في الموضوع.

11. هيكل الدراسة

يتناول الفصل الأول التأسيس النظري للدراسة وذلك من خلال تقسيم الفصل الأول الى مبحثين، المبحث الأول يتعلق دور فعالية برامج التكوين وكفاءة المورد البشري، أما المبحث الثاني خصص للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

بينما الفصل الثاني سيتم اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة سونلغاز وحدة – تبسة، حيث تم تقديم مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى البرامج والأدوات المستخدمة في حل الاشكالية الموضوعية من خلال أداة الاستبيان للوقوف على دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري محل الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراسة

تمهيد

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء ومتكويين ومستعدين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين كفاءات العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج التوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال ابداء التحسن والمبادرة في المشاركة في تحسن مستواهم وتحقيق الاندماج في عصر المعرفة والعولمة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد من خلال تطوير كفاءاته وعلى المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها. لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التأصيل النظري للدراسة.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: التأسيس النظري للدراسة

تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها، فإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد والتدخل في حالة الانخفاض، حيث تلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد ضمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار، إذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة، وحتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري أداء وظائفه دون زيادة أو نقصان، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- الإطار العام للبرامج التكوينية؛
- الإطار العام لكفاءة المورد البشري؛
- علاقة برامج التكوين بكفاءة المورد البشري.

المطلب الأول: الإطار العام للبرامج التكوينية

تعتبر وظيفة التكوين مكملة لوظيفتي الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين فقط، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تكوينية تساعد في تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم من جهة، وعليه ارتأينا تقديم مدخل مفاهيمي حول التكوين من خلال عرض أهم المفاهيم.

I- مفهوم التكوين

لقد تعددت الجوانب التي تم التطرق إليها في تعريف التكوين وهذا باختلاف الأطراف والمصادر، ورغم الاختلاف في هذه المفاهيم، إلا أنها تصب في هذا المعنى والهدف وأهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف التكوين على أنه: "عملية نوعية من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بالمعارف والمهارات والقدرات والآراء التي يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار"¹

كما يعرف أيضا: "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والخلية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"².

¹ - عقيلة حاج ميهوبي (2018)، دور الدولة في تنمية الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة البلدية 2، المجلد الثاني، العدد الرابع، ص 430.

² - محمد أحمد اسماعيل (2018)، مفهوم التكوين ودوره على مستوى المؤسسة. [https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com) 2020/02/17

وفي تعريف آخر: "مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين".¹

I-1-أهمية التكوين

تكمن أهمية التكوين في النقاط التالية:²

- أن صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها؛
- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي؛
- أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

I-2-أهداف التكوين

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة والفرد من خلال ما يلي:³

I-2-1-أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكمي؛
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها مع تقليل الأعطال والإتلاف؛
- إرساء ثقافة الحوار والتفاهم مما يحسن المناخ الوظيفي وترفع الأداء التنظيمي؛
- تحسين صورة المنظمة مع المتعاملين والجمهور؛
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة.

I-2-2-أهداف التكوين بالنسبة للفرد

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساعد على تكييف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها لما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يساعد العنصر البشري على تحقيق بعض الأهداف كالاستفادة من الحوافز والترقية في العمل.

¹ - حميد جر (2015)، موانمة إستراتيجية التكوين المضي لمتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 22.

² - بودح غنية، (2013)، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 78.

³ - عادل أمين مهمل، (2018)، دور التكوين في تنمية دور أداء الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02، ص ص 204، 205.

I-3- أوجه المقارنة بين التكوين والتدريب

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، ما عدا أن الأول يضم كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد، من قيم ومهارات وثقافات وأفكار مرنة ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما، التدريب هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم كما يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقة بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، ويتمكن من إدراك فهم الظواهر المختلفة.¹

حسب رأي آخر حول التدريب والتعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما الثاني فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة، أو الثقافة العاملة والإلمام بالبيئة ككل، فأغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف لتطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.²

II- البرامج التكوينية

سوف يتم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالبرامج التكوينية:

- تعرف البرامج التكوينية على أنها: "ما يزود بالمتربص من معلومات نظرية وأخرى تطبيقية من مهارات وترفع من مستوى أدائه فتجعل منه بعد التخرج قادر على الاندماج مهنيا ودون صعوبات".³
- كما تعرف فعالية برامج التكوين على أنها: "مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، أو كل هذه العوامل فإن الفعالية تنحصر في عنصرين أساسيين في عملية التكوين العنصر الأول والمهم هو المتكون، والعنصر الثاني هو محتوى التكوين، وهذه العوامل مجتمعة تحدد لنا مدى فعالية برامج التكوين".⁴

¹ - بلحاج أمينة، (2019)، التكوين، التدريب كهدف لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة الجزائر 3، العدد 11، ص 147.

² - نفس المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

³ - أعمار فضيلة، (2014)، تأثير برامج التكوين المهني على اندماج الشباب مهنيا، مجلة محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجلفة، بوزريعة، العدد 05، ص 47.

⁴ - مهدي مراد، (2018)، أثر التغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص سير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص ص 129، 130.

II-1-1- شروط فعالية برامج التكوين

لكي يكون برنامج التكوين فعالا لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه، وهي كالتالي:¹

II-1-1-1- البساطة: ليس من الضرورة أين يكون البرنامج معقدا حتى يكون ناجحا فعالا، بل على العكس من ذلك، وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، ويكون البرنامج بسيطا إذا كان معرفا تعريف واضحا، وإذا كانت العلاقة بين الأجزاء ببعضها وبين الأجزاء والكل وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية.

II-1-1-2- المرونة: هي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرامج مهمة، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

II-1-1-3- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرق ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدخلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات.

II-1-1-4- الاقتصاد: يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الاتفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الاتفاق الذي تقتضيه مهام البرنامج، فمثلا ليس هناك داع يقرر مسؤول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية، إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقتها إذا لم يكن المتكونين مستعدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة، أي الفائدة الجديدة قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم، أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها.

II-1-1-5- الإقناع والقبول: ومما كانت هذه الخاصية أهم خصائص برنامج التكوين الفعال، وذلك لأنهما تتعلق بقبول العالمين لأهداف البرنامج، وانتفاعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام، فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل، أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل.

¹ - مهدي مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129. 130.

III-العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين

توجد ثلاثة عوامل مؤثرة على فعالية برنامج التكوين تتمثل في:¹

III-1- زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال الرغبة لدى الأفراد

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون هذا الأخير معدا ومهما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، هذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة على تعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المنافسة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

III-2- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، لزيادة فعالية المكونين لا بد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفير الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين، كما يجب توفر الإدراك والحس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين، توفير المكافآت، الحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على كل من البرامج والمكونين، أن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

III-3- محتوى برامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

من أجل زيادة فعالية برامج التكوين لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها في ما يلي:

- 1- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين؛
- 2- ضرورة تجسيد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء؛
- 3- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري؛
- 4- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين؛
- 5- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم تقليل من الهدر في الوقت والتكلفة؛
- 6- اختيار طرق متنوعة للتكوين قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.

¹ - مهدي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

III-4-4- تنفيذ البرامج التكوينية

إن التنفيذ هو مرحلة إدارة البرامج التكوينية وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة إذ يتم فيها تبين حسن سلامة البرامج التكوينية، وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً أو سلباً على المرحلة المالية لها والمتعلقة بتقسيم البرامج التكوينية والتي سنتكلم عنها في جزء لاحق، معنى ذلك إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج وهي:¹

III-4-4-1- اختيار المكونين: لا شك أن اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرنامج التكويني، ويجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التكويني، إذ أن توفير المكون الكفئ يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

III-4-4-2- اختيار المتكونين: اختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين يكون قد تم في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، يبقى الآن أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب.

III-4-4-3- إرسال نماذج التسجيل: نموذج التسجيل يذكر المتكونين بحضورهم، ويتم عادة إرسال نماذج التسجيل قبل مواعيد انعقاد الدورة بستة أسابيع، إذا أرسلت النماذج بعد ذلك بمدة أكبر فلن يدع وقتاً كافياً لإيجاد بديل في حالة تخلف أحد المرشحين لحضور الدورة.

III-5- مراحل تقسيم البرامج التكوينية

وتتمثل هذه المرحلة في تقسيم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني:

يتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة، الوظيفة والمتكون وهذا أخصائي التكوين أو مدير التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية بصفة عامة.²

- **الاحتياجات التكوينية:** والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصف الوظائف، ومعدات الأداء والمشرفين حيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج.

- **إعداد الخطة التكوينية:** هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلي تلك الاحتياجات التكوينية للمكونين، حيث يتم تقسيم المواد والأنشطة التكوينية والساعات المخصصة لها، والتسلسل المنطقي لموضوعات التكوين.

¹ - جعفر بلال (2009)، **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص: التحليل والإشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص: 114. 115.

² - معمر بلال، **مرجع سبق ذكره**، ص: 137- 140.

- الترتيبات الإدارية: ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفير وسائل التكوين اللازمة.
- اختبار المرشحين: وهنا يستلزم فحص ودراسة إشارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به.
- تقسيم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ: يطلق أحيانا على مرحلة تقسيم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ بالتقسيم المستمر للبرنامج، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له في الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة، وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ وأهم الجوانب التي يتم تقييمها.
- مديا استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التكويني من حيث مكان عقده، توفير سبل الراحة للمتكونين، وتوفير مساعدات الإيضاح السمعية البصرية والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية ومنع الضوضاء.
- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التكوين عليه، ومدى حرص المكون على السير وفقا لغرض الدرس مسبقا.
- مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تكويني في البرنامج، وحسب توزيع الوقت عناصر الموضوع وفقا لأهميتها.
- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.
- مدى نجاح
- أساليب التكوين في جذب إهتمام إنتباه المتكونين وتفاعلهم معها كفاية المتكونين وحسب إدارتهم للعملية التكوينية وبراعتهم في نقل رسالة التكوين.

IV-تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ

- كنا في حاجة إلى توضيح وتأكيد أهمية التقييم قبل وأثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا في حاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج، إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية.
- فتذهب علمية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحها في تلبية الاحتياجات التكوينية، ما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت.
- وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد تتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين (شهر أو ستة أشهر أو سنة)، وهذا للتعرف على درجة استقرار تأثير التكوين على مرور الزمن.
- يشارك في هذه العملية المعنيون بتنفيذ البرامج والمكونون والمتكونين بأسلوب هادف بناء على أساس ما تم تجميعه من معلومات وسياسات، وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة مثل: الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان، التسجيلات، التقارير.

المطلب الثاني: الإطار العام لكفاءة المورد البشري

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، ولك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي مفهوم الشخص ذو الكفاءة، هو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته.

I- مفاهيم حول الكفاءة

تعرف Efficiency على أنها: "القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف باختصار... إن الكفاءة هي القيام بالعمل من الفرد بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو الكلفة أو الوقت وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = 100 \times \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات الفعلية}} \text{ " 1}$$

كما عرفت أيضاً: "تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعلياً، مقارنة مع الموارد المتاحة، والمستخدمة في تحقيق الأهداف، كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية، أي أنها تسهم في الإنتاجية".²

كما يقصد بها: "قدرة الموظف العام وقابليته على أداء وظيفته، وإنجاز المهام والأعمال التي يكلف بها بشكل مرضي بناء على التقارير التي يرجعها رؤسائه إلى مستوى أدائه وكفاءته".³

II- أهمية الكفاءة

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد، في ظل التحديات الجديدة التي يفرضها العالم الجديد، الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وبيئة العمل المتسارعة التغيير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية بالنسبة للفرد للأسباب التالية:⁴

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.
- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل Qualification وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

كما تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورها خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية على هذا المستوى.

¹ - مصطفى يوسف كافي، (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجيا عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، ص 50.

² - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموي، (2013)، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كوز المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 353.

³ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2016)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، ص 521-524.

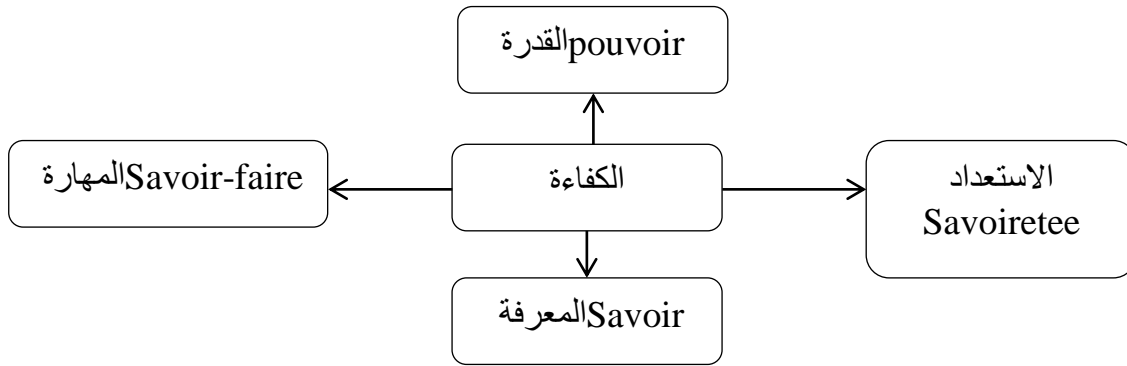
⁴ - بن فرحات مولاي لحسن، (2002)، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص قانون إداري إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 58-59.

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الافراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنيب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتخاطب بين الأفراد، وهي تضمن بذلك إقامة الاتحادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- تلعب الكفاءة البشرية دورها في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

III- المفاهيم المرتبطة بالكفاءة

سوف نتطرق في ما يلي إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (01): المفاهيم المتعلقة بالكفاءة



المصدر: إعداد الطالبان، بناء على معلومات سابقة

III-1- المهارة: هي قدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، التفكير، الابتكار، القدرة على التدريب... الخ.

ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيف المعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح، والخصائص المطلوبة للمتقدم في الوظيفة، كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقسيم العامل وأهمية الوظيفة، ولتصميم نظام الأجور.¹

III-2- القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الانجازات، والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظ أحداث تاريخية وحفظ قوانين السياقة... الخ، كل هذه الانجازات المختلفة مظهرها، ومن حيث الموضوع الذي نصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.²

¹ - عمار علي، (2018)، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 54.

² - عمار علي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

III-3-المعرفة: تشكل المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج، إذ أصبحت تحظى بأولوية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد باعتبارها تشكل نوعاً جديداً من رأس مال القائم على الفكرة والخبرة، ويعرف قاموس Webster المعرفة على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، التعلم كل ما يدركه أو يستوعبه العقل أو خبرة عملية، مهارة اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".¹

III-4-الاستعداد: يعرف الاستعداد على أنه: "قدرة ممكنة، أو أداء متوقع يتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية".²

IV- فوائد الكفاءة

هناك العديد من الفوائد المتعلقة بالكفاءة تتمثل في:³

- المساعدة في تخطيط الوصف؛
- المساعدة في التعيين على أساس المستويات الاحترافية ومؤشرات الأداء؛
- تقييم الأداء على أساس المؤشرات وما تم تحقيقه؛
- توزيع الوصف الوظيفي بشكل مستمر؛
- وجود معايير على مستوى المنظمة مما يساعد على وضع خطط مسار للعمر؛
- ساعد في كل وظيفة من وظائف قسم الموارد البشرية.

V- مكونات الكفاءة

توجد عدة تقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف توجهات أصحابها ومن أهمها ماي بوفون louvahBeitendohck توجد ثلاثة من التقسيمات الرئيسية لمكونات الكفاءة وهي:⁴

-القسم الأول: تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من معارف نظرية، معارف علمية، دوافع، قيم ومهارات.

-القسم الثاني: تتبع الكفاءة حسب هذا التقسيم في اندماج مكونات وهي المعرفة العلمية، الرغبة والقدرة.

-القسم الثالث: بالنسبة لهذا القسم الكفاءة تتكون من نوعين من المكونات هما الكفاءة السلوكية، الكفاءة التقنية، وتتمثل المكونات السلوكية Behaviorcompretences الكفاءة التقنية Techniquecompretences وتتمثل المكونات السلوكية القدرات الاجتماعية الموارد البشرية ومدى استعدادها لحل المشكلات بالإضافة إلى قدرتها القيادية والإدارية، بينما ترتبط المكونات التقنية بالمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة والتي يعطس قياسها وملاحظتها.

¹ - عمار علي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - بوزعيب بريزة، (2014)، القيادة الإدارية، كفاءة المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص

³ - أحمد خليل مسلم: الفنجري، (2014)، دليل إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين في الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 165.

⁴ - سعود حيمر، (2018)، تبعية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المارد البشرية بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 01، ص 36.

V-1- أنواع الكفاءات

تتمثل أنواع الكفاءات في¹:

-**الكفاءات الفردية:** "Zescompétencesindividuelles": يقصد بها: "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعية".

وهي أيضا: "القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة".

وهناك من يرى أنها: "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".

-**الكفاءة الجماعية:** "Thecollactive skills": هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظم الفريق المعني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، كذا تعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، توظيف النتائج، إذا يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

VI - الكفاءات التطبيقية: Organizational Skills

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العامة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميزة بالمرونة واللامركزية.

VII - مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف والخبرة².

VII-1- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار مفهوم للمتلقي، كما تعتبر المواد حقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا إذا لم تتحول إلى معلومات مفهومة مفيدة.

¹ - غانم هاجر، (2013)، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 55.

² - بن جدو محمد الأمين، (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، ص 68.

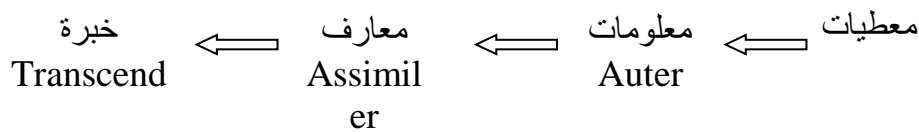
VII-2-المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقديم نتائج مسبقة محددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

VII-3-المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مصلحة معينة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول المهارات الفكرية.

VII-4-الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءات وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة في مستوى مقبول من المعارف الفنية.

ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يمثل مستويات الكفاءة



المصدر: إعداد الطالبان

VIII- محددات الكفاءة:

توجد العديد من المحددات لتقييم أداء العاملين أهمها:¹

- استخدام تقارير الأداء لنقد بعض العاملين بدفع العاملون للجوء إلى المواقف الدفاعية لإثبات أن الضعف في الأداء يرجع إلى المدير الشركة وأنه ليس المسؤول عنها.
- التحيز الشخص لبعض المرؤوسين دون البعض الآخر لأنه سبب من الأسباب غير المشروعة التي ترتبط بالعمل.
- التأثير بمركز الوظيفة من حيث موقعها على خريطة التنظيم الإداري أو من حيث درجتها المالية أو بإسم الوظيفة مما يؤثر على موضوعية ودقة التقييم.
- التظاهر بمظهر المدير الخادم في عملية التقييم أو المدير المتساهل فالأول يميل إلى معاقبة مرؤوسيه والثاني يساوي بين الجد والكسول , كلاهما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين , سواء في حالة سرية أو علنية التقارير تقسم كفاءة الأداء.
- تحيز وتفضل المدير لبعض الصفات الخصائص التي تلقى هوى في نفسه عند إعداد تقارير تقييم الأداء.
- ميل بعض المديرين إلى إعطاء العاملين تقديرات متقاربة متوسطة أو منخفضة أو عالية مما يؤدي إلى صعوبات التمييز بين العاملين صعوبة الاستفادة من نتائج التقييم.

¹ - أنس عبد الباسط عباس: (2011) إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 287.

IX- المقارنة بين الكفاءة والفعالية

يمكن المقارنة بين الكفاءة والفعالية من خلال الجدول التالي:

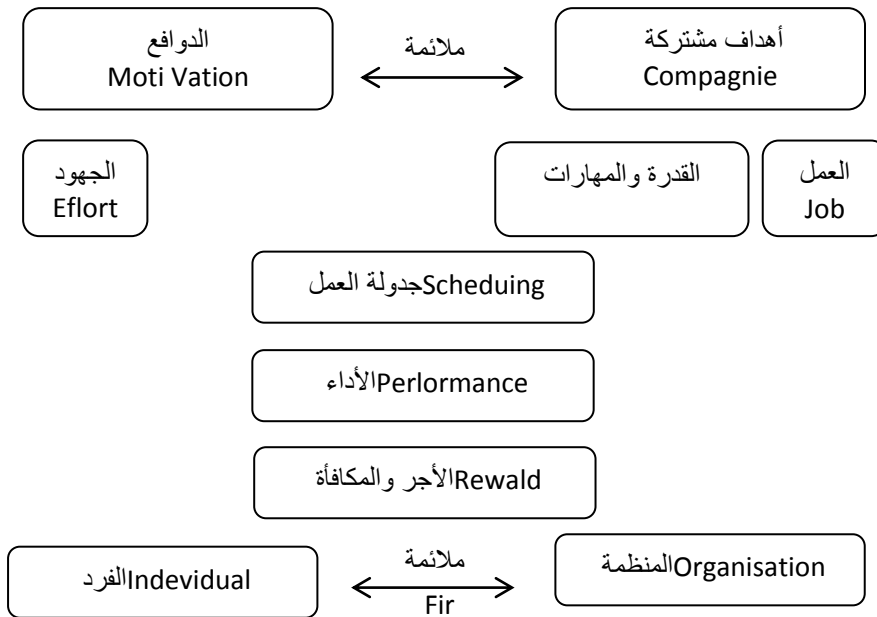
الجدول رقم (01): المقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل العمل، المعلومات، المواد، المعدات	كيفية الوصول	الموارد	الوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال	نقطة الوصول	النتائج	الهدف	الفعالية

المصدر: مانع صبرينة، (2010)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. ص 201.

كما يمكن تحليل كفاءة أداء العامل من خلال الشكل الموالي:

الشكل (03): نموذج لتحليل كفاءة أداء العامل



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، (2013)، إدارة الموارد البشرية في صناعة الصيانة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 198.

IX-1- المورد البشري

سوف يتم التطرق إلى تقييم الأداء لأنه مرتبط بالكفاءة

IX-1-1- مفهوم تقييم أداء العاملين: يعرف على أنه: "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطقة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل".¹

تعريف آخر: "بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا، في أية معالجات، هذا التقدير قد يستغل تنفيذ الأعمال المسند للفرد أو جهوده أو سلوكه".²

كما عرفت أيضا: "هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجات تتفق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المنظمة.

¹ - علي محمد ربابعة، (2003)، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص 86.

² - محفوظ أحمد جودة، (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 247.

ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المنشود والمرغوب، ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شاملة، وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة¹.

IX-1-2-أهمية تقييم أداء العاملين²

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء، ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزايد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أ. معيار للأعمال.

IX-1-3-أهداف تقييم الأداء يمكن تلخيصها فيما يأتي:³

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم؛
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين؛
- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل؛
- تحسين عملية اختيار العاملين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والعرف على أثر التدريب على الأداء؛
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية؛
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية⁴.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية، أو زيادة الأجور، توجد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.

IX-1-4-عناصر نظام تقييم الأداء

النظام الجيد للتقييم يتضمن ما يلي:⁵

- **أغراض التقييم:** والتي يجب أن تكون بسيطة ولأغراض كالترقية أو لتحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب... الخ.

¹ - حسن حريم، (2013)، إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 36.

² - حنان نصر الله، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 180.

³ أنظر إلى: - مجد قاسم الفيروني، (2010)، **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 182،

- محمد سعيد أنور سلطان، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 234.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 234.

⁵ - سعاد نائف برنوطي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 333-334.

- **عناصر التقييم:** أي قائمة لجوانب لأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه والتي قد تستعمل الإنتاج النوعية المواظبة... الخ.
- **معايير الأداء:** من معيار لما يشير أداء جيد وضعيف.
- **البيانات الأولى التي تقدم في التقييم:** والتي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- **تحديد أساس التقييم:** والذي قد يكون مطلقاً أو نسبياً.
- **أدوات التقييم:** والتي قد تستغل تقارير أو استمارات أو غيرها.
- **مواعيد التقييم:** والتي قد تكون مرة في السنة ومواعيد أخرى.
- **الأطراف التي تنفذ النظام من يقوم بتقييم الفرد من يحلل النتائج.**
- **إجراءات التقييم:** وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.
- **تحليل نتائج التقييم واستخدامها:** وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

IX-1-5- مراحل تقييم الأداء

- إن عملية تقييم الأداء معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى على اتباعها عن تقييم الأداء:¹
- **وضع توافقات الأداء:** هي الخطوات الأولى في عملية التقييم وعندما يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
 - **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي يتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة، وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج توفر على الفرد وعلى المؤسسة بعض الوقت.
 - **تقييم الأداء:** عندما يتم أداء جميع العاملين والتعرف على منتوجاته مما يفيد في اتخاذ القرارات.
 - **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه، ومدى وصوله إلى المعايير المطلوبة بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
 - **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التغيب، الفصل... الخ.
 - **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، كذلك قيم العاملين.

¹ - محمد هاني محمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 256-257.

IX-2- طرق تقييم الأداء

IX-2-1- طرق التقييم التقليدية

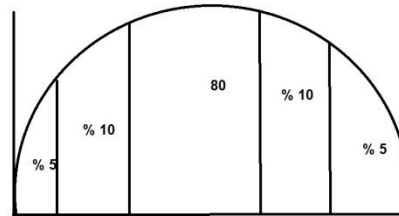
IX-2-2- طريقة الترتيب: يعتمد ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ، تعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة اتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيراً.¹

IX-2-3- تقويم المهارات: نظراً لأن أداء العامل في وظيفة ما بخاصة إذا ما كانت إشرافية يعتمد على أمثلة لها مهارات معينة فإنه لا بد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف، وذلك وفق الخطوتين الآتيتين:²

- تحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقويم أدائه (فنية، انسانية، ذهنية).
- تحديد العناصر التي تتصنعها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس، ومن ثم اتباع الخطوات الواردة نفسها في الفترات الثلاث الأخيرة في الطريقة السابقة.

IX-2-4- التوزيع الإجمالي

حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقاً لمنحى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بنسب قبل التوزيع عند أطراف المنحنى يحكم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل التالي:



- 3 % ممتاز
- 10 % جيد جداً
- 90 % جيد
- 10 % مقبول
- 5 % ضعيف

إلا أن عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تمثيلاً مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقاً.³

IX-2-5- المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام، وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.⁴

¹ - محفوظ أحمد جودة، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² - نادر أحمد أبو شخيه، (2013)، إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري، عملي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 352.

³ - محمد صالح فالح صالح، (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص:

140-141.

⁴ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

IX-2-6- الطريقة البيانية

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستعمال نظراً لسهولة، والمزايا التي يتمتع بها، وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفئ، والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقوم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صنف والمقسم إلى أقسام يمثل كل اسم منها مرتبة معينة من الكفاءة.¹

IX-2-7- الطريقة الحديثة

-الاختبار الإلزامي: تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق التقويم والأكثر فاعلية في تقليل التحيز، تعتمد هذه الطريقة على اختيار طبقاً لما يراه المقوم في الفرد.

قد تكون استثارة التقويم من مجموعات عديدة من العبارات أو الجمل كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات عادة وهي مشتقة من الخبرة أو من الاختبارات لتعكس ناحية من خصائص وظيفية أو عمل الفرد المطلوب لتقويمه، المرغوبة واثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد موضوع التقويم، وبخصوص الإعداد لهذه الطريقة وتطبيقها فتتولى إدارة الأفراد وضع شفرة سرية خاصة وذلك لتحديد العبارة وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم.²

IX-2-8- قوائم المراجعة

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة في سلوك المرؤوسين في العمل والمواصفات الواجب توافرها فيهم، يتم وضعها في قائمة على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو لغة أمامه حيث أهميته لا يعرف هذه القيم إلا مدير إدارة الموارد البشرية، أما الرئيس المباشر فلم يعرفها، وأنه حينما يتلقى أوامر التقييم لتقييم مرؤوسيه، وهي تكون خالية من هذه القوائم، وذلك لمنع تحيزه لمرؤوسيه، وعلى الرئيس أن يحدد تلك المواصفات التي تتوفر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (✓) مثله.³

IX-2-9- الوقائع الحرجة

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسببت في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أداءهم لعملهم ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم/ لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.⁴

¹ - عمر وصفي عقيلي، (2013)، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 208.

² - سنان الموسوي، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 179.

³ - مهدي حسن زوياف، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 194.

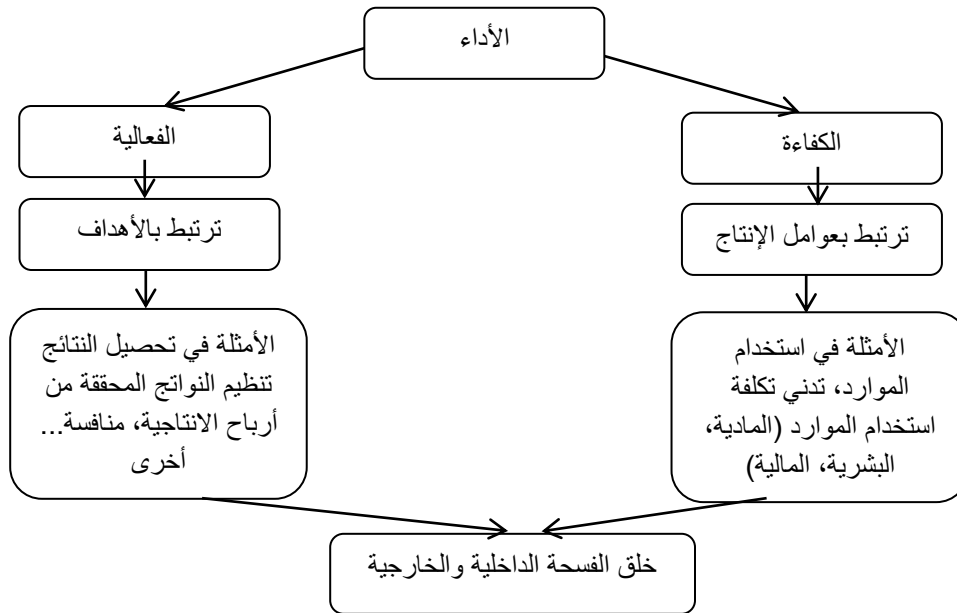
⁴ - صلاح عبد الباقي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 304.

IX-2-10- الإدارة بالأهداف: Management by objectives¹

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم، وهي وضع الأهداف والإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة، أي تكون المسميات المطلقة على هذه الطريقة، فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

- 1- تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
- 2- وضع آلية التنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تعطى الحرية للفرد والعامل بإنجاز هذه الخطة.
- 4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- 5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف في الخطة الموضوعية.
- 6- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

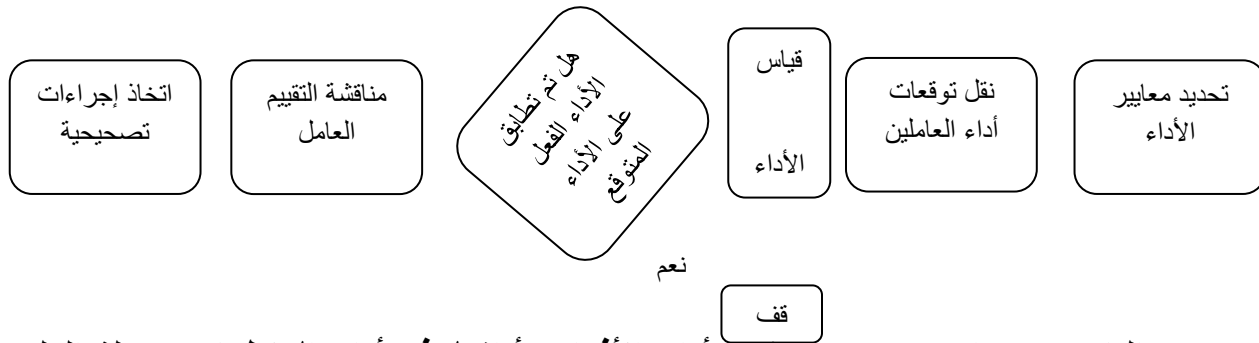
الشكل رقم (04): الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية



المصدر: إعداد الطالبان، بناء على معلومات سابقة.

¹ - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الغرسة، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص ص 162- 163.

الشكل رقم (05): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عبد الناصر، جوان (2004)، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد السابع.

المطلب الثالث: علاقة برامج التكوين بكفاءة المورد البشري

تحولت وظيفة الموارد البشرية من وظيفة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وهذا التغيير في الاسم كان نتيجة التغيير في النظرة الشاملة إلى الدور الذي تلعبه هذه الموارد في المنظمة والكفاءة وهي مجموعة المكاسب المعرفية والفنية والتقنية لدى العنصر الاجتماعي في المنظمة.

أعطى أ. منيان A. Meignant تعريف الكفاءة وهذا حسب تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF: الكفاءة المهنية عبارة عن شكلية من المهارات (Savoir- Faire) والمعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في مجال محدد، وتظهر جليا في العمل الميداني، الذي يعطى لها صفة القبول ويرى أ. مينيان أن الكفاءة تنقسم إلى نوعين هما:

I-الكفاءة الفردية

وهي عبارة عن المهارات التي تتصف بالقبول في الوسط التطبيقي المهني حسب ب. زاريقيان (2001)، الكفاءة الفردية هي القيام بالمبادرة وتحمل المسؤولية لدى الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

II-الكفاءة الجماعية

الزبون هو الوحيد الذي يقوم بتقييمها والحكم عليها عن طريق اختياره للمورد الأكثر كفاءة.

تتشكل الكفاءة من ثلاثة أبعاد وهي المعارف، المهارات أو المعارف المحلية، المعارف السلوكية أو التنظيمية.

الكفاءة هي الجسر الذي يحمل هذه المعارف إلى الميدان الكمي بحيث أنها لا تظهر إلا أثناء العمل، أما المهارات فتعرف على أنها: "مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة

والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسيط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"¹.

ومن هذا التعريف يتبين لنا أن الخبرة تلعب دورا كبيرا في تكوين المهارة، التي لا يمكن أن تنتقل من منظمة إلى أخرى زيادة على المعارف بمختلف أنواعها والخبرة وهي عبارة عن تراكم للأعمال السابقة التي تساهم في خلق المهارات الحالية والمستقبلية.

من كل هذا نلاحظ أن الكفاءة الفردية ينحصر دورها في الوسط المهني عن طريق القبول بها، إلا أنها تعتبر الخلية الأساسية للكفاءة الجماعية التي بدورها تخلق نوع من القبول لدى الزبون عن طريق الاختيار ومنه نرى أن صفة القبول في العمل الميداني لها تأثير مباشر في القبول لدى الزبائن.

ينبثق التحكم في تنمية الكفاءات من خلال الاستغلال الأمثل للعملية التكوينية، لأن هذا الأخير هو الخيار الأهم بغض النظر على الخيارات الأخرى لدى المنظمة من أجل تنمية وتسيير معارف الهيكل الاجتماعي الخاص بها التي يمكن خلق قيمة مضافة في المنظمة، يجب أن تكون جودة عالية في الأداء، وهذا راجع لمستوى التكوين والتأهيل المتاح لدى الموارد البشرية مع زيادة عنصر رأس المال (K).

والمورد البشري يتركب من الكفاءات (H) والأفراد (العمال) (H) مع جمعها نحصل على (H2) الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة، وينتج عن هذا المورد (H2) أداء معين نرسم له بالرمز (O)، ومع بعضها نحصل على التشكيلة التالية (H2O) وهو عبارة عن مدى تلاحم بين الموارد البشرية والأداء الذي يقومون به، ومع جمع كل من (K) و (H2O) تستطيع المنظمة الحصول على القيمة المضافة (V).

¹ - العبادي أحمد، (2013)، أثر التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، ص: 86-87.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

بعد الاطلاع على أهم ما كتب عن موضوع دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري في المؤسسة وما تناولته أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال للوقوف على مقدار تطور الموضوع المواد دراسته والاثراء المعرفي لدراسته الحالية في مجال دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري في المؤسسة، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة ببرامج التكوين

اتبعنا في إعداد بحثنا هذا على جملة من الدراسات السابقة التي سوف يتم تسليط الضوء على أهمها الدراسات المتعلقة بموضوعنا هذا وعرض منها في ما يلي:

I- دراسة بودويرة الطاهرة (2013) بعنوان: "دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة"¹

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كيف تساهم برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية في المكتبات الجزائرية. وقد انحصرت الدراسة في مكتبات كليات جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، أما المجال الزمني فيتمثل في الفترة التي تم فيها جمع البيانات من عينة الدراسة، أما الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني للبحث لجمع البيانات في الاستبيان قصد استطلاع رأي عينة الدراسة حول برامج التكوين والتأهيل ودورها في تحسين أدائهم، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن المكتبي هو موظف تشمل فيه مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الموظفين وتعمل المكتبة على تطوير مهنة موظفيها من خلال جملة من الإجراءات، تعاني المكتبات من جملة من النقائص التي من شأنها أن تعيق سير خططها المستقبلية التي تتعلق بموظفيها ومستوى أداء المكتبة.

إن للموارد البشرية أدوار مهمة وفاعلة داخل المكتبة فهم يعتبرون محور دوراتها، يجب أن تقوم المكتبة بجملة من البرامج التدريبية لموظفيها حسب تطلعاتهم ومهامهم حتى تلبى احتياجات المكتبة.

II- دراسة شيبان فوزية (2010)، بعنوان: "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك الشخصي"²

حيث هدفت هذه الدراسة إلى البرامج التكوينية ودورها في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن، ثم إجراء الدراسة الميدانية بالمصلحة المركزية لأمن ولاية أم البواقي، استغرقت فترة الدراسة حوالي ثلاثة أشهر ونصف ابتداء من شهر ماي 2010 إلى غاية منتصف شهر أوت 2010، وبالأدوات المستخدمة قامت الباحثة بإعداد الاستبيان من أجل التعرف على مدى تغيير سلوك

¹ - بودويرة الطاهر (2013)، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي، للمكتبات ومؤشرات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، لإدارة التحديات والرهانات مع الإشارة لمدينة قسنطينة.

² - شيبان فوزية، (2010)، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.

الأعوان بعد الدورات التكوينية، أما الأدوات والتحليل ب spss حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أهم مجالات الدافعية التي فرضت التغيرات بشكل كبير بعد تنمية الدورات التكوينية لدى أعوان الأمن فتمثلت في تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية، وتعزيز الشعور بالطمئنان على المستقبل الوظيفي، ثم تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، وأن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي يصل لها تغيير من خلال مشاركة الأعوان في الدورات التكوينية بشكل كبير تتمثل في الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل الأمني، تحسن الشعور بحيوية العمل الأمني، الافتخار أمام الآخرين بالانتماء إلى قطاع الأمن، أما مجالات الانتماء الوظيفي التي لم تشهد تغيير بعد مشاركة الأعوان في الدورات التكوينية تمثلت في تقبل المخاطر أثناء أداء العمل الأمني فهم مصفونالقيم الثقافية السائدة في منطقة العمل، وزيادة الارتباط النفسي بالعمل الأمني.

III- دراسة جعفر بلال (2009)، بعنوان: "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"¹.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءة العاملين في المؤسسة، وكان مكان الدراسة، مركب المحركات والجرارات بولاية قسنطينة، حيث ينحصر المجال الزمني للدراسة من سنة 2001-2006، كما استغرقت فترة اجرائها للدراسة بالمركب ثلاثة أشهر هذه الدراسة اختيار صحة الفرضيات الموضوعية فإننا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وكذا الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي، المنهج الاحصائي، توصلت الدراسة إلى رغم تعدد التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، إلا أن هذه التعاريف تتفق جميعها في أنها تشير إلى التقدم أو التحسين أو التغيير أو التطوير، وأن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية، وأنها أيضا لكل من الفرد لزيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاءة الانتاجية، والمجتمع الكبير لتحقيق التنمية وكذلك يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يؤديونها، الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة في رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم.

IV-دراسة بوقطب محمود (2014)، بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"².

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية تمثل مكان الدراسة بجامعة عباس لغرور بولاية خنشلة، حيث استغرقت فترة الدراسة 2012-2013، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج أن تكون أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وأن للتكوين دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وللبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وللتكوين أثناء الخدمة علاقة يتحقق أهداف الموظف والمؤسسة، كذلك عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

¹ - جعفر بلال، مرجع سبق ذكره.

² - بوقطب محمود (2014)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بكفاءة المورد البشري

من خلال التطلع على بعض الدراسات المتعلقة بالكفاءة التي شملت هذه الدراسة سيتم عرض البعض منها في ما يلي:

I- دراسة محمود حيمر (2018)، بعنوان: "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية"¹.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، حيث تضمنت عينة الدراسة مجموعة صيدال لصناعة الأدوية SAIDAL، فرع قسنطينة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz الوحدة التجارية بميلة، المؤسسة الوطنية لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية Sonaric فرجيوه بميلة، الجزائرية للمياه ADE وحدة ميلة، دار المالية لولاية ميلة، تم البحث خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى 2017، حيث اعتمدت هذه الدراسة على كل من المقابلة، الاستبيان لأنهما الوسيلتان الأنسب لمثل هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن تمتاز المنطقة عينة الدراسة بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، وهذا يتيح لها الفرصة لإستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثمارا مربحا، وبصفة عامة قوة لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها. حاجة منظمات عينة الدراسة إلى أنظمة تحفيز فعالة لجعل مواردها البشرية تقبل على العمل بجد واجتهاد، وبالتالي يتحسن أداؤها باستمرار، عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين أدائها الوظيفي، وبالتالي تعويض تكاليفها.

II- دراسة غانم هاجرة (2013/03/21)، بعنوان: "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة"².

حيث هدفت هذه الدراسة إلى كيف تساهم إدارة الموارد البشرية من الرفع في كفاءة وفعالية المنظمة، دراسة حالة جامعة المسيلة، حيث أن فترة الدراسة ما بين 2010-2012، واعتمد تحليل بيانات البحث على برنامج spss. إذ تعتبر الحزمة الإحصائية من أفضل الحزم أو البرامج الإحصائية الجاهزة للعرض والتحليل الإحصائي على مستوى واسع من العالم، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يمكن النظر للمنظمة على أنها حافظة من الموارد البشرية والكفاءات المتحكم فيها، من قبل المنظمة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها، ومنه تعزيز كفاءاتها، فعاليتها، إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمنظمة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، بدء من استقطابه إلى غاية مغادرة المنظمة، توفر مختلف الحوافز بالمنظمة المادية والمعنوية لكنها تفتقد أسس المبادئ الأساسية في تطبيقها، فنظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) يعزى لعدد سنوات الخبرة.

¹ - محمود حيمر، (2018)، تنمية الكفاءات، ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة سطيف 1.

² - غانم هاجر، مرجع سبق ذكره.

III- دراسة العيادي أحمد (2013)، بعنوان: "أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي"¹.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري، أجريت الدراسة في المدرسة الوطنية للمناجنت إدارة الصحة، وكانت الفترة الزمنية لدراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت إدارة الصحة خلال فترة تتجاوز العام تقريبا، أي بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15 وهذا من أجل معرفة تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية بعد نهاية الدورة التكوينية، مع العلم أن المدرسة تنظم دورات تكوينية في حدود ثلاثة أشهر وستة أشهر واثنا عشر شهرا بصفة متناوبة، اعتمدت هذه الدراسة على أربع أدوات من أجل جمع البيانات والمعلومات، وهي الاستبانة والمقابلة والملاحظة، والمسح الوثائقي، وبذلك اتجهوا إلى الطريقة الكمية والنوعية (الكم-الكيف).

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة الشخصية هي التي تتحكم في تحديد قائمة المستفيدين من البرنامج التكويني، وأغلب الأحيان لا يتوافق التكوين الذي يستفيد منه الموظف مع منصب عمله، هذه الوضعية لن تتغير ما دام هناك إشكال في ذهنيات المسؤولين القائمين على تسير الموارد البشرية، لا اعتبارهم أن التكوين مضيعة للوقت ولعدم معرفة وتقدير أهمية الفرد والمؤسسة، والشعور بالرضا لدى المتكويين الذين استفادوا من دورة تكوينية في المدارس الوطنية عامة وفي المدرسة الوطنية للمناجنت إدارة الصحة خاصة.

V- دراسة عمار علي (2018)، بعنوان: "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات"².

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، حيث قاموا بإجراء هذا البحث في مطاحن الأوراس باتنة، أما فترة الدراسة والتي استغرقت من فيفري إلى سبتمبر 2017، أما الأدوات المستعملة تتمثل في السجلات والوثائق والاستبيان، أما المنهج المتبع الطريقة الوصفية في عرض البيانات والطريقة التحليلية في تحليل النتائج التي تهدف إلى معرفة مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، وذلك باستخدام دراسة حالة حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هو أن مستوى تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، هو مستوى ليس ضعيف، حيث أنشأ هذا المتغير متوسط حسابي 3.997 وانحراف معياري 0.779 وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع نوعا ما لمستوى تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من التكنولوجيا، وهذا يعود إلى أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة محل الدراسة ما زالت في مراحلها الأولى، وهذا قد يعود على أكثر تقدير لقلّة البرامج التكوينية في التكنولوجيا التي تتميز بالسرعة في التقدم.

وأن مستوى تنمية الكفاءات بالمؤسسة بسيط كما تثبت النتائج وجود مستوى مرتفع لسلوك الكفاءات في حين أن مستوى تنمية مهارات ومعارف الكفاءات كان متوسطا.

¹ - العيادي أحمد، مرجع سبق ذكره.

² - عمار علي، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتم خلال هذا المطلب التطرق إلى ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات وذلك من حيث عينة الدراسة، فترة الدراسة، الطريقة ونتائج الدراسة.

I- ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات من حيث العينة

دراستنا عن باقي الدراسات محل التطبيق، إذ تمت دراستنا التطبيقية أساساً على المؤسسة الحكومية، أما باقي الدراسات منها ما تم دراسته على مستوى مؤسسات جامعية، ومنها ما تمت دراسته على مؤسسات اقتصادية، ومنها دراسات تتشابه مع دراستنا، تمت هي الأخرى على مستوى مؤسسات حكومية.

II- ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات من حيث فترة الدراسة

يتم في دراستنا الاعتماد على الاستبيان تم توزيعه على عينة خلال الفترة الممتدة من 08 أبريل 2020 إلى غاية 30 أبريل 2020.

III- ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات من حيث الطريقة

تطرقنا من خلال دراستنا التطبيقية للدور المهم لبرامج التكوين لكفاءة المورد البشري، حيث تم فيها الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل النتائج، أما في بعض الدراسات السابقة الاعتماد على طريقة أخرى، والبعض منها مطابقة بالاعتماد على برنامج SPSS لتحليل النتائج

IV- ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات من حيث نتائج الدراسة

من المعلوم أن نتائج كل دراسة تختلف باختلاف المتغيرات الأساسية والفترة ومحل الدراسة، غير أن الهدف الأساسي لمعظم الدراسات بما فيها دراستنا هو معرفة مدى فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري ذلك من خلال توزيع الاستبيان على المؤسسة محل الدراسة، أما الاختلاف الملفت للنظر في نتائج دراستنا أن المؤسسة سونلغاز -تبسة- لديها عاملين ذو كفاءات وذلك من خلال أداء آرائهم وتحليل النتائج.

خلاصة الفصل

بعد استعراض التكوين في معظم جوانبه نذكر منها أهمية، أهداف بات أكيد أنه يشكل رأسمال حقيقي لا يمكن هدره، هذا لأنه يعتبر أحد الأبعاد الهامة لتطور ومواكبة التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم، كما يعتبر من الحاجة الحيوية للفرد، لأنه يزيد من مستوى الكفاءة من حيث المهارات والسلوكات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة، كما أنه وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة وارتفاع الدافعية للعمل.

ولهذا كان التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق والزيادة للمنظمة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد من خلالها العمل على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة.

أصبحت الكفاءات تحتل مكانة مهمة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للحوار غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف والمهارات وسلوكات الأفراد، والمجسدة ميدانيا حيث أصبح البحث عن الكفاءات وتطويرها، وتسييرها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات وتغيرات سريعة، فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسة، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات اللازمة للأزمة وبلوغ مستويات عالية من الأداء.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل إشهارها، ومعرفة العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

وسنحاول في دراستنا الميدانية إبراز دور البرامج التكوينية في زيادة كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

الفصل الثاني:

دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة
المورد البشري بمؤسسة سونلغاز -تبسة

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي تم القيام بها حول موضوع دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز -تبسة- مبزرا في ذلك دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة سونلغاز حيث تم استخدام الدراسة الكمية في دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة، حيث تطرقنا إلى تعريف بسيط عن المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في الدراسة ثم تحليل ومناقشة مختلف النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تقديم صورة لطريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال عرض عينة الدراسة.

تم إنشاء مؤسسة سونلغاز وفقا للأمر رقم 69- 59 المؤرخ في جويلية 1969 سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني.

I- مجتمع الدراسة

يتمثل في الأفراد الإداريين بمؤسسة سونلغاز -تبسة- والبالغ عددهم 509 فردا، حيث سيتم تعريفها كالتالي: قبل نشأة مديرية التوزيع بولاية تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بولاية عنابة سنة 1978، ثم استخدمت مركز التوزيع بتبسة والذي تتبعه إداريا أربع وكالات وهي: وكالة تبسة، وكالة العوينات، وكالة بئر العاتر، وكالة الشريعة، هذه الوكالات الأربع مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 02- 01 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة.

الجدول رقم (02): يوضح عرض موجز حول المؤسسة

التسمية	مؤسسة الكهرباء والغاز "سونلغاز"
توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية	تقدر مساحتها الاجمالية 13878 كم2 بعدد سكان يفوق 695 ألف ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية
عدد الزبائن في الكهرباء	يقدر ب 136850 زبون
شبكة قنوات الغاز	89000 زبون في الغاز
التوزيع تابع للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	2020 امتياز

المصدر: القانون الأساسي للمؤسسة

II- عينة الدراسة

فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، حيث تم توزيع 32 استبانة، واسترجعت منها 30 استبانة صالحة للدراسة وقد تم إلغاء الاستبانات غير الصالحة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (03): يوضح الاستبيانات الموزعة المسترجعة والصالحة

الاستبانات	عينة الدراسة	النسبة المئوية %
عدد الاستبانات الموزعة	32	100
عدد الاستبانات المسترجعة	30	100
عدد الاستبانات غير صالحة للدراسة	02	16

المصدر: اعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان من خلال هذا الجزء من الاستمارة تم توضيح بعض المعلومات الخاصة بكل فرد.

II-1- متغير الجنس

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

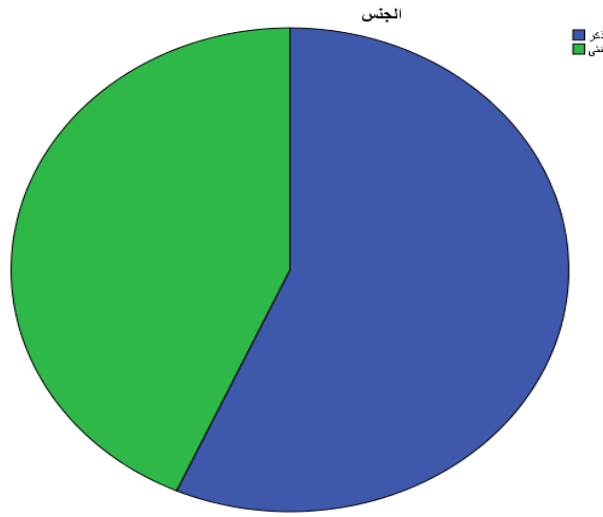
الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	%
ذكر	17	56,7
أنثى	13	43,3
المجموع	30	100,0

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 56,7% من مجمل العينة المدروسة وتأتي نسبة الإناث لتسجل 43,3%، فالملاحظ هنا أن معظم العاملين هم من فئة الذكور، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

II-2- متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل الموائين خصائص العينة من حيث الفئة العمرية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للفئة العمرية

البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	06	20
من 30 إلى 40 سنة	14	46,7
من 40 إلى 50 سنة	08	26,7
أكثر من 50 سنة	02	6,7
المجموع	30	100,0

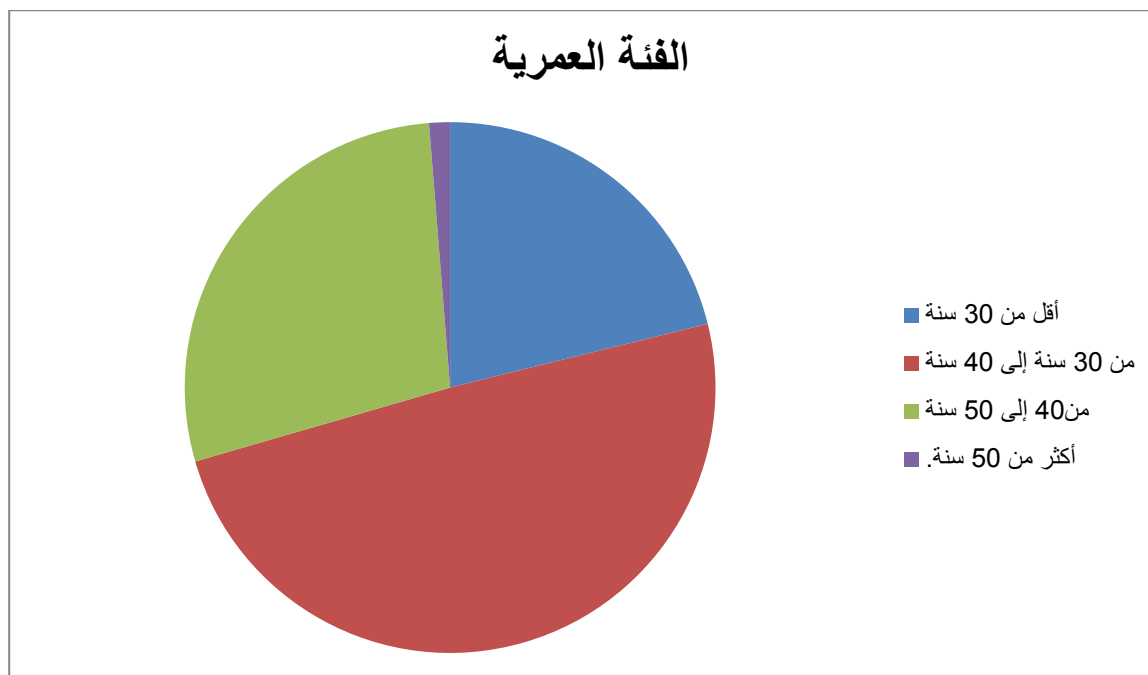
المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

يوضح الجدول رقم (05) أعلاه، أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 46,7% من إجمالي العينة، تليها فئة الموظفين من 40 إلى 50 سنة والتي بلغ عددهم 08 أفراد بنسبة 26,7%، وجاءت نسبة 20% أقل من 30 سنة من العينة المدروسة ممن هم أكثر ممثلة بـ 6 أفراد وتأتي في آخر الترتيب فئة أكثر من 50 سنة والتي بلغ

عدد أفرادها 02 بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 06,7%، ويمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة ينتمون لفئة الشباب حيث أن أغلب الأعمال في المؤسسة تحتاج طاقة ونشاط وهو ما تملكه الأغلبية.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير السن.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

3-II- متغير المؤهل

يمثل الجدول والشكل المواليين خصائص العينة من حيث المؤهل

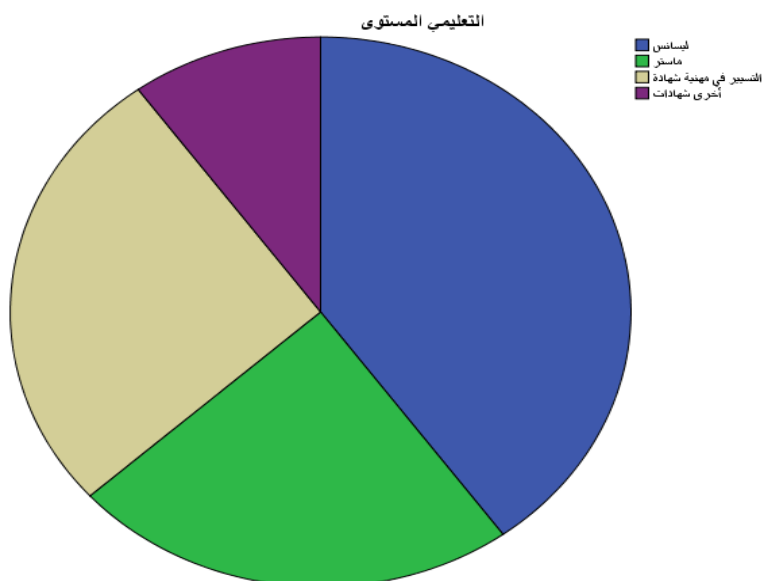
الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل

البيان	التكرار	%
ليسانس	12	40,0
ماستر	07	23,3
شهادات مهنية في التسيير	8	26,7
شهادات أخرى	3	10
المجموع	30	100,0

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يلاحظ أن حاملي شهادة ليسانس سجلوا أكبر نسبة من المدروسين، إذ جاءت نسبتهم 40,0% من العينة، بينما جاءت نسبة حملة شهادات مهنية في التسيير من الموظفين بنسبته 26,7%، ، تليها حاملي شهادة الماستر بنسبة 23.3%، وفي الأخير سجلت نسبة 10% من أصحاب الشهادات الأخرى، ويمكن القول أن العينة المبحوثة يحملون مختلف الشهادات بنسب متقاربة، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد في التوظيف على أساس تنوع الشهادة من أجل أداء الوظائف المختلفة.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل.



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

II-4- متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول والشكل المواليين خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

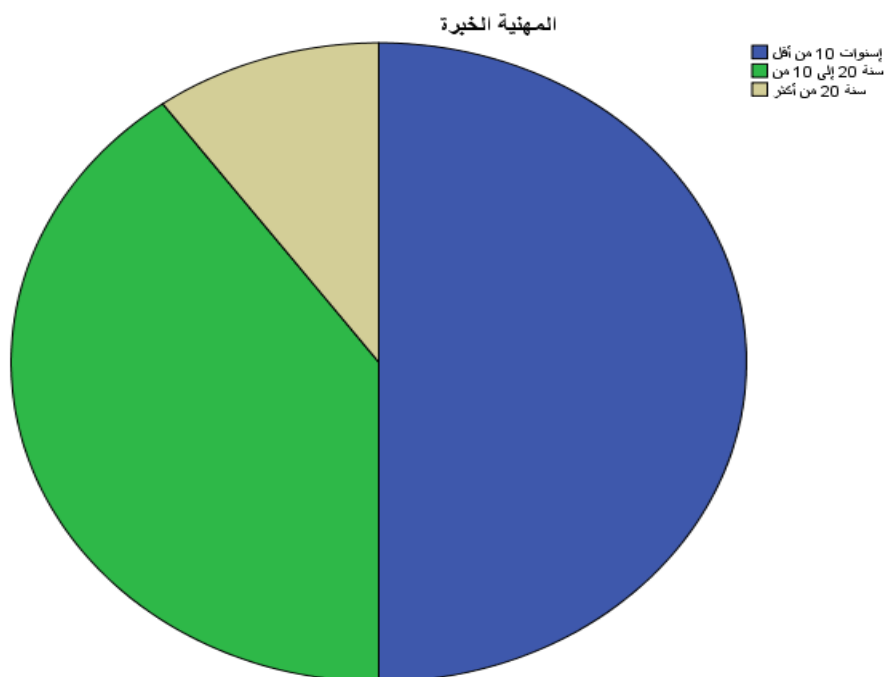
البيان	التكرار	%
أقل من 10 سنوات	15	50
من 10 إلى 20 سنوات	12	40
أكثر من 20 سنة	3	10
المجموع	30	100,0

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

بملاحظة الجدول رقم (07)، يتضح لنا أن نصف أفراد العينة المدروسة والبالغ نسبتهم 50% ذوي خبرة أقل من 10 سنوات، تليها فئة من 10 سنوات إلى 20 سنة بنسبة 40%، ثم ذوي خبرة 20 سنة فما فوق بنسبة 10%، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد على كل من ذوي الخبرة والشباب بنسبة متقاربة.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



II-5- متغير المشاركة في دورات تكوينية:

يمثل الجدول والشكل الموائين خصائص العينة من حيث المشاركة في دورات تكوينية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية

البيان	التكرار	%
نعم	25	83.3
لا	5	16.7
المجموع	30	100,0

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

بملاحظة الجدول رقم (08)، يتضح لنا أن معظم أفراد العينة المدروسة والبالغ نسبتهم 83.3% قد سبق لهم المشاركة في دورات تكوينية.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في دورة تكوينية

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية.



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية

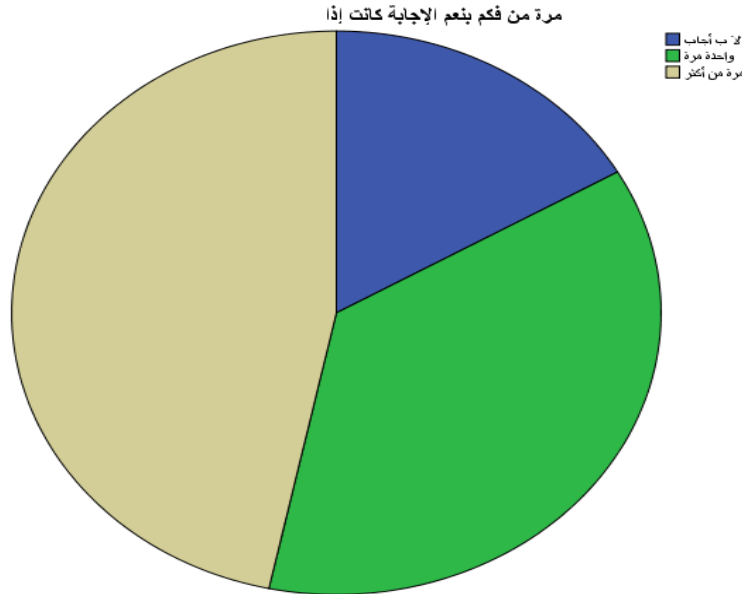
البيان	التكرار	%
أجاب ب لا	5	16.7
مرة واحدة	11	36.7
أكثر من مرة	14	46.7
المجموع	30	100,0

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

بملاحظة الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة المدروسة تنقسم عدد مشاركتهم في دورات تكوينية من مرة إلى أكثر من مرة ، حيث بلغت نسبة المشاركة في دورات تكوينية مرة واحدة إلى

36.7% ، أما المشاركين في أكثر من دورة تكوينية فبلغت نسبتهم 46.7% ، ويمكن القول أن عمال المؤسسة أغلبهم مشاركين في أكثر من دورة تكوينية .

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لعدد مرات المشاركة في دورات تكوينية



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

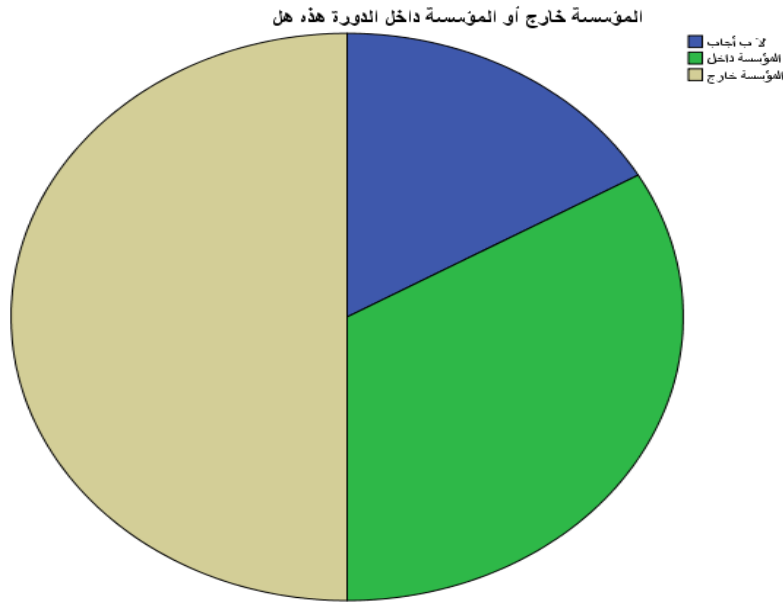
الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمكان المشاركة في دورات تكوينية

البيان	التكرار	%
أجاب ب لا	5	16.7
داخل المؤسسة	10	33.3
خارج المؤسسة	15	50
المجموع	30	100,0

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

بملاحظة الجدول أعلاه يتضح لنا أن أفراد العينة المدروسة تنقسم في مشاركتهم في دورات تكوينية من مشاركين داخل المؤسسة وخارج المؤسسة ، حيث بلغت نسبة المشاركين في دورات تكوينية داخل المؤسسة إلى 33.3% ، أما المشاركين في دورة تكوينية خارج المؤسسة فبلغت نسبتهم 50% ، ويمكن القول أن نصف عمال المؤسسة أغلبهم مشاركين في دورات تكوينية خارج المؤسسة.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمكان المشاركة في دورات تكوينية



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

للتأكد من صحة فرضيات البحث سيتم استخدام مصادر كثيرة ومتنوعة وذلك من أجل إثراء الموضوع والإجابة عن إشكالية الدراسة، وعلى هذا النحو قمنا بتقسيم المصادر إلى:

I- مصادر الأدوات المستخدمة في الدراسة

I-1- المقابلات الشخصية: عملنا على مقابلة بعض الموظفين في المؤسسة وهذا بهدف إجراء هذه الدراسة كما أتاحت هذه المقابلة شرح وتوضيح الأسئلة المتعلقة بالبحث وفهمها وذلك من أجل جمع المعلومات.

I-2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي تساعدنا على التقصي وجمع المعلومات، وهذا من خلال تواجدها في المؤسسة، وذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع فعالية برامج التكوين في المؤسسة محل الدراسة ودوره في كفاءة المورد البشري.

I-3- الوثائق: اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة كالهيكلة التنظيمية وخريطة Carte Territoriale DD Tébessa.

I-4- الاستبيان: ويعتبر من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة حيث تضمنت مراحل إعداد الاستبيان ما يلي:

I-4-1- تصميم استمارة الاستبيان: من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الامكان تصميم أسئلة بصفة بسيطة، وجعلها سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجيبين، ما تسمح لنا هذه الأسئلة الإجابة على فرضيات الدراسة، وللتأكد من صحة وسلامة محتوى المعلومات بالاستبيان من حيث دقة الأسئلة وابتعادها عن الغموض، فقد خضع هذا الاستبيان إلى عملية التحكم من قبل أساتذة مختصين.

I-4-2- هيكل الاستبيان: تضمنت أسئلة الاستبيان 25 سؤالاً مقسمة إلى قسمين:

-المحور الأول: يتضمن معلومات شخصية تتعلق بالمجيب على الاستبيان، متمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

-المحور الثاني: حيث يتعلق بفعالية البرامج التكوينية، ويتكون من 13 عبارة.

-المحور الثالث: حيث يتعلق بكفاءة المورد البشري بالمؤسسة، يتكون من 12 عبارة.

I-4-3- طبيعة متغيرات الدراسة

-المتغير المستقل: يتم تناول المتغير المستقل بالدراسة التي هي دور فعالية البرامج التكوينية.

-المتغير التابع: تم اعتبار كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة متغير تابع في الاستبيان وذلك من أجل معرفة دورها على المتغير المستقل.

II- الأساليب المستخدمة

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج SPSS وذلك لتفريغ وترميز الاجابات وكذا التحليل الاحصائي للبيانات من خلال ذلك اعتمدنا على الأساليب الاحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: بوصف خصائص عينة الدراسة.
- 2- اختبار الثبات: باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا من المقاييس والاستبانة ككل.
- 3- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استخدامه من أجل معرفة متوسط إجابات المستجيبين لأجل اتخاذ القرارات بشأن متغيرات الدراسة.
- 4- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- 5- معامل الارتباط برسن: من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في المؤسسة.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل العبارات التي تناولها الاستبيان.

الجدول رقم (11): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: إعداد الطالبان

تعتبر (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) هي أوزان إجابات أفراد العينة ولكل وزن اتجاهاته كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (12): اتجاهات أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجع
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	2.60 إلى 3.40
موافق	3.40 إلى 4.2
موافق بشدة	4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الطالبان

III- مصداقية وثبات الاستبيان

لاختبار أداة القياس تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات ومصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان

جدول رقم (13): بوضوح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ولكل محور على حدى

المجال الكلي	المحور 01	المحور 02
ألفا كرونباخ	0.839	0.894

المصدر: إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 0,925 وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان

المطلب الأول: تحليل ومناقشة مدى استجابة أفراد العينة لفعالية البرامج التكوينية في مؤسسة سونلغاز-تبسة.

سيتم من خلاله عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول في الجدول التالي.

الجدول رقم (14): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات للمحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الاتجاه
01	تبرمج المؤسسة برامج تكوينية للموظفين بصفة دورية	3,93	1,484	10	موافق
02	البرامج التكوينية تتوافق مع عمك الحالي	4,63	0,669	1	موافق بشدة
03	تساعد برامج التكوين على متابعة الانضباط الداخلي والخارجي للمؤسسة.	3,97	1,217	8	موافق
04	الدورات التكوينية تساعد العامل على حل مشاكل التسيير بصفة أفضل	4,33	0,884	4	موافق بشدة
05	هدفك من التكوين اكتساب المعارف ورفع مستوى كفاءتك	4,50	0,630	2	موافق بشدة
06	تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجاتك التكوينية في رفع الأداء	4,37	0,809	3	موافق بشدة
07	تهتم الدورات التكوينية المبرمجة بالجوانب النظرية والميدانية	4,30	,0551	5	موافق بشدة
08	تغطي البرامج التكوينية المقررة كل المتطلبات المهنية الجديدة	3,93	1,172	9	موافق
09	تصمم الدورات التكوينية على أهداف واضحة	4,10	0,960	6	موافق
10	تحفز البرامج التكوينية على أداء العمل بنزاهة على أكمل وجه	3,97	1,129	7	موافق
11	تساعد البرامج التكوينية على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع	3,80	1,126	11	موافق
12	يحسن التكوين من الترقية في المؤسسة	3,53	1,252	13	موافق
13	يتم اختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	3,70	1,291	12	موافق

متوسط العبارات	4,081	1,052	/	موافق
----------------	-------	-------	---	-------

المصدر: إعداد الطالبان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 4,081 والذي ينتمي إلى الفئة (3,40-4,20) أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي وبانحراف معياري قدره 1,052 .

يلاحظ من خلال الجدول أن معظم عمال المؤسسة يؤكدون على أن البرنامج التكويني يتناسب مع متطلبات العمل الموكلة إليهم.

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الاتجاه موافق بشدة وموافق، حيث نجد أن العبارة الثانية البرامج التكوينية تتوافق مع عمالك الحالي أكثر العبارات أهمية في الإجابة، حيث جاءت باتجاه موافق بشدة والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 4.63 وانحراف معياري قدره 0.669 تليها العبارة الخامسة هدفك من التكوين اكتساب المعارف ورفع مستوى كفاءتك بمتوسط حسابي قيمته 4.50 وانحراف معياري قدره 0.630 تليها العبارة السادسة تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجاتك التكوينية في رفع الأداء بمتوسط حسابي 4.37 و انحراف معياري قدره 0.809 تاي رابعا العبارة الدورات التكوينية تساعد العامل على حل مشاكل التسيير بصفة أفضل بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.884 بعدها العبارة السابعة تهتم الدورات التكوينية المبرمجة بالجوانب النظرية والميدانية أتت بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 1.055 أما باقي العبارات أخذت الاتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 4.10، 3.97، 3.93، 3.93، 3.80، 3.70، 3.53، وانحرافات معيارية على الترتيب 0.96، 1.129، 1.217، 1.172، 1.484، 1.126، 1.291، 1.252 من خلال الجدول نستنتج أن الدورات التكوينية تهدف إلى إكساب معارف جديدة باعتبارها تساهم في تنمية القدرات الفنية والذهنية ورفع الكفاءة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز كما أن هذه البرامج التكوينية تتوافق مع احتياجاتهم التكوينية لذا يجب على مؤسسة سونلغاز أن تركز على البرامج التكوينية للرفع من مستوى كفاءة عمالها وتلبية احتياجاتهم التكوينية.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة مدى استجابة أفراد العينة لكفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز-تبسة-

سيتم من خلاله عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): يوضح نسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مجال الاتجاه
01	تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات	4,47	0,900	1	موافق بشدة
02	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمؤسسة	4,17	0,913	2	موافق
03	لا يوجد ما يعيق الموظف في إظهار كفاءته في مؤسستكم	3,17	1,367	12	محايد
04	بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.	3,43	1,431	9	موافق
05	تبذل المؤسسة جهدا في مجال تطوير الكفاءات البشرية	3,73	1,437	8	موافق
06	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس احتياجاتها من الكفاءات	3,77	1,251	7	موافق
07	تتم عملية التقسيم للكفاءات بالمؤسسة خلال فترة معينة وبانتظام	3,40	1,921	11	موافق
08	تساعد عملية تقسيم الكفاءات على تحسين الأداء بمؤسستكم	4,10	1,185	3	موافق
09	يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات بمؤسستكم	3,83	0,315	6	موافق
10	تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع الولاء للمؤسسة	4,07	1,311	4	موافق
11	تنظر المؤسسة للكفاءات البشرية على أنها استثمار	3,93	1,172	5	موافق
12	للكفاءات البشرية بالمؤسسة رؤية تامة بالتهديدات والفرص الموجودة بالمحيط التنافسي للمؤسسة	3,43	1,305	10	موافق
	متوسط العبارات	3,7917	0,84439	/	موافق

المصدر: إعداد الطالبان على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات قد بلغ 3,7917 والذي ينتمي إلى الفئة (3,17-4,47) أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي وانحراف معياري قدره 0,84439.

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يرون أن البرنامج التكويني ساهم في تحسين أدائهم وكان مفيدا لهم.

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية تتجه نحو الاتجاه موافق بشدة و موافق ، حيث نجد أن العبارة الأولى تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات باتجاه موافق بشدة والمرتبة الأولى حسب الترتيب بمتوسط حسابي قيمته 4.47 وانحراف معياري قدره 0.900 تليها العبارة الثانية تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمؤسسة بمتوسط حسابي قيمته 4.17 وانحراف معياري قدره 0.913 تليها العبارة الثامنة تساعد عملية تقسيم الكفاءات على تحسين الأداء بمؤسستكم بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري قدره 1.185 وتأتي رابعا العبارة تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع الولاء للمؤسسة بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.311 ، أما باقي العبارات أخذت الاتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.93 ، 3.83 ، 3.77 ، 3.73 ، 3.43 ، 3.43 ، 3.40 ، 3.17 ، وانحرافات معيارية على الترتيب 1.172 ، 0.315 ، 1.251 ، 1.437 ، 1.431 ، 1.305 ، 1.192 ، 1.367 ، من خلال الجدول نستنتج ان الكفاءات تساهم في تطوير وتحسين الخدمات المقدم داخل المؤسسة أو خارجها، كما تحقق أداء مميز للمؤسسة من خلال عملية تقسيم الكفاءات في المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين فعالية البرامج التكوينية و كفاءة المورد البشري

لتحديد طبيعة العلاقة بين فعالية البرامج التكوينية وكفاءة المورد البشري تم بناء نموذج إنحدار خطي بسيط، يفسر العلاقة بين فعالية البرامج التكوينية كمتغير تابع وكفاءة المورد البشري كمتغير مستقل، والجدول التالي يوضح نتائج تقدير هذا النموذج.

الجدول رقم (16): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لفعالية البرامج التكوينية على كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز - تبسة.

معامل التحديد	المعنوية الكلية للنموذج	المعنوية الجزئية للمعالم	معاملات نموذج الانحدار	
0.809	F=53.149 (0.000)	T=-1.031 (0.311)	-0.633	ثابت
		T=7.29 (0.000)	1.084	البرامج التكوينية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، الملحق رقم (03).

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

هناك معنوية جزئية لمعلمة الانحدار، حيث بلغت القيمة الحرجة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض والمقدر ب 5%، كما يلاحظ أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 53.149 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي أن النموذج كلياً معنوي، وهذا ما يعني أنه مقبول احصائياً.

يلاحظ من خلال قيمة معامل التحديد والتي بلغت 0.809، أن للنموذج قدرة تفسيرية عالية أي أن البرامج التكوينية تساهم في رفع كفاءة العاملين بمؤسسة سونلغاز -تبسة-. بنسبة تفوق 80%، كما يلاحظ من خلال قيمة معلمة الانحدار والبالغة $B=1.084$ أنها موجبة، وهذا يعني أن العلاقة بين البرامج التكوينية وكفاءة المورد البشري طردية، أي أن فعالية البرامج التكوينية بالمؤسسة تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين.

وبالتالي نجد أن هناك تأثير ودور إيجابي للبرامج التكوينية في زيادة كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي أقيمت على مستوى مؤسسة سونلغاز وفي محاولة لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان موجه إلى الإداريين حيث بلغ حجم العينة (32) فرداً، وتضمن محور رئيسيين أشملت لخصائص عينة الدراسة الميدانية في المحور الأول فعالية برامج التكوين، والمحور الثاني كفاءة المورد البشري وذلك من وجهة نظرهم والأعراض التأكد من صلاحية الاستبيان كأداة ملائمة و الاختيار فرضيات الدراسة، فقد تم البحث في صدقه و ثم التحقيق من ثبات أداة الدراسة باستعمال ألفا كرومباخ، ثم إجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لذلك.

وتم التطرق إلى التحليل الوضعي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، إضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان من أجل معرفة آراء أفراد العينة، وذلك من أجل معرفة آرائهم حول «دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة» ثم تقديم النتائج.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تتضمن خاتمة هذا البحث جملة من النتائج والإقتراحات التي يتم إظهارها لمؤسسة سونلغاز بصفة عامة ووكالة تبسة بصفة خاصة، إضافة إلى عرض آفاق البحث لغرض فتح مجال البحث في هذا الموضوع، وذلك فيمايلي:

1. نتائج إختبار الفرضيات

حاولت هذه الدراسة - دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بمؤسسة سونلغاز -تبسة، معالجة إشكالية البحث التالية: **ما مدى...؟** من خلال عرض الإطار النظري لبرامج التكوين وكفاءة المورد البشري. وإنطلاقا من الفرضيات الأساسية وبالإعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أكدت نتائج الدراسة أن البرنامج التكوينية تتناسب مع متطلبات العمل الموكلة لعمال مؤسسة سونلغاز، حيث تم إكسابهم معارف جديدة، إذ تعمل مؤسسة سونلغاز على البرامج التكوينية للرفع من مستوى كفاءة عمالها وخلق فعالية في البرامج التكوينية لتلبية احتياجاتهم التكوينية. وهذا ما يعني **قبول الفرضية الأولى**، المتعلقة بفعالية برامج تكوينية في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؛

يتميز المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بكفاءة وفعالية كبيرة، حيث بينت النتائج أن الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز تساهم في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة داخل المؤسسة أو خارجها، كما أنها تحقق أداء مميز للمؤسسة من خلال عملية تقسيم الكفاءات في المؤسسة. وهذا ما يعني **قبول الفرضية الثانية**، متعلقة بكفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز - تبسة -؛

أثبتت نتائج التحليل والمتعلقة بدراسة السببية لفعالية برامج التكوين على كفاءة المورد البشري أن للبرامج التكوينية دور فعال في زيادة كفاءة المورد البشري، وهذا ما تم تأكيده من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط لفعالية برامج التكوين كمتغير مستقل ومتغير كفاءة المورد البشري كمتغير تابع، وهذا ما يعني قبول الفرضية الثالثة. والمتعلقة بمساهمة برامج التكوين المبرمجة بمؤسسة سونلغاز - تبسة - في زيادة كفاءة المورد البشري.

2. نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين؛
- موافقة برامج التكوين للعمل الحالي لأن برامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون؛
- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات وهذا من أجل أن يطور العامل من طريقة عمله؛
- تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية؛
- يجب الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والمعنوية للمتكون عند تنفيذ البرامج التكوينية؛
- تحديد أماكن التكوين المناسبة وتوفير وسائل التكوين، وكذلك تحديد الوقت والزمن المناسبين لعقد تلك البرامج؛
- يعتبر التكوين من العمليات الإدارية الهامة التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- يرمي التكوين إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح الهدف هو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يؤديونها؛
- المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية؛
- لكي يتحقق للمؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها يطلب وجود موارد ذات كفاءة عالية؛
- تعتبر الكفاءات أفضل أنواع الاستثمار؛
- تقوم مؤسسة سونلغاز للحصول على أكثر الأفراد ذوي الكفاءات القادرين على تحقيق أهدافها من خلال البحث والاستقطاب داخل وخارج الشركة؛
- ترى المؤسسة أن التكوين له علاقة قوية بالرفع من مستوى أداء الأفراد؛
- تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية وهذا يساهم في تحسين مستوى العمال؛
- الرفع من مستوى الكفاءة في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الكفاءة ورفع الروح المعنوية للفرد؛
- الكفاءات الجماعية والأداء بفعالية في المؤسسة ناتج من العمل الجماعي بين الكفاءات الفردية.

3. الاقتراحات والتوصيات

- وفقا لما تم التوصل إليه في الإطار النظري والتطبيقي للدراسة نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات كالتالي:
- على مؤسسة سونلغاز الاهتمام بالتكوين الخارجي أكثر مما هو عليه، بسبب التفاوت الكبير في المستوى ونظرا لما تكتسبه المعاهد التكوينية من خبرة تكنولوجية عالية؛
 - الاهتمام بالتنظيم وبهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع مستوى أدائهم؛
 - توفر الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية؛
 - المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الاجراءات كالتحفيز والترقية... الخ، والتي تحد من تسرب اللقاءات إلى المؤسسات المنافسة؛

- إعداد الخطط التكوينية السنوية للتكوين وفق الاحتياجات التكوينية من مشاركة العمال من مختلف المستويات من عاملين ومديرين كما نوصي بتنويع البرامج التكوينية التي تشمل جميع المستويات والمصالح وجميع الفئات؛
- تقسم البرامج التكوينية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع هذه البرامج وحتى استخدام مكونين من خارج الوطن، لتكوين العمال وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التكوين وطرقه وآلياته والزمان والمكان وكذا الوسائل المستعملة لتنفيذ هذه البرامج، والتكاليف وعدد شاغوي المتكونين؛
- اقتناع مختلف الأفراد بدور برامج التكوين تقوم على تحسين الأداء.

4. الآفاق

تبين من خلال تحليل ودراسة جوانب موضوع البحث وجود مفاهيم هامشية، ولكنها مهمة في مجال دراسة علاقة البرامج التكوينية بزيادة كفاءة المورد البشري، حيث شكلت حدود نظرية في البحث ما يتيح المجال للغير للبحث والتوسع فيها، ومن أهمها نجد:

- دراسة دور برامج التكوين في زيادة الكفاءة؛
- دراسة نفس الموضوع لحالة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات تعمل في نفس القطاع؛
- دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة؛
- تقنيات الاتصال الحديثة ودورها في تحسين فعالية برامج التكوين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I- الكتب

- 1- أحمد خليل مسلم: الفنجري، (2014)، دليل إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين في الأردن، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 2- أنس عبد الباسط عباس: (2011) إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 3- حسن حريم، (2013)، إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 4- حنان نصر الله، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 5- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الغرسة، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 6- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموي، (2013)، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كوز المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 7- سعاد نائف برنوطي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 8- سنان الموسوي، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 9- صلاح عبد الباقي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 10- علي محمد ربابعة، (2003)، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
- 11- عمر وصفي عقيلي، (2013)، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 12- مجد قاسم الفيروني، (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 13- محفوظ أحمد جودة، (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- 14- محمد سعيد أنور سلطان، (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
- 15- محمد صالح فالح صالح، (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 16- محمد هاني محمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- 17- مصطفى يوسف كافي، (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجيا علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى.
- 18- مهدي حسن زوياف، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 19- نادر أحمد أبو شخيه، (2013)، إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري، عملي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- 20- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2016)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى.

II- المذكرات

- 1- العبادي أحمد، (2013)، أثر التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران.
- 2- بن جدو محمد الأمين، (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
- 3- بن فرحات مولاي لحسن، (2002)، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص قانون إداري إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 4- بودح غنية، (2013)، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 5- بودويرة الطاهر (2013)، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي، للمكتبات ومؤشرات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، لإدارة التحديات والرهانات مع الإشارة لمدينة قسنطينة.
- 6- بوزعيب بريزة، (2014)، القيادة الإدارية، كفاءة المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.
- 7- بوقطب محمود (2014)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- 8- جعفر بلال (2009)، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص: التحليل والاشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 9- حميد جر (2015)، موائمة إستراتيجية التكوين المضي لمتطلبات الشغل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 10- سعود حيمر، 2018، تبعية الكفاءات ودورها في تحسين أداء المارد البشرية بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 01.
- 11- شيبان فوزية، (2010)، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 12- عمار علي، (2018)، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 13- غانم هاجر (2013)، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 14- محمود حيمر، (2018)، تنمية الكفاءات، ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة سطيف 1.
- 15- مهدي مراد، (2018)، أثر التغييرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص سير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

III- المجلات

- 1- أعر فضيلة، (2014)، تأثير برامج التكوين المهني على اندماج الشباب مهنيًا، مجلة محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجلفة، بوزريعة، العدد 05.
- 2- بلحاج أمينة، (2019)، التكوين، التدريب كهدف لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة الجزائر 3، العدد 11.
- 3- عادل أمين مهمل، (2018)، دور التكوين في تنمية دور أداء الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 02.

4- عقيلة حاج ميهوبي، دور الدولة في تنمية الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة البلدية 2، المجلد الثاني، العدد الرابع.

IV-المواقع الالكترونية

1-محمد أحمد اسماعيل (2018)، مفهوم التكوين ودوره على مستوى المؤسسة.
[https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com) 2020/02/17

الملاحق

الملحق رقم 01: اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التلمسي تيسة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت /ك.ع.إ.ت.ع 2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة تيسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة : نسوتافخار
مقرها في : تيسة
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- بواكبي وحم الدين
- 2- حفاء زروانة
- 3-
- 4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمحددات التعليمية في تخصص الطلبة المعينين.

التخصص: الكليحة ماستر إدارة الأعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في: مصاحبة
الفترة من : 08/04/2020 إلى : 04/04/2020

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأمتل البرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما ينجح المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطالبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

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

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطالبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

2020/01/28



رئيس قسم الموارد البشرية
ممثل المؤسسة
إمضاء: ع. ر. ترايبعة

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة حول

التخصص: إدارة أعمال



دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز – وحدة تبسة-

لإعداد: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل. د. م)

إعداد الطالبين:

إشراف الدكتور:

*. سليم جابو

❖ نجم الدين براكني

❖ صفاء زروانة

السنة الجامعية: 2019-2020 م

تحية طيبة وبعد

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة لدراسة "دور فعالية برامج التكوين في زيادة كفاءة المورد البشري بالمؤسسة في مؤسسة سونلغاز "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تبسة " راجين منكم الاجابة على الاسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي التبسي - تبسة.

لذا ارجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والاجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل الى نتائج موضوعية.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم لخدمة أغراض البحث العلمي.

I- المعلومات الشخصية:

أرجو التكرم بتكملة الفراغات أو وضع علامة (x) أمام العبارات المناسبة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30-40 سنة
من 40-50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

شهادة مهنية في التسيير ليسانس ماستر شهادات أخرى

4-الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5-هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: عدد المرات المشاركة.

مرة واحدة أكثر من مرة

هل هذه الدورة داخل المؤسسة خارج المؤسسة

ما هي صفتك في هذه الدورة مكون (مدرب) متكون (متلقي)

II- محاور الدراسة:

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل
المحور الأول- فعالية البرامج التكوينية في مؤسسة سونلغاز -تبسة-

الرقم	البيانات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة
01	تبرمج المؤسسة برامج تكوينية للموظفين بصفة دورية.					
02	البرامج التكوينية تتوافق مع عمالك الحالي.					
03	تساعد برامج التكوين على متابعة الانضباط الداخلي والخارجي للمؤسسة					
04	الدورات التكوينية تساعد العامل على حل مشاكل التسيير بصفة أفضل.					
05	هدفك من التكوين اكتساب المعارف ورفع مستوى كفاءتك.					
06	تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجاتك التكوينية في رفع الأداء.					
07	تهتم الدورات التكوينية المبرمجة بالجوانب النظرية والميدانية.					
08	تغطي البرامج التكوينية المقررة كل المتطلبات المهنية الجديدة.					
09	تصمم الدورات التكوينية على اهداف واضحة ومكتوبة.					
10	تحفز البرامج التكوينية على أداء العمل بنزاهة وعلى أكمل وجه.					
11	تساعد البرامج التكوينية على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.					
12	يحسن التكوين من الترقية في المؤسسة.					
13	يتم اختيار المتكولين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة ووظائفهم.					

المحور الثاني: كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز

الرقم	البيانات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة
01	تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات.					
02	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمؤسسة.					
03	لا يوجد ما يعيق الموظف في إظهار كفاءته في مؤسستكم.					
04	بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.					
05	تبذل المؤسسة جهدا في مجال تطوير الكفاءات البشرية.					
06	يتم التوظيف في المؤسسة على اساس احتياجاتها من الكفاءات.					
07	تتم عملية التقسيم للكفاءات بالمؤسسة خلال فترة معينة وبانتظام.					
08	تساعد عملية تقسيم الكفاءات على تحسين الأداء بالمؤسسة.					
09	يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات في مؤسستكم.					
10	تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع الولاء للمؤسسة.					
11	تنظر المؤسسة للكفاءات البشرية على انها استثمار.					
12	للكفاءات البشرية بالمؤسسة رؤية تامة بالتهديدات والفرص الموجودة بالمحيط التنافسي للمؤسسة.					

الملحق رقم (03)

* مصداقية الاستبيان

1- معامل الثبات للمحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	13

2- معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	12

3- معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	25

Statistiques								
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية	إذا كانت الإجابة بنعم فكم من مرة	هل هذه الدورة داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,43	2,20	2,07	1,60	1,17	2,30	2,33
Ecart type		,504	,847	1,048	,675	,379	,750	,758

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 أقل من	6	20,0	20,0	20,0
	سنة 40 إلى 30 من	14	46,7	46,7	66,7
	سنة 50 إلى 40 من	8	26,7	26,7	93,3
	50 أكثر من	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	12	40,0	40,0	40,0
	ماستر	7	23,3	23,3	63,3
	شهادة مهنية في التسيير	8	26,7	26,7	90,0
	شهادات أخرى	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إسنوات 10 أقلمن	15	50,0	50,0	50,0
	سنة 20 إلى 10 من	12	40,0	40,0	90,0
	سنة 20 أكثرمن	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	25	83,3	83,3	83,3
	لا	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

إذا كانت الإجابة بنعم فكم من مرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أجاب بلا	5	16,7	16,7	16,7
	مرة واحدة	11	36,7	36,7	53,3
	أكثر من مرة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل هذه الدورة داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أجاب بلا	5	16,7	16,7	16,7
	داخل المؤسسة	10	33,3	33,3	50,0
	خارج المؤسسة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- نتائج تحليل فعالية برامج التكوين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
A1	30	3,93	1,484
A2	30	4,63	,669
A3	30	3,97	1,217
A4	30	4,33	,884
A5	30	4,50	,630
A6	30	4,37	,809
A7	30	4,30	1,055
A8	30	3,93	1,172
A9	30	4,10	,960
A10	30	3,97	1,129
A11	30	3,80	1,126
A12	30	3,53	1,252
A13	30	3,70	1,291
TOTAL1	30	4,0821	,63043
N valide (liste)	30		

- نتائج تحليل كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز

	N	Moyenne	Ecart type
B1	30	4,47	,900
B2	30	4,17	,913
B3	30	3,17	1,367
B4	30	3,43	1,431
B5	30	3,73	1,437
B6	30	3,77	1,251
B7	30	3,40	1,192
B8	30	4,10	1,185
B9	30	3,83	1,315
B10	30	4,07	1,311
B11	30	3,93	1,172
B12	30	3,43	1,305
TOTAL2	30	3,7917	,84439
N valide (liste)	30		

العلاقة بين الخبرة المهنية والمشاركة في الدورات التكوينية

Tableau croisé هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية * الخبرة المهنية				
				Effectif
		هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية		Total
		نعم	لا	
الخبرة المهنية	سنوات 10 أقل من	11	4	15
	سنة 20 إلى 10 من	11	1	12
	سنة 20 أكثر من	3	0	3
Total		25	5	30

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,280 ^a	2	,320
Rapport de vraisemblance	2,752	2	,253
Association linéaire par linéaire	2,109	1	,146
N d'observations valides	30		

العلاقة بين المستوى التعليمي والمشاركة في الدورات التكوينية

Tableau croisé هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية * المستوى التعليمي				
				Effectif
		هل سبق لك المشاركة في دورة تكوينية		Total
		نعم	لا	
المستوى التعليمي	ليسانس	11	1	12
	ماستر	7	0	7
	شهادة مهنية في التسيير	5	3	8
	شهادات أخرى	2	1	3
Total		25	5	30

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	5,100 ^a	3	,165
Rapport de vraisemblance	5,746	3	,125
Association linéaire par linéaire	2,936	1	,087
N d'observations valides	30		

- العلاقة بين الجنس ومكان إجراء الدورات التكوينية

Tableau croisé الجنس * المؤسسة أو خارج المؤسسة * الجنس					
Effectif					
		هل هذه الدورة داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة			Total
		أجاب بلا	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	
الجنس	ذكر	3	6	8	17
	أنثى	2	4	7	13
Total		5	10	15	30

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	,136 ^a	2	,934
Rapport de vraisemblance	,136	2	,934
Association linéaire par linéaire	,105	1	,746
N d'observations valides	30		

- نتائج تحليل العلاقة السببية (التأثير) لفعالية برامج التكوين على كفاءة العاملين بالمؤسسة

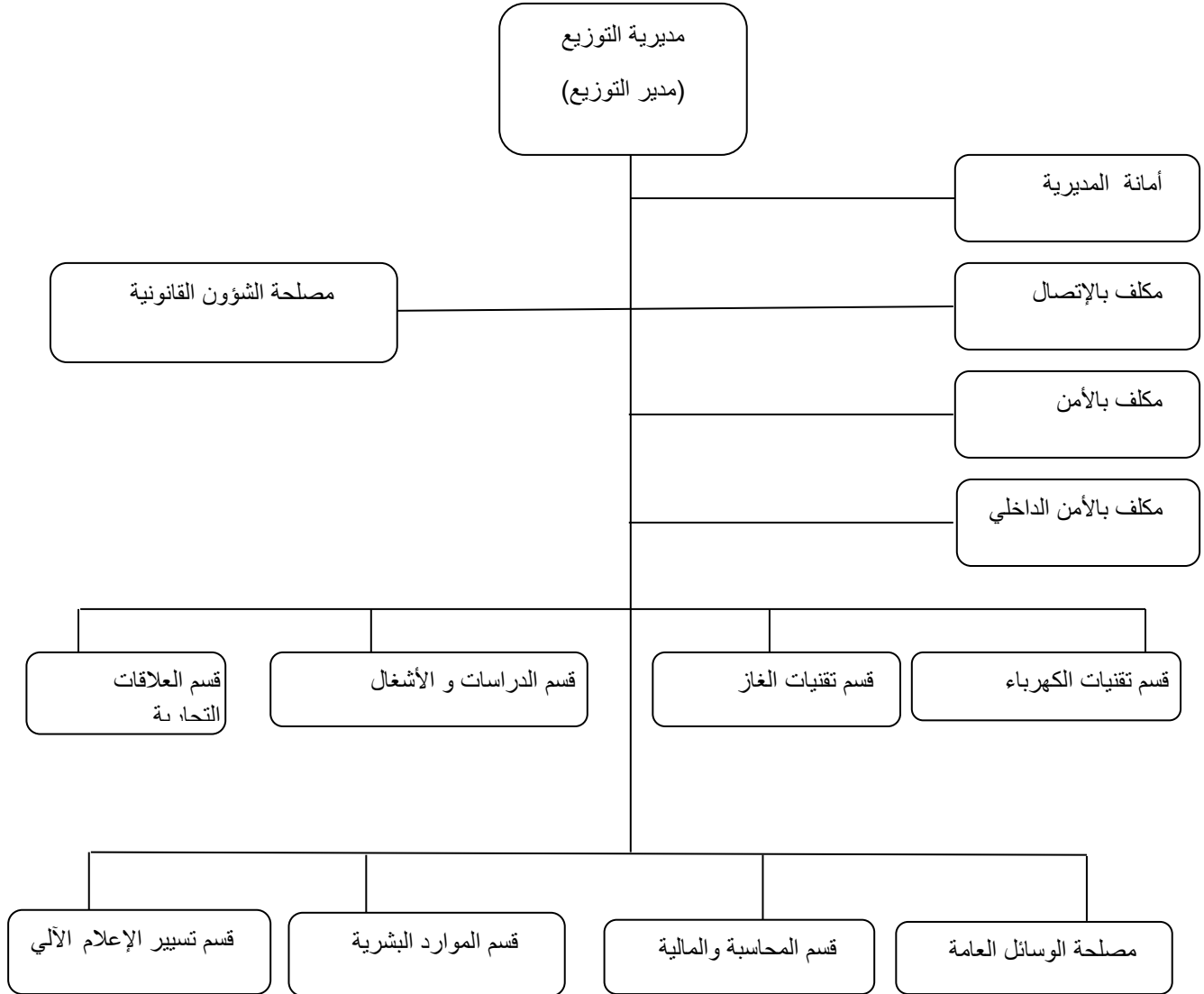
Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	TOTAL1 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : TOTAL2			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,809 ^a	,655	,643	,50478
a. Prédicteurs : (Constante), TOTAL1				

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,543	1	13,543	53,149	,000 ^b
	Résidus	7,134	28	,255		
	Total	20,677	29			
a. Variable dépendante : TOTAL2						
b. Prédicteurs : (Constante), TOTAL1						

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-,633	,614		-1,031	,311
	TOTAL1	1,084	,149	,809	7,290	,000
a. Variable dépendante : TOTAL2						

ملحق رقم (04)





ملحق رقم (05)

E- TAUX D'ENCADREMENT

GSP	SITUATION AU 31/12/2019	SITUATION AU 31/07/2020
C/(M+E)	32,63%	32,90%

F-REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET GSP

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	2	0	1	0	4
S. Juridique	1	3	0	0	0	4
Div. Finances et Comptabilité	4	7	4	0	0	15
Div. Tech Electricité	4	9	25	4	9	51
Div. Planification Elec /Gaz	0	1	1	0	0	2
Div. Exploitation Gaz	1	3	4	2	0	10
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	3	18	1	2	27
Div. Adm Marché	1	6	9	3	2	21
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	2	2	0	0	5
Div. Ressources Humaines	3	4	4	0	0	11
Div. Relations Commerciales	4	6	5	7	4	26
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
AG Comm Teb1	1	4	16	0	9	30
AG Comm Teb2	1	4	21	2	9	37
AG Comm El-Aouinet	1	6	7	2	5	21
AG Comm Ouenza	1	4	14	0	4	23
AG Comm Bir El Ater	1	4	14	0	6	25
AG Comm Cheria	1	4	16	2	8	31
Dist. Elec . TEB	1	3	1	4	27	36
Dist. Elec . El-Aouinet	1	5	1	1	12	20
Dist. Elec . Bir El Ater	1	3	3	3	9	19
Dist. Elec . Cheria	1	2	2	3	13	21
Dist. Gaz. TEB	2	2	0	3	14	21
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	0	2	2	6	11
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	1	1	11	14
Dist. Gaz. Cheria	0	0	1	3	7	11
Total	38	88	174	46	163	509

ملحق رقم (06)

Carte territoriale DD Tébessa

Légende :

-  District Gaz Tébessa
-  STG Bir El Ater
-  STG Chéria
-  STG El Aouinet
-  Chef Lieu District/STG
-  Lieu d'équipe éloigné
-  DP Existante
-  DP Prévüe

Juillet 2014

