

جامعة 8 ماي 1945

- قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة

إشراف الأستاذة:

ك ياسمينه مرابطي

إعداد الطالبين:

إلياس حمزاوي

محمد أمين عمائرية

الموسم الجامعي: 2023/2022



الشكر

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لإتمام هذا العمل، ونصلي؛ نسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين

محمد - صلى الله عليه وسلم -

بادئ الأمر نشكر الله سبحانه وتعالى على إعطائنا الصحة والشجاعة والصبر في إنجاز هذا العمل بعد مشوار

طويل والوصول إلى مبتغانا.

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان علما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن

يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر والتقدير، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير للأساذتنا

" مرابطي ياسمينه " التي تفضلت بالإشراف علينا خلال توجيهاتها وتعليماتها وتوصياتها والتي تميز بسعة صبرها

وتحملها .

ونقدم أيضا كل الشكر والتقدير للأستاذ بن جلول خالد على كامل نصائحه و توجيهاته التي قدمها لنا وساعدتنا

على إتمام هذا العمل

كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و تكلفهم وقت

للاطلاع عليها.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع موظفي سونلغاز بولاية قالمة على تقديم المساعدة و تسهيلهم لنا العمل.

ونشكر أيضا كل من ساعدنا في هذه المذكرة من زملاء وأصدقاء

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِِّّ أَؤْمِنُ بِأَنَّ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُوذِّنِي بِرَحْمَتِكَ فِيهِ مَبَادِكُ الصَّالِحِينَ ﴾ [سورة النمل: 19]

صدق الله العظيم

أولا أشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى ، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها..

فالحمد لله و لشكر الله على كل حال..

أهدي هذا النجاح إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة، وحرصا علي منذ الصغر، واجتهدا في تربيتي والاعتناء بي، والداي الحبيبان القريبان على قلبي " أمي الغالية" حفظها الله و"أبي العزيز" حفظه الله اللذان لم يبخلا علي بأبسط الأشياء واستمرا بدعمي في كامل مشواري، وجودهما معي أفخر وأعتز به.

إلى أمي الثانية التي رعتني ولم تبخل علي بأي صغيرة أو كبيرة "جدتي" حفظها الله ورعاها

إلى "جدي" الحبيب حفظه الله وأطال عمره

إلى أخي العزيز على قلبي "محمد"

إلى من شاركني هذا العمل زميلي وصديقي "محمد أمين عميرية"

و أهدي أيضا هذا العمل إلى أصدقائي : هشام، حمودة، سيف، حسام، عادل

وإلى من ساندني في إنجاز هذا العمل وإتمامه وشاركني مشواري الجامعي : مروة، إيناس، سلمى، رمزي، هيثم

وإلى جميع الزملاء الذين جاوروني مقاعد الدراسة

وإلى جميع الأساتذة الذين ساعدوني في مشواري الدراسي ودعموني

كل من يذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

شكرا لكم جميعا

إلياس

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

من جعل الحمد خاتمة النعم جعلها الله له فاتحة المزيد، فالحمد لله حمدا طيبا مباركا والشكر لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من بسمتها غايتي، إلى من حملتني في بطنها أسكنتني قلبها وغمرتني بحبها إلى "أمي حبيبي
دليلة" حفظك الله ورعاك وأطال عمرها.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى قدوتي في الحياة "والدي عبد الوهاب" الغالي حفظه
الله وأدامه له الصحة.

إلى القلب الطاهر وسندي في حياتي أخي "عبد السلام"

إلى أمي الثانية التي لم تبخل عليا حفظها الله وأرجعها بخير من مناسك الحج "جدتي لعكري"

إلى من شاركتني هذا العمل زميلي وصديقي "إلياس حمزاوي"

إلى أعمامي "عبد المجيد، صليح" إلى أخوالي "نور الدين، نعمان" إلى خالاتي "نصيرة، كريمة، ليلي، أمل"،
إلى البراعم العائلة رمز البهجة والسرور "ابن خالتي جود".

إلى أصدقائي "مداني، بادي، صهيب، يونس، عادل، خليل، رائد شفاه الله"

إلى التي ساعدتني في مشواري الجامعي "إيمان" حفظها الله، أتمنى لها التآلق والنجاح دائما

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة "مروة، رمزي، إيناس، هيثم"

إلى جميع أساتذتي الذين ساعدوني في مشواري الدراسي

وإلى كل من يذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

محمد أمين

قائمة المحتويات

| الصفحة | العناوين |
|--------|--|
| | البسملة |
| | شكر وتقدير |
| | الإهداء |
| ١ | قائمة المحتويات |
| V | قائمة الجداول |
| VII | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ-ث | المقدمة العامة |
| | الفصل الأول: مدخل عام للتكوين |
| 06 | تمهيد |
| 07 | المبحث الأول: عموميات حول التكوين |
| 07 | المطلب الأول: مفهوم التكوين |
| 07 | الفرع الأول: تعريف التكوين |
| 08 | الفرع الثاني: خصائص التكوين |
| 09 | المطلب الثاني: أهمية التكوين |
| 09 | الفرع الأول: بالنسبة للمنظمة |
| 09 | الفرع الثاني: بالنسبة للعاملين |
| 09 | الفرع الثالث: بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية |
| 10 | المطلب الثالث: أهداف التكوين |
| 10 | الفرع الأول: على مستوى الفرد |
| 11 | الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة |
| 12 | المطلب الرابع: مبادئ التكوين ومجالاته |
| 12 | الفرع الأول: مبادئ التكوين |
| 14 | الفرع الثاني: مجالات التكوين |
| 15 | المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية |
| 15 | المطلب الأول: تحديد الاحتياجات |
| 16 | المطلب الثاني: تصميم وبناء برنامج التكوين |
| 16 | الفرع الأول: مبادئ تصميم وبناء برنامج التكوين |
| 16 | الفرع الثاني: خطوات تصميم البرنامج التكويني |
| 17 | الفرع الثالث: إجراءات تصميم وبناء برنامج التكوين |
| 18 | المطلب الثالث: تنفيذ العملية التكوينية |
| 19 | المطلب الرابع: تقييم برنامج التكوين |

| | |
|----|---|
| 19 | الفرع الأول : تعريف التقييم |
| 19 | الفرع الثاني: موضوع التقييم |
| 20 | الفرع الثالث: معايير تقييم نتائج التكوين |
| 21 | المبحث الثالث: محددات التكوين، أنواعه وعوامل نجاحه |
| 21 | المطلب الأول: محددات التكوين |
| 21 | الفرع الأول: المحددات البيئية |
| 22 | الفرع الثاني: المحددات التنظيمية |
| 23 | المطلب الثاني: أنواع التكوين |
| 23 | الفرع الأول: من حيث زمن التكوين |
| 23 | الفرع الثاني: من حيث مكان التكوين |
| 24 | الفرع الثالث: حسب مرحلة التوظيف |
| 25 | الفرع الرابع: من حيث أهداف التكوين |
| 25 | الفرع الخامس: من حيث المضمون |
| 26 | المطلب الثالث: أساليب ووسائل التكوين |
| 26 | الفرع الأول: أساليب التكوين |
| 28 | الفرع الثاني: وسائل التكوين |
| 29 | المطلب الرابع: معوقات التكوين وعوامل نجاحه |
| 29 | الفرع الأول: معوقات التكوين |
| 30 | الفرع الثاني: عوامل نجاح التكوين |
| 31 | الخلاصة |
| | الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها |
| 33 | تمهيد |
| 34 | المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات |
| 34 | المطلب الأول: مفهوم الكفاءات |
| 34 | الفرع الأول: تعريف الكفاءات |
| 34 | الفرع الثاني: خصائص الكفاءات |
| 35 | المطلب الثاني: أهمية الكفاءات |
| 35 | الفرع الأول: على المستوى الفردي |
| 36 | الفرع الثاني: على المستوى الجماعي |
| 36 | الفرع الثالث: على المستوى البشري |
| 37 | الفرع الرابع: على مستوى المؤسسة |
| 37 | المطلب الثالث: أنواع الكفاءات |
| 37 | الفرع الأول: التصنيف حسب النوعية المهنية |

| | |
|----|---|
| 38 | الفرع الثاني: التصنيف حسب رؤيتها للمهام المختلفة |
| 39 | الفرع الثالث: التصنيف حسب الحياة |
| 39 | الفرع الرابع: التصنيف حسب الدور |
| 40 | الفرع الخامس: التصنيف حسب الإحتياجات الحالية أو المستقبلية |
| 42 | المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات ومستوياتها |
| 42 | المبحث الثاني: عموميات حول تنمية كفاءات الموارد البشرية |
| 42 | المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات |
| 43 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات |
| 43 | الفرع الأول: أهمية تنمية الكفاءات |
| 44 | الفرع الثاني: أهداف تنمية الكفاءات |
| 44 | المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات |
| 44 | الفرع الأول: التكوين |
| 45 | الفرع الثاني: التحفيز |
| 45 | الفرع الثالث: أجور ورواتب الكفاءات |
| 45 | المطلب الرابع: مراحل تنمية الكفاءات البشرية |
| 45 | الفرع الأول: مرحلة تخطيط الكفاءات |
| 46 | الفرع الثاني: مرحلة إستقطاب الكفاءات |
| 46 | الفرع الثالث : مرحلة تقييم الكفاءات |
| 47 | الفرع الرابع : مرحلة طريقة مركز التقييم |
| 47 | الفرع الخامس: مرحلة تحفيز الكفاءات |
| 48 | المبحث الثالث: أساسيات تنمية الكفاءات البشرية |
| 48 | المطلب الأول: مقاربات تسيير الكفاءات |
| 48 | الفرع الأول: المقاربة التسييرية للكفاءات |
| 49 | الفرع الثاني: المقاربة العملية للكفاءات |
| 49 | الفرع الثالث: المقاربة الاستراتيجية |
| 49 | المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كألية لتحسين أداء الموارد البشرية |
| 49 | الفرع الأول: نظام تئمين كفاءات الأفراد |
| 50 | الفرع الثاني: علاقة تنمية الكفاءات بنشاطات الموارد البشرية |
| 51 | الفرع الثالث: الكفاءات البشرية كأداة لتحسين الأداء |
| 51 | المطلب الثالث: معوقات تنمية الكفاءات |
| 52 | المطلب الرابع : شروط نجاح تنمية الكفاءات |
| 53 | الخلاصة |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة |

| | سونلغاز قالمة |
|----|--|
| 55 | تمهيد |
| 56 | المبحث الأول: تقديم عام بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة |
| 56 | المطلب الأول: نشأة وتعريف لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة |
| 56 | الفرع الأول : نشأة مؤسسة سونلغاز-ولاية قالمة |
| 58 | الفرع الثاني : تعريف مؤسسة سونلغاز |
| 59 | المطلب الثاني: أهمية و أهداف مؤسسة سونلغاز |
| 59 | الفرع الأول: أهمية مؤسسة سونلغاز |
| 59 | الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز |
| 60 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ووظائفها |
| 60 | الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز قالمة |
| 64 | الفرع الثاني : وظائف مؤسسة سونلغاز – قالمة - |
| 64 | المطلب الرابع: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز –قالمة- |
| 65 | الفرع الأول: أنواع التكوين في مؤسسة سونلغاز |
| 65 | الفرع الثاني: خطوات العملية التكوينية |
| 66 | المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية |
| 66 | المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة |
| 66 | المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة |
| 68 | المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 68 | الفرع الأول: أداة الدراسة |
| 69 | الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 70 | المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان |
| 70 | الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة |
| 73 | الفرع الثاني: قياس ثبات الاستبيان |
| 74 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية |
| 74 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية |
| 80 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة |
| 80 | الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول |
| 82 | الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني |
| 83 | الفرع الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث |
| 85 | المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات |
| 86 | الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى |
| 86 | الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية |

| | |
|-----|---|
| 87 | الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة |
| 88 | الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة |
| 93 | خلاصة الفصل |
| 94 | الخاتمة العامة |
| 97 | قائمة المراجع |
| 104 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | مقياس ليكارت الخماسي | 68 |
| 02 | طول الخلايا | 69 |
| 03 | معامل الارتباط سييرمان لعبارات المحور الأول | 70 |
| 04 | معامل الارتباط سييرمان لعبارات المحور الثاني | 71 |
| 05 | معامل الارتباط سييرمان لعبارات المحور الثالث | 72 |
| 06 | معامل الارتباط سييرمان لمحاور الإستمارة | 72 |
| 07 | معامل ألفا كرونباخ | 73 |
| 08 | التجزئة النصفية | 74 |
| 09 | توزيع أفراد العينة حسب النوع | 75 |
| 10 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 75 |
| 11 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 76 |
| 12 | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي | 76 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية | 77 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين | 78 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين | 78 |
| 16 | توزيع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين | 79 |
| 17 | توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين | 80 |
| 18 | نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز | 81 |
| 19 | نتائج إجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز | 82 |
| 20 | نتائج إجابات أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز | 84 |
| 21 | اختبار كموغروف سمرنوف و شايرويلك لتوزيع الطبيعي | 85 |
| 22 | نتائج اختبار ستودنت للمحور الأول | 86 |

| | | |
|----|--|----|
| 87 | نتائج اختبار ستودنت للمحور الثاني | 23 |
| 87 | نتائج اختبار الارتباط الخطي | 24 |
| 88 | نتائج اختبار التجانس التباين لبيانات الدراسة | 25 |
| 89 | نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لمتغير العمر | 26 |
| 90 | نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي | 27 |
| 91 | نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب الوظيفي | 28 |
| 92 | نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة العملية | 29 |

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | أنواع الكفاءات | 41 |
| 02 | الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية | 48 |

قائمة الملاحق

| الرقم | العنوان |
|-------|------------|
| 01 | الاستبيان |
| 02 | نتائج spss |

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تحديات كبيرة وذلك نتيجة للتطورات السريعة التي عرفها مختلف المجالات، لذلك فقد اتجهت هذه الأخيرة على اختلاف أنشطتها وأحجامها إلى البحث عن السبل الكفيلة التي تمكنها من مواكبة هذه التطورات بالشكل الذي يضمن استمراريته ويمكنها من تطوير أعمالها وتحسين أدائها، فتوصلت بذلك إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره العنصر الرئيسي المسؤول عن نجاحها خاصة إن تمت إدارته بالطريقة التي تضمن تحسين وتدعيم دوره في المؤسسة، وذلك من خلال تطوير مهاراته وزيادة كفاءاته وتحديث معارفه ومعلوماته وتوسيع خبرته معتمدة في ذلك على التكوين.

وفي ظل ما سبق أصبحت المؤسسات مطالبة باستقطاب واختيار موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق أهدافها وتمكنها من الوصول إلى أفضل النتائج، وبالمواصلة في استراتيجية التكوين لتنمية مهارات موارد البشرية وزيادة كفاءاتهم في تنفيذ المهام ومواكبتهم لمختلف التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال.

❖ الإشكالية:

تسعى معظم المؤسسات اليوم على امتلاك موارد بشرية ذات كفاءات عالية ومهارات متميزة تمكنها من تحقيق أهدافها، لذلك فهي تعمل على تنمية هذه الموارد، وذلك بالاعتماد على التكوين باعتباره الوسيلة الفعالة القادرة على تطوير المعارف وزيادة الخبرات وتحسين الأداء ومواكبة كل ما هو جديد. وبناء على ما سبق ونظرا لأهمية دور التكوين في تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية وبعد الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟

وللمعالجة وتحليل هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية؟
- ✓ هل تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما بتكوين موارد البشرية؟
- ✓ هل توجد علاقة إحصائية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز؟
- ✓ هل توجد فروق إحصائية حول دور التكوين في تنمية الكفاءات بمؤسسة سونلغاز؟

❖ فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق تمت صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ للتكوين أهمية كبيرة في تطوير كفاءات الموارد البشرية:
- ✓ تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بتكوين موارد البشرية؛
- ✓ توجد علاقة إحصائية بين التكوين وتنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؛



✓ يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز حسب المتغيرات الشخصية.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الهامة في الوقت الحالي المتمثلة في التكوين، لا سيما مع التوجه الكبير والمتزايد نحو الاهتمام بكفاءات الموارد البشرية والبحث عن الأساليب الفعالة لتنمية هذه الكفاءات وتطويرها بالشكل الذي يضمن تعزيز دورها أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة أساسا في تحسين مكانتها ودعم أداءها، وضمان استمراريتها وتميزها.

❖ أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة كمفهوم التكوين والكفاءات البشرية؛
- ✓ إظهار أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- ✓ إبراز الأثر الفعال للتكوين على كفاءات الموارد البشرية وبالتالي على المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، منها:

- ✓ أسباب شخصية: مرتبطة أساسا بالرغبة الشخصية في دراسة التكوين وإبراز أهميته في تنمية الكفاءات البشرية؛
- ✓ أسباب موضوعية: تتمثل في:
 - تناسب موضوع الدراسة مع التخصص؛
 - محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين في المؤسسات الجزائرية.

❖ منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وحتى نتمكن من الإلمام بكافة جوانبه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب في وصف وعرض المفاهيم المرتبطة بالموضوع وتحليلها نظريا، وذلك لاستخلاص صورة واضحة عن أهمية التكوين ودوره في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة. والمنهج الإحصائي الذي تجلّى من خلال توزيع الاستبيان للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي تم تحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية ضمن برنامج spss للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في دراستنا.

❖ حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ الحدود الموضوعية: حيث تناولت هذه الدراسة تحليل دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية:
- ✓ الحدود المكانية: المتمثلة في مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة :
- ✓ الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022:
- ✓ الحدود البشرية: حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والذي يتمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز.

❖ الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع سواء بصورة شاملة أو جزئية، نذكر من بينها ما يلي:

- ✓ دراسة لخضر دولي، "إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي- المديرية الولاية والجهوية لضرائب بشار"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2007.
- ولقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أساليب إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في الوظيف العمومي، حيث توصلت إلى أن وظيفة التكوين لم تصبح كيانا ذا أهمية في تنمية الكفاءات البشرية إلا بعد بروز المنظمات التي تميزت بالتحويلات التنظيمية والتكنولوجية المستمرة، كما توصلت كذلك إلى أن التكوين وتنمية الكفاءات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا تم وضع الاحتياجات التكوينية بصفة دقيقة وعقلانية وعلمية.
- ✓ دراسة آسية رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011. هدف الباحث في هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الكبير لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم على المؤسسات، وحتى تضمن هذه الأخيرة استمراريتها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية، حيث لجأت إلى الاعتماد على الكفاءات لتعزيز تنافسيتها ولتدعيم قدرتها على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية.
- ✓ دراسة عبد الجليل طواهر وآخرون، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، 2021. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين من حيث المفهوم والأهمية ودراسة أثره على تنمية الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود

مستوى متوسط من التكوين، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع.

✓ وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ركزت على دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال استعراض أهمية التكوين في تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف والمهارات التي تمكنها من زيادة خبراتها في العمل وبالتالي تحسين أدائها والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة، كما تطرقت الدراسة كذلك إلى العقبات التي تواجه تنمية الكفاءات إضافة إلى مختلف الشروط المساهمة في نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية.

❖ هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المشار إليها سابقا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، والفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

✓ الفصل الأول والذي بعنوان: "مدخل عام للتكوين" وقد قسم إلى ثلاث مباحث: حيث المبحث الأول بعنوان عموميات حول التكوين، والمبحث الثاني بعنوان مراحل العملية التكوينية، أما المبحث الثالث فكان بعنوان محددات التكوين، أنواعه وعوامل نجاحه.

✓ الفصل الثاني بعنوان كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها قسمناه أيضا إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان عموميات حول الكفاءات، والمبحث الثاني بعنوان عموميات حول تنمية كفاءات الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فكان بعنوان أساسيات تنمية الكفاءات البشرية.

✓ الفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي وكان بعنوان دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث جاء المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، والمبحث الثاني بعنوان تصميم الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

❖ صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء انجازنا لهذا العمل نذكر منها ما يلي:

✓ قلة المصادر المتاحة خاصة في جانب موضوع الكفاءات وأساليب تنميتها؛

✓ تضارب المعلومات في بعض الأحيان وصعوبة اختيار بينها؛

✓ صعوبة تحليل البيانات وتفسيرها ببرنامج spss.

الفصل الأول:

مدخل عام للتكويرين

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين إحدى الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية. وذلك ناتج عن أهميته في تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف والمعلومات التي تساهم في تحسين أداءهم ومن ثم تحسين أداء المؤسسات. كما يعتبر التكوين كذلك وظيفة مكملة لعملية استقطاب العاملين، حيث من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن المورد البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى المتابعة والتطوير وذلك وفقا لخطط وبرامج محددة من أجل مساعدته على اكتساب كل ما هو جديد سواء كانت معلومات أو معارف أو خبرات ومهارات لتزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة في أداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ مختلف واجباته ومسؤولياته.

ولقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية

المبحث الثالث: محددات التكوين، أنواعه وعوامل نجاحه

المبحث الأول : عموميات حول التكوين

تعتبر عملية التكوين من العمليات الأساسية والمهمة في المؤسسات، لا سيما مع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال سواء في جانبها التكنولوجي أو التسييري، مما استوجب ضرورة الحصول على المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة والمساعدة على مواكبة مختلف التغيرات.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعتبر التكوين أهم العناصر التي تضمن نجاح المؤسسة واستمراريتها، وبالتالي تدعيمها في مواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية التي تفرضها بيئة الأعمال.

الفرع الأول: تعريف التكوين

حصل مصطلح التكوين على العديد من التعاريف حيث ربط مصطلح التكوين بمصطلح التدريب كونهما يشملان نفس الدور ألا وهو تطوير وتنمية قدرات الأفراد وذلك من أجل تحسين مستواهم العلمي والمهني.

ويعرف التكوين بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الشباب للعمل سواء كعمال أجراء أو مستقلين، كما يتعلق في ذات الوقت بالإعداد للأعمال المهنية عامة وباكتساب الخبرات خاصة، وهو يضم من ناحية ثالثة الإجراءات التي توفق القوة العاملة للتغيرات التي تحدث في الاقتصاد والمجتمع"¹

كما يقصد به أنه عبارة عن "عملية منظمة مستمرة، أي أنه يرمي إلى تزويد الموارد البشرية في التنظيم بمعارف ومهارات وإتجاهات إيجابية، أي أنه يرمي إلى تحسين أداء تلك الموارد البشرية في العمل ليكون أداء فعالاً"²

كما عرف كذلك بأنه "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن تقسيم العمل وتجزئته وتحليله بسهولة، وهي الوظائف والأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة، والتكوين هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"³

ويتمثل التكوين في "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف مسبقاً تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف"⁴

¹ عبد الخالق السيد أحمد، أحمد بديع بليح، "الجات تحرير التجارة العالمية ودول العالم النامي"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 58.

² عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 304.

³ ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 148.

⁴ وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 99.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكوين هو عبارة عن عملية منظمة ومخططة تقوم بها المؤسسة لتزيد مواردها البشرية بمختلف المعارف والمعلومات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من تسهيل مهامهم وتحسين أدائهم.

الفرع الثاني: خصائص التكوين

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم التكوين، وذلك كل حسب تخصصه، والتي يمكن إيجاز أهمها في النقاط الرئيسية التالية:¹

- نشاط مخطط: يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة:
- نشاط منظم: يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يحقق أهدافه
- نشاط هادف: لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ودعم الدافعية وتنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة:
- نشاط مستمر: يعمل على تهيئة العاملين سواء الجدد وأيضاً العاملين القدامى وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية كفاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين:
- نشاط شامل متكامل: يغطي التكوين كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية وغيرها:
- نشاط يستوعب بالتقدم التكنولوجي: يهتم التكوين بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حيث يتمكن من تحقيق غايات ويتطلب ذلك قدراً كبيراً من الاتجاهات الإبتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

¹ طارق علي جماز، "إدارة الموارد البشرية"، عن الموقع:

www.ao-academy.org/docs/edarat-almawarid-albashriyah-0808009.pdf,(consulte le :28/04/2023).

المطلب الثاني: أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة لأية مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال عملها، حيث تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة بعد إدراك مدى فعاليته للكوادر البشرية. وتمثل أهمية التكوين فيما يلي:¹

الفرع الأول: بالنسبة للمنظمة: وتمثل في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
- المساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛
- تجديد المعلومات؛
- زيادة فعالية الاتصالات والإستثمارات الداخلية.

الفرع الثاني: بالنسبة للعاملين: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستجابتهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يطور الدافعية للأداء؛
- يساعد على تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.

الفرع الثالث: بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: والمتمثلة في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

وكذلك يمكن أن توضح أهمية التكوين من خلال عدة نقاط أخرى نذكرها فيما يلي:²

إن للتكوين دور كبير في نجاح العملية الإدارية لدوره في تكوين الكوادر البشرية وخصوصا القيادة العليا في المؤسسة لكي تمارس هذه القيادة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وكتابة تقارير ووضع الميزانيات بأفضل الطرق وبما يحقق أهداف المؤسسة.

¹ علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص54.
² عطاالله محمد تيسير لبشرعة، "إدارة العملية التدريبية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص23، 24.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

- نتيجة التطور التكنولوجي الهائل ازداد الإهتمام بالتكوين وما رافقه من إبتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد؛
- العولمة وما نتج عنها من إنفتاح بين الدول وبروز أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومحاولة تحسين الدائم لكافة مواردها مثل المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛
- فهم المؤسسات في الوقت الحالي لأهمية التكوين في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة وكذلك الدور الكبير الذي يلعبه في المساهمة بتسيير طرق أسباب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم؛
- استيعاب المؤسسات لدور التكوين في إدراك السياسات العامة للمؤسسة ومحاولة تطوير أساليب القيادة الترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للإتصالات الداخلية وذلك من خلال تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- ادراك المؤسسات لدور التكوين ومساهمته في إنفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وتوفير إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

تختلف أهداف التكوين باختلاف الأطراف التي هي في حاجة إليه، حيث يكون للموظف أهدافا تختلف عن أهداف الإدارة التي يعمل بها، ويحاول كل نشاط تدير أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الفرد وأخرى على مستوى المؤسسة:

الفرع الأول: على مستوى الفرد

يعمل التكوين على تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، ولهذا يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: تنمية المعارف

إن ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تفرض اللجوء إلى برامج تكوينية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وكل هذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على تنمية طريقة تناولهم لأعمالهم إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل: القيادة، جماعات العمل، الإتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجال عملهم، تمكثهم من الإطلاع على أحدث ما توصل إليه وزيادة معارفهم حيث لا تهدف هذه البرامج التكوينية إلى مساعدة المورد البشري على إكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة، بل إنها لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج بما يعود عليهم بالنفع مستقبلاً؛

¹ عصام حيدر، "التدريب والتطوير"، الجامعة الافتراضية للنشر والتوزيع، سورية، 2020، ص ص 7.6.

ثانيا: تنمية المهارات

يحتاج عادة المتكونون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، في هذه العملية يعتمد المسؤولون على تصميم برامج تكوينية تهدف إلى رفع المهارات وتوسع حقل الإمكانيات لتمكين المستندين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام وأيضا التكيف مع مواجهة المشاكل في العمل، وتركز البرامج التكوينية التي هدفها رفع المهارات لتوضيح خطوات العمل وبشيء من التفصيل، كما تركز أيضا على ما يجب عمله وما لا يجب عمله وكذلك التنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التعرف في كل موقف بالتفصيل هذا إضافة إلى تمكينهم من أحدث طرق القيام بوظائفهم وهذا ما يدخل في تنمية المهارات وأيضا يزيد قدرة المورد البشري على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذلك تنمية قدرات القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل مختلف المشاكل وإيجاد طرق للتعامل معها:

ثالثا: تغيير الاتجاهات

والمقصود هنا هو الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية وإلى تفضيل العمل بالمؤسسة وتأكيد سياستها وأهدافها، حيث يسعى المسؤولون من خلال برامج التكوين إلى تطوير سلوك العاملين وإبعادهم عن عادات العمل السلبية والغير مرغوب فيها مثل: كثرة الغياب، التأخر... إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل لما له من فائدة عليهم وعلى مؤسساتهم. حيث أن أهم ما يهدف إليه التكوين هو تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحفيز الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي الفرد دافعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديه.

الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

تتمثل أهداف تكوين على مستوى المؤسسة فيما يلي:¹

أولا: تحقيق ميزة تنافسية

يلعب التكوين دورا مهما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أن زيادة الإستثمارات في المؤسسة يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة، وهذا ما أكدته المؤسسات الناجحة في الولايات المتحدة من أهمية دوره في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما أنه ساعد الكثير من المؤسسات التي عانت من مشاكل في حدة المنافسة واستعادة مراكزها التنافسية، فالتكوين يعمل إذن على مساندة التحولات المختلفة، فهو يعطي دفعة جديدة لموارد المؤسسة تساهم على صقل المواهب المتميزة والتي تقدر على التجديد وخلق الابتكار واكتساب الموارد البشرية المرنة اللازمة التي تمكن المؤسسة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولة، الجودة، المنافسة).

¹ عصام حيدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 8.7.

ثانيا: تحسين المؤشرات الاقتصادية

يكمن هدف المؤسسات من عملية التكوين تحسين مؤشرات الاقتصادية، لذلك ينصب الاهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتنميتها من خلال نشاط التكوين ما يلي:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين بالطبع بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ليستمر نمو المؤسسة وتطورها.
- تخفيض التكاليف: وذلك من خلال تطوير وتحسين مهارات الفرد، حيث تقل أخطاؤه.
- التخفيض من حدة الإشراف: حيث تقل أخطاء الموظف ذي المهارة العالية والمكون بشكل جيد، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
- السلامة المهنية للموارد البشرية: وذلك من خلال الإكثار من الدورات التكوينية التي تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها.

المطلب الرابع: مبادئ التكوين ومجالاته

للتكوين العديد من المبادئ والمجالات نوجزها في:

الفرع الأول: مبادئ التكوين

توصلت البحوث والدراسات المعمقة حول عملية التكوين إلى العديد من المبادئ التي تصلح إلى نقل المهارة والمعرفة، ومن أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:¹

➤ ضرورة خلق الدافع لدى المتكون: هنا نجد أنه كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات الجديدة والمعارف وهنا يعني ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون أي (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل)، ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الذي عند الفرد القديم، ولا يقتصر التكوين على المكون فقط بل أيضا المشرف حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه وأيضا يحثه على الالتحاق بالتكوين:

➤ متابعة تقدم المتكون: تحدثت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتكونين والسرعة الفاعلية في التعلم، ولكن بتحفيز لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، إنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها من قبل الأفراد، فقد يجد المتكون صعوبة في إستيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهذه مهمة المتكون الذي يتحقق من إستيعاب ودرجة فهم وتقدم المتكون؛

¹ بالاعتماد على:

- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 285، 286.
- عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 310.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

- ربط التكوين ببرنامج للتدعيم: بعد تعلم المهارات من خلال التكوين يجب ربط نتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثوابت والعقاب، ومن المدعمات الإيجابية وجود فرص للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية ووفقا للمتطلبات، الوظائف والأعمال، وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتمشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد من أن يتبع ذلك إجراء عقاب أي أن استخدام العقوبات ماهي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي؛
- ضرورة الممارسة العملية للمتكون: لكي يكسب المتكون المهارة والمعرفة يجب على الإدارة إعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من وجود وتوفير أدوات ووسائل تكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك؛
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: لم تتوصل الدراسات بعد إلى تحديد هل الأجدر تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، كلما كان العمل معقد ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمتكون؛
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: يكون التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى ذكاء والاستيعاب والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج تكوينية بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة للتكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.
- تكوين عملية شاملة: عملية التكوين يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة من قيادات عليا ووسطى ودنيا ومن عاملين ومشغلين بها، فهو عملية شاملة، أي يجب أن يشمل جميع التخصصات سواء كانوا في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو العلاقة العامة أو إدارة شؤون الموظفين؛
- التكوين عملية مستمرة: بما أن التكوين مستمر فهو يبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة في شكل برامج تقدم لطالبي الوظائف وتكون عند بدء إلتحاق هذا الموظف بالعمل والتحضير له وتكون بعد انتظامه في العمل إما أن يصحح وضع أو اكتسابا مهارة جديدة له.

الفرع الثاني: مجالات التكوين

تعتبر مجالات التكوين عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة، وهناك العديد من المجالات التي يمكن للتكوين أن يشملها وأهم تلك المجالات هي:¹

➤ **تكوين العاملين المستجدين:** دائما ما يكون هناك عاملون جدد في المؤسسات وهم بمعرفة محدودة من الخبرة العملية، وقد يبدو العمل صعبا وغريبا بعض الشيء بالنسبة للفرد الجديد في بداية العمل، وهذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تكفل استقبال العاملين الجدد وتوجيههم لكي يعتادوا على العمل ويشعرون بالراحة والطمأنينة، وزرع بداخلهم إحساس نجاح الإدارة وحسن تسييرها في المستقبل على مقدار ما يقومون به من جهد وعمل والخدمات التي يقدمونها.

➤ **تكوين العاملين القائمين على العمل:** غالبا ما يحتاج العاملون المتواجدون في وظائفهم للقيام ببرامج أو دورات تكوينية كل على حسب أدائه ومهمته وكفاءته، إذ بجانب تكوين العامل الجديد هنالك تكوين العاملين القائمين بالعمل، فهم الفئة التي تدير العمل ويتوقف عليهم نجاح أو فشل المؤسسة إلى حد كبير. وعلى حسب جهودهم وخبراتهم يمكن للمؤسسة تأدية مهامها والوصول إلى أهدافها، كما أن قيام الفرد بأداء عمل ما لمدة طويلة لا يعني بأنه يقوم بهذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، وقد يكون سبب الفشل في الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء إلى عدة أسباب لا يمكن علاجها إلا من خلال القيام بدورات تكوينية. وقد يتوجب تكوين العاملين القائمين بالعمل نتيجة للتطور الفني والتكنولوجي المستمر الذي يطرأ على الأعمال مما يتطلب من المؤسسات القيام بدورات تكوينية متواصلة لمواكبة هذا التطور المستمر. كما أن الأساليب الإدارية والفنية في العمل هي عرضة للتغيير والتطور المستمرين، وبسبب هذا التطور تحتاج الكثير من المؤسسات إلى إعادة تأهيل وصقل للكفاءات والقدرات بما يتماشى مع كل جديد ومرغوب من طرق وأساليب الأداء.

➤ **التكوين بهدف الترقى:** ضمن النظم الإدارية المتبعة في المؤسسات يترقى العاملون من ذوي الكفاءات والقدرات العالية إلى مستويات أعلى من حيث المهام والواجبات الصلاحيات، وهذه الترقية يصاحبها تغيير في الأدوار المطلوبة، فمن أجل رفع المستوى والقيام بالمهام المطلوبة لا بد من وضع المترقين في دورات تكوينية تساعدهم على فهم عملهم وواجباتهم الجديدة، إذ عند ترقية العاملين إلى مستويات أعلى لابد من توفير فرص مناسبة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، خاصة تلك المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة وكذلك العمل الجديد الذي سيوكل إليهم. وتبرز أهمية هذا النوع من التكوين في المؤسسات التي تتصف أعمالها بطابع التخصص الدقيق، التي تحتاج لإتقانها والتعود عليها إلى مهارة وخبرة طويلة ومنه ستنبع بالضرورة قيام هذه المؤسسات بتكوين خبراتها وإعدادهم من بين العاملين بها، وهذه الدورات التكوينية من شأنها تقليل الأخطاء والقيام بالواجبات بالكفاءة المطلوبة.

¹ أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 204 - 206.

المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية

تمر العملية التكوينية بسلسلة من المراحل أو الخطوات التي تساهم في تنظيمها وفي سيرها بشكل سليم يضمن نجاحها.

المطلب الأول: تحديد احتياجات التكوين

تعتبر هذه العملية من أدق العمليات في خطوات التكوين، ففيها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، ففي هذه المرحلة يتضح لنا أن هناك نقص في جانب معين من أداء العاملين بسبب إنخفاض معدل إنتاجه، حيث يتم البحث عن أسباب القصور في العمل وهل يمكن معالجة هذا القصور في الأداء عن طريق التكوين؟ أم إنخفاض إنتاجية العامل ترجع إلى عوامل أخرى لا يستطيع التكوين معالجتها، وبالتالي يجب قياس إستعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية، ومقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والإستعدادات في مختلف مهام العمل، فيتم بذلك الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:¹

- جوانب الأداء التي بها قصور، لكن العامل يمتلك القدرات اللازمة لها، ففي هذه الحالة لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، بينما يجب توجيه البحث عن أسباب هذا النقص نحو الجوانب الدافعية للعامل أو في ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء. كالأجر الضعيف أو الإشراف غير الفعال أو أن المزايا الممنوحة غير كافية أو الظروف المادية للعمل سيئة، ففي هذه الحالة تكوين العامل لن يكون له أي فائدة تذكر.
- جوانب الأداء التي بها قصور، ولا يملك الفرد القدرات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب هذه المهارات، في هذه الحالة أيضا لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد، في هذه الحالة يكون الحل الوحيد المتاح أمام الإدارة هو الإستغناء عن العامل.
- جوانب الأداء التي بها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يمتلك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب القدرات، في هذه الحالة تكون هناك جدوى من التكوين، حيث هناك إمكانية لتنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء، لكن هذا لا يعني أن تقوم المؤسسة بالتكوين الفوري للعامل بل عليها التأكد أولا من مدى جدوى تكوينه وذلك عن طريق التحقق مما يلي:
 - ✓ مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وتنمية قدراته فقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتكوين وأيضا معرفة نوع الحوافز التي يجب توفرها في برنامج التكوين وفي العمل بعد التكوين.
 - ✓ مقارنة العائد المتحقق من الزيادة في إنتاجية العامل والتي يمكن إرجاعها إلى التكوين خاصة وأن للتكوين مصاريف وكذلك مكاسب مرتقبة.

¹ رابوية حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص ص 194-196.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

المطلب الثاني: تصميم وبناء برنامج التكوين

يعد تصميم التكوين وإعداده إعداداً مناسباً كذلك من أهم المراحل في العملية التكوينية.

الفرع الأول: مبادئ تصميم وبناء برنامج التكوين

يعتبر تصميم البرامج التكوينية عملية متكاملة تبدأ من تحديد الاحتياجات التكوينية والأهداف التطويرية، وهناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم المادة التكوينية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- التركيز على المتكون، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الدارسين ؛
- ضرورة التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ؛
- زيادة الاهتمام بالجوانب العملية التطبيقية ؛
- إقتباس المادة التكوينية من واقع أعمال ومشكلة المشاركين فيها كلما كان ذلك ممكناً ؛
- الصياغة السليمة والدقة والعرض الجيد للبرنامج التكويني؛
- ضرورة أن تكون المادة التكوينية حديثة ومواكبة لأحدث النظريات والممارسات والاتجاهات السائدة ؛
- يجب أن تكون البرامج التكوينية ملائمة للمشاركين فيها؛
- ملائمة المادة التكوينية لزمان برنامج التكويني وطبيعته؛
- مراعاة تسلسل الدورات التكوينية وتكامل أجزائها .

الفرع الثاني: خطوات تصميم البرنامج التكويني

لتصميم برنامج تكويني لابد من إتباع العديد من الخطوات المتمثلة في:²

- تحديد أهداف البرنامج: حيث يكون للمؤسسة عدة أهداف من إقامة البرامج التكوينية منها:
 - أهداف عامة تحقق هدف التنظيم ؛
 - أهداف فرعية تلي احتياجات الوظيفة ؛
 - أهداف محددة تلي احتياجات أداء الفرد.
- موضوعات البرنامج: وتضم المحتويات العامة للبرنامج التكويني من حيث عنوان البرنامج، عناوين الموضوعات، المحتوى الدقيق لكل الموضوع.
- أساليب التكوين: إختيار الأسلوب المناسب للبرنامج التكويني مثل الزيارات الميدانية، المحاضرة... الخ.
- المواد التكوينية: وهي المواد والأدوات التي يتم إستعمالها لإيصال المعارف والمعلومات للدارسين في البرامج التكوينية مثل الأفلام، الشرائح، وأوراق العمل، اللوحة، الراديو الخ.
- النشاطات التكوينية: إعداد نشاطات للمتكونين مثل الزيارات والبحوث الميدانية والندوات المفتوحة.

¹ بلال خلف السكارنة، " إتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 132.

² حسن أحمد الطعاني، " التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الأولى، 2007، ص ص 212.213.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

➤ **المكونين:** تتم عملية إختيار المكونين المناسبين بعناية تامة حيث يمكن إختيار المكون من فئات مختلفة منها:

- الزملاء المتميزون في العمل؛
- أساتذة الجامعات؛
- خبراء وإختصاصيون في مجالات مختلفة.

أيضا يجب على الشخص الذي يقوم بالتكوين أن يتميز بالعديد من المواصفات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار مثل فهم الأشياء قبل الآخرين، التخزين الجيد للمعلومات، الإصغاء الجيد، إحساس بالمشكلات وإيجاد حل سريع لها، وغيرها من الشروط والصفات.

➤ **إدارة البرنامج التكويني:** يتكون البرنامج التكويني من:

- مشرف علمي مسؤول عن متابعة تنفيذ البرامج من الناحية العملية؛
 - مدير الدورة مسؤول عن متابعة النواحي الإدارية وتوفير المستلزمات؛
 - مساعد المدير مسؤول بالتعاون مع المدير عن توفير المستلزمات ومتابعة النواحي الإدارية.
- **مدة البرنامج التكويني:** تعتبر مراعاة الوقت المخصص لبرنامج التكويني من أهم مهام المكون مع وضع العديد من الاعتبارات عند تقسيم وقت البرنامج.
- **مكان البرنامج التكويني:** يجب أن يكون مكان التكوين مجهز ويتوفر على كافة الوسائل والمستلزمات التكوينية مثل قاعة كبيرة يمكنها استيعاب عدد المتكويين.
- **الحوافز:** توفير حوافز مناسبة مثل منح المتكون الأفضلية للترقية الوظيفية والمكافآت المالية، وشهادات التكوين لزيادة الحافز لدى العامل لتطوير مهاراته ومعارفه للحصول على نتائج أفضل وأكثر فاعلية.

الفرع الثالث: إجراءات تصميم وبناء برنامج التكوين

ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة إجراءات كما يلي:¹

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج التكويني ووضع المعلومات والجداول والتعليمات في أماكن واضحة حتى يكون من السهل الوصول إليها من طرف الجميع؛
- عقد اجتماع مع الدارسين أو المتكويين لتعريفهم بالبرنامج التكويني وتسهيلاته وهيئته التكوينية، وتعريفهم على مواقع إجراء التكوين؛
- التأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات، وقاعات التكوين.... الخ؛
- تقسيم المتكويين إلى مجموعات وتعريفهم بأماكن تكوينهم ؛
- توزيع البرنامج اليومي على المتكويين ؛

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

- اختيار أساليب التكوين المناسبة، والتي تكون ملائمة لتنمية مهارات المتكويين ؛
- التركيز على اليوم الأول من التكوين لا سيما الجوانب الإدارية ؛
- تعريف الدارسين أو المتكويين بوسائل التقويم والتطبيق.

المطلب الثالث: تنفيذ العملية التكوينية

تتضمن عملية تنفيذ التكوين خطوات عديدة نذكر أهمها فيما يلي:¹

➤ إختيار المتكويين: المتكون هو الشخص الذي يجرى عليه التكوين، أي هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين. وتعتبر عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسة التكوين، لذلك هناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون والتي نذكر منها: حاجته الفعلية لبرنامج التكوين، رغبته لحضور البرنامج التكويني، مؤهلاته العلمية، مدة الخبرة في العمل، المشكلات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم، كذلك عدد المتكويين في البرنامج.

➤ إختيار المتكويين: المتكونون هم الأشخاص القادرون على نقل المعارف وتعليم المهارات، والذين تستعين بهم المراكز التكوينية أو المؤسسات لمواجهة الاحتياجات التكوينية، وذلك خلال فترة زمنية معينة قد تكون يوما واحدا، أسبوعا أو أكثر ... والمتكون هو أحد عناصر أو أطراف التكوين الرئيسية إما أن يكون قائدا ناجحا يستفيد منه المتكويين أو العكس. لذلك يجب توفر الكثير من المعارف والمهارات والصفات في المتكون حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، كما يجب أن يكون حاصلًا على مؤهل دراسي مناسب يسمح له بالعمل كمكون، و يكون لديه خبرات تكوينية مناسبة في موضوعات تخصصه. ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لديه: مهارات التفاعل والاتصال، الإقناع، التقويم، الملاحظة... كما يجب أن يتحلى بالعديد من الصفات مثل: الموضوعية، الثقة بالنفس، الصبر، التواضع، الصدق والديمقراطية، الاعتدال في الأمور، التعاون والأمانة .

➤ إعداد المادة التكوينية: يقصد بالمادة التكوينية الملف التكويني أو الحقيبة التكوينية التي تشمل المحاضرات، المقالات، الاختبارات... والتي توزع على المتكويين للاستعانة بها. وتختلف المادة التكوينية من برنامج إلى آخر.

➤ اختيار الأساليب التكوينية المناسبة: تختلف الأساليب والبرامج المعتمدة في التكوين باختلاف أهداف العملية التكوينية، وأيضا نوعية المتكويين ومواعيد جلسات التكوين.

➤ اختيار وسائل التكوين المساعدة: على المتكون المتميز أن يختار وسائل التكوين المساعدة والمناسبة للبرنامج التكويني.

¹ مدحت محمد محمود أبو النصر، "التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2018، ص ص129-145.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

➤ تحديد زمن التكوين: يتحدد الزمن المناسب للتكوين من إدارة التكوين فيما يخص توقيت البداية والنهاية، عدد ساعات التكوين في اليوم، ويتم هذا بناء على أهداف برنامج المستوى الإداري والعلمي للمتكونين.

➤ تحديد مكان التكوين: يتم تحديد المكان المناسب لعقد البرنامج التكويني سواء في المؤسسة أو خارجها؛

➤ إعداد قاعة التكوين: والتي يجب أن تتوفر على كافة الشروط الملائمة للتكوين؛

➤ تقديم البرنامج التكويني: الذي يتم إتباعه في العملية التكوينية؛

➤ ختام البرنامج التكويني: وتشمل هذه الخطوة مجموعة من الأمور مثل: شكر المتكونين على مشاركتهم من قبل المكون، توزيع شهادات على المتكونين...

المطلب الرابع: تقييم برنامج التكوين

يعد التقييم من أهم مراحل العملية التكوينية في المؤسسة وآخر مرحلة التي تمكن من رؤية النتائج النهائية ومدى فاعليه البرنامج التكويني.

الفرع الأول : تعريف التقييم

يعرف على أنه "إصدار حكم عن شيء موجود على أساس مقارنة الوضع الحالي لأبعاد ذات قيمة بالنسبة لطالب التكوين والمعايير المحددة على أساس أهداف التكوين لتبني النشاطات المكونة لبرنامج التكوين أو تغييرها"¹ فهو إذن نشاط لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها في تعديل وتحسين البرامج التكوينية المعتمدة.

الفرع الثاني: موضوع التقييم

التقييم حكم عن شيء موجود، وعبرة الشيء تعيدنا إلى موضوع التقييم، ذلك لأن موضوع التقييم له علاقة بهدف التكوين، كما أن موضوع التقييم انتقل من الدرس والمتكونين إلى البرامج وحتى مؤسسة التكوين ذاتها، وتضم عملية التقييم ما يلي:²

- تقييم المشاركين: تستخدم عبارة المشاركون لإبراز الدور الذي يلعبه الفرد في تسيير تكوينه الخاص، فهو طرف فعال في عملية التكوين، حيث أن كل عملية تكوين هي محاولة للانتقال بالفرد أو الجماعة أو المجتمع من حالة إلى حالة جديدة، غير أن هذا التطور لا يمس مجموع شخصية الفرد وإنما مجموعة جزئية من معارفه واتجاهاته وقدراته؛
- تقييم برامج التكوين: يتناول تقييم برامج التكوين النشاطات المتضمنة في البرامج والمقصود من البرنامج هو مجموع الدروس وخبرات التعلم، والنشاطات الفكرية والحركية التي تدور حول موضوع محدد موجه إلى مجموعة متجانسة من الأفراد قصد تزويدهم بمعارف جديدة أو تغيير معارف متوفرة.

¹ عبد الكريم بوحفص، "التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 214.

² المرجع نفسه، ص ص 214، 215.

الفرع الثالث: معايير تقييم نتائج التكوين

المعايير المستخدمة في تقييم التكوين هي تلك التي قدمها كيرك باتريك خلال سنة 1976 في نموذجه المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة، حيث يقترح هذا النموذج تحليل فعالية التكوين على أساس أربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين، والتي تتمثل في:¹

- الإتجاهات: يتمثل هذا المستوى في قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والإدارة عن برنامج التكوين، كيف كان إدراكهم لعملية التكوين، وإن كانت المعلومات المتحصل عليها في هذا المستوى مفيدة لكنها غير كافية، فقد يكون المشاركون وكل الأطراف الأخرى المعنية راضين عن عملية تكوين غير فعالة، ويعتبر هذا المستوى أساسية خاصة للتعرف على مستويات الرضا لكنه غير كافي.

- المعارف: يتناول هذا المستوى قياس المعارف والمهارات المكتسبة إثر المشاركة في برنامج التكوين، فإذا حدث فعلا تغير في معارف وإتجاهات ومهارات المشاركين فيعود ذلك إذا إلى برنامج التكوين، ويمثل هذا المستوى قياسا حقيقيا للمكتسبات التي تمكن من التأكد من مدى تحقيق الأهداف البيداغوجية. ويستخدم هذا المعيار في بداية عملية التكوين ليتمكن من التعرف على المكتسبات الأولية للمشاركين أو أثناء التكوين لتثبيت المكتسبات وإدراج معلومات إضافية، وأخيرا يمكن الرجوع إلى هذا المعيار من أجل تقييم نهائي بعد مدة زمنية تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر من انتهاء عملية التكوين.

- تغير في السلوك: يشمل هذا المعيار التغيرات الملاحظة على سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد عودتهم إلى موقع العمل، وهل يستخدم المشاركون في مواقع عملهم المعارف والمهارات المكتسبة من خلال عملية التكوين، كما يضم ملاحظات حول التحسن في الأداء. ليتم بذلك التقييم النهائي للوقوف على مدى تحقق أهداف التكوين.

- النتائج التنظيمية: يتمثل هذا المعيار في نتائج التنظيم المتوقعة نتيجة لتطبيق المشاركين في موقع العمل مختلف المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التكوين، والتي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل انطلاق عملية التكوين، وقد يحدث تطور تنال على إثره العملية التكوينية رضا كل الأطراف وتحقق اكتساب فعلي للمعارف والمهارات وينتج عن كل ذلك تغيير على مستوى سلوك وأداء العمال، لكن لا يظهر أي أثر يذكر على النتائج التنظيمية أو بالعكس تظهر نتائج معاكسة لتلك المتوقعة.

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص ص 217، 218.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

المبحث الثالث: محددات التكوين، أنواعه، وعوامل نجاحه

تهتم المؤسسات بالتكوين حيث تعتبره بمثابة الاستثمار الجيد الذي له عوائد تظهر في شكل تحسين أداء العمل وتعزيز مكانة المؤسسة، وتطوير نشاط المؤسسة وزيادة عوائدها. فأهميته كبيرة للمؤسسة وذلك رغم الصعوبات التي تحول دون نجاحه. لذلك كان لابد من التطرق لمختلف محدداته ومجالاته وأيضاً أنواعه، بالإضافة عوامل نجاحه والعوائق التي تواجهها المؤسسات عند القيام به.

المطلب الأول: محددات التكوين

هناك العديد من المحددات التي يمكن تصنيفها إلى محددات بيئية مرتبطة ببيئة العمل، ومحددات تنظيمية:

الفرع الأول : المحددات البيئية

تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى بعدين تقليديين يتمثلان في التنوع وعدم التجانس، والإستقرار، ومنه يمكن افتراض أن لهذين البعدين تأثيراً على الحاجات التنظيمية لتكوين الأفراد، كما أنهما يؤثران على حجم التكوين الفعلي الذي تقدمه المؤسسة حيث:¹

- يساهم التنوع وعدم التجانس في زيادة مقدار التكوين المطلوب؛
- كلما زاد التعقيد في بيئة العمل كلما زادت الدورات والبرامج التكوينية؛
- كلما زاد عدم الإستقرار البيئي للمؤسسة زادت الدورات والبرامج التكوينية .

كما يمكن أيضاً التطرق للمنافسة التي تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيداً من الأهمية لتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المطلوبة، لكي تستطيع المؤسسة مواكبة المنافسة و تضمن استمراريتها. مما يلقي مزيداً من العبء على المؤسسة لزيادة إستثماراتها في التكوين حيث:

- كلما زادت المنافسة زاد اعتماد المؤسسة على جودة المنتج وزادت البرامج التكوينية؛
- كلما زادت المنافسة والابتكار في المنتجات زادت البرامج التكوينية؛
- كلما كان سوق المنتج الذي تعمل فيه المؤسسة شديد المنافسة وكلما زاد الاعتماد على عنصر الخدمة زادت البرامج والدورات التكوينية؛
- كلما زادت حدة المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي تستقطب منه المؤسسة أفرادها، زادت هذه الأخيرة من برامجها التكوينية.

و يعتبر التقدم التكنولوجي الهائل في مجال الصناعة عاملاً إضافياً يدفع المؤسسات إلى تقديم مزيد من التعليم والتكوين لمواردها البشرية، حيث كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية في مجال الصناعة التي تعمل بها المؤسسة كلما كان هناك المزيد من الدورات التكوينية.

¹ رابوية حسن، المرجع سبق ذكره، ص ص 274-282.

الفرع الثاني: المحددات التنظيمية

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة على المبالغ التي تستخدمها هذه الأخيرة في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة حيث:

- كلما زادت ربحية المؤسسة كلما زادت أنشطتها التكوينية؛
- كلما زادت الإحتياجات المالية للمؤسسة زادت معها الأنشطة التكوينية؛
- هناك أيضا علاقة معقدة بين التصميم أو الهيكل التنظيمي والحاجة إلى التكوين، ولكن يمكن اخذ هذه العلاقة بنظرة أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة عند اتخاذ قراراتها، فأسلوب المركزية يعتمد على عدد محدد من الأفراد عند اتخاذ القرارات، أما أسلوب اللامركزية فيعتمد على عدد أكبر من متخذي القرار ومن ثم فإن متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد، حيث كلما زادت درجة اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت الأنشطة التكوينية؛

وأیضا تلعب الخصائص الديموغرافية للعاملين دورا كبيرا في التأثير على مقدار وحجم التكوين الذي تقدمه المؤسسة للأفراد، ومن هذه الخصائص الديموغرافية المؤثرة تتعلق في : الأعمار، المستويات التعليمية، نسبة الموظفين إلى الإداريين في المؤسسة حيث:

- كلما كانت نسبة الأفراد فوق 50 سنة في المؤسسة انخفضت نسبة الأنشطة التكوينية؛
- كلما زاد المستوى التعليمي الرسمي في المؤسسة زادت معه الأنشطة والدورات التكوينية؛
- كلما زادت نسبة الأفراد ذوي التخصصات الوظيفية ارتفعت معه نسبة قيام المؤسسة بالأنشطة التكوينية؛
- كلما زادت نسبة مديري الإدارة الوسطى إلى العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة كلما ارتفعت الدورات والبرامج التكوينية.

وإلى جانب المحددات الهيكلية والديموغرافية فهناك أيضا جوانب الثقافة التنظيمية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والمتمثلة في العادة والعرف الذي تتبعه المؤسسة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية، حيث أنه كلما كانت تقاليد المؤسسة تشجع وتركز على أهمية التكوين بين الافراد كلما زادت حجم أنشطتها التكوينية؛

ويؤثر أيضا في حجم التكوين في المؤسسة نمط القيادة السائد فيها، عندما يكون نمط القيادة هو النمط المشارك، أي أن هذا النمط يشجع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث انه كلما كان نمط القيادة السائد هو النمط المشارك كلما زادت المؤسسة من أنشطتها التكوينية؛

وتمثل قيم العاملين في المؤسسة أساس الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه القيم هي التعلم والابتكار، حيث كلما زادت هذه القيم التي تدعم الابتكار والتعلم في المؤسسة ، كلما زاد النشاط التكويني للمؤسسة :

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

وأيضاً يمكن أن يكون لنظام التعويضات والحوافز دوراً في الارتقاء والنهوض بتكوين الأفراد، ويتحقق هذا إذا ما تم إعطاء هذه الحوافز والتعويضات على أساس المهارات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد مع الوقت، حيث أن المنظمة التي تطبق نظام للحوافز تعتمد على مستوى المهارات والمعرفة للفرد، تزداد الأنشطة والدورات التكوينية في المنظمة أكثر من المنظمات التي لا تطبق هذا النظام للحوافز.

وأخيراً، فإن الجوانب المتعلقة بموقف أو حالة المهارات في المؤسسة لها تأثير كبير على مقدار التكوين الذي تقدمه المؤسسة، حيث كلما كانت دوره في مهارات ومعرفة العاملين في المؤسسة قصيرة، كلما زادت الأنشطة التكوينية في المؤسسة¹.

المطلب الثاني: أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين وذلك تبعاً للمعايير التي تم الاعتماد عليها في عملية تصنيف التكوين، وعموماً يمكن ذكر المعايير التالية:

الفرع الأول: من حيث زمن التكوين

التكوين من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما:²

➤ التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل: التكوين قبل الخدمة هو أن يتم إعداد الأفراد عملياً وعلمياً ليكونوا مؤهلين للقيام بالأعمال المسندة إليهم عند الالتحاق بوظائفهم.

➤ التكوين أثناء الخدمة: يقصد به تكوين العاملين لتنمية المهارات العلمية والقدرات الذهنية. أما الهدف الرئيسي للتكوين أثناء الخدمة فيكمن في جعل الموظف على دراية بأحداث التطورات التي استجرت في مجال تخصصه والبحث على تحسين مستوى أدائه الوظيفي كل هذا عن طريق تحسين أساليب العمل.

نجد أن التكوين أثناء الخدمة يختلف عن التكوين قبل الخدمة حيث يشتمل تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل وإكتسابهم خبرات وقدرات لكن التدريب قبل الخدمة يعد الفرد كاملاً لتولي المهام.

الفرع الثاني: من حيث المكان

وتنقسم التكوين من حيث المكان إلى:³

➤ التكوين داخل المؤسسة: ترغب المؤسسات في عقد برامجها داخلياً وذلك إما بجلب مكونين من خارجها أو بالاعتماد على مكونين من داخلها، حيث تكون المؤسسة هي مصممة البرامج أو أنها تدعوا مكونين في تصميم البرامج وبعدها يتم الإشراف على تنفيذها.

¹ المرجع نفسه، ص 283.

² فايز خاطر، " استراتيجيات التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 16.

³ أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية... إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، مصر 1988، ص ص 118، 119.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

كذلك نجد أن هناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل هنا نجد الرؤساء يقومون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل، فيكون المتكون بذلك قادراً على تقليد مدرّبه، حيث يأخذ منه المهارات اللازمة لأداء العمل المهني. هذا التكوين يتميز بسهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

➤ التكوين خارج المنظمة : تهدف بعض المؤسسات التي تكون خبراتهم التكوينية وأدواتهم التكوينية ضعيفة إلى الاستعانة أو نقل جزء أو كل من نشاطها التكويني خارج موقعها. ويمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

الفرع الثالث: حسب مرحلة التوظيف

يصنف التكوين من حيث التوظيف إلى:¹

➤ توجيه الموظف الجديد: عندما يباشر الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يتحصل عليها في أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. ومن بين العديد من الأهداف في برنامج تقديم الموظفين الجدد: الترحيب بهم، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل على كيفية أداء العمل.

➤ التكوين أثناء العمل: من أجل ضمان كفاءة أعلى للتكوين ترغب بعض المؤسسات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، وذلك من خلال تشجيع المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، وهذا ما يزيد من أهمية هذا التكوين.

➤ التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات: عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة تتقادم ومهارات الأفراد فيلزم تقديم تكوين مناسب في الوظائف لمن يحتاج إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بالاعتماد على الأنظمة الحديثة.

➤ التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف للفرد لأن المعارف المطلوبة في الوظيفة تكون مختلفة، وهذا الاختلاف يلزم بضرورة التكوين لتحصيل المعارف والمهارات.

➤ التكوين لتهيئة على التقاعد: إذا كانت المؤسسات راقية تبدأ في تهيئة وتحضير العاملين للتقاعد حيث يتم تكوينهم عن طرق جديدة للعمل، وطرق كيفية الاستمتاع بالحياة والخروج من مجال العمل لاهتمامات أخرى وتقليل الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

¹ عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 87.86

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

الفرع الرابع: من حيث أهداف التكوين

- أنواع التكوين هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المؤسسة والتي تعمل على تحقيقه، وتمثل هذه الأنواع في:¹
- التكوين لتجديد المعلومات: هنا يعطي المكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المطورة الحديثة وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.
 - تكوين المهارات: يقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة للرفع من كفاءتهم في الأداء نقول، وهذا النوع يهدف إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية لزيادة فعاليتهم.
 - التكوين السلوكي (تكوين الاتجاهات): هدفه تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون في أداء أعمالهم، والفرق بين تكوين الاتجاهات وتكوين المهارات كون النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتها وذلك من خلال تقديم أمثلة علمية ونماذج واقعية بينما نجد تكوين المهارات يهتم بتقديم المديرين ببعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أم لا.
 - التكوين للترقية: يتمثل الهدف من هذا التكوين في تحسين إمكانيات الموظف لتحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى فهو يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.

الفرع الخامس: من حيث المضمون

ويمكن تقسيمها إلى:²

- التكوين الإداري: ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل: الأعمال الكتابية، وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.
- التكوين المهني: إذا كانت الأعمال تتطلب مستوى عالي من المهارات هذا النوع الذي يتلاءم معها، لذلك يتم تصميم هذه البرامج لتجعل من المكون ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التكوين على العمل والتكوين في قاعه الدراسة.
- التكوين الإشرافي: الهدف منه هو تعليم كيفية التعامل مع المرؤوسين لنيل رضاهم، وزيادة قدرة الفرد في الإشراف ومحاولة تنفيذ التعليمات، حتى وإن كان المشرف يزاول العمل إضافة إلى كونه مشرفا أو كان متفرغا لهذا.
- التكوين التخصصي: في مجال عملية محددة يسعى الفرد إلى زيادة معلوماته للتوسع والتعمق فيها لغرض تمكين هذا الفرد من تحسين مستوى أدائه.

¹فايزة الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

²عمارين عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 72، 73.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

المطلب الثالث: أساليب ووسائل التكوين

لنجاح العملية التكوينية تعتمد المؤسسات على أساليب ووسائل متنوعة

الفرع الأول: أساليب التكوين

تعتبر أساليب التكوين عنصرا لا غنى عنه في العملية التكوينية للأفراد لما لها من أهمية في إيصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للعاملين المشاركين بالدورات والبرامج التكوينية، حيث هناك معايير واجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التكوين المناسب:¹

- الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه: برامج التكوين التي تهدف إلى تحسين المهارات تختلف في النهج عن تلك التي تهدف إلى تنمية الاتجاهات؛
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التكوين: يختلف نهج تكوين السكرتير عن تدريب المشرف؛
- ✓ المستوى الوظيفي: إن أساليب التكوين لمديري الإدارة الدنيا ليست بالضرورة مناسبة لتكوين المديرين المتوسطين والعليا؛
- ✓ المادة التكوينية: أسلوب اتخاذ القرارات يختلف عن أسلوب تكوين العلاقات العامة؛
- ✓ فترة التكوين: الأسلوب يناسب فترة معينة، فترة التكوين القصيرة يلائمها أسلوب معين وفترة التكوين الطويلة يناسبها أسلوب مختلف يتناسب مع فترة التكوين؛
- ✓ التكلفة وعدد المتكويين؛
- ✓ مستوى العمق والشمول في إبراز وإظهار الموضوعات؛
- ✓ الخلفية السابقة للمتكويين؛
- ✓ المتكويين المتوفرون : ويتم ذلك عن طريق قدراتهم وخبراتهم.

ومن هذا المنطلق يكون لدينا العديد من الأساليب نذكر منها:²

- التكوين العملي: يقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية بطريقة مبسطة ليسهل إيصالها للمتكون، ثم يقوم المكون بسؤال المتكون وتشجيعه للقيام بالأداء بطريقة ملائمة، ويمكن الحصول على نتائج جيدة في الجماعات التكوينية الصغيرة الحجم.
- تمثيل الأدوار: في هذا الأسلوب يقوم المكون أو المدرب بعرض المشكلة، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكويين مثلا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه. وهذا الأسلوب هو محاولة لتقليد الواقع، لكي يقوم المتكون بالتكون على المشكلة والقدرة على مواجهتها مستقبلا.

¹ بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 168.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة السابعة، 2018، ص 478-480.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

- دراسة الحالات: يعتمد هذا الأسلوب على أن يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة، و يعتبر أسلوب دراسة الحالات لا يتناسب مع بعض الدارسين وهذا راجع للاستفادة المحدودة منها.
- البريد الوارد: هو أسلوب آخر لإبراز الواقع وللحكم بصورة أكثر واقعية على المتكون الذي يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه الأفضل في كل بند من بنود البريد الوارد.
- الوقائع الحرجة: لتغطية عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المتكون بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الوقائع ذات الأهمية والتأثير الكبيرين الخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بمنهج دقيق يساعد الدارسين على ربط محتوى الدورات التكوينية بالواقعية والممارسة، وعلى المتكون أن يختار الوقت الأفضل أثناء عرضه لموضوع الدراسة.
- المباريات الإدارية: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، ويمكن أن نقول على المباراة أنها حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من العاملين الذين يتكونون أن يقوموا بأدوار معينة ويتخذوا قرارات على أساس ما توفر لهم من معلومات، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على تزويد المتكونين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.
- المناقشة الجماعية: هذا الأسلوب يعتمد المتكون لكي يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين حيث يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة حيث تكون الجماعات المكونة صغيرة نسبيا (4 - 6 أشخاص) ويكون للمتكون دورا رئيسيا في مناقشة المشاكل وإيجاد الحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.
- تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، وتكون بتكوين جماعة من حوالي 10 - 20 فردا ولا يكون هناك قائد محدد لهذه المجموعة ولا تكون هنالك مشكلة محددة، والتوجه الوحيد لهذه الجماعات ومحاولة دراسة سلوك الأفراد ومشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند الرغبة في نشر روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة.
- نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم من خلال الملاحظة والتقليد. يعمل التكوين هنا من خلال تعريض الدارسين لتنفيذ الصور النمذجية لعملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين بالفعل وشرح خطواتها المتتالية بطريقة منطقية، أداؤه ودوره الفعلي هو دور الفرد النمذجي أو المشرف المباشر على المتعلمين أو المشرف المؤثر والواثق للغاية. يُطلب من المتعلم تقليد الأداء النمذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التعليمات والحوافز لضمان استمرار الدرس بنفس الأداء النمذجي، ويصاحب هذا النهج استخدام فيلم أو شريط فيديو عند عرض أداء المشرف النمذجي وعرض وشرح خطوات الأداء. مع

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

العرض المتكرر للفيلم يطلب المعلم من الدارسين حفظ محتوى الفيلم وتقليد الأداء، ولا يمكن للدارسين أو الطلاب إتقان مهارات جديدة فقط، بل يمكنهم أيضاً إصلاحها وتطبيقها في التشغيل الفعلي.

■ العصف الذهني: وهذا الأسلوب هو عبارة عن عرض مشكلة معينة مع قيام دارسين بتقديم آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء مما يمكن الدارسين على التحرر من الجمود ويشجعهم على المشاركة.

الفرع الثاني: وسائل التكوين

وهي الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية لتحريك الأعضاء الحسية للمتكونين وإدراك أكبر قدر من المعرفة عن طريقها، وهي تنقسم لثلاث تصنيفات نوجزها فيما يلي:¹

أولاً: الوسائل البصرية:

هي وسائل تستخدم فيها حاسة البصر، كما هو موضح من التسمية وقد أجريت دراسات في مجال الوسائل التعليمية تبين أن حوالي ما يقارب 83% من المعلومات التي يقوم الفرد بتعلمها واستيعابها تأتي عن طريق حاسة البصر، ونذكر بعض الأمثلة منها:

- السبورة الحائطية: تكون في جميع قاعات الدراسة وقد تم استخدامها من مئات السنين ولا زالت تستخدم كوسيلة بصرية إلى يومنا هذا.
- الرسوم والخرائط والمصورات: حيث تحتوي على العديد من البيانات للدارس أو المتعلم.
- الصور الثابتة والمتحركة والصامتة: وهي عبارة عن صور فوتوغرافية ولقطات عن حقائق أو ظواهر أو أحداث تستخدم كحل للاستشهاد في المواقف التكوينية.
- الشرائح الميكروسكوبية: وهي الكائنات الدقيقة أو قطاعات للأنسجة الحيوية ويتم رؤيتها تحت المجهر، وتستخدم في أغلب الأحيان في الجامعات.

ثانياً: الوسائل السمعية

وهي وسائل تستخدم فيها حاسة السمع، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها تأتي في المرتبة الثانية وتكون مكملية لحاسة البصر مثل: الأسطوانات، أشرطة التسجيل، البرامج الإذاعية.

ثالثاً: الوسائل السمعية و البصرية

وهي الوسائل التي تعتمد على كلا الحاستين السابقتين معاً، حيث يمكن رؤيتها وسماعها في وقت واحد منها: أجهزة الفيديو، مثل الأشرطة والأقراص وهي عبارة عن أجهزة توصيل عن طريق سلك التلفاز، وتستخدم أشرطة الفيديو أو الأقراص أو الأسطوانات لعرض المعلومات التكوينية. أو التكوين بمساعدة الحاسب الآلي وذلك من

¹ حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 97-99.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

خلال استعمال الحاسوب في التكوين سواء بشكل أساسي أو مساعد، وهذا عن طريق استعمال حاسب مركزي كبير ذو طاقة تخزينية عالية مع ربطه بأجهزة أخرى لاستخدامها من قبل الدارسين أو استخدام الحاسوبات للتكوين الفردي؛

المطلب الرابع : معوقات التكوين وعوامل نجاحه

رغم الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالتكوين توجد عدة معوقات تحول دون تنفيذه كما هو مخطط له، لذلك لابد من الاعتماد على عوامل تمكن من إنجاح العملية التكوينية.

الفرع الأول: معوقات التكوين

يكمن الهدف من التكوين في تنمية مهارات المتكويين وزيادة معارفهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم غير أنه هناك مجموعة من الصعوبات التي تعيق العملية التكوينية والتي نوجزها فيما يلي:¹

- ضعف القناعة بالتكوين: حيث يوجد بعض الأفراد من الإدارات العليا والذين يمتلكون فعلا القرار في تنشيط التدريب أو إهماله يعانون من ضعف في قناعتهم تجاه التكوين، منهم من يتستر وراء حجة الحرص على أموال المؤسسة في تبرير عدم تكوين العاملين.
- ضعف ميزانية التكوين: تسعى الإدارات دائما إلى الحد من الإنفاق ، كما تعاني أحيانا من قلة الموارد الشيء الذي يجعلها تقلل من مصارفيها، فتتأثر بذلك الميزانية المخصصة للتكوين؛
- تكوين الأشخاص الغير مناسبين: من المؤسسات من تستجيب لدعوات التكوين وترشح بعض الموظفين لبعض الدورات، إلا أنها تخفق في ترشيح الموظف المناسب لكون طبيعة عمل الموظف تختلف عن موضوع الدورة وتجعل من التكوين عقيما ولا يفيد المؤسسة؛
- نقل المتكويين إلى موقع آخر: إن فكرة التكوين تقوم على تلبية حاجة تكوينية أو سد فجوة في أداء الموظف لتحسين بأدائه، لتستفيد الإدارة من قدرات هذا الموظف بعد انتهاء الدورة والرجوع إلى الوظيفة التي كان يمارسها، لا أن ينقل إلى وظيفة أخرى ليست لها علاقة بموضوع الدورة؛
- عدم إعطاء فرصة للمتدرب لإجراء تطوير على عمله: إن الغاية من الدورة التكوينية هي تحسين وتطوير أداء الموظف في سلوكه الوظيفي ومهارته في العمل، لهذا من الطبيعي إن يحاول الموظف الراجع من الدورة التكوينية تطبيق ما تعلمه، وأن عدد كبير من الموظفين يعانون الإحباط جراء عدم إعطائهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه.
- ضعف المسؤولين عن عملية التكوين: إن أي ضعف في أداء الأطراف التي تقوم بالتكوين سواء كانت في مرحلة تحديد الحاجات التكوينية، أو تصميم البرامج، أو تنفيذها، أو في التنسيق ما بين الأطراف التكوينية نفسها يمكن أن يساهم فشل التكوين.

¹ باسم الحميري، التدريب الفعال: منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص ص 20- 25.

الفصل الأول: مدخل عام للتكوين

- التكوين دون تحديد الحاجة للتكوين: قد يمارس التكوين من دون الاستناد إلى مؤشرات عن الحاجة التكوينية للعاملين في المؤسسة، وبالتالي ترشيحهم للدورات التكوينية لا يكون وفق النقص الموجود فعلاً؛
- الضعف في بناء الدورة: حيث قد تخفق هيئة التكوين في تصميم الدورة، فبدل أن تكون مفرداتها مترابطة متكاملة تنتقل فيها من موضوع إلى آخر بسلاسة وموضوعية. قد يشعر المتكون إن مواضيع الدورة غير مترابطة وربما يجد أن البعض منها لا يصيب بهدف الدورة وفي هذه الحالة يعتبر بناء الدورة ضعيف؛
- الأجواء البيئية للدورة: فبعض الدورات التكوينية لا تتوفر على أجواء مناسبة وخدمات مساعدة لائقة، خصوصاً إن كانت الدورة تتمتع بمستوى عال من الناحية الفنية والأداء.

الفرع الثاني: عوامل نجاح التكوين

- هناك العديد من العوامل التي تجعل العملية التكوينية ناجحة ومستمرة ومن أهم هذه العوامل نذكر¹:
- يجب أن يكون لدى المشترك في البرنامج التكويني الرغبة في التغيير أي الشعور بالحاجة الماسة للتكوين؛
 - مساعدة المتكويين لتحليل المعلومات والأفكار التي يستقبلونها من المكون وكل ذلك لمعرفة مدى استخدامهم لها وكيفية توظيفها في حل المشاكل التي يعانون منها؛
 - الهدف الأبرز للبرنامج التكويني هو معالجة المشاكل التي يعاني منها المتكويين، لذلك لا بد من مشاركة الجميع في وضع وصياغة البرنامج التكويني؛
 - إعطاء الحرية للمتكويين في إبداء آرائهم ووجهات نظرهم حيال المشاكل، خاصة وأن هذا الأسلوب يساعد المتكويين في فهم الخبرات؛
 - ضرورة مرونة البرنامج التكويني.

¹ بلال خلف السكارنه، " طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 67.68.

الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة أصبح مرتبطا بمدى امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة قادرة على على مواجهة مختلف التحديات، لذلك أصبحت معظم المؤسسات تعمل على تطوير مواردها البشرية وتجديد معارفها وذلك من خلال تزويدها بمختلف المعارف والمعلومات وذلك ضمن برامج تكوينية يتم تجسيدها وفق خطوات متسلسلة، وبأنواع متعددة تختلف حسب الغرض من العملية التكوينية أو مكان التكوين أو مدته. فأهمية التكوين تكمن في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة فعاليتها في أداء مهامها. كما يساهم في تطوير القدرات القيادية والإدارية، وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين. والرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم بما يساعدهم على مواكبة مختلف التغيرات.

الفصل الثاني:

كفاءات الموارد البشرية

وأصحابها

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

تمهيد:

تعتبر الكفاءات مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي تميزها عن بعضها البعض، حيث أن كل فرد لديه استعدادات سلوكية تمكنه من استيعاب مختلف المعارف سواء العملية أو العلمية بشكل مغاير، كما يمكنه تقبل هذه المعارف وتحليل مختلف البيانات واستعمال قدراته الخاصة التي تمكنه من تحسين أدائه ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

وللوصول إلى الأهداف المرجوة لابد من العمل على تطوير هذه الكفاءات وعلى تنميتها وذلك من خلال عدة أساليب أهمها التكوين الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تضمن نجاح هذه الكفاءات في ظل التغيرات التي يشهدها محيط المؤسسة سواء في الجانب التقني أو التنظيمي وحتى الإداري.

ولقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات

المبحث الثاني: عموميات حول تنمية كفاءات الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساسيات تنمية الكفاءات البشرية

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات

حظي موضوع الكفاءات باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع تسارع المؤسسات باكتساب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية القادرة على التطوير والتجديد والابتكار، والمهارات التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

تحتوي الكفاءات على العديد من الخصائص والمفاهيم المختلفة والتي تميزها عن بقية المفاهيم

الفرع الأول: تعريف الكفاءات.

تعرف الكفاءات على أنها تلك " القدرات المكتسبة غير المرئية ذاتية خاصة بالفرد تكون ذات غاية محددة وتشمل المعارف والمهارات والسلوكيات صعبة التقليد تضيف قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة لتمييز المؤسسة عن منافسيها"¹

ويمكن تعريفها أيضا بأنها هي " كما تعرف على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارة أخرى فان الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة."²

وتعرف الجهة الفرنسية للمعايير الصناعية الكفاءة بأنها " استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات وهذه العمومية في الطرح تكسب غموضا أشد."³

من خلال التعاريف السابقة للكفاءة يمكننا القول بأن الكفاءة هي مزيج من المعارف، المميزات، القدرات، السلوكيات والوضعيات المهنية، التي يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بأحسن طريقة، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها إلى الأفضل .

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص أهمها ما يلي:⁴

- الكفاءة ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

¹ سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأعمال، الجزائر، 2016، ص 159.

² شهدان عامل عبد اللطيف الغرباوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص 60.

³ عبد العزيز زواتي، "الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020، ص 98.

⁴ زكية بوسعد، "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 32.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- صياغة الكفاءة تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدراسات الفنية؛
- الكفاءة هي مفهوم مجرد فهي غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة؛
- الكفاءة مكتسبة، حيث أن الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تكوين موجه.
- الكفاءة ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي ، مثل: براءات الاختراع؛
- يمكن للكفاءة أن تتقادم وذلك عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستزول، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

للکفاءات أهمية كبيرة وتأثيراً واسعاً على المؤسسة والأفراد وأيضاً على المستوى الجماعي وتمثل هذه الأهمية في:

الفرع الأول: على المستوى الفردي

- للکفاءة أهمية كبيرة بالنسبة للفرد وذلك في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة. وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:
- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا من خلال امتلاكه للكفاءة؛
 - لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة من تحسين وضعيتهم ومن حصولهم على الترفيه، إلا من خلال امتلاكهم لعنصر التأهيل الناتج أساساً عن الاهتمام بالكفاءة؛
 - أمام تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
 - تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة) أهمية بالغة في العديد من المجالات منها قيادة الكفاءة للفريق وحسن وضمان سيره؛
 - ضرورة التكيف والتأقلم السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- ومنه فيمكن القول أن الاعتماد على منطوق الكفاءات يترتب عليه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتحسين قدراتهم المهنية، وتنامي قابلية الاستخدام والانتقال في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الذات من جهة أخرى.¹

الفرع الثاني: على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة عنصرا مهما لحسن سير العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد، حيث أن الكفاءة لا تربط بفرد واحد فقط، فهناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، والتي ينتج عنها في الأخير أحسن النتائج مقارنة بما يحققه الفرد وحده؛
- نتيجة للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج والذي فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة التي أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة الكفاءات الفردية، حيث يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛
- المساهمة في حل الصراعات و النزاعات والمشاكل الموجودة بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التفاهم والتعاون والكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك في إطار خدمة أهداف المؤسسة.²

الفرع الثالث: على مستوى الموارد البشرية

- أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات جميع المديرين على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى تركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:³
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد وذلك من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء... إلخ؛
 - أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

¹ اسية رحيل، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 22، 23..

² المرجع نفسه، ص 24.

³ المرجع نفسه، ص 24.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مساندة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا أن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... إلخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الإنترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات؛
- قصده مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

الفرع الرابع: على مستوى المؤسسة

تكمن أهمية الكفاءة في أنها تعتبر مؤشر للحكم على مستوى كفاءة الإدارة وكيفية استغلالها للموارد المتاحة وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج كما أنها تؤدي إلى:¹

- زيادة كمية الإنتاج؛
- تحسين معدلات استخدام الموارد والقدرات المتاحة؛
- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار من خلال التمويل الذاتي؛
- انخفاض مدة الإنتاج؛
- الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية وبالتالي إيجاد فرص للتوفير والتشغيل؛
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من الخدمات؛
- تخفيض الوقت الضائع من الموارد ومستلزمات الإنتاج.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

يتم التطرق إلى كل من أنواع الكفاءات والجوانب المتعلقة بها، حيث تساهم هذه الأنواع في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة:

الفرع الأول: التصنيف حسب النوعية المهنية:

تحتاج المؤسسات لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات، والتي تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى الترحيب و تتوقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تحتاج إلى الكفاءات التقنية:²

¹ محمود احمد سالم الغوذي، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العليا بمحافظة غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص 40.

² عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، " المورد البشري بين الكفاءة والفعالية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، يحي فارس، جامعة المدية، المجلد 08، العدد01، 2021، ص ص 124، 125.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل، وذلك من خلال تدخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصرها الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية هذه التصورات تمنح الإطار المسير أسلوب خاص في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ووفرة المعارف، مؤهلاته ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة، حيث يمكن تجسيدها من خلال عدة طرق واقتراحات حول منتجات جديدة، آليات عمل جديدة.

- الكفاءات الإنسانية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية في مجموعة ما وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقته بمسؤولية ونظرائه، معاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولون ومعرفة ماهي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية أو الوظيفية معا.

- الكفاءات التقنية:

تفرض التحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة وترجم واقعيًا في المعرف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عما خصوصي كالقيام بإجراء عملية جراحية أو المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

الفرع الثاني: التصنيف حسب رؤيتها للمهام المختلفة.

وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:¹

- الكفاءات الخصوصية:

وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا يتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة سواء كانت رتبة أو وظيفة:

- الكفاءات المشتركة

وهي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، فهي إذن كفاءات تطبق في كل مناصب العمل. فمثلا يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير، برغم التفاوت في مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب.

¹ الحبيب ثابتي، الجلاي بن عبو، " تطوير الكفاءات تنمية الموارد البشرية "، دار النشر مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2013، ص ص

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

الفرع الثالث: التصنيف حسب مستوى الحياة:

وتصنف إلى:

- الكفاءات الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:¹

✓ أن يعرف الشخص كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة ويعمل بطريقة مرنة.

✓ التعلم للتحكم السريع في التقنيات العلمية.

✓ لديه روح اتخاذ القرار في إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

✓ إيجاد روح ملائمة للتطوير وذلك من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ

الملائم لتطوير العمل.

- الكفاءات الجماعية:

وهي مجموع الكفاءات الفردية التي تؤدي إلى إنشاء الكفاءات الجماعية، والتي تعد من أهم انشغالات المؤسسات في الوقت الحالي، وتعرف على أنها "قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالتحكم في طرق ووسائل العمل."²

الفرع الرابع: التصنيف حسب الدور:

كما تصنف أنواع الكفاءات من حيث الدور إلى:³

- الكفاءات الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات عموماً ما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطاً بقدر ما على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العملية للنشر، الأردن، 2020، ص 376.

² فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الجزائر، 2019، ص 104.

³ يحضيه سملاي، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص 140، 141.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

وتعتبر المؤسسة بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والموجودة في بيئتها، والتكنولوجيا والعلاقات بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرًا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقًا من ثلاثة أنواع للموارد وهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا...).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقة الكامنة).
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التسويق، الرقابة...).

- الكفاءات التنظيمية

ترتبط هذه الكفاءات بمدى استجابة المؤسسة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العامة في محيط مستقر تكون هناك مركزية في أخذ القرارات ودرجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد التي تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ومتميز بالمرونة اللامركزية.

فتحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في سير مواردها البشرية، قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءات الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات المصنفة بالمرونة هي تنظيمات غالبًا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

الفرع الخامس: التصنيف حسب الاحتياج الحالية أو المستقبلية:

أما من ناحية درجة الاحتياج إليها فتصنف الكفاءات إلى:¹

- الكفاءات المتاحة

وهي تلك الكفاءات التي يحوزها الأفراد في زمن معين وتقتضيها طبيعة العمل وحاجة المؤسسة إليها وهي تتعلق بمدى الترابط بين المؤهلات الفردية ومتطلبات الوظيفة.

- الكفاءات اللازمة مستقبلاً

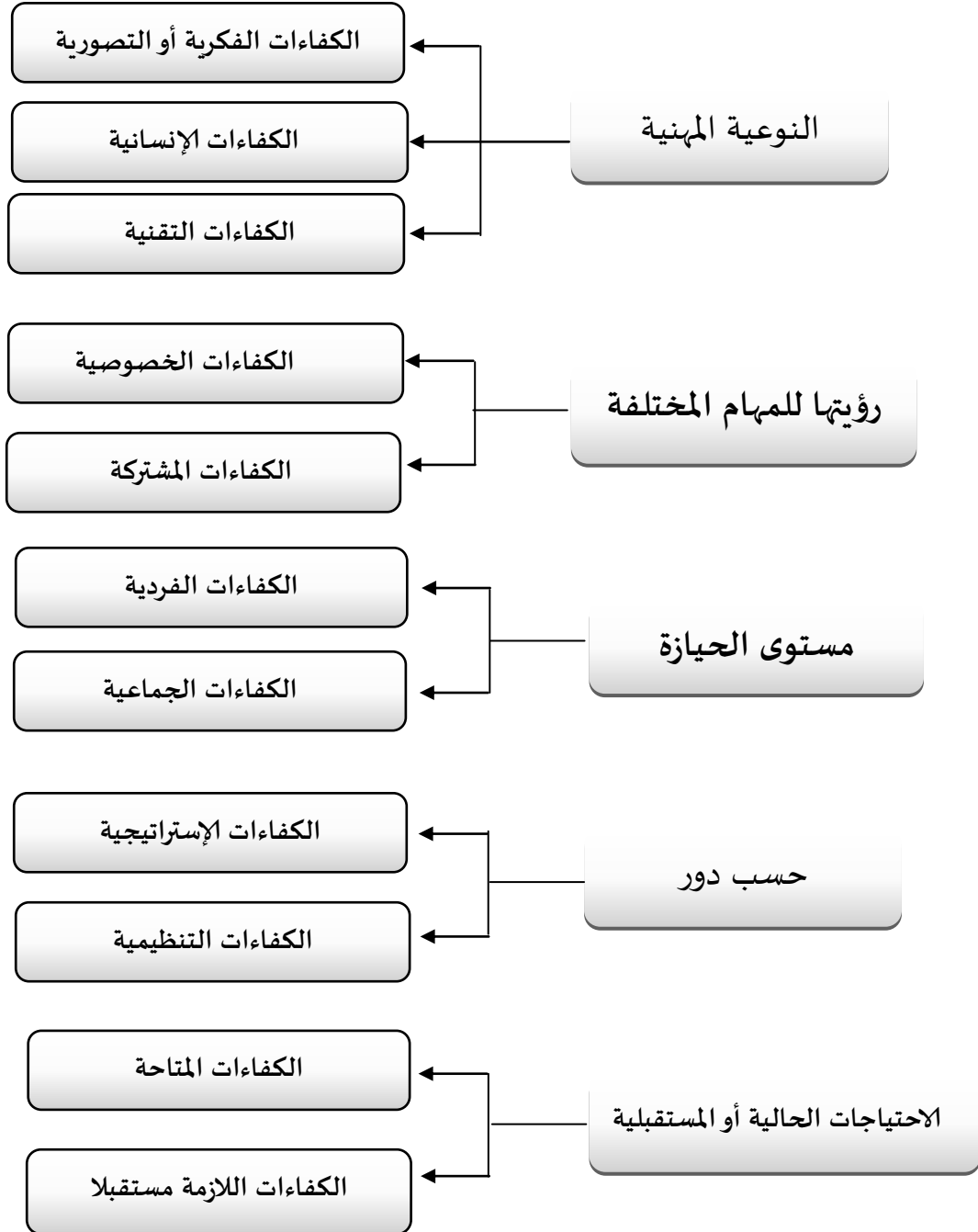
إن الكفاءات المتاحة حالياً تتطلب الاهتمام بالفرد، بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلاً على المؤسسة نفسها، لأنها هي من تحدد الكفاءات التي تحتاجها مستقبلاً، حسب ما تم من تغيير كإدخال تكنولوجيا جديدة إحداث فروع جديدة، فهذا يؤدي إلى إعادة النظر في الكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، إذ يمكن للمؤسسة إبرازها من خلال برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي بدون أن تتجاهل مخزون الكفاءات للأفراد.

¹ ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الرواية الدوائية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019، ص89.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

وعموما يمكن تلخيص مجمل الأنواع السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): أنواع الكفاءات:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الرابع: أبعاد الكفاءات

هناك مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالكفاءات، والتي نوجزها فيما يلي:¹

- الكفاءة العلمية: تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط والتكنولوجيا الضرورية لإتمامه والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة التي أدت نفسها.
 - الكفاءة الوظيفية: وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بالنشاط وتقنياته لإتمام التنفيذ والمقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثل: بالنسبة للعمال يجب احترام القواعد.
 - كفاءة العلاقات: وهي التوجيهات المتمرن عليها والخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد، ونقصد بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد؛
 - الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة المبادئ، العادات، القيم، الأهداف الاعتقادات.
 - الكفاءة التسلسلية: هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة وهي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.
- إن هذه الأبعاد الستة تمثل برامج التوجيهات التي تسمح بتدريب العامل وتنميته.

المبحث الثاني: عموميات حول تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعتبر تنمية الكفاءات من الضروريات لكل مؤسسة لضمان استمرارها واستمرار تنافسيتها مع بقية المؤسسات وإحداث التطور المطلوب، وقد قمنا في هذا المبحث بإظهار مفهوم تنمية الكفاءات وأهميتها وأيضاً أهدافها والأساليب ومراحلها .

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات

تعددت التعاريف حول تنمية الكفاءات باعتبارها عملية مهمة تهدف المؤسسة من خلالها تحقيق تطوير على مستوى كفاءاتها البشرية.

تعرف تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها"².

كما تعرف على أنها "عملية التعلم وتعرف على أنها العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، والمهارات، الاتجاهات."³

¹فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص 131، 132.

²أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة بحث مقدمة النال ملتقى العلمي الدولي حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص7.

³راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 253.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الكفاءات هي عملية مخططة لتعليم الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الكامنة وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى أساليب وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

الفرع الأول: أهمية تنمية الكفاءات البشرية.

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية والكفاءات في ما يلي:¹

- مواكبة التحولات الحاصلة في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات؛
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع من مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم؛
- تهيئة الأفراد للوظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلة متنوعة.
- كما يمكن إحصاء عدد من المزايا التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تنمية وتطوير الكفاءات، نبرز أهميتها فيما يلي:

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفاعل أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة، والخبرة والمهارة مما يجعل من إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة، وهذا يتطلب تطوير وتنمية وتأهيل الكفاءات تماشيا مع متطلبات العصر؛
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعرفة من خلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعليم المستمر وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون، والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين لنفس المجموعة.

¹ متى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، صص 271، 272.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

الفرع الثاني: أهداف تنمية الكفاءات البشرية.

من خلال استهداف عملية التنمية هذه لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:¹

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية،...) وهو ما يصطلح عليه "بكفاءات المتعددة"؛
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريقة إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع ظروف؛
- تعليم الأفراد خاصة المديرين كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلاقية، المفاوضات،...);
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذاتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الكفاءات.

يعتمد في تنمية الكفاءات البشرية على عدة أساليب يتمثل أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: التكوين:

يعتبر التكوين خطة لتجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، وهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له، وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، تقيدهم في الحصول على أكبر نفع لشخصهم ولؤمستاساتهم والمجتمع المحيط بهم، وهناك من يرى أن التكوين منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وكما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة، التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.²

¹ حمدي أبو قاسم، "تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص58.

² عبد الجليل طواهرى وآخرون، "اثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، 2021، ص132.

الفرع الثاني: التحفيز:

هو الحوافز التي بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتعبئة قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحوافز هو غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.¹

الفرع الثالث: أجور ورواتب الكفاءات

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذا فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها، وحتى تكون الأجور تؤثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة، حيث إن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف والكفاءة والمؤهلات وتعددتها.²

المطلب الرابع: مراحل تنمية كفاءات البشرية

تعد الكفاءات الركيزة الأساسية لتقدم وازدهار أي مؤسسة، ومن ثم فإن تنميتها هو الشيء الأساسي لتحقيق ذلك، ولكن لتنمية الكفاءات مراحل عدة نذكر أبرزها:

الفرع الأول: مرحلة تخطيط الكفاءات

تظهر الحاجة إلى تخطيط الكفاءات عند وجود فجوة ومحاولة سدها من طرف المؤسسة، وذلك عن طريق تقدير الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي، ويمكن ذكر أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:³

- يساعد التخطيط على توقع احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع، ومنه يساعد في الكشف عن ما سيقابلها من أي تأثير سلبي للقوى العاملة في المؤسسة؛

¹ هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

² عبد الجليل طواهر وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 132، 133.

³ نبيلة باديس، "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 160، 161.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- تخطيط الكفاءات البشرية وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، هذه التغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة وحجم العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد في وضع الميزانية التقديرية للأجور والرواتب؛
- يساعد في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن؛
- وتمر عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي:
- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، عدد السكان، القوانين واللوائح التنظيمية والتشريعية، والعوامل الداخلية مثل: أهداف المؤسسة، الترقيات وإحالات التقاعد، المؤثرة في عملية تخطيط الكفاءات؛
- تقدير حجم ونوع الكفاءات المستهدفة؛
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية؛
- تقييم نتائج تخطيط الكفاءات.

الفرع الثاني: مرحلة استقطاب الكفاءات

يعرف الاستقطاب بأنه "عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها."¹

تتمثل أهدافه في ما يلي:²

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم؛
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: مرحلة تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من مراحل تنمية الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتنمية الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول التعرف على بعض الأدوات المستعملة في التقييم:³

¹ محمد لمن مراكشي، " فالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص 60.

² زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبتي، " أثر الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد الأول، 2004، ص 16-17.

³ كمال منوري و سماح صولح، " تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010، ص 60-62.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- مقابلة النشاط السنوية: يجرى تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تنمية الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتنمية الكفاءات.
- المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقه مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.
- مرجعية الكفاءات: مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة...) ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل معين.

الفرع الرابع: مرحلة طريقة مركز التقييم

هي العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء من التقنيات المستخدمة... إلخ تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا تسعى من خلال عملية تقييم للتقييم فقط، بل تسعى إلى بلوغ وتعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة، وضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم، وضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجميع وحداتها.¹

الفرع الخامس: مرحلة تحفيز الكفاءات.

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها، حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، وتستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل نتيجة لها، كما تشكل طرق التحفيز وخاصة المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية، متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة على استقرار وازدهار المؤسسة، كما أن التحفيز عن طريق المكافآت يشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الكفاءات والموارد البشرية ذات المهارات إلى المؤسسات.²

¹ نبيلة باديس ، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² مرجع نفسه، ص 164.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

المبحث الثالث: أساسيات تنمية الكفاءات البشرية.

تنمية الكفاءات تعتبر شرطا أساسيا لتطور المؤسسة وتقدمها والحفاظ على استمراريتهما وفي هذا المبحث سنتطرق إلى شروط نجاح تنمية الكفاءات والمعوقات التي تواجهها.

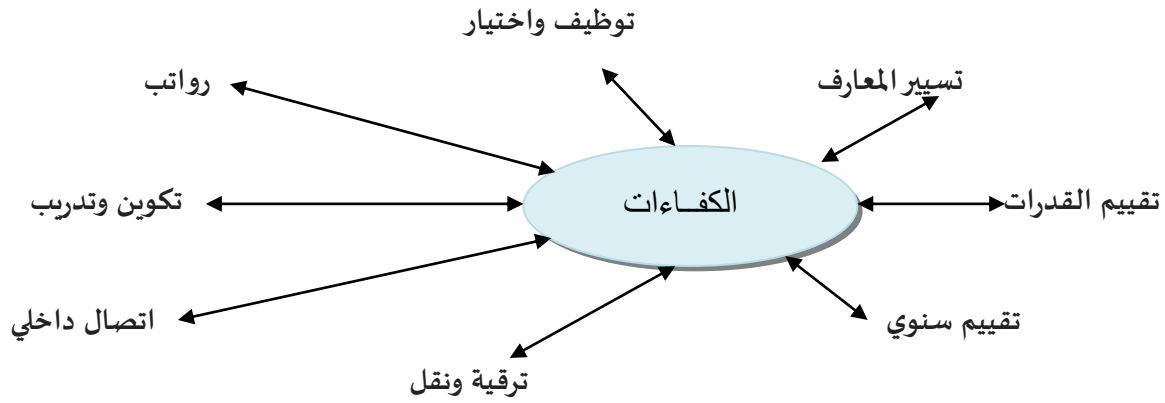
المطلب الأول: مقاربات تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه: " مجموع الأنشطة المخصصة باستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها"¹

إذن فالتسيير الجيد للكفاءات يمكن المؤسسة من تحسين أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها، وهو يضم مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المؤسسة والتي تمكن من تطوير كفاءاتها البشرية.

ولقد أصبح تسيير الكفاءات اليوم من المواضيع الهامة التي يتم تداولها، وذلك نتيجة أهمية الكفاءات باعتبارها محور تمرکز لأنشطة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر:

كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص 55.

إن فهم مكانة الكفاءات في المؤسسة وأهميتها مرتبط بالمقاربات التالية:

الفرع الأول: المقاربة التسييرية للكفاءات

وتتمثل وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية التي تراكمت عبر الزمن، كما تضم قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في مختلف الظروف المهنية، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارات وحسن التصرف. فالمقاربة التسييرية إذن تفترض أن تكون الكفاءات جاهزة للاستغلال وبدرجة كبيرة أمام أية وظيفة، ولذلك فهي تعد أداة متطورة وملزمة لعامل أثناء أداء مهامه.

¹ كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص 55.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

فالكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد أو مجموعة من الموارد البشرية، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة المناسبة والمنظومة التحفيزية.¹

الفرع الثاني: المقاربة العملية للكفاءات

نتج الكفاءات عن التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي والسيورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وبين تنافسية الكفاءات، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفاعل هذه المكونات. فالمقاربة العملي ليست فردية وإنما هي جماعية، وليست مطلقة بل هي نسبية ومتغيرة.²

الفرع الثالث: المقاربة الاستراتيجية

وفق هذه المقاربة فإن الكفاءات تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، خاصة وأن الكفاءات تتحدد وفق مختلف القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية والتي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو حتى تعويضها بكفاءات أخرى مشابهة.³

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كألية لتحسين أداء الموارد البشرية

تتجلى سياسة تنمية الكفاءات من الاستراتيجية العامة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة والبحث على إيجاد طرق جيدو لاستغلال هذا المورد الذي أضى الآن رهانا استراتيجيا للمؤسسة حيث تم وضع نظام لتثمين كفاءة الأفراد كأداء لتحسين الأداء وكذلك توضيح علاقة تنمية الكفاءات بمختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق التحسن الدائم في أداء الموارد البشرية لديها

الفرع الأول: نظام تثمين كفاءات الأفراد:

لعملية تنمية كفاءة الأفراد أهمية كبيرة فهي تعتمد على برامج تدريبية مكثفة لأغلب الأفراد أن هذا النظام يدخل في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية ويساهم أيضا في وضع الدعوة ودعم الاستراتيجية التنموية للمؤسسة حيث أن اعتماد هذا النظام يهدف إلى:⁴

* عقلانية القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد؛

* تثمين الطاقات الكامنة للأفراد واستغلال قدراتهم الكامنة وتفجيرها؛

* الأخذ في الاعتبار:

- احتياجات وإمكانيات مؤسسة الأعمال الحالية والمستقبلية؛

- تطلعات الأفراد الحالية والمستقبلية؛

- تحديد الاحتياجات لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ زواتي عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020 عمان، الأردن، ص ص 102، 103.

² نفس المرجع، ص 103.

³ كمال منصور، سماح صولج، المرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ سارة خباطي، ريان بودبيزة، "دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021، ص ص 40، 41.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

الفرع الثاني: علاقة تنمية الكفاءات بنشاطات الموارد البشرية

حيث ترتبط عملية تنمية الكفاءات بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي نذكر منها:¹

➤ علاقة تنمية الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية:

نقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل وأمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموماً وعدادة الموارد البشرية خصوصاً فقط أصبح مفروضاً على هذه الأخيرة أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية بالاعتماد على مخططات

➤ علاقة تنمية الكفاءات بتحليل المناصب وتقييم المردودية:

تكمن العلاقة بينهم أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد فهي تبين الطريق نحو معرفة أفضل ثغرات الموجودة لدى الأفراد واكتشاف عيود عاملة متعددة الكفاءات من جهة أخرى خاصة عند تقييم المردودية هنا يسمح بإعادة توزيع المهام كذلك توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها والتي تساعدهم وتكون ملائمة لهم.

➤ علاقة تنمية الكفاءات بالتوظيف والاختيار:

العلاقة هنا تكمن في شقين عند احتياج المؤسسة كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أنها تقوم بعملية توظيف من خارج المؤسسة والاعتماد على أفراد كفاءات جيدة والثاني أن تقوم بتنمية الأفراد الحاليين عن طريق التكوين لاكتساب الكفاءات المطلوبة الخيار الأول يؤثر على الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة حيث يحرمهم من فرص الترقية ولكن قد يكون بمثابة تحفيز لهم يبرز كفاءتهم وتنميتها ذاتياً ولكن هذا الخيار يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر أيضاً مكلف في بعض الأحيان أما الخيار الثاني فهو الذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهي بذلك تساهم في كفاءات الأفراد الحاليين عن طريق:

- توفير لهم مجال أكبر لترقية
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد
- خلق جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد
- إذا كان الأفراد يتمتعون بكفاءات متعددة والتعامل أيضاً مع المشاكل تكون هناك مرونة في العمل

➤ علاقة تنمية الكفاءات بإدارة المسار المهني:

تساهم عملية تنمية كفاءة الأفراد تحقيقها لأهدافها في إثراء المسار المهني للأفراد فهي تخفض معدل دوران العمال بالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطوير. في إدارة المسار المهني تعتبر جزءاً متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات فهي تساهم في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها.

¹ سارة خباطي، ريان بودبيزة، مرجع سبق ذكره، ص 41، 42.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

➤ علاقة تنمية الكفاءات بالمكافأة :

نجد أن العامل المحفز للأفراد هو عنصر المكافأة كي يهتم أكثر بتحسين مردودياتهم وليس هذا فحسب فهي تلعب دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد تنمية الكفاءات بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء.

الفرع الثالث: الكفاءات البشرية كأداة لتحسين الأداء

هناك أمور لا بد من ذكرها تتعلق بالكفاءات البشرية في إطار نظام الأداء وهي¹:

- التحسين في الأداء ومحاولة تطويره باستمرار ليحقق مستويات الانجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المؤسسات ليس قضية تدريب فقط حيث يحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة العناصر والعوامل ذات تأثير على الأداء؛
- لن يحقق التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات تدريب الأثار المستهدفة منه إن لم يصاحب تدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنيات في الأوضاع التنظيمية السائدة؛
- ينبغي للتدريب أن ينطلق من الرؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف لنقول أن اللجوء إليه وسائل تحسين وتطوير الأداء؛
- التدريب ليس فقط الذي يتم في قاعة التدريب بل يشمل أيضا كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل؛
- نجد أن نظام تسيير الأداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية فهي تمثل أسس اعتمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثالث: معوقات تنمية الكفاءات

توجد مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، وقد قمنا بتقسيم هذه المعوقات كما يلي²:

- معوقات مالية: تتمثل في تكلفة تنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية وأهدافها.
- معوقات تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت المتاح لتنمية كفاءات الموارد البشرية غير كافي بسبب التطور السريع الذي يعرفه الاقتصاد الحديث .
- معوقات تتعلق باختيار القائمين على عملية تنمية الكفاءات: هنا تطرح إشكالية اختيار بين المصادر الداخلية وبين المصادر الخارجية، أو المزج بينهما. وقد يكون سوء الاختيار بين هذه البدائل سببا كافيا لفشل عملية تنمية الكفاءات؛

¹ سارة خباطي، ريان بودييزة، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

² حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص ص 69، 70.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

- معوقات تتعلق بمكان تنمية الكفاءات: تتطلب أساليب تنمية الكفاءات السالفة الذكر توفر المكان المناسب، وكذلك الوسائل والتجهيزات الضرورية، وهذا لا يكون متاحا لجميع المنظمات.
 - معوقات تتعلق بمحتوى برنامج تنمية الكفاءات: نجاح عملية تنمية الكفاءات مرتبطا باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها، وتشتمل مكونات الكفاءة الثلاثة (المعرفة العلمية، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية)، لأن أي إخلال بأحد هذه المكونات ينعكس مباشرة على نتائج العملية برمتها.
- المطلب الرابع: شروط نجاح تنمية الكفاءات.
- يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية¹:
- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.
 - تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل .
 - تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.
 - تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع الكفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.
 - تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.
 - مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
 - التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص المهمة للوظيفة ومكوناتها.
 - التأكد من ملاءمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.
 - خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
 - تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل .

¹ حمودي حمير، " أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر 2017، ص 167.

الفصل الثاني: كفاءات الموارد البشرية وأساليب تنميتها

الخلاصة:

تعمل المؤسسات اليوم على الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال تزويدها بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنها من اكتساب كفاءات متنوعة ومهارات عالية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذلك فقد أصبحت عملية تنمية الكفاءات من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسات وذلك من خلال إتباع عدة أساليب يعتبر التكوين أهمها، نظرا لدوره الفعال في تزويد الأفراد بمختلف المعارف التي تساعد في مواكبة التطورات في بيئة الأعمال، وكذا التحسين من قدرتها في مواجهة مختلف التحديات الناتجة عن هذه التغيرات.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور التكوين

في تنمية كفاءات الموارد

البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالة

تمهيد

بعد عرضنا للجانب النظري الخاص بدراسة كل من التكوين و أهميته تنمية كفاءات الموارد البشرية، وتطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة على المستوى المحلي، المتمثلة في مؤسسة سونلغاز لولاية قالة، وذلك من خلال دراسة التكوين الذي تعتمده هذه الأخيرة في تطوير و تنمية كفاءة مواردها البشرية وتحسين أدائهم وفعاليتهم في العمل بما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. ولتحقيق ذلك تم إعداد وتوزيع الاستبيان على الموظفين المتواجدين بالمؤسسة، وذلك من أجل الاطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري للدراسة مع آراء أفراد العينة لمعرفة آرائهم حول موضوع التكوين داخل المؤسسة وكذلك معرفة مدى تأثيره على كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل وذلك طبعا من خلال تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

ولقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بولاية قالة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

تعتبر مؤسسة سونلغاز أحد أهم المؤسسات على مستوى الجزائر التي تتمتع بخبرة طويلة و قدرة إنتاجية عالية، و بهذا سنقوم بدراسة أهم الجوانب التي تخص هذه المؤسسة من خلال نشأتها، أهميتها و أهدافها، هيكلها التنظيمي وواقع التكوين فيها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف لمؤسسة سونلغاز- ولاية قالمة.

قبل التطرق لدراسة مختلف متغيرات الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة، لا بد من استعراض مختلف المحطات التي مرت بها المؤسسة وصولاً إلى ما هي عليه اليوم.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز-ولاية قالمة.

تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" خلال سنة 1947 بمقتضى المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 05 جوان 1947، لتكفل بإنتاج الكهرباء والغاز، ولقد مرت بالمحطات التالية:¹

- بعد سنة 1962 أي بعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارة هذه المؤسسة حيث بقيت تشتغل إلى غاية 1969 وبمقتضى الأمر رقم 59-69 الموافق لتاريخ 1969/07/28 أصبحت هذه المؤسسة من أكبر المؤسسات في الجزائر لما لها من دور في بناء الاقتصاد الوطني، خاصة وأنها كانت توظف أكثر من 6000 عامل وتمون أكثر من 700.000 زبون؛
- في سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه المؤسسة مما سمح بخلق خمس مؤسسات جديدة مستقلة مختصة في الأشغال ومؤسسة مختصة في صناعة المعدات الكهربائية والغازية وذلك كالآتي:

✓ مؤسسة كهريف KAHIRIF: تقوم بتركيب المنشآت الخاصة والمراكز ذات التوتر العالي؛

✓ مؤسسة كنگاز KANGAZ: تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز؛

✓ مؤسسة إنارغا INERGA: تقوم بأشغال الهندسة الصناعية؛

✓ مؤسسة أم س AMC: تقوم بصناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

بفضل هذه المؤسسات أصبحت سونلغاز تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

- في سنة 1991 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ بتاريخ 1991/12/14 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة أصبحت "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري"؛

- في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وبالضبط في 5 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري (SPA) إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش.ذ.أ"؛

- خلال سنة 2004 تمت عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات للأنشطة القاعدية

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز. ولاية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قائمة

✓ سونلغاز لإنتاج الكهرباء والغاز؛

✓ مسير شبكة نقل الكهرباء؛

✓ ونقل الغاز.

في سنة 2005 من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربع مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية كالتالي:

✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز (ش. ت. ك والغاز) SDA: مقرها بالجزائر العاصمة؛

✓ ش. ت. ك والغاز بالغرب SDO: مقرها بوهان؛

✓ ش. ت. ك والغاز بالوسط SDC: مقرها بالبيدة؛

✓ ش. ت. ك والغاز بالشرق SDE: مقرها بقسنطينة.

- في 2009 إنهاء عملية الهيكلة وتم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية منها 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية و6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

- وبين عامي 2007 و2009 كانت الشركة لا تزال تهدف إلى تعزيز أدائها، حيث اعتمدت هيكلة جديدة. وهذا ما أدى إلى اعتماد مجموعة تضم 33 فرع تابع و6 شركات، إضافة إلى افتتاح معهد تدريب الكهرباء والغاز (IFEG) في عام 2007، وكذلك إنشاء شركة الهندسة ونظم معلومات وإدارة الممتلكات (CEEG، SOPIEG & ELIT) واندماج شركة Rouiba Eclairage في عام 2009؛

- في 2 ماي 2011 تم تعديل النظام الأساسي سونلغاز الذي اعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء. وتم ضم الشركة القابضة وشركاتها التابعة في مجموعة واحدة تحت مسمى "مجمع سونلغاز" وهذا دون إنشاء شخص معنوي جديد؛

- وبعدها بثلاث سنوات، تم إنشاء شركة تسمى GEAT (جنرال إلكتريك الجزائر توريينات) في سنة 2014 بالشراكة مع شركة جنرال إلكتريك والتي كلفت بمسؤولية بناء وتشغيل المجمع صناعي الذي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة) ويهدف إلى إنتاج BT و TV ، وكذلك تم إنشاء شركة تسمى HYENCO شراكة مع Hyundai و Daewoo وتكون المسؤولة عن تقديم خدمات EPIC (الهندسة والمشترتات والبناء) لأعمال الطاقة الصناعية؛

- كان عام 2017 عام مؤسسة جديدة لمواصلة تحسين كفاءة شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع تجارها الخاصة وتنسيق خبرتها، وبالتالي فإن أعمال التوزيع تقع الآن تحت كيان واحد يسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC). إن SDC هو نتيجة لإدماج شركات التوزيع SDE و SDO و SDA؛

- وفقا للسياسة التي انتهجتها السلطات العليا للبلاد لتعميم المرافق وتوفير الخدمات للمواطن، ومن ثم تحسين الخدمة العمومية أعلنت شركة توزيع الكهرباء والغاز عن إنشاء ناحيتين للتوزيع هما ناحية بشار و ناحية ورقلة وذلك بداية من شهر جانفي 2022 وتتضمنه المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء ولايات جديدة ومن ثم ضمان متابعة مستمرة لنشاطات مديريات التوزيع وتحقيق مستويات النجاعة المنتظرة في أداء مهام الخدمة العمومية الموكله

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

للشركة، إذ أن الشركة تسعى جاهدة على توطيد علاقات مميزة مع محيطها عامة ومع زبائنها ومعاملها وشركائها خاصة في هذه المنطقة. من خلال مخططات عملياتية، ميدانية وإعلامية تتضمن مبادرات تساهم في ترقية الرأسمال البشري وكذا تجنيد الموارد والتكنولوجيات التي تعمل على تحسين نوعية خدماتها وبعث ديناميكية جديدة، لذا قامت الشركة باستحداث مديريات توزيع جديدة على مستوى عشر ولايات هي: تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيع، جانت، عين صالح، عين قزام، تيميمون، برج باجي مختار وبني عباس.

وعليه، فإنه وإبتداءً من الفاتح جانفي 2022 أصبحت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تضم ستة نواحي جهوية للتوزيع هي:

- ✓ ناحية التوزيع الجزائر: وتغطي إقليم ولاية الجزائر؛
- ✓ ناحية التوزيع البليدة: وتغطي أقاليم عشر ولايات هي: البليدة، المدية، الجلفة، تيبازة، تيسمسيلت، عين الدفلى، الشلف، البويرة، بومرداس وتيزي وزو؛
- ✓ ناحية التوزيع وهران : وتغطي أقاليم تسع ولايات هي: وهران، عين تيموشنت، معسكر، مستغانم، غليزات، سيدي بلعباس، تيارت وتلمسان ؛
- ✓ ناحية التوزيع قسنطينة: وتغطي أقاليم خمسة عشر ولاية هي: قسنطينة، باتنة، أم البواقي، ميله، تبسة، خنشلة، عنابة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس، سطيف، جيجل، بجاية، برج بو عرييج؛
- ✓ ناحية التوزيع ورقلة : وتغطي أقاليم أربعة عشر ولاية هي: ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، تمنراست، إيليزي. تقرت؛ أولاد جلال. المغير، المنيع، جانت، عين صالح. عين قزام؛
- ✓ ناحية التوزيع بشار : وتغطي أقاليم تسع ولايات هي: أدرار، بشار، البيض، النعامة، سعيدة، تندوف، بني عباس، تيميمون، برج باجي مختار.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز

تعد المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) من أكبر المؤسسات الجزائرية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر مهامها الرئيسية المتمثلة في إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات. كما أن التشريعات الجديدة سمحت لها بالبحث في إمكانية التدخل في نشاط قطاعات أخرى من أجل منفعة للمؤسسة خصوصا في ميدان تجارة الكهرباء والغاز في الخارج.

فمنذ صدور القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، أعادت مؤسسة سونلغاز الهيكلة من أجل التكيف مع النصوص الجديدة، لتتحول اليوم إلى مجمع صناعي يتكون من حوالي 31 فرعا و9 شركات مساهمة وتوظف أكثر من 56500 عاملا¹. ويقدر رقم أعمالها بـ 126 م/د جزائري أما مبلغ الاستثمارات فيقدر بـ 140 م/د جزائري. ولقد بلغت التغطية بالكهرباء 98 % بما يعادل تغطية 10.983.538 زبون بالكهرباء، فيما وصلت نسبة التغطية بالغاز 65% حيث يستفيد 6.886.407 زبون للتغطية الغاز.

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز. ولاية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

وبالنسبة للمديرية الفرعية للتوزيع لولاية قالمة فقد تم إنشاؤها في جانفي 1979 وكانت تابعة آنذاك لمنطقة التوزيع عنابة، وهي مكلفة بإنتاج الغاز وتوزيعه وتغطي كافة احتياجات الولاية، تضم 564 موظفا، ولها أربع وحدات هي: بوشقوف، واد الزناتي، هيليوبوليس وقلعة بوصبع.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز- قالمة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز على النحو التالي:

الفرع الأول: أهمية مؤسسة سونلغاز- قالمة.

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني حيث تحتل المركز الثالث بعد شركتي سوناطراك ونفطال، و يمتد نشاطها عبر كامل فروع التراب الوطني ممثلا في فروعها وأقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين ومختلف المؤسسات العمومية والخاصة بالإضافة لما تقدمه من خدمات كبيرة للاقتصاد الوطني، ولهذا تحظى المؤسسة بالاهتمام الكبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما أن لمؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية، الصحة، الأمن، حماية المستهلك، إضافة إلى الحس البيئي الذي تتمتع به المؤسسة والاهتمام الذي توليه للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجد من أجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة لا سيما الطاقة الشمسية التي تملكها الجزائر بشكل كبير جدا¹.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز.

من الأهداف الرئيسية للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز هو العمل على تحقيق الأحسن والقيام بالاستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية، حيث سطرت في الآونة الأخيرة هذه المؤسسة برنامجا استثماريا استثنائيا وذلك لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى الوطني لتلبية الطلب المتزايد وتحديث خدمة الزبائن لضمان خدمة عمومية ذات نوعية عالية تناسب سمعة هذه المؤسسة لتمثل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة.

كما أنها تعتبر مؤسسة خدماتية حيث تزود المواطن بالكهرباء والغاز، وكذلك هي مؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الربح من خلال شرائها للغاز من سونطراك ولإنتاج الكهرباء وإيصالها للمواطن. إلى جانب ذلك فالمؤسسة تسعى دائما للقيام بدورها في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تطوير السياسة

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز. ولاية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الطاقوية الوطنية وفي قياس أهم إنجازات برامج الكهرباء الريفية والتوزيع العمومي للغاز حيث تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر بـ 99% على المستوى الوطني ونسبة 52% في توصيل الغاز¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ووظائفها

تضم مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة جملة من المصالح الضرورية التي تعمل في تناسق مع بعضها البعض وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز- قالمة.-

تتضمن مؤسسة سونلغاز - قالمة- جملة من الأقسام والمستويات المختلفة وذلك وفق هيكلها التنظيمي² ، الذي يوضحه الشكل الآتي:

¹ المرجع نفسه

² أنظر الملحق رقم (01)، الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز- ولاية قالمة .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة.

- من خلال الشكل السابق سنوضح بعض مهام المصالح المكونة للهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بقالمة كالآتي:¹
- مدير التوزيع: هو المسؤول الأول في المديرية إذ يقوم بتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛

¹معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز. ولاية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

- أمانة المديرية: تعتبر الأمانة المساعد الأيمن للمدير، إذ بفضلها يتم تنظيم الأعمال المبرمجة في مكتب المدير وحسن تسييرها وترتيبها وفق برنامج خاص فيه، تحترم فيه المواعيد ودرجة أهمية العمل الواجب القيام به، وتتخلص أهم الأعمال التي تتكلف الأمانة بأدائها فيما يلي:
 - ✓ تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عمليات الزيارات والاستقبال؛
 - ✓ استلام وإرسال البريد اليومي (الصادر والوارد) وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه إلى مختلف الأقسام؛
 - ✓ استقبال الأخبار والمكالمات الخاصة بالمدير؛
 - ✓ حفظ المستندات والوثائق والملفات الخاصة بالمدير؛
 - ✓ إبلاغ مختلف المصالح والفروع داخل المركز بقرارات المدير التي تهمهم، وكذا بمواعيد الإجتماعات التي تجري مع المدير.
- المكلف بالاتصال: وهو مكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية وكذلك بتصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة وللزبون خاصة وتوزيع الأنشطة التجارية، واقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون؛
- مهندس الأمن: يسهر ويحرص دائما على أمن العمال والمؤسسة وذلك وفق برامج وتطبيق لتعليمات والتوجيهات المقدمة من الجهات المعنية؛
- قسم تقنيات الكهرباء: وتمثل مهامه في:
 - ✓ تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية؛
 - ✓ وضع برامج للصيانة من التلف والأعطاب التي قد تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية أو التعدي عليها من قبل الغير؛
 - ✓ تلقي اتصالات المواطنين والعمل على تلبية طلباتهم عن طريق إرسال فرق متخصصة لإصلاح الأعطاب وإدارة التيار الكهربائي؛
 - ✓ تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام ككل فيما يخصه، والقيام بخرجات ميدانية وذلك لتنفيذ الشبكة الكهربائية والتنسيق مع مختلف مديريات الولاية؛
- مصلحة الشؤون القانونية: تتواجد هذه المصلحة من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية، ومن أهم وظائفها هي:
 - ✓ متابعة كل القضايا التي يتم فيها التعدي على ممتلكات المؤسسة أو سرقة الكهرباء؛
 - ✓ التكفل بمهمة تحصيل كل المستحقات والتعويض الخاصة بالمؤسسة في إطار النزاعات مع الغير؛
 - ✓ التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين والمتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء، والغاز وإرسال ملفاتهم إلى شركات التأمين من أجل التعويض؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

- ✓ لإنبابة عن المدير وتمثيله أمام الهيئات القانونية .
- قسم تقنيات الغاز: يحتوي على أربعة مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة الغاز لقالمة، واد الزناني، بوشقوف، ماونة، هيليوبولس).
- ومن مهامه: متابعة وتحليل القياسات المرحلية، ومتابعة الدراسات الخاصة بالحماية بتطوير شبكات الغاز.
- مستشار الأمن الداخلي للمؤسسة: من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي هي:
 - ✓ التنسيق مع فروع الشركة للوقاية، والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجدة بها؛
 - ✓ حماية المؤسسة من الأعمال المسروقة ومحاولات تخريبية، ومسببة في عرقلة واختلال سير المؤسسة؛
 - ✓ التنسيق مع السلطات في مجال المسائل الأمنية؛
 - ✓ حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها .
- قسم العلاقات التجارية: هو قسم يتكفل بتسيير المصالح التجارية وينقسم إلى مصطلحين هما:
 - ✓ مصلحة تقني تجاري: توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم بهم وتمثل مهامها فيما يلي:
 - استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها؛
 - وضع فاتورة الدفع.
 - ✓ مصلحة الزبائن: وتهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد، كما أنها مكلفة بتغطية متطلبات الزبائن ووضع أوامر التخفيضات وكذلك متابعة مطالب كل زبون.
- قسم الموارد البشرية: يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال ويضم:
 - ✓ مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها؛
 - ✓ تخطيط وتنمية، وتطوير الموارد البشرية من خلال عملية التدريب؛
 - ✓ التوظيف والمسار المهني؛
 - ✓ دفع الأجور؛
 - ✓ حساب مبالغ التقاعد؛
 - ✓ الترقية.
- قسم المالية والمحاسبة: وهو قسم ذو أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، ويوجد به أربعة مصالح (مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة المراقبة والتفتيش)، حيث كل مصلحة لها مهام مختلفة ومتنوعة تحاول قدر الإمكان التنسيق فيما بينها من جهة، وتسيير مختلف المعاملات المالية والمحاسبية الخاصة بالمديرية من جهة أخرى.
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: يهتم بدراسة بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وشعبة التسويق شعبة الاستغلال أي الاستثمار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

- خلية المراقبة والتفتيش: لا توجد هيئة مختصة بالمراقبة والتفتيش بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة إنما كل مصلحة تسعى لمراقبة أحوالها وأعمالهم.
 - قسم التخطيط في مجال الكهرباء الغاز: تتمثل في وضع استراتيجيات لما ستؤول إليه المؤسسة في المدى المتوسط والطويل وذلك من خلال دراسة معمقة لمختلف البلديات من تزايد عدد سكانها ومتطلباتهم من غاز وكهرباء لتلبية كافة الاحتياجات.
 - قسم الإدارة والصفقات: يهتم هذا القسم بمختلف الاتفاقيات مع المقاولين وإعطائهم كافة المواضيع والمشاريع من أجل الاتفاق على التكلفة المناسبة حيث أن المؤسسة تعمل مع المقاول الذي يطلب تكلفة أقل.
 - قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي: يختص هذا القسم بكل ما يتعلق بشبكة المعلوماتية وإنشاء بنك المعلومات وكذلك حفظ معلومات الزبائن وتسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي وصيانة أنظمتها.
 - مصلحة الشؤون العامة: تعنى بكل ما يتعلق بشؤون المؤسسة من نظافة وتوفير وسائل الكتابة والتنقل.
- الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز - قالمة-**

تقدم المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز بولاية قالمة العديد من الخدمات نبرزها كالآتي:¹

- ✓ استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية؛
- ✓ توعية الزبائن حول القيمة الحقيقية للكهرباء والغاز والأخطار الناجمة منهما؛
- ✓ تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز؛
- ✓ السهر على تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية وذلك خلال 24/24 ساعة؛
- ✓ السهر على سلامة وأمن زبائننا بصياغة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدورات للمراقبة ليلا ونهارا؛
- ✓ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن؛
- ✓ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا .

المطلب الرابع: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز - قالمة -

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية بمؤسسة سونلغاز ، التي تعمل من خلاله على رفع التحدي أمام مختلف المتغيرات التي تواجهها، حيث تعتمد عليه في تحقيق التغيير المنشود لمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع التكوين المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مختلف المراحل المعتمدة في العملية التكوينية.²

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة.

² المرجع نفسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الفرع الأول : أنواع التكوين في مؤسسة سونلغاز

تقوم مؤسسة سونلغاز عادة بثلاث أنواع من البرامج التكوينية إضافة إلى نوع رابع وهو التكوين بالخارج الذي نادرا ما تقوم به المؤسسة، إلا أنه يعد ضمن برامجها التكوينية، ونذكر هذه الأنواع في ما يلي :

➤ **التكوين بالوسائل الخاصة:** بعد مراقبة المؤسسة لمختلف نشاطاتها وعندما يتبين لها نقص في وظيفة ما، تقوم باختيار شخص ذو كفاءة و خبرة عالية و متمكن من النقص الحاصل في العمل و توفر له جميع الإمكانيات و الوسائل من مخططات ووثائق وأجهزة تمكن من توصيل معلوماته ومكتسباته من خلال طرح الأسئلة والمناقشة فيما بينهم لتدارك هذا العجز وزيادة الكفاءة الناقصة، لذا نجد أن فترة هذا النوع من البرامج التدريبية تتراوح بين عدة ساعات إلى يوم كامل .

➤ **التكوين عن طريق الرسكلة:** وهو برنامج سنوي تقوم فيه المراكز الثلاثة الموجودة بالبلدية، عين مليلة و بن عكنون بتحديد قائمة من المواضيع التي تختص بالتسيير، الإدارة، المحاسبة، الكهرباء و الغاز، ... الخ، ثم ترسلها للمديرية العامة بعد ذلك تنقلها للمؤسسة حيث تطلع على مختلف فروعها، من أجل اختيار الأفراد الذين ترغب في تدريبهم، ليعاد إرسالها للمراكز وهكذا يتم التكوين بالرسكلة.

➤ **التكوين المخصص:** تقوم كل من وكالة البلدية و وكالة عين مليلة و بن عكنون بصياغة برامج تتضمن مختلف المواضيع التي تهتم بها مؤسسة سونلغاز، حيث يمكن إجراء تريضات فيها هدفها تزويد المتكويين لمعارف و خبرات جديدة لم يكن يعرفها مسبقا .

➤ **التكوين بالخارج:** تحتاج إليه المؤسسة عند استيرادها لمعدات و أجهزة من الدول الأجنبية حيث ترسل مجموعة من مواردها البشرية لكي يتمكنوا من مختلف المعلومات عن هذه المعدات و كيفية عملها و مدتها. لا تتعدى مدة هذا التكوين عادة الأسبوع، و لا تلجأ إليه المؤسسة كثيرا لأنه يتطلب تكاليف مرتفعة نوعا ما مقارنة بالأنواع السابقة.

الفرع الثاني: خطوات العملية التكوينية:

تتم عملية التكوين في مؤسسة سونلغاز - قالمة من خلال الخطوات التالية:

- تحديد فئات الأفراد المراد تكوينهم؛
- إعداد برنامج سنوي يتم إرساله للمديرية العامة و المصادقة عليه؛
- تنفيذ البرنامج؛ وذلك من خلال مراكز التكوين: عين مليلة، البلدية (مجال تقني)، بن عكنون (مجال التسيير)؛
- التقييم بعد التكوين .

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

لدراسة مدى تأثير التكوين على تنمية الكفاءات تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تمكن من تحليل مختلف البيانات التي تم الحصول عليها، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى استعراض أهم مصادر جمع البيانات والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع العينة عن مجموع الأفراد الذين يتم دراستهم من خلال البحث، وفيما يخص مجتمع العينة في هذه الدراسة فهو يمثل الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز.

أما العينة فهي عبارة عن نموذج " يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث".¹

وحسب موضوع الدراسة المتمثل في أثر التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز -قالمة- فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بقالمة والذين يقدر عددهم بـ 546 موظفا وذلك بمختلف المستويات المهنية. ونظرا لعدم القدرة على الوصول إلى جميع مفردات الدراسة فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي قدر عددها بـ 45 موظفا مقسمة إلى ذكور وإناث على مختلف الأعمار، المستويات، المناصب و الخبرة، حيث تم توزيع 50 استمارة تم استرجاع 45 منها أي ما نسبة 90% من الاستمارات التي تم توزيعها.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

للقيام بعملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس اعتمدنا على أدوات عديدة نذكر منها:

❖ الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات التي تستخدم في البحوث الميدانية، حيث يمكن للباحث من خلالها تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه سواء كانت ملاحظة عامة أي التي تكون عادية وتلقائية لا تهتم بعزل الظواهر، أو علمية يمكن للباحث أن يتحكم فيها وفق ما يراه مناسباً لدراسته.²

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 186

² مصطفى دمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 207.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

ولقد تم استخدام الملاحظة في هذا البحث نظرا لأهمية هذه الأداة في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

❖ المقابلة:

هي أداة تستخدم لجمع المعلومات وذلك من خلال مواجهة بين الباحث وطرف آخر يهدف للحصول على معلومات تفيد موضوع البحث. وتعرف المقابلة على أنها " تفاعل لفظي بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".¹

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة وذلك للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث تاريخها، أهدافها، واقع التكوين في المؤسسة، والمراحل المعتمدة في العملية التكوينية....

❖ الاستبيان:

الاستبيان هو وسيلة هامة من وسائل جمع المادة العلمية حيث يستخدم لجمع المعلومات والبيانات وذلك من خلال تعبئة استمارات من قبل المستجوبين، أي بمعنى الحصول على المعلومات في شكل أجوبة عن الأسئلة التي تم تدوينها من طرف الباحث في استمارات يوزعها على المستجوبين.² والذين يمثلون عينة المجتمع التي تم اختيارها بطريقة عشوائية والتي تتمثل في هذا البحث في 45 موظفا بالمؤسسة محل الدراسة. ولقد احتوى الاستبيان الموزع على العينة على جزئين: الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتمثل في الاستبيان الرئيسي والذي يضم 30 سؤالاً تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

■ المحور الأول: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز - قالمة.

■ المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة.

■ المحور الثالث: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة.

❖ الوثائق الداخلية للمؤسسة:

وتعتبر من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في البحث، وتتمثل في مختلف الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، والتي تشمل جميع المعلومات والبيانات التي يمكن استخدامها من طرف الباحث وبالأسلوب الذي يناسب بحثه.

¹ نفس المرجع، ص 219.

² غازي عناية، منهجية البحث العلمي والرسائل الجامعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قائمة

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على إعداد استمارة وتوزيعها على الموظفين في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز وأيضا اعتمدنا على العديد من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة

- إعداد استمارة من أجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات؛
 - عرض الاستمارة على محكم من أجل اختبار مدى ملاءمتها؛
 - توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع مختلف المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، والتي سوف يتم الاعتماد عليها في عملية التحليل.
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة، ويتكون من مجموعة من الأسئلة حول النوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، عدد مرات الاستفادة من التكوين، نوع التكوين، والهدف منه.

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى 3 محاور كما يلي:

- المحور الأول: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز - قائمة، وقد تضمن هذا المحور 10 عبارات، وكان الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتكوين وذلك من خلال التنوع والتجديد في الأساليب والبرامج الذي تعتمدها المؤسسة ؛
- المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز - قائمة، وقد تضمن هذا المحور 10 عبارات، وخصص هذا المحور لدراسة توجهات المؤسسة لتنمية كفاءات مواردها البشرية ؛
- المحور الثالث: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز - قائمة: تضمن هذا المحور 10 عبارات، والهدف من هذا المحور هو معرفة مدى مساهمة التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة.

و لقد تم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي لبناء أسئلة الاستبيان وذلك لتسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء. حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي فحددت الإجابات على كل عبارة كما يلي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس الخمسة للحصول على طول الخلية أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى درجات المقياس وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): طول الخلايا

| المتوسط المرجح | اتجاه الإجابة |
|------------------|----------------|
| من 1 إلى 1.80 | غير موافق بشدة |
| من 1.81 إلى 2.61 | غير موافق |
| من 2.62 إلى 3.42 | محايد |
| من 3.43 إلى 4.23 | موافق |
| من 4.24 إلى 5 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

ولقد تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي SPSS v27 وهو اختصار: (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والتي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط سيبرمان: لقياس والتأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح ووصف خصائص العينة المدروسة، وتحديد استجابة الأفراد لعبارات محاور الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة التوجه العام لأفراد العينة من خلال إجاباتهم عن الاستبيان؛
- الإنحراف المعياري: بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛
- إختبار كلومغروف سمرنوف وشاييرو ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة؛
- إختبار ستودنت لعينة واحدة: لدراسة الفروق بين المتوسطات؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لدراسة مدى وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الشخصية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة:

يتمثل صدق أداة الدراسة في مدى قدرة الاستبيان المعتمد على قياس ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يلي:

- صدق المحكمين:

بعد بناء استمارة الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها على أستاذ متخصص للتحكيم للتأكد من مدى تغطيتها لجميع جوانب الموضوع، ومن وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

- قياس صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بإتساق عبارات الاستمارة وصدقها مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتهي إليه كما يلي:

✚ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الأول (واقع التكوين في مؤسسة- سونلغاز) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه :

الجدول (03): معامل ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 01 | يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع | 0.370 | 0.012 |
| 02 | يتم وضع البرامج التكوينية بناء على احتياجات الموظفين | 0.576 | 0.001 |
| 03 | تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح ومدروس | 0.643 | 0.001 |
| 04 | هناك تطور مستمر في أساليب وبرامج التكوين | 0.755 | 0.001 |
| 05 | تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر | 0.455 | 0.002 |
| 06 | تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الأكثر كفاءة | 0.821 | 0.001 |
| 07 | تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية | 0.731 | 0.001 |
| 08 | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين | 0.706 | 0.001 |
| 09 | تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين | 0.584 | 0.001 |
| 10 | تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل | 0.692 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

من نتائج الجدول السابق نلاحظ بأن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية (0,05) لكل العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات ارتباط سيبرمان بين عبارات المحور الأول والمحور الثاني تنتمي إليه موجبة، بالتالي وجود ارتباط واتساق داخلي بين العبارات والمحور الذي ينتمون إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للاستبيان.

قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني (تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول (04): معامل ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|-------|---|----------------|-------------------|
| 01 | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية | 0.728 | 0.001 |
| 02 | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | 0.826 | 0.001 |
| 03 | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | 0.767 | 0.001 |
| 04 | توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | 0.843 | 0.001 |
| 05 | تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | 0.728 | 0.001 |
| 06 | تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | 0.806 | 0.001 |
| 07 | تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | 0.809 | 0.001 |
| 08 | توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها | 0.771 | 0.001 |
| 09 | اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك | 0.633 | 0.001 |
| 10 | يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية | 0.778 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₇

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب لكل من عبارات المحور الثاني أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الارتباط سيبرمان موجبة وذلك بين عبارات المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه، وهذا هذا يدل على وجود ارتباط واتساق داخلي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

✚ قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات ارتباط سييرمان لعبارات المحور الثالث (دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه:

الجدول (05): معامل ارتباط سييرمان لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 21 | يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك | 0.727 | 0.001 |
| 22 | يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل | 0.752 | 0.001 |
| 23 | ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار. | 0.808 | 0.001 |
| 24 | ينتج عن التكوين التزاما أكثر في العمل | 0.780 | 0.001 |
| 25 | ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل | 0.743 | 0.001 |
| 26 | مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة | 0.426 | 0.004 |
| 27 | خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف | 0.670 | 0.001 |
| 28 | يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر | 0.753 | 0.001 |
| 29 | يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي. | 0.808 | 0.001 |
| 30 | يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل | 0.534 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل ارتباط موجبة بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور نفسه وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05. كما نلاحظ أن قيم الاحتمال لكل عبارة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يشير إلى وجود اتساق بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

❖ الصدق البنائي:

لتحديد الصدق البنائي يتم حساب ارتباط مدى متوسط كل محور مع المتوسط الكلي للاستمارة، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (06) معامل ارتباط سييرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة

| الرقم | المحاور | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|-------|---|----------------|-------------------|
| 01 | واقع التكوين في مؤسسة سونالغاز -قالمة- | 0.912 | 0.001 |
| 02 | تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونالغاز -قالمة- | 0.940 | 0.001 |
| 03 | دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونالغاز -قالمة- | 0.825 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وذلك أن الاحتمال sig لكل المحاور أصغر من مستوى الدلالة الحرج (0.05) فان ذلك يدل على وجود ارتباط بين درجة كلية للاستمارة ومحاور الاستمارة، مما يؤكد الى تحقق صدق الاتساق البنائي للاستبيان .

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج عند تكرار تطبيقه في قياس نفس الشيء أكثر من مرة على نفس العينة و في ظروف تطبيقية مشابهة، ولقياسه تم حساب معامل ألفا كرونباخ واستخدام طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج كالآتي :

❖ طريقة ألفا كرونباخ : تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الاستبيان، حيث يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي :

الجدول(07): ثبات محاور الاستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ

| محاور الاستبيان | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| القيمة الكلية للمحور الأول | 10 | 0.861 |
| القيمة الكلية للمحور الثاني | 10 | 0.917 |
| القيمة الكلية للمحور الثالث | 10 | 0.868 |
| قيمة ثبات جميع عبارات الاستمارة | 30 | 0.946 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت قيمتها 0.946 و هي تزيد عن القيمة المقبولة إحصائيا المقدرة بـ 0.6، كما نلاحظ أن جميع معاملات الثبات للمحاور الثلاثة تتراوح ما بين 0.861 و 0.917 و هو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة و اختبار صحة الفرضيات .

❖ طريقة التجزئة النصفية:

يتم الاعتماد في هذه الطريقة على كل من معاملي سيرمان براون وغتمان، وجاءت نتائجه كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

الجدول (08) نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

| | | | |
|-------|---|-----------------------|---------------------|
| 0.918 | معامل ألفا كرونباخ النصف الأول | النصف الأول للعبارات | معامل ألفا كرونباخ |
| 15 | عدد العبارات | | |
| 0.903 | معامل ألفا كرونباخ النصف الثاني | النصف الثاني للعبارات | |
| 15 | عدد العبارات | | |
| 30 | العدد الإجمالي للعبارات | | |
| 0.743 | الارتباط بين النصف الأول و الثاني | | |
| 0.852 | تساوي عدد عبارات النصف الأول و النصف الثاني | | معامل سيبرمان براون |
| 0.852 | عدم تساوي عدد عبارات النصف الأول و النصف الثاني | | |
| 0.850 | معامل Guttman | | |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₇

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للنصف الأول للاستبيان قدرت ب (0.918)، أما في النصف الثاني فكانت (0.903)، "سيبرمان براون" قدرت ب 0.852 وهي أكبر من 0.6، أما فيما يخص قيمة معامل الارتباط "غاتمان" فلقد قدرت ب (0.850) أي أكبر من (0.6) كذلك، وهذا معناه أن الارتباط قوي بين العبارات و بالتالي نستنتج ثبات الاستبيان الذي بين أيدينا بطريقة التجزئة النصفية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم من خلال هذا البحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات و النسب المئوية وكانت النتائج كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

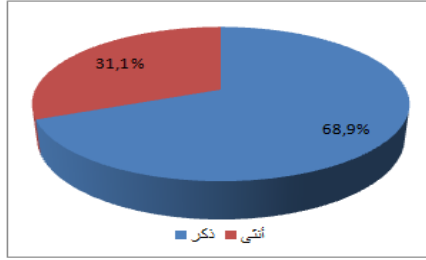
بمؤسسة سونغاز - قالمة

❖ توزيع أفراد العينة حسب النوع:

يتوزع أفراد العينة حسب نوعهم أو جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|---------|---------|-------|--------|
| النوع | ذكر | 31 | 68.9% |
| | أنثى | 14 | 31.1% |
| | المجموع | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول (09)

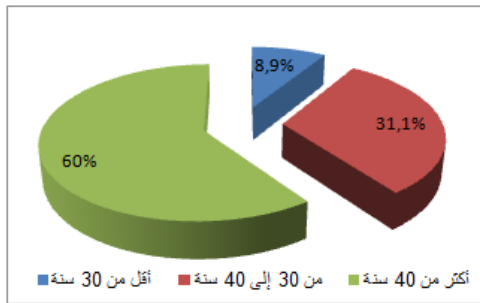
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور 31 من أصل 45 أي ما نسبته 68.9%. أما بالنسبة للإناث فإن عددهم 14 من أصل 45 وذلك بنسبة 31.1%، وقد يكون سبب وجود عدد الذكور أكبر من عدد الإناث هو النشاط الذي تزاوله المؤسسة محل الدراسة والذي يناسب الذكور أكثر.

❖ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. الشكل (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

العمر



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|---------|------------------|-------|--------|
| العمر | أقل من 30 سنة | 4 | 8,9% |
| | من 30 إلى 40 سنة | 14 | 31,1% |
| | أكثر من 40 سنة | 27 | 60% |
| المجموع | | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات

الجدول (10)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتجاوز أعمارهم 40 سنة وبنسبة 60% وهي الفئة الأكثر تكرارا، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 31.1%، وفي حين نسبة الأفراد الذين يقل أعمارهم عن 30 سنة كانت 8.9%. حيث نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة لديها العديد من أفراد ذوي الخبرة والمهارة وهذا راجع إلى نسبة المرتفعة لذوي الأعمار المرتفعة (أكثر من 40 سنة).

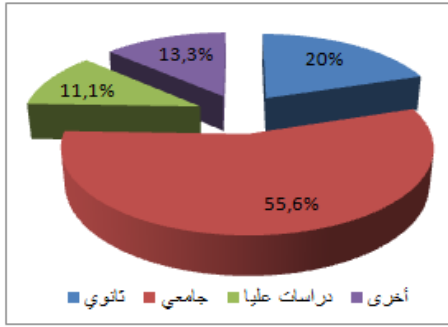
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

❖ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

فيما يخص المستوى التعليمي، يمكن توضيحه في الجدول الموالي :

الجدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي. الشكل (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|------------------|-------------|-------|--------|
| المستوى التعليمي | ثانوي | 9 | 20% |
| | جامعي | 25 | 55.6% |
| | دراسات عليا | 5 | 11.1% |
| | أخرى | 6 | 13.3% |
| | المجموع | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

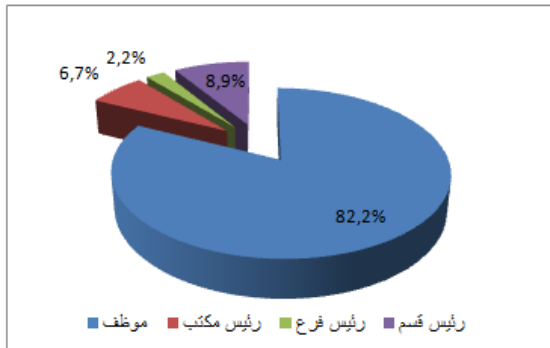
(11)

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي لأغلبية أفراد عينة الدراسة هو جامعي، حيث قدر عددهم بـ 25 من أصل 45 فرد، ونسبة تقدر بـ 55.6% وهي الفئة الأكثر تكرارا ثم يليها الأفراد الذين مستواهم ثانوي والذين كان عددهم 9 أفراد بنسبة 20%، ثم يليها الأفراد الذين لديهم مستويات أخرى عددهم 6 أفراد وذلك بنسبة 13.3% وفي حين نجد أن عدد الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا هم 5 أفراد أي نسبة 11.1%، ونفسر هذه النتائج باهتمام المؤسسة محل الدراسة بتشغيل الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية.

❖ توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي :

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المناصب الوظيفية التي يشغلونها كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي. الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|----------------|-----------|-------|--------|
| المنصب الوظيفي | موظف | 37 | 82.2% |
| | رئيس مكتب | 3 | 6.7% |
| | رئيس فرع | 1 | 2.2% |
| | رئيس قسم | 4 | 8.9% |
| المجموع | | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول (12)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

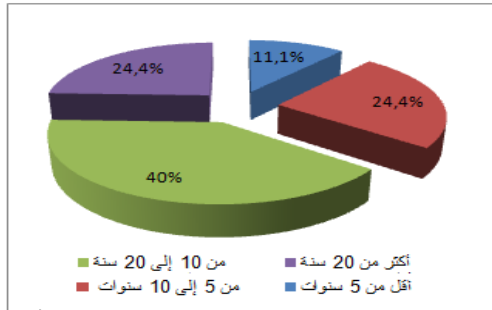
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأفراد الموظفين في المكاتب 37 من أصل 45 فرد أي نسبة 82.2% وهي النسبة الأكبر لأغلبية أفراد العينة، أما منصب رئيس قسم عددهم 4 وبنسبة 8.9% أما بالنسبة لمنصب رئيس مكتب فعددهم 3 أفراد وبلغت نسبتهم 6.7% أما منصب رئيس فرع فعددهم فرد واحد وبنسبة بلغت 2.2%.

❖ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية :

تم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية كما يلي:

الشكل(08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|----------------|-------------------|-------|--------|
| الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات | 5 | 11.1 % |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 11 | 24.4 % |
| | من 10 إلى 20 سنة | 18 | 40 % |
| | أكثر من 20 سنة | 11 | 24.4 % |
| | المجموع | 45 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول (13)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 10 إلى 20 سنة عددهم 18 وبنسبة 40% وهي النسبة الأكبر لأغلبية أفراد العينة، أما عدد الأفراد الذين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات كان عددهم 11 وبنسبة 24.4% ، كذلك كان عدد الأفراد الذين لديهم خبرة عملية أكثر من 20 سنة 11 أي نسبة 24% ، أما المتحصّلين على الخبرة العلمية أقل من 5 سنوات فقد كان عددهم 5 أفراد وبنسبة 11.1%، حيث نلاحظ امتلاك المؤسسة قيد الدراسة لأفراد لديهم خبرة كبيرة تؤهلهم لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

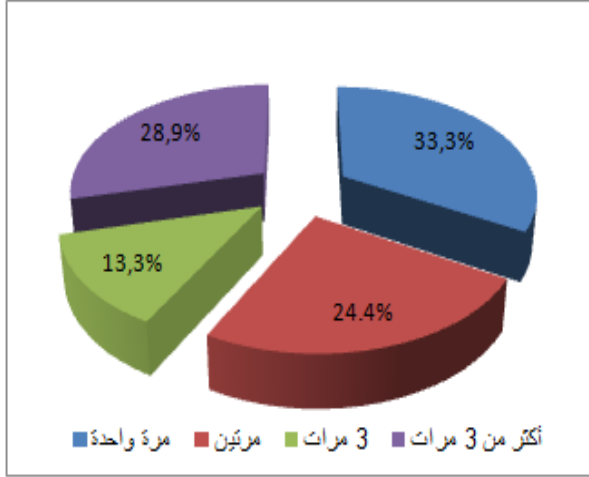
❖ توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين:

يتوزع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونغاز - قالمة

الشكل (09): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين



الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الاستفادة من التكوين

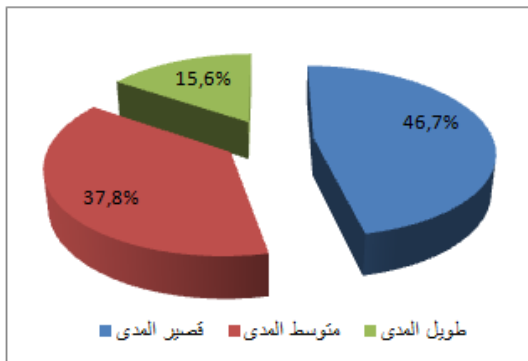
| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|-------------------------------|----------------|-------|--------|
| عدد مرات الاستفادة من التكوين | مرة واحدة | 15 | 33.3% |
| | مرتين | 11 | 24.4% |
| | 3 مرات | 6 | 13.3% |
| | أكثر من 3 مرات | 13 | 28.9% |
| المجموع | | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (14) نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأفراد المستفيدين من التكوين مرة واحدة 15 من أصل 45 فرد أي نسبة 33.3% وهي النسبة الأكبر في العينة، تليها فئة المستفيدين من التكوين أكثر من 3 مرات فقد قدر عددهم بـ 13 وبنسبة 28.9%، أما بالنسبة للمستفيدين من التكوين مرتين فكان عددهم 11 وبلغت نسبتهم 24.4%. أما بالنسبة للمستفيدين من التكوين ثلاثة مرات فقد قدر عددهم بـ 6 أفراد وبنسبة بلغت 13.3%.

❖ توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين:

يتوزع أفراد العينة حسب نوع التكوين كما يوضحه الجدول التالي:

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين



الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين

| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|-------------|-------------|-------|--------|
| نوع التكوين | قصير المدى | 21 | 46.7% |
| | متوسط المدى | 17 | 37.8% |
| | طويل المدى | 7 | 15.6% |
| المجموع | | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول (15)

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد المستفيدين من التكوين قصير المدى كان عددهم 21 من 45 فرد وبنسبة 46.7% وهي النسبة الأكبر لأغلبية أفراد العينة، أما المستفيدين من التكوين متوسط المدى كان عددهم 17 وبنسبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

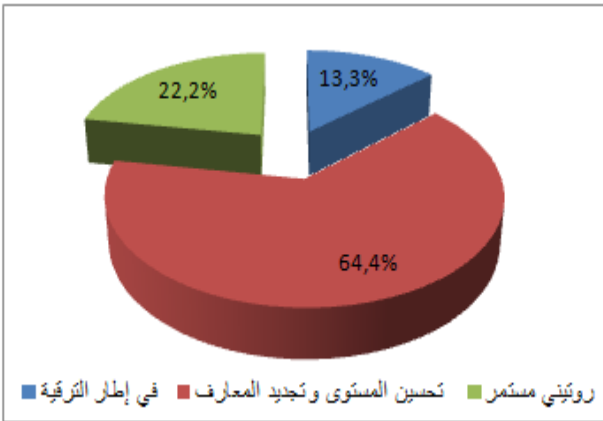
بمؤسسة سونغاز - قالمة

37.8% أما بالنسبة للمستفيدين من التكوين طويل المدى فقد كان عددهم 7 وبلغت نسبتهم 15.6%، حيث نرى من النتائج أن المؤسسة تعتمد على التكوين قصير المدى أكثر وهذا راجع لسياسة التكوين المتبعة داخل المؤسسة.

❖ توزيع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين:

يتوزع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين حسب الجدول التالي:

الجدول (16): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|------------------|------------------------------|-------|--------|
| الهدف من التكوين | في إطار الترقية | 6 | 13.3% |
| | تحسين المستوى وتجديد المعارف | 29 | 64.4% |
| | روتيني مستمر | 10 | 22.2% |
| | المجموع | 45 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول (16)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 (16)

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأفراد الذين كان الهدف من تكوينهم تحسين مستواهم وتجديد معارفهم هو 29 فرد من 45 فرد وبنسبة 64.4% وهي النسبة الأكبر لأغلبية أفراد العينة، أما الذين كان الهدف من تكوينهم روتيني مستمر كان عددهم 10 وبنسبة 22.2%. وبالنسبة للذين كان تكوينهم في إطار ترقيتهم فقد قدر عددهم بـ 6 أفراد وبلغت نسبتهم 13.3%. ونلاحظ من هذه النتائج بأن الهدف الأساسي من التكوين في المؤسسة محل الدراسة هو تحسين مستوى وتجديد المعارف من أجل رفع أداء الكفاءات التي تمتلكها.

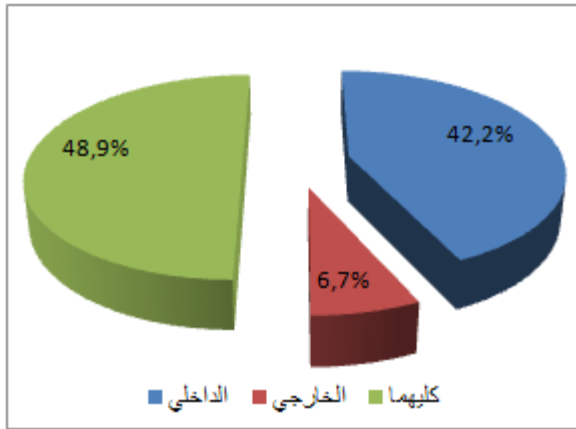
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة

❖ توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين:

يتوزع أفراد العينة حسب مكان التكوين كما يوضحه الجدول التالي:

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب مكان

الجدول (17): توزيع أفراد العينة حسب مكان التكوين



| المتغير | البيان | العدد | النسبة |
|--------------|---------|-------|--------|
| مكان التكوين | الداخلي | 19 | 42.2 |
| | الخارجي | 3 | 6.7 |
| | كليهما | 22 | 48.9 |
| | المجموع | 45 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول (17)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الأفراد الذين قاموا بالتكوين الداخلي و الخارجي معا هو 22 فرد من 45 فرد وبنسبة 48.9% وهي النسبة الأكبر لأغلبية أفراد العينة، أما الذين قاموا بالتكوين الداخلي فقط فقد كان عددهم 19 وبنسبة 42.2%. وبالنسبة للذين قاموا بالتكوين الخارجي فقط فقد قدر عددهم بـ 3 أفراد وبلغت نسبتهم 6.7%. حيث نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على كلا نوعي التكوين ولا يقتصر التكوين على نوع واحد فقط.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة:

تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري، وذلك من أجل تحديد إجابات مفردات الدراسة على عبارات محاور الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز. حيث يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول(18): نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز

| الرقم | العبارة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع | 2 | 3.77 | 0.44 | موافق |
| 02 | يتم وضع البرامج التكوينية بناء على احتياجات الموظفين | 7 | 3.57 | 0.93 | موافق |
| 03 | تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح ومدروس | 4 | 3.68 | 0.94 | موافق |
| 04 | هناك تطور مستمر في أساليب وبرامج التكوين | 6 | 3.60 | 0.92 | موافق |
| 05 | تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر | 6 | 3.60 | 0.65 | موافق |
| 06 | تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الأكثر كفاءة | 9 | 3.08 | 1.12 | محايد |
| 07 | تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية | 3 | 3.73 | 1.10 | موافق |
| 08 | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين | 1 | 3.84 | 0.58 | موافق |
| 09 | تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين | 8 | 3.37 | 1.19 | محايد |
| 10 | تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل | 5 | 3.66 | 0.86 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لأراء عينة الدراسة حول واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز تتراوح ما بين 3.08 و3.84 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.44 و1.19 . حيث احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.84 أي بإجمالي "موافق" وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب0.58. يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف ، مما يعني أن المؤسسة توفر الشروط الأزمة لعملية التكوين .

ولقد جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.77 و بإجمالي "موافق" . وانحراف معياري 0.44 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف مما يؤكد أن "التكوين يتميز بالتنوع في المؤسسة"

وقد جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.73 و بإجمالي "موافق و بانحراف معياري 1.10 يدل على أن تشتت العينة ضعيف، أما العبارة 03 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.68 و بإجمالي "موافق و بانحراف معياري 0.94. يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.66 و بإجمالي موافق وانحراف معياري 0.86 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف وفي المرتبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

السادسة جاءت العبارتين 04 و05 بمتوسط حسابي 3.60 و بإجمالي "موافق وانحراف معياري 0.92 و 0.65 على التوالي يدل على أن تشتت العينة ضعيف. ولقد جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.57 و بإجمالي "موافق". وانحراف معياري 0.93 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف ولقد جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.37 و بإجمالي "محايد". وانحراف معياري 1.19 يدل على أنتشتت آراء العينة ضعيف ولقد جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.08 و بإجمالي "محايد". وانحراف معياري 1.12 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز. حيث يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول(19): نتائج إجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز

| الرقم | العبارة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 11 | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية | 1 | 3.64 | 1.007 | موافق |
| 12 | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | 7 | 3.22 | 1.04 | محايد |
| 13 | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | 3 | 3.55 | 0.79 | موافق |
| 14 | توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | 5 | 3.37 | 1.05 | محايد |
| 15 | تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | 4 | 3.44 | 0.79 | موافق |
| 16 | تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | 6 | 3.33 | 0.63 | محايد |
| 17 | تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | 8 | 3.08 | 0.81 | محايد |
| 18 | توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها | 10 | 2.91 | 1.31 | محايد |
| 19 | اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك. | 2 | 3.62 | 0.96 | موافق |
| 20 | يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية | 9 | 3.06 | 1.56 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

نلاحظ من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لأراء عينة الدراسة حول تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز تتراوح ما بين 3.64 و2.91 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.63 و1.56، حيث احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.64 أي بإجمالي "موافق" وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب1.007. يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، مما يعني أن المؤسسة توفر الشروط الأذمة لتنمية الكفاءات.

ولقد جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.62 و بإجمالي "موافق". وانحراف معياري 0.96 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، مما يؤكد إن اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك.

في حين كانت العبارة رقم 03 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.55 و بإجمالي "موافق" و بانحراف معياري 0.79 يدل على أن تشتت العينة ضعيف، أما العبارة 05 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.44 و بإجمالي "موافق" و بانحراف معياري 0.79. يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.37 و بإجمالي "محايد" وانحراف معياري 1.05 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة 06 بمتوسط حسابي 3.33 و بإجمالي "محايد" وانحراف معياري 0.63 يدل علأن تشتت العينة ضعيف، ولقد جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.22 و بإجمالي "محايد" وانحراف معياري 1.04 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، ولقد جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.08 و بإجمالي "محايد"، وانحراف معياري 0.81 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، ولقد جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة التاسعة و بمتوسط حسابي 3.06 و بإجمالي "محايد". وانحراف معياري 1.56 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، وأيضا جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.91 و بإجمالي "محايد"، وانحراف معياري 1.31 وهذا يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف.

الفرع الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز. حيث يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول(20): نتائج إجابات أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة

| الرقم | العبارة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 21 | يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك | 1 | 4.28 | 0.30 | موافق بشدة |
| 22 | يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل | 2 | 4.15 | 0.49 | موافق |
| 23 | ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار | 5 | 3.95 | 0.68 | موافق |
| 24 | ينتج عن التكوين إلتراما أكثر في العمل | 6 | 3.88 | 0.78 | موافق |
| 25 | ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل | 7 | 3.75 | 1.07 | موافق |
| 26 | مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة | 9 | 3.48 | 0.61 | موافق |
| 27 | خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف | 8 | 3.71 | 0.61 | موافق |
| 28 | يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر | 4 | 4.02 | 0.82 | موافق |
| 29 | يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي | 7 | 3.75 | 0.40 | موافق |
| 30 | يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل | 3 | 4.08 | 0.30 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₇

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأراء عينة الدراسة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز تتراوح ما بين 4.28 و 3.48 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.30 و 1.07، حيث احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4.28 أي بإجمالي "موافق بشدة" وقيمة الانحراف المعياري قدرت ب 0.30. يدل على أن تشتت أراء العينة ضعيف، مما يعني أن التكوين يساهم في تطوير معارفك وتحسين مستواك في المؤسسة.

ولقد جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.15 و بإجمالي "موافق". وانحراف معياري 0.49 يدل على أن تشتت أراء العينة ضعيف، مما يؤكد أن التكوين المستمر يساهم في تحسين أدائك في العمل.

وقد جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.08 و بإجمالي "موافق" و بانحراف معياري 0.30 يدل على أن تشتت العينة ضعيف، أما العبارة 08 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.02 و بإجمالي "موافق" و بانحراف معياري 0.82. يدل على أن تشتت أراء العينة ضعيف، أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

03 بمتوسط حسابي 3.95 بإجمالي "موافق" وانحراف معياري 0.68 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة 04 بمتوسط حسابي 3.88 و بإجمالي "موافق" وانحراف معياري 0.78 يدل على أن تشتت العينة ضعيف، ولقد جاءت العبارتين رقم 05 و 09 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.75 و بإجمالي "موافق" وانحراف معياري 1.07 و 0.40 على التوالي يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، ولقد جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.71 و بإجمالي "موافق"، وانحراف معياري 0.61 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف، ولقد جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.48 و بإجمالي "موافق". وانحراف معياري 0.61 يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز ، وبما أن الاختبارات التي سوف نستخدمها في اختبار فرضيات الدراسة هي اختبارات معلمية وتشتت توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة فإننا سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا سنستخدم كل من اختبار كلموغروف سمرنوف واختبار شايبرو وويلك للمطابقة .

ولإجراء هذا الاختبار تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية (H0) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

و الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (21): إختبار كلموغروف سمرنوف وشايبرو وويلك للتوزيع الطبيعي

| الرقم | المحور | كلموغروف سمرنوف | شايبرو وويلك |
|-------|---|-----------------|--------------|
| 1 | واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز-قالمة- | 0.001 | 0.010 |
| 2 | تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز-قالمة- | 0.194 | 0.027 |
| 3 | دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز-قالمة- | 0.200 | 0.318 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig في المحور الأول تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

أما بالنسبة للمحور الثاني و الثالث نجد أن قيمة sig أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وفق نظرية النهايات المركزية البيانات تؤول إلى التوزيع الطبيعي لأن حجم العينة أكبر من 30.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي : تولى المؤسسة قيد الدراسة اهتماما بتكوين مواردها البشرية

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت و قبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة

الفرضية الصفرية : لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتكوين مواردها البشرية.

الفرضية البديلة : تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتكوين مواردها البشرية.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول(22): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى.

| المحور | قيمة t المحسوبة | قيمة t المجدولة | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|--|-----------------|-----------------|-------------|----------------|
| واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز - قالمة- | 6.397 | 1.689 | 44 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب sig يساوي 0.001 و هو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05 ، مما يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية الصفرية ، أي تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتكوين مواردها البشرية.

ونفس النتيجة يمكن الوصول إليها عند مقارنة قيمة الجدولية مع القيمة المحسوبة حيث نجد أن القيمة المحسوبة تساوي 6.397 و هي أكبر من القيمة المجدولة التي تساوي (1.689) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي : تهتم مؤسسة سونلغاز قالمة بتنمية و تطوير كفاءاتها البشرية

نستخدم كذلك اختبار ستودنت لاختبار هذه الفرضية.

الفرضية الصفرية: لا تقوم مؤسسة سونلغاز قالمة بتنمية و تطوير كفاءاتها البشرية

الفرضية البديلة: تقوم مؤسسة سونلغاز قالمة بتنمية و تطوير كفاءاتها البشرية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول(23): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية.

| المحور | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولة | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|--|-----------------|----------------|-------------|----------------|
| تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة | 2.899 | 1.689 | 44 | 0.006 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₇

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة sig تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية. ونجد أيضا أن القيمة المحسوبة تساوي 2.899 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تساوي 1.689 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على أن المؤسسة تقوم بتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية .

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " توجد علاقة ارتباط بين التكوين و تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة " .

الفرضية الصفرية (H0) لا توجد علاقة ارتباط بين التكوين وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة (H1) توجد علاقة ارتباط بين التكوين وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

حيث يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين المحور الأول و المحور الثاني:

الجدول (24) : نتائج اختبار الارتباط الخطي

| معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig |
|----------------|-------------------|
| 0.830 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS₂₇

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط بين التكوين و تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05، وبما أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان موجبة وتنتهي إلى المجال [0.75 – 1] دلالة على أن هناك علاقة طردية قوية بين التكوين و تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تهتم هذه الفرضية لدراسة مدى إمكانية وجود فرق في آراء أفراد العينة، حيث توجد فروق في آراء العينة حول مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز حسب العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية.

➤ اختبار تجانس التباين:

يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفريّة: التباين متجانس؛

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس.

الجدول (25): نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة.

| المتغير | العمر | المستوى التعليمي | المنصب الوظيفي | الخبرة العملية |
|---------------|-------|------------------|----------------|----------------|
| إحصائية ليفن | 1.001 | 2.004 | 1.899 | 1.720 |
| مستوى الدلالة | 0.376 | 0.128 | 0.163 | 0.178 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من خلال الجدول أعلاه و بالاعتماد على مستوى الدلالة و الذي نلاحظ أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0.05 و هذا بالنسبة لجميع الاختبارات ، و يتوصل إلى أن التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية المعنية بالاختبار

وبعد التأكد من توفر شروط تجانس التباين يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما يلي:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة

➤ اختبار وجود فروق حسب متغير العمر.

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة حسب متغير العمر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة حسب متغير العمر

ولاختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة و الجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر.

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة | بين المجموعات | 0.161 | 2 | 0.80 | 0.258 | 0.774 |
| | داخل المجموعات | 13.084 | 42 | 0.312 | | |
| | المجموعات | 13.244 | 44 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.774 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة حسب متغير العمر.

➤ اختبار وجود فروق حسب متغير المستوى التعليمي.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة حسب متغير المستوى التعليمي

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة حسب متغير المستوى التعليمي.

ولاختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول محاور الدراسة و الجدول الموالي يوضح ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة | بين المجموعات | 1.774 | 3 | 0.591 | 2.114 | 0.113 |
| | داخل المجموعات | 11.471 | 41 | 0.280 | | |
| | المجموعات | 13.244 | 44 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.113 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة حسب متغير المستوى التعليمي.

➤ اختبار وجود فروق حسب متغير المنصب الوظيفي

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة حسب متغير المنصب الوظيفي
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز- قالمة حسب متغير المنصب الوظيفي.

ولاختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المناصب الوظيفية للمبحوثين حول محاور الدراسة و الجدول الموالي يوضح ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالة

الجدول (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب الوظيفي

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة | بين المجموعات | 1.000 | 3 | 0.333 | 1.116 | 0.354 |
| | داخل المجموعات | 12.245 | 41 | 0.299 | | |
| | المجموعات | 13.244 | 44 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.354 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة حسب متغير المنصب الوظيفي .

➤ اختبار وجود فروق حسب متغير الخبرة العملية

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة حسب متغير الخبرة العملية
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالة حسب متغير الخبرة العملية .
ولاختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الخبرات العملية للمبحوثين حول محاور الدراسة و الجدول الموالي يوضح ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة العملية

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة | بين المجموعات | 1.913 | 3 | 0.638 | 2.308 | 0.91 |
| | داخل المجموعات | 11.331 | 41 | 0.276 | | |
| | المجموعات | 13.244 | 44 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS27

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.91 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز قالمة حسب متغير الخبرة العملية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز - قالمة

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، والتي حاولنا فيها التعرف على دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عن طريق توزيع عدد من الاستمارات على أفراد عينة عشوائية، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) تم التوصل إلى أن مؤسسة سونلغاز تهتم بتكوين أفرادها وبتطوير معارفهم وخبراتهم كأسلوب فعال وناجع في تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم. حيث تبين أن هناك علاقة ترابط قوية ذات مستوى دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروقات في إجابات أفراد العينة في جميع المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العلمية) خاصة وأن أغلبية موظفي سونلغاز ذوي مستوى تعليمي متقارب وهذا راجع إلى ما يفرضه ميدان العمل، ولديهم خبرة في المجال.

الخاتمة

العامّة

أصبحت الموارد البشرية خلال الفترة الأخيرة محور اهتمام المؤسسات، وذلك نتيجة للدور الفعال والمميز لهذه الموارد في ضمان استمرارية نشاط المؤسسة وتحسين أدائها وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية. لذلك فقد اتجهت مختلف المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى إتباع إستراتيجية تمكّنها من تزويد مواردها البشرية بكافة المهارات والكفاءات الضرورية لمواكبة كل التطورات، وذلك من خلال تنمية وتأهيل هذه الموارد بأساليب وطرق تكوين متطورة وحديثة، تكثف من دورها في رفع كفاءة المؤسسة وتحسين قدراتها على مواجهة مختلف المتغيرات، خاصة وأن نجاح وتميز المؤسسات أصبح مرهونا بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية. فمن خلال عملية التكوين يمكن للأفراد الاستفادة من مختلف المعارف والمعلومات التي تساهم في تحسين مهاراتهم وتوسيع خبراتهم وتطوير وتنمية كفاءاتهم سواء العلمية أو العملية أو حتى السلوكية، مما يساعدهم على التأقلم مع التغيرات السريعة والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال.

❖ اختبار صحة الفرضيات:

من خلال دراستنا للموضوع وبناء على ما تم التعرض إليه في الجانب النظري والدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات والتي نوضحها فيما يلي:

➤ الفرضية الأولى: للتكوين أهمية كبيرة في تطوير كفاءات الموارد البشرية

حيث يعتبر التكوين من أكثر الطرق فعالية في تطوير كفاءات الموارد البشرية، وذلك من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والمعلومات والخبرات التي تؤهلهم وبالتالي تحسن من أدائهم وتمكّنها من تقديم الأفضل، خاصة إن استطاعت المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية واتبعت الأساليب الحديثة في تنمية وتطوير الكفاءات وبالشكل الذي يتماشى مع مختلف المتغيرات المستجدة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

➤ الفرضية الثانية: تولى مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بتكوين مواردها البشرية:

وهي فرضية صحيحة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على تكوين مواردها البشرية بصفة مستمرة ودائمة وذلك باعتبار التكوين أساس تطوير الموارد البشرية والمصدر الرئيسي لتوفير المعلومات وتأهيل الأفراد، وتعزيز قدراتهم في أداء المهام بشكل جيد يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وذلك في ظل محيط اقتصادي يفرض العديد من التحديات.

➤ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز،

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها سابقا والتي مفادها وجود علاقة ترابط قوية بين كل من التكوين وتنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الخلاصة العامة

➤ الفرضية الرابعة : يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز حسب المتغيرات الشخصية.

حيث ثبت من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وإجابات المحاور وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الرابعة.

❖ النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ نتائج الجانب النظري:

- ✓ يساهم التكوين في تعزيز المهارات الفنية والمهنية للأفراد، وتوسيع قاعدة المعرفة الخاصة بهم، حيث من خلاله يتعلم الأفراد مهارات جديدة وتقنيات حديثة تساعدهم على تحسين أداءهم وتعزيز فرصهم في الحصول على فرص عمل أفضل.
- ✓ يعتبر التكوين عملية شاملة تخص كل الوظائف كما تعنى بكل الأفراد على السواء، وهي مستمرة تضمن تجديد المعلومات وبالتالي مواكبة جميع التطورات؛
- ✓ يعزز التكوين من مستوى الكفاءات في مختلف مجالات العمل. ويجعلهم قادرين على القيام بالمهام بفعالية أكثر وكفاءة أعلى، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- ✓ يمكن التكوين من توفير فرص توظيف وتطور مهني أفضل، حيث تفتح لهم المجال في البحث عن وظائف تناسب كفاءاتهم ومهاراتهم، فيصبحون بذلك أكثر جاهزية للتعامل مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.
- ✓ يساهم التكوين في تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين. كما يساهم في تشجيع التواصل والتفاعل الإيجابي وبالتالي تشكيل بيئة عمل تحفز على الابتكار وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ يعزز التكوين من تحفيز الموظفين ويزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي وذلك نتيجة تلقيهم الدعم والفرص لتطوير أنفسهم ومهاراتهم، فإنهم يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وملتزمين بأداء أفضل.
- ✓ لنجاح العملية التكوينية لا بد لها أن تبنى على أسس صحيحة وضمن خطوات مرحلية متسلسلة ومتكاملة ومتناسقة، مرفقة بتقييم مستمر سواء للمكونين أو المكونين أو حتى للعملية التكوينية في حد ذاتها.

➤ نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تقوم مؤسسة سونلغاز قالمة بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية، وذلك من خلال اعتماد أنواع مختلفة من التكوين .
- ✓ توجد علاقة إرتباط بين التكوين وتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)

الخاتمة العامة

- ✓ تمتاز مؤسسة سونلغاز بموارد بشرية ذات خبرة عملية، وهذا ما أتاح لها فرصة استغلال هذه الميزة في تنمية الكفاءات البشرية؛
- ✓ تحرص المؤسسة قيد الدراسة على استقطاب وتوظيف من يمتلكون شهادات جامعية، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال استعراض القيم الخاصة بالمؤهل العلمي؛
- ✓ تحرص المؤسسة محل الدراسة على تنفيذ العمل بكفاءة عالية، معتمدة بذلك على خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى اعتمادها على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية.

❖ الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن وضع الاقتراحات التالية:
- ✓ ضرورة الاستمرار في عملية التكوين مع الالتزام بالتنوع المستمر في أساليبه وبرامجه بالشكل الذي يتناسب والاحتياجات المطلوبة؛
- ✓ ضرورة تحليل الاحتياجات التكوينية قبل كل عملية تكوينية لاختيار المجموعة المناسبة للتكوين من جهة، واختيار نوع البرنامج التكويني المناسب من جهة أخرى؛
- ✓ ضرورة التقييم المستمر للموارد البشرية واعتماد أساليب متطورة وحديثة لمعرفة نقاط القوة التي يمكن تدعيمها ونقاط الضعف التي يمكن معالجتها؛
- ✓ مشاركة فرص التكوين والورش العملية المتاحة سواء داخل المؤسسة التي يعمل فيها العامل أو من خلال مؤسسات خارجية. واستغلال هذه الفرص لاكتساب المعرفة العملية وتوسيع شبكة العلاقات المهنية.
- ✓ القيام بإعداد خطة تنمية شخصية يحدد من خلالها الأهداف والإجراءات اللازمة لتطوير الكفاءات. وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية وتحديد كيفية تحقيقها من خلال التكوين.
- ✓ القيام بتوفير فرص التعلم والتطوير للموظفين من خلال تنظيم دورات تكوينية وورش عمل وبرامج التعلم عبر الإنترنت. كما يمكنك استخدام المكونين الداخليين لتقديم التكوين ونقل المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ القيام بتوجيه الموظفين لتحديد أهداف تنمية شخصية ودعمهم في تنفيذها. وتقديم المشورة للموظفين وتوجيههم بشأن الطرق المناسبة لتطوير مهاراتهم وتحقيق تطلعاتهم المهنية.
- ✓ العمل على تقييم تأثير التكوين على أداء الموظفين وعلى كفاءاتهم. وقياس التحسينات في الأداء وتحقيق الأهداف بعد عمليات التكوين واستخدام هذه المعلومات لتحسين البرامج التكوينية المستقبلية.

❖ آفاق الدراسة

ختاماً لدراستنا ونظراً لأهمية الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع كامتداد للبحث في هذا المجال:

- ✓ دور التحفيز في تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- ✓ دور الكفاءات البشرية في تعزيز الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة السابعة، 2018.
- 2- احمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العملية للنشر، الأردن، 2020.
- 3- أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية... إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، مصر 1988.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- باسم الحميري، التدريب الفعال: منهجي و تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008.
- 6- بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبقة الأولى، 2009.
- 7- بلال خلف السكارنة، " طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 8- بلال خلف السكارنة، "إتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 9- الحبيب ثابتي، الجلاي بن عبو، " تطوير الكفاءات تنمية الموارد البشرية " ،دار النشر مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2013.
- 10- حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 11- حسن أحمد الطعاني، " التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن الطبعة الأولى، 2007.
- 12- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 13- راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية ،مصر، 2002.
- 14- زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020 عمان، الأردن.
- 15- سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأعمال، الجزائر، 2016.
- 16- شهدان عامل عبد اللطيف الغرباوي، "إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.
- 17- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر"، الأردن، 2008.
- 18- عبد الخالق السيد أحمد، أحمد بديع بليح، " الجات تحرير التجارة العالمية ودول العالم النامي"، الدار الجامعية ، مصر، 2003.
- 19- عبد العزيز زواتني، "الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020.
- 20- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 21- عبد الكريم بوحفص، " التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 22- عصام حيدر، " التدريب والتطوير"، الجامعية الافتراضية للنشر والتوزيع، سورية، 2020.

- 23- عطا الله محمد تيسير لبشرعة، " إدارة العملية التدريبية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 24- علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 25- عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 26- عمار بن عيشي، " التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
- 27- فايز خاطر، " استراتيجية التدريب الفعال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 28- فايزة بوراس ، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، الجزائر، 2019 .
- 29- فايزة بوراس، " إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
- 30- مدحت محمد محمود أبو النصر، " التدريب الفعال تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2018.
- 31- ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 32- هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافئات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 33- وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

الأطروحات والمذكرات:

- 1- اسية رحيل، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
- 2- حمدي أبو قاسم، " تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 3- حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018.

- 4- زكية بوسعد، " أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 5- سارة خباطي، ريان بودبيزة، " دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021.
- 6- محمد أمين مراكشي، " فالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005 .
- 7- محمود احمد سالم الغوذي، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية العلي بمحافظات غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
- 8- منى مسغوني، "تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 9- نبيلة باديس، "تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
- 10- ياسر مرزوقي، " دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الرواية الدوائية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019.
- 11- يحضيه سملاي، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

المجلات:

- 1- حمودي حمير، " أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات"، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر 2017.
- 2- زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيتي، " أثر الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 20، العدد الأول، 2004.
- 3- عبد الجليل طواهر، الإمام خولة، بالشرير فاطمة، " اثر التكون على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري- ورقلة"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، 2021.

- 4- عبد العزيز زواتيني، مصطفى حاج الله، "المورد البشري بين الكفاءة و الفعلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، يحي فارس، جامعة المدية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- 5- كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010.
- 6- كمال منوري و سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010

الملتقيات:

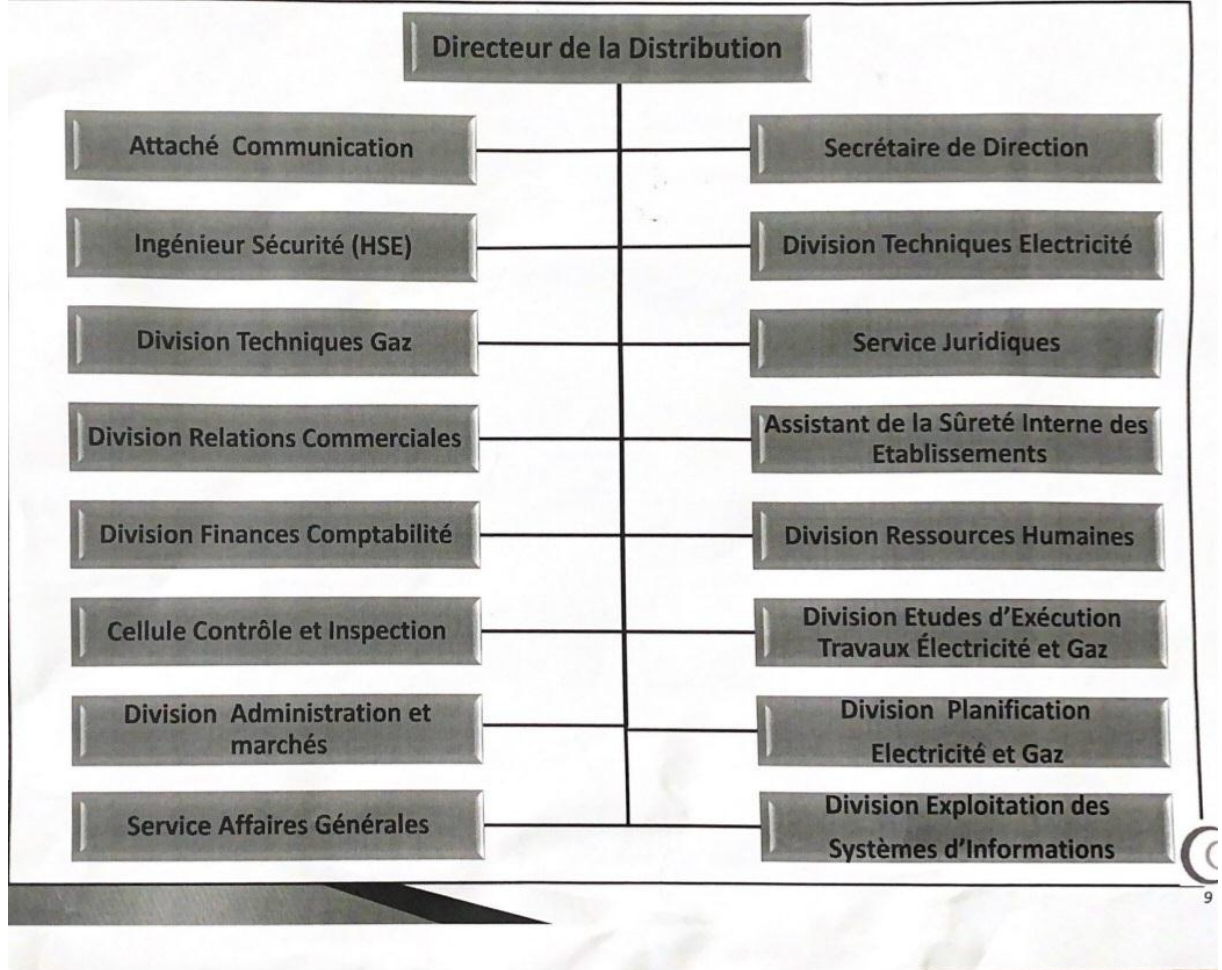
- 1- أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.

مواقع الانترنت:

1-www .ao-academy .org

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة.

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

عنوان المذكرة:

دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قائمة-

سيدي، سيدي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بدقة وذلك لارتباط نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على إجاباتكم.

كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير في صدق وموضوعية

إجاباتكم.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبان:

علا حمزاوي إلياس

علا عمأيرية محمد أمين

البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

العمر:

أكثر من 40 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

المستوى التعليمي:

أخرى

ت عليا

جامعي

ثانوي

المنصب الوظيفي:

رئيس قسم

رئيس فرع

رئيس مكتب

موظف

الخبرة العملية:

أكثر من 20 سنة

أكثر من 10 إلى 20 سنة

من 5 إلى 10 سنة

أقل من 5 سنوات

عدد مرات الاستفادة من التكوين:

أكثر من 03

03

02

01

نوع التكوين الذي تلقيته:

طويل المدى

متوسط المدى

قصير المدى

الهدف من التكوين:

روتيني ومستمر

تحسين مستوى وتجديد معارف

في إطار ترقية

تعتمد المؤسسة على التكوين:

كليهما

الخارجي

الداخلي

الاستبيان الرئيسي

٤٧ المحور الأول: واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز -قائمة-

ضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة:

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع. | | | | | |
| 02 | يتم وضع البرامج التكوينية بناء على احتياجات الموظفين. | | | | | |
| 03 | تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح ومدروس. | | | | | |
| 04 | هناك تطور مستمر في أساليب وبرامج التكوين. | | | | | |
| 05 | تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر. | | | | | |
| 06 | تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الأكثر كفاءة. | | | | | |
| 07 | تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية. | | | | | |
| 08 | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين. | | | | | |
| 09 | تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين. | | | | | |
| 10 | تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل. | | | | | |

٤٨ المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز -قائمة-

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 11 | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية. | | | | | |
| 12 | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة. | | | | | |
| 13 | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية. | | | | | |
| 14 | توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة. | | | | | |
| 15 | تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية. | | | | | |
| 16 | تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية. | | | | | |

الملاحق

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 17 | تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة. | | | | |
| 18 | توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها. | | | | |
| 19 | اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك. | | | | |
| 20 | يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية. | | | | |

المحور الثالث: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز -قائمة-

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 21 | يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك. | | | | | |
| 22 | يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل. | | | | | |
| 23 | ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار. | | | | | |
| 24 | ينتج عن التكوين التزاما أكثر في العمل. | | | | | |
| 25 | ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل. | | | | | |
| 26 | مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة. | | | | | |
| 27 | خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف. | | | | | |
| 28 | يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر. | | | | | |
| 29 | يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي. | | | | | |
| 30 | يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل. | | | | | |

الملحق رقم (03): محكمين الاستبيان

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | القسم |
|-------|--------------|----------------------|------------------|----------------------------|
| 01 | بن جلول خالد | أستاذ التعليم العالي | جامعة 8 ماي 1945 | علوم إقتصادية و التسيير |

الملاحق

| | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية | Coefficient de corrélation n | ,731* | ,072 | ,510** | ,407** | ,573* | ,375* | ,557** | 1,000 | ,626** | ,181 | ,525** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,638 | ,000 | ,006 | ,000 | ,011 | ,000 | . | ,000 | ,235 | ,000 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين | Coefficient de corrélation n | ,706* | ,309* | ,414** | ,399** | ,548* | ,319* | ,451** | ,626** | 1,000 | ,321* | ,683** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,039 | ,005 | ,007 | ,000 | ,033 | ,002 | ,000 | . | ,032 | ,000 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين | Coefficient de corrélation n | ,584* | ,166 | ,192 | ,256 | ,499* | ,283 | ,382** | ,181 | ,321* | 1,000 | ,434** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,277 | ,207 | ,090 | ,000 | ,060 | ,010 | ,235 | ,032 | . | ,003 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل | Coefficient de corrélation n | ,692* | ,241 | ,410** | ,461** | ,516* | ,184 | ,431** | ,525** | ,683** | ,434** | 1,000 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,111 | ,005 | ,001 | ,000 | ,227 | ,003 | ,000 | ,000 | ,003 | . |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

الملاحق

Corrélations

| | | Y | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببتمية كفاءات مواردها البشرية | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يتملكونها | اهتمام المؤسسة ببتمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك | يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية | |
|-----------------|---|----------------------------|---|---|--|--|--|---|--|---|---|---|------|
| Rho de Spearman | Y | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,728 | ,826 | ,767 | ,843 | ,728 | ,806 | ,809 | ,771 | ,633 | ,778 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببتمية كفاءات مواردها البشرية | Coefficient de corrélation | ,728** | 1,000 | ,714** | ,674** | ,514** | ,523** | ,501** | ,677** | ,511** | ,331 | ,445 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,026 | ,002 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | Coefficient de corrélation | ,826** | ,714** | 1,000 | ,683** | ,622** | ,476** | ,557** | ,761** | ,728** | ,468** | ,474 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,001 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | Coefficient de corrélation | ,767** | ,674** | ,683** | 1,000 | ,594** | ,585** | ,592** | ,707** | ,523** | ,339 | ,403 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,023 | ,006 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | Coefficient de corrélation | ,843** | ,514** | ,622** | ,594** | 1,000 | ,647** | ,688** | ,651** | ,572** | ,467** | ,594 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | Coefficient de corrélation | ,728** | ,523** | ,476** | ,585** | ,647** | 1,000 | ,630** | ,486** | ,359** | ,558** | ,552 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,001 | ,015 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | Coefficient de corrélation | ,806** | ,501** | ,557** | ,592** | ,688** | ,630** | 1,000 | ,675** | ,507** | ,512** | ,680 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | Coefficient de corrélation | ,809** | ,677** | ,761** | ,707** | ,651** | ,486** | ,675** | 1,000 | ,658** | ,362** | ,452 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | . | ,000 | ,015 | ,002 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها | Coefficient de corrélation | ,771** | ,511** | ,728** | ,523** | ,572** | ,359** | ,507** | ,658** | 1,000 | ,403** | ,580 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,015 | ,000 | ,000 | . | ,006 | ,000 |

الملاحق

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| خبرة وكفاءة المكونات سأهمت في تطوير المعارف | Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) | ,670** | ,466** | ,440** | ,593** | ,235 | ,382** | ,281 | 1,000 | ,509** | ,435** | ,530** |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| يسأهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر | Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) | ,753** | ,588** | ,557** | ,566** | ,442** | ,502** | ,250 | ,509** | 1,000 | ,613** | ,522** |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| يسأهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي | Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) | ,808** | ,634** | ,564** | ,613** | ,758** | ,727** | ,050 | ,435** | ,613** | 1,000 | ,453** |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| يسأهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل | Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) | ,534** | ,277 | ,307* | ,495** | ,258 | ,227 | ,300* | ,530** | ,522** | ,453** | 1,000 |
| | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

| | | X | S | Y | Z | |
|-----------------|---|----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Rho de Spearman | X | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,912** | ,940** | ,825** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | S | Coefficient de corrélation | ,912** | 1,000 | ,830** | ,644** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | Y | Coefficient de corrélation | ,940** | ,830** | 1,000 | ,665** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 |
| | Z | Coefficient de corrélation | ,825** | ,644** | ,665** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 |

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

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,861 | 10 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément |
|--|--|---|--|---|
| يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع | 32,1778 | 35,559 | ,374 | ,861 |
| ينم وضع البرامج التكوينية بناءا عللا احتياجات الموظفين | 32,3778 | 32,740 | ,482 | ,855 |
| تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح و مدروس | 32,2667 | 31,427 | ,607 | ,844 |
| هناك تطور مستمر في اساليب و برامج التكوين | 32,3556 | 30,507 | ,711 | ,835 |
| تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر | 32,3556 | 34,734 | ,378 | ,861 |

الملاحق

| | | | | |
|--|---------|--------|------|------|
| تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الأكثر كفاءة | 32,8667 | 29,709 | ,705 | ,835 |
| تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية | 32,2222 | 30,313 | ,653 | ,840 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين | 32,1111 | 32,465 | ,680 | ,841 |
| تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين | 32,5778 | 32,249 | ,447 | ,860 |
| تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل | 32,2889 | 31,074 | ,681 | ,838 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,917 | 10 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément |
|---|--|---|--|---|
| تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية | 29,6222 | 46,649 | ,693 | ,908 |
| تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | 30,0444 | 45,589 | ,764 | ,904 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | 29,7111 | 47,801 | ,693 | ,909 |
| توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | 29,8889 | 45,737 | ,744 | ,905 |
| تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | 29,8222 | 47,968 | ,678 | ,909 |
| تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | 29,9333 | 48,791 | ,693 | ,909 |
| تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | 30,1778 | 46,968 | ,760 | ,905 |
| توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها | 30,3556 | 45,189 | ,692 | ,909 |
| اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك | 29,6444 | 48,507 | ,560 | ,916 |

الملاحق

| | | | | |
|--|---------|--------|------|------|
| يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية | 30,2000 | 44,027 | ,697 | ,910 |
|--|---------|--------|------|------|

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,868 | 10 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément |
|--|--|---|--|---|
| يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك | 34,8222 | 26,195 | ,642 | ,856 |
| يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل | 34,9556 | 25,271 | ,611 | ,855 |
| ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار | 35,1556 | 23,180 | ,786 | ,839 |
| ينتج عن التكوين إلتزاما أكثر في العمل | 35,2222 | 23,540 | ,673 | ,848 |
| ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل | 35,3556 | 23,598 | ,667 | ,849 |
| مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة | 35,6222 | 27,013 | ,187 | ,896 |
| خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف | 35,4000 | 24,882 | ,586 | ,856 |
| يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر | 35,0889 | 24,128 | ,697 | ,847 |
| يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي | 35,3556 | 22,916 | ,731 | ,843 |
| يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل | 35,0222 | 26,659 | ,465 | ,865 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,946 | 30 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément |
|---|--|---|--|---|
| يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع | 104,5556 | 286,389 | ,370 | ,946 |
| يتم وضع البرامج التكوينية بناءا على احتياجات الموظفين | 104,7556 | 276,825 | ,544 | ,944 |
| تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح و مدروس | 104,6444 | 271,280 | ,718 | ,943 |
| هناك تطور مستمر في اساليب و برامج التكوين | 104,7333 | 272,836 | ,675 | ,943 |
| تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر | 104,7333 | 286,927 | ,279 | ,947 |
| تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الاكثر كفاءة | 105,2444 | 268,053 | ,749 | ,942 |
| تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية | 104,6000 | 272,791 | ,613 | ,944 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين | 104,4889 | 281,028 | ,529 | ,944 |
| تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين | 104,9556 | 277,134 | ,464 | ,945 |
| تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل | 104,6667 | 273,500 | ,679 | ,943 |
| تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية | 104,6889 | 274,537 | ,592 | ,944 |
| تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | 105,1111 | 269,328 | ,743 | ,942 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | 104,7778 | 274,495 | ,673 | ,943 |
| توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | 104,9556 | 267,862 | ,781 | ,942 |
| تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | 104,8889 | 275,192 | ,649 | ,943 |
| تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | 105,0000 | 275,727 | ,712 | ,943 |
| تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | 105,2444 | 275,053 | ,649 | ,943 |

الملاحق

| | | | | |
|--|----------|---------|------|------|
| توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها | 105,4222 | 268,431 | ,680 | ,943 |
| اهتمام المؤسسة بتتمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك | 104,7111 | 274,256 | ,614 | ,944 |
| يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية | 105,2667 | 264,791 | ,709 | ,943 |
| يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك | 104,0444 | 285,089 | ,531 | ,945 |
| يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل | 104,1778 | 280,649 | ,595 | ,944 |
| ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار | 104,3778 | 276,377 | ,663 | ,943 |
| ينتج عن التكوين إلتراما أكثر في العمل | 104,4444 | 278,525 | ,539 | ,944 |
| ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل | 104,5778 | 279,431 | ,509 | ,945 |
| مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة | 104,8444 | 279,453 | ,424 | ,946 |
| خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف | 104,6222 | 280,422 | ,538 | ,944 |
| يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر | 104,3111 | 279,128 | ,592 | ,944 |
| يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي | 104,5778 | 277,568 | ,556 | ,944 |
| يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل | 104,2444 | 288,643 | ,287 | ,946 |

الملاحق

Statistiques de fiabilité

| | | | |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Alpha de Cronbach | Partie 1 | Valeur | ,918 |
| | | Nombre d'éléments | 15 ^a |
| | Partie 2 | Valeur | ,903 |
| | | Nombre d'éléments | 15 ^b |
| Nombre total d'éléments | | | 30 |
| Corrélation entre les sous-échelles | | | ,743 |
| Coefficient de Spearman-Brown | Longueur égale | | ,852 |
| | Longueur inégale | | ,852 |
| Coefficient de Guttman | | | ,850 |

a. Les éléments sont : يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع , يتم وضع البرامج التكوينية بناءا على احتياجات

الموظفين , تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح و مدروس , هناك تطور مستمر في اساليب و برامج التكوين , تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر , تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الاكثر كفاءة , تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية , توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين , تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين , تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل , تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية , تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة , توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية , توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة , تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية.

b. Les éléments sont : تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية , تشجع

المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة , توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها , اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك , يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية , يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك , يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل , ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار , ينتج عن التكوين إلتزاما أكثر في العمل , ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل , مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة , خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف , يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر , يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي , يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل.

الجنس

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 31 | 68,9 | 68,9 | 68,9 |
| | أنثى | 14 | 31,1 | 31,1 | 100,0 |
| Total | | 45 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 30 سنة | 4 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| | من 30 الى 40 سنة | 14 | 31,1 | 31,1 | 40,0 |
| | أكثر من 40 سنة | 27 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | | 45 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

المستوى التعليمي

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي | 9 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | جامعي | 25 | 55,6 | 55,6 | 75,6 |
| | دراسات عليا | 5 | 11,1 | 11,1 | 86,7 |
| | أخرى | 6 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | | 45 | 100,0 | 100,0 | |

المنصب الوظيفي

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موظف | 37 | 82,2 | 82,2 | 82,2 |
| | رئيس مكتب | 3 | 6,7 | 6,7 | 88,9 |
| | رئيس فرع | 1 | 2,2 | 2,2 | 91,1 |
| | رئيس قسم | 4 | 8,9 | 8,9 | 100,0 |
| Total | | 45 | 100,0 | 100,0 | |

الخبرة العملية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 5 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | من 5 الى 10 سنوات | 11 | 24,4 | 24,4 | 35,6 |
| | أكثر من 10 الى 20 سنة | 18 | 40,0 | 40,0 | 75,6 |
| | أكثر من 20 سنة | 11 | 24,4 | 24,4 | 100,0 |
| Total | | 45 | 100,0 | 100,0 | |

عدد مرات الاستفادة من التكوين

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مرة واحدة | 15 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | مرتين | 11 | 24,4 | 24,4 | 57,8 |
| | ثلاث مرات | 6 | 13,3 | 13,3 | 71,1 |
| | أكثر من 3 مرات | 13 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| Total | | 45 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

نوع التكوين الذي تلقته

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide المدى قصير | 21 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| المدى متوسط | 17 | 37,8 | 37,8 | 84,4 |
| المدى طويل | 7 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| Total | 45 | 100,0 | 100,0 | |

الهدف من التكوين

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide في إطار الترقية | 6 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| تحسين المستوى و تجديد معارف | 29 | 64,4 | 64,4 | 77,8 |
| روثيني و مستمر | 10 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 45 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المؤسسة على التكوين

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide الداخلي | 19 | 42,2 | 42,2 | 42,2 |
| الخارجي | 3 | 6,7 | 6,7 | 48,9 |
| كليهما | 22 | 48,9 | 48,9 | 97,8 |
| Total | 45 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Variance |
|---|----|---------|----------|
| يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع | 45 | 3,7778 | ,449 |
| ينم وضع البرامج التكوينية بناءا على احتياجات الموظفين | 45 | 3,5778 | ,931 |
| تقوم المؤسسة بوضع مخطط التكوين بشكل واضح و مدروس | 45 | 3,6889 | ,946 |
| هناك تطور مستمر في اساليب و برامج التكوين | 45 | 3,6000 | ,927 |
| تقوم المؤسسة بعملية التكوين بشكل مستمر | 45 | 3,6000 | ,655 |
| تولي المؤسسة اهتماما بتكوين الموظفين الاكثر كفاءة | 45 | 3,0889 | 1,128 |

الملاحق

| | | | |
|--|----|--------|-------|
| تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في تنفيذ البرامج التكوينية | 45 | 3,7333 | 1,109 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لنجاح عملية التكوين | 45 | 3,8444 | ,589 |
| تقوم المؤسسة بتقييم موظفيها بعد كل عملية التكوين | 45 | 3,3778 | 1,195 |
| تتوافق برامج التكوين دائما مع طبيعة العمل | 45 | 3,6667 | ,864 |
| S | 45 | 3,5956 | ,390 |
| N valide (liste) | 45 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Variance |
|---|----|---------|----------|
| تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات مواردها البشرية | 45 | 3,6444 | 1,007 |
| تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفراد الأكثر كفاءة | 45 | 3,2222 | 1,040 |
| توفر المؤسسة الشروط اللازمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية | 45 | 3,5556 | ,798 |
| توفر المؤسسة المناخ المناسب لاكتساب كفاءات جديدة | 45 | 3,3778 | 1,059 |
| تعمل المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي لدعم الكفاءات الجماعية | 45 | 3,4444 | ,798 |
| تشجع المؤسسة على الحوار وتبادل المعلومات والأفكار بين مواردها البشرية | 45 | 3,3333 | ,636 |
| تشجع المؤسسة وتحفز مواردها البشرية على الإبداع والمبادرة | 45 | 3,0889 | ,810 |
| توزيع المكافآت في المؤسسة يتم على أساس الكفاءات التي يمتلكونها | 45 | 2,9111 | 1,310 |
| اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات يحفزك على تحسين أدائك | 45 | 3,6222 | ,968 |
| يتميز تقييم كفاءات الموارد البشرية بالشفافية | 45 | 3,0667 | 1,564 |
| Y | 45 | 3,3267 | ,572 |
| N valide (liste) | 45 | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Variance |
|--|----|---------|----------|
| يساهم التكوين في تطوير معارفك وتحسين مستواك | 45 | 4,2889 | ,301 |
| يساهم التكوين المستمر في تحسين أدائك في العمل | 45 | 4,1556 | ,498 |
| ينتج عن التكوين زيادة مستويات الإبداع والابتكار | 45 | 3,9556 | ,680 |
| ينتج عن التكوين إلتزاما أكثر في العمل | 45 | 3,8889 | ,783 |
| ينتج عن التكوين الشعور برغبة الاستمرار في العمل | 45 | 3,7556 | ,780 |
| مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة | 45 | 3,4889 | 1,074 |
| خبرة وكفاءة المكونين ساهمت في تطوير المعارف | 45 | 3,7111 | ,619 |
| يساهم التكوين في فهم مهام الوظيفة أكثر | 45 | 4,0222 | ,613 |
| يساهم التكوين في شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي | 45 | 3,7556 | ,825 |
| يساهم التكوين في تحسين كفاءة الأداء والتقليل من الأخطاء في العمل | 45 | 4,0889 | ,401 |
| Z | 45 | 3,9111 | ,301 |
| N valide (liste) | 45 | | |

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| S | ,211 | 45 | ,000 | ,931 | 45 | ,010 |

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| Y | ,112 | 45 | ,194 | ,943 | 45 | ,027 |

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| Z | ,098 | 45 | ,200* | ,971 | 45 | ,318 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test sur échantillon unique

| Valeur de test = 3 | | | | | | |
|--------------------|-------|----|---|--------------------|-----------|-----------|
| | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | | | |
| | t | df | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Inférieur | Supérieur |
| S | 6,397 | 44 | ,000 | ,59556 | ,4079 | ,7832 |

Test sur échantillon unique

| Valeur de test = 3 | | | | | | |
|--------------------|-------|----|---|--------------------|-----------|-----------|
| | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | | | |
| | t | df | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Inférieur | Supérieur |
| Y | 2,899 | 44 | ,006 | ,32667 | ,0995 | ,5538 |

Corrélations

| | | S | Y |
|-----------------|---|----------------------------|--------|
| Rho de Spearman | S | Coefficient de corrélation | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | | N | 45 |
| | Y | Coefficient de corrélation | ,830** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | | N | 45 |

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

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------|-----|--------|------|
| | | df1 | df2 | Sig. | |
| Z | Basé sur la moyenne | ,074 | 1 | 43 | ,786 |
| | Basé sur la médiane | ,030 | 1 | 43 | ,862 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,030 | 1 | 42,995 | ,862 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | ,066 | 1 | 43 | ,798 |

ANOVA

| Z | | | | | |
|---------------|------------------|----|-------------|-------|------|
| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
| Entre groupes | 1,303 | 1 | 1,303 | 4,690 | ,036 |
| Intra-groupes | 11,942 | 43 | ,278 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|--|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | 1,001 | 2 | 42 | ,376 |
| | Basé sur la médiane | ,159 | 2 | 42 | ,854 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,159 | 2 | 24,817 | ,854 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | ,841 | 2 | 42 | ,438 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|---------------------|----|-------------|------|------|
| Entre groupes | ,161 | 2 | ,080 | ,258 | ,774 |
| Intra-groupes | 13,084 | 42 | ,312 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|--|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | 2,004 | 3 | 41 | ,128 |
| | Basé sur la médiane | 2,046 | 3 | 41 | ,122 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 2,046 | 3 | 40,155 | ,123 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 2,014 | 3 | 41 | ,127 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|---------------------|----|-------------|-------|------|
| Entre groupes | 1,774 | 3 | ,591 | 2,114 | ,113 |
| Intra-groupes | 11,471 | 41 | ,280 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|--|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | 1,899 | 2 | 41 | ,163 |
| | Basé sur la médiane | ,881 | 2 | 41 | ,422 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,881 | 2 | 20,898 | ,429 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 1,841 | 2 | 41 | ,171 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|---------------------|----|-------------|-------|------|
| Entre groupes | 1,000 | 3 | ,333 | 1,116 | ,354 |
| Intra-groupes | 12,245 | 41 | ,299 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|--|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | 1,720 | 3 | 41 | ,178 |
| | Basé sur la médiane | 1,578 | 3 | 41 | ,209 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 1,578 | 3 | 36,999 | ,211 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 1,697 | 3 | 41 | ,183 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|---------------------|----|-------------|-------|------|
| Entre groupes | 1,913 | 3 | ,638 | 2,308 | ,091 |
| Intra-groupes | 11,331 | 41 | ,276 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|--|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | 1,532 | 3 | 41 | ,221 |
| | Basé sur la médiane | 1,387 | 3 | 41 | ,260 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 1,387 | 3 | 35,276 | ,263 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 1,563 | 3 | 41 | ,213 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|---------------------|----|-------------|-------|------|
| Entre groupes | 1,655 | 3 | ,552 | 1,951 | ,136 |
| Intra-groupes | 11,590 | 41 | ,283 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|--|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | ,322 | 2 | 42 | ,727 |
| | Basé sur la médiane | ,301 | 2 | 42 | ,741 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,301 | 2 | 40,719 | ,741 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | ,310 | 2 | 42 | ,735 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|---------------------|----|-------------|------|------|
| Entre groupes | ,276 | 2 | ,138 | ,448 | ,642 |
| Intra-groupes | 12,968 | 42 | ,309 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|-------------------------------------|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | 10,780 | 2 | 42 | ,000 |
| | Basé sur la médiane | 10,600 | 2 | 42 | ,000 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 10,600 | 2 | 36,962 | ,000 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 10,776 | 2 | 42 | ,000 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|------------------|----|-------------|------|------|
| Entre groupes | ,571 | 2 | ,285 | ,946 | ,396 |
| Intra-groupes | 12,673 | 42 | ,302 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

Tests d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|---|-------------------------------------|----------------|-----|--------|------|
| | | Levene | df1 | df2 | Sig. |
| Z | Basé sur la moyenne | ,979 | 2 | 41 | ,384 |
| | Basé sur la médiane | ,929 | 2 | 41 | ,403 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,929 | 2 | 37,566 | ,404 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | ,974 | 2 | 41 | ,386 |

ANOVA

Z

| | Somme des carrés | df | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------|------------------|----|-------------|-------|------|
| Entre groupes | 2,038 | 3 | ,679 | 2,485 | ,074 |
| Intra-groupes | 11,207 | 41 | ,273 | | |
| Total | 13,244 | 44 | | | |

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكوين وتوضيح دوره في تنمية كفاءات الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة بغرض التعرف عن مدى اهتمام هذه المؤسسة بتكوين مواردها البشرية وأهمية ذلك في تنمية وتطوير كفاءاتهم. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك لقياس مختلف المتغيرات والوصول إلى أفضل النتائج وأدقها. وبلاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spssv27) تمت عملية المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة لاختبار الفرضيات التي انطلقت منها. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما كبيرا بتكوين مواردها البشرية وبتزويدهم بمختلف المعارف التي تضمن تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم .

الكلمات المفتاحية:

التكوين، الكفاءات، تنمية الكفاءات، الموارد البشرية.

Abstract :

The aim of this study is to shed light on training and clarify its role in developing the competencies, skills, and abilities of human resources. A field study was conducted at Sonelgaz, a company that distributes electricity and gas in the state of Guelma, to determine the extent to which the company is interested in training its human resources and the importance of this in developing and improving their competencies. To achieve the study's objective, a questionnaire containing a set of phrases was distributed to a random sample that included all job categories in the study institution, and this is to measure different variables and achieve the best and most accurate results, and with the help of statistical program (spssv27), the statistical processing of study data was carried out to test the hypotheses that were launched from it.

This study has reached a number of important conclusions, including that Sonelgaz institution attaches great importance to the formation of its human resources and providing them with various knowledge to ensure the development of their competencies and skills.

keywords:

Training, competencies, competency development, human resources.