



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري  
دراسة حالة : مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت

من إعداد الطالبين(ة): سبع رضوان

مداح سعدية منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ قمو آسيا (أستاذة محاضرة "أ" في جامعة قاصدي مرباح ورقلة) . رئيسا

أ/ قريشي محمد الصغير.(أستاذ محاضر"أ" في جامعة قاصدي مرباح ورقلة) . مشرفا

د/ صالح سميرة (أستاذة محاضرة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة) . مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري

دراسة حالة : مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت

من إعداد الطالبين(ة): سبع رضوان

مداح سعدية منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ قمو آسيا (أستاذة محاضرة "أ" في جامعة قاصدي مرباح ورقلة) . رئيسة

أ/ قريشي محمد الصغير.(أستاذ محاضر "أ" في جامعة قاصدي مرباح ورقلة) . مشرفا

د/ صالح سميرة.(أستاذة محاضرة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة) . مناقشة

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

أهدي عملي هذا ، الي الشمعة التي أنارت دربي و فتحت لي أبواب  
العلم و المعرفة ، الي أعز إنسان في الوجود و قدوتي في الحياة اللذان  
ضحيا من أجلي ، الي الصدر الحنون و القلب الرفيق الي أعز ما أملك في  
الدنيا الحبيبة الطاهرة الوفية ، و الملاك الصافي القريب الله سبحانه و  
تعالى ، أمي ثم أمي ثم أمي.

الي الإنسان الذي سعى جاهدا الي تربيتي و تعليمي و توجيهي و  
الوقوف الي جانبي بكل ما أوتي أبي الحنون الغالي الطيب الودود جزاه الله  
خييرا.

إلي كل عائلتي الكريمة وإخوتي وأخواتي الأعزاء وكل الأهل و الأقارب  
وكذا إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي في إنجاز هذا العمل



# الشكر

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ، والشكر سبحانه الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون .

أقدم الشكر الجزيل إلى صاحب الفضل الكبير الأستاذ المشرف

"قريشي محمد الصغير "

وأشكره على مساهمته الفعالة وجهده الكبير في توجيهه لنا وصبره علينا حتى تمكنا إتمام هذا العمل .

كما نوجه الشكر إلى أساتذة قسم علوم التسيير الأفاضل لما

منحوه من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات ودعم لإنجاز هذا البحث .

كما أوجه الشكر والتقدير إلى أساتذة أعضاء اللجنة المناقشة وأشكرهم على

تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه .

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت للمعلومات

المقدمة وحسن المعاملة .

والشكر إلى كل من أفادني في إتمام هذا العمل .....

بارك الله فيكم جميعا



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يعبه تأهيل الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء البشري ، ولقد استخدمنا أدوات في دراستنا ومن أهمها : دراسة الحالة و استمارة الإستبيان ، حيث تم إعتقاد على عينة قدرها 90 فردا تسحب بطريقة عشوائية حيث قمنا بتوزيع 80 استبيان لنجري عليها دراستنا و تكون النتائج فيما بعد عامة على باقي الأفراد داخل مؤسسة سنلغاز ، حيث استرد منهم 80 استبيان فقط، و لقد تم تحليل النتائج بإستخدام برنامج SPSS وفي آخر دراستنا توصلنا إلى : أن تأهيل الموارد البشرية هو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية الذي يهتم بتجديد وتطوير الكفاءات الرئيسة لمقوى البشرية بالمعارف والاتجاهات والمهارات من خلال التأهيل مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية، أن المؤسسة تهتم و تسعى إلى تدريب عمالها وهذا ما قد يساهم في تأهيل قدراتهم و تطويرها، أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين من أداء مختلف مهامهم وتطويرها وهذا يساهم في تأهيل قدرات العاملين ، أن المؤسسة تهتم بمتطلبات المعرفة لدى العاملين التي تساعد على تنمية قدراتهم و تطويرها ، و في الأخير توصلنا أن المؤسسة تهتم بمتطلبات المعرفة لدى العاملين التي تساعد على تنمية قدراتهم و تطويرها

**الكلمات المفتاحية :**

موارد بشرية ، تأهيل ، تميز أداء بشري ، تأهيل موارد بشرية

**Abstra:**

This study aims to know the role played by the qualification of human resources in achieving excellence in human performance. And the results are later general for the rest of the individuals within the Sonelgaz Foundation, where only 80 of them retrieved a questionnaire, and the results were analyzed using the SPSS program. The main competencies for empowering humanity with knowledge, attitudes and skills through qualification, which helps individuals to perform their current and future jobs, that the institution cares and seeks to train its workers, and this may contribute to the rehabilitation and development of their capabilities, that the institution is interested in enabling workers to perform their various tasks and develop them, and this contributes In qualifying the capabilities of workers, the institution cares about the knowledge requirements of workers that help develop and develop their capabilities, and finally we concluded that the institution cares about the knowledge requirements of workers that help develop and develop their capabilities

**key words :** Human resources, qualification, excellence in human performance, qualification of human resources

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	شكر و تقدير
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية	
2	تمهيد
8-3	المبحث الأول : ماهية تأهيل الموارد البشرية
6 -3	المطلب الأول: مفاهيم الأساسية لتأهيل الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: تأهيل وتنمية الموارد البشرية
8-7	المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير
25-9	المبحث الثاني : التدريب كأساس التأهيل الموارد البشرية
10-9	المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية للتدريب
14 -11	المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب
17-15	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية
21-18	المطلب الرابع : تميز الأداء
25-22	المطلب الخامس : أدوات قياس الأداء المتميز
-26	المبحث الثالث : الدراسات العلمية السابقة
31-26	المطلب الأول: الدراسات السابقة
32-31	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

33	الخلاصة
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية للموضوع الدراسة	
36	تمهيد
50-37	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
42-37	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
50-43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
-51	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
63-50	المطلب الأول: : عرض وتحليل نتائج الدراسة
66-64	المطلب الثاني: مناقشة نتائج المتواصل إليها
67	الخلاصة
71-68	الخاتمة
77-72	قائمة المراجع
96-78	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	31
2	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	32
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	44
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:	45
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:	45
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	46
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	47
8	يمثل تقسيم الاستبيان	49
9	يبين توزيع الاستبيانات	49
10	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	50
11	الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده التدريب	51
12	الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده التمكين	52
13	الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده إدارة المعرفة	53
14	الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو طبقا لإجابات العينة المدروسة	54
15	الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التمكين بالتعليم والنمو طبقا لإجابات العينة المدروسة	55
16	الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو طبقا لإجابات العينة المدروسة	57
17	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الأثر للمحورين	58
18	تحليل التباين لمستوى مساهمة التدريب في تأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5%	59
19	الانحدار المتعدد لتدريب الموارد البشرية	60
20	تحليل التباين لمستوى مساهمة التمكين في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%	60
21	الانحدار المتعدد تمكين الموارد البشرية	61
22	تحليل التباين لمستوى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة	61

قائمة الجداول

	محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.%	
62	الانحدار المتعدد لادارة المعرفة	23
62	تحليل التباين لمستوى مساهمة كل من التدريب، التمكين ، إدارة معرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.%	24
63	الانحدار المتعدد لتأهيل الموارد البشرية	25

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	عوامل الدافعة للتمييز	22
2	الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقريت	42
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:	45
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:	46
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	47
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	47

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	إستمارة الإستبيان	01
96	مخرجات برنامج SPSS	02

مقدمة

## أ- التوطئة :

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، و من ثم تحقيق أهدافها ، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير أو تعتبر الثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة، و أحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيد اوجد متنوعة، بالإضافة الصعوبة إرضاء ومزاجية البناء، وتحقق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة ( تحسين لأداء ) سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فال مورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم . بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريب هو تحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكافية لديه وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي يمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويجدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات ، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أنت تحقق الأهداف .

## ب- طرح الإشكالية :

وبناء على سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي: ما مدى مساهمة تأهيل الموارد البشرية في

تميز المورد البشري لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت ؟

ومن الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

✓ فيما يتمثل تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

✓ كيف يساهم كما من التدريب و التمكين وإدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة سونلغاز ؟

✓ كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز في الأداء؟

✓ كيف يساهم تأهيل الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

## ت- الفرضيات :

ممكن تحليل تأهيل الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد (التدريب، التمكين، إدارة المعرفة)، وتحليل تميز الأداء من خلال

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالتركيز على محور التعلم والنمو، وبذلك يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية الأولى: يساهم كل من التدريب، التمكين، إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

• الفرضية الرئيسية الثانية : يساهم تأهيل الموارد البشرية في زيادة التعليم و النمو بمستوى مرتفع في مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت

• الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التدريب في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

• الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التمكين في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

• الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محلا لدراسة بمستوى مرتفع.

• مبررات إختيار الموضوع :

### ✓ المبررات الشخصية

- الميول الشخصي لهذا الموضوع
- إرتباط الموضوع بمجال تخصصي
- ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة بالموارد البشرية، في إطار التوجيهات العليا الجديدة

### ✓ المبررات الموضوعية

- الاهتمام بمثل هذه المواضيع في الجانب العلمي و العملي ، وذلك بهدف تطوير المهارات و الكفاءات وخلق تميز في أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تأهيلها الذاتي

### ● أهداف الدراسة وأهميتها :

#### أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يعبه تأهيل الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء البشري
- ملاحظة موضوعنا من الناحية العملية أي في الواقع المدرس

#### أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لتسيير الموارد البشرية من جهة و فعاليتها على أداء الفرد من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية :

- تقتضي إدارة الموارد البشرية إتباع أساليب و طرق لتسيير عنصرها البشري .
- تهدف أساليب تسيير الموارد البشرية إلى تحسين أداء العنصر البشري .

و تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية ، و الفائدة العلمية من القيام بهذا البحث ، حيث تبرز أهميته من خلال مايلي :

- الاهتمام الكبير الذي تحظى به الموارد البشرية من مكانة في المؤسسات .
- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية ، باعتبارها محدد أساسي لأداء المورد البشري .

### ث- حدود الدراسة :

\* **البعد الموضوعي :** إلقاء الضوء على الجوانب المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية و مستوى و عملية تقييم الأداء.

\* **الحدود البشرية :** تتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت

\* **الحدود الزمنية :** لك من خلال فترة 19 شهر فيفري إلى شهر 20ماي سنة 2023 .

\* **الحدود المكانية :** دراسة ميدانية في مؤسسة سونالغاز وحدة تقرت .

### ج- منهج البحث والأدوات المستخدمة :

**المنهج المستخدم في البحث:** في دراستنا هذه و تماشيا مع طبيعة و أهداف موضوع البحث استخدمنا المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي ، فمن خلال الوصف يمكننا التعريف بالموضوع و أهميته ، و الوقوع أكثر على الجوانب المتعلقة به **الأدوات المستخدمة في البحث :** المقابلات ، دراسة الحالة ، الاستبيان

#### ح- مرجعية الدراسة :

- كادي سمية، كرمي فتيحة، تأهيل المورد البشرية كمطلب لدعم توجه البنوك نحو الصيرفة الإسلامية -دراسة ميدانية في بعض الوكالات البنكية بأدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، الموسم الجامعي: 2020/2021
- د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ود. محمد حسن الطبعي لان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياالصناعية 2019م) "، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 7 ، 2020
- أ. بوادر خالد وعلي الأزوري، " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز أداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة " ،المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48 ، تاريخ صدور 2 تشرين الأول 2022
- عادل بوجمان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة " ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الموسم الجامعي 2015/2014

#### خ- صعوبات البحث :

□ صعوبة الإمام بجميع جوانب الموضوع .

#### د- هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة قسمنا هذا البحث إلى فصلين أساسيين بحيث يحتوي كل فصل على مقدمة وخاتمة ، وستتطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للموضوع حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين هما : المبحث الأول احتوى على المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب وكل مطلب يحتوي على فروع بحيث تم التطرق في **المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و المطلب الثاني: دور وأهداف إدارة الموارد البشرية و المطلب الثالث: استقطاب الموارد البشرية ،** والمبحث الثاني تأهيل الموارد البشرية حيث تم التطرق في **المطلب الأول: ماهية التأهيل في المجال الاقتصادي و المطلب الثاني: تأهيل وتنمية الموارد البشرية و المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير و المبحث الثالث: التدريب كأساس التأهيل الموارد البشرية و المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية للتدريب و المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب و المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية و المطلب الرابع : تميز الأداء و المطلب الخامس : أدوات قياس الأداء المتميز **المبحث الرابع : الدراسات العلمية السابقة** احتوى على الدراسات العلمية السابقة بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب وكل مطلب يحتوي على فروع بحيث تم التطرق في **المطلب الأول إلى الدراسات العلمية والمطلب الثاني تم التطرق فيه إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ،** أما الفصل الثاني تم**

تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين هما: المبحث الأول احتوى على المنهجية والأدوات المستخدمة والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

# الفصل الأول

الإطار النظري لتأهيل الموارد البشرية

## تمهيد الفصل الأول

زادت أهمية الاهتمام بالموارد البشرية نظرا إلى كونها أهم عنصر في نجاح أي مؤسسة أو منظمة بغض النظر عن اختلافها أو تنوع أهدافها، فالمؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها تحتاج موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية لتنفيذ عملياتها، لاسيما مع التطور الاقتصادي الذي يشهده العالم اليوم، والذي أدى بالمنظمات إلى التنافس الذي بدوره أدى إلى الاعتماد على أفضل الموظفين ومنه ظهرت الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية لتكوين وتنمية وتأهيل هذه الموارد البشرية لإكسابها مهارات وخبرات جديدة تتناسب وتتوافق مع متطلبات العمل المكلف لها بهدف بناء قوة عمل يمكنها التنافس مع المنظمات الأخرى وتحقيق أهداف المؤسسة.

لذا تطرقنا في هذا الفصل للإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث

**المبحث الأول : الإطار النظري لتأهيل المورد البشرية**

**المبحث الثاني : التدريب كأساس التأهيل الموارد البشرية**

**المبحث الثالث : الدراسات السابقة للموضوع**

## المبحث الأول : الإطار النظري لتأهيل المورد البشرية

يعتبر العنصر البشري أساس إي عمل يراد له النجاح ، فهو يقوم بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها وعليه فان إي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل إلى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات العلمية والمهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعالة

### المطلب الأول : تأهيل المورد البشرية

تعددت استخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية ، التطوير ، تحسين التنافسية و الأداء، هذه الاختلافات ترجع إلى طبيعة استخدام هذا المصطلح عموماً، إما على المستوى الكلي (الاقتصاد) أو على مستوى بعض الوظائف التي تقوم بها المؤسسة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأهيل مواردها البشرية و الاستثمار فيها ، والاهتمام أكثر بالرأسمال البشري و أصولها الفكرية

### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لمصطلح الموارد البشرية نذكر منها :

← تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية"<sup>1</sup>

← تعريف الموارد البشرية يمكن تعريف الموارد البشرية عموماً بأنها أي شخص يؤدي دوراً ولو بسيطاً في الشركة، ويساهم من خلال مهاراته الشخصية في إنجاح أعمالها في موقعه مهما كان، وبغض النظر عن طبيعة تعاقد مع الشركة، والمورد البشري هو ركن من أهم أركان الشركة يليه رأس المال والمعدات وغيرها من الموارد الأخرى، وهو المورد الأكثر حاجةً للاهتمام، فالبشر لا يمكن التعامل معهم كجماعة دون وجود تنظيم وحوافز مستمرة، كما أنّ الشخص المسؤول عن هذا القسم يجب أن يتمتع بمؤهلات على المستوى الشخصي تساعده على التعامل مع الآخرين وحتى مع خلافاتهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي. ط 1. دار وائل للنشر. الأردن 2005. ص. 11

<sup>2</sup> SUSAN M. HEATHFIELD (28/02/2021), "What Is a Human Resource?", The balance careers, Retrieved 11/01/2023

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة معينة من رؤساء ومرؤوسين يقومون بأداء مهام مخصصة لكل فرد منهم تحت مظلة الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة<sup>1</sup>.

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية، ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها<sup>2</sup>.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموعة أفراد يعملون في مؤسسة أو منظمة تنسب إليهم مسؤوليات حسب الوظيفة المكلفين بها معينة مقابل تعويضات مادية تنفيذهم.

## الفرع الثاني : ماهية التأهيل في المجال الاقتصادي

### أولا : تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي

#### 1- تعريف التأهيل الاقتصادي

يعرف **Goetsch & Davis** التأهيل بأنه تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم المهنية لتعزيز إسهاماتهم في تطوير العمل<sup>3</sup>.

كما يعرف التأهيل بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية الذي يتم بتجديد وتطوير الكفاءات الرئيسة لمقوى البشرية بالمعارف والاتجاهات والمهارات من خلال التأهيل مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حنين الزهراء، زنقي خديجة، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018، ص27

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص11.

<sup>3</sup> - Goetsch & Davis, Stanley B, introduction to total quality, 2<sup>nd</sup> edition, prentice hall, New jersey, 1997, p174

<sup>4</sup> - محمد بن بوزيان، برودي نعيمة، التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية دراسة حالة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجامعة الهاشمية، الجزائر، 2006، ص2.

## 2- التأهيل في المجال الاقتصادي الجزائري:

تشهد الساحة الاقتصادية والمالية على المستوى الإقليمي والدولي تطورا ملحوظا في الصناعة المصرفية الإسلامية، سواء من خلال إنشاء بنوك إسلامية أو في شكل فتح شبائيك لتقدم منتجات مصرفية إسلامية على مستوى البنوك التقليدية، أو تحول بعض البنوك التقليدية بالكامل إلى العمل المصرفي الإسلامي<sup>1</sup>.

إن هذا الاهتمام المتزايد بالصناعة المصرفية الإسلامية جاء بعد انتشار آثار الأزمة المالية العالمية (2008) والتي أثرت بشكل كبير على الأسواق المالية العالمية، حيث نجحت المصارف الإسلامية إلى حد كبير من النجاة من آثار تلك الأزمة. ويتوقع أن يبلغ حجم الصناعة المصرفية الإسلامية عام 2015 مبلغ 2.8 تريليون دولار حسب تقرير البنك الإسلامي للتنمية، والمتعلق بصناعة الخدمات المالية الإسلامية لسنة 2006، ومن جهة أخرى فان ازدهار هذا النوع من الصناعة المصرفية في الكثير من الدول جاء نظرا لتزايد الطلب من بعض شرائح المجتمع مما دفع البنوك إلى الاستحواذ على هذه الشرائح وتوفير المنتجات والخدمات المطلوبة.

من خلال توصيات البنك الإسلامي للتنمية نجد أن عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية تمثل خطوة أساسية لنجاح الصناعة المصرفية الإسلامية، وعلى هذا الأساس فان إدارة الموارد البشرية تكسب البنوك الإسلامية أو المؤسسات المالية الإسلامية بصفة عامة ميزة تنافسية من خلال تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة.

إن المؤسسات المالية الإسلامية في واقعنا الحالي تشهد بعض القصور في الموارد البشرية المؤهلة علميا وشرعيا لتسيير قواعد الصناعة المصرفية الإسلامية، فنلاحظ افتقاد المقومات الشرعية المصرفية لدى العاملين بالبنوك الإسلامية، ونقص الكفاءات المصرفية المتخصصة التي من شأنها تكوين العاملين بالمؤسسات المالية الإسلامية لذلك فان عدم إعطاء أهمية للتدريب المصرفي الإسلامي يؤثر سلبا على أداء المصارف الإسلامية وعلى قدرتها التنافسية في نظامها اقتصادي إسلامي<sup>2</sup>.

كما تساهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف النظام المالي الإسلامي عن طريق توفير الاحتياجات من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها وتكوينها وتأهيلها وفق قواعد ومبادئ نجاح هذه المؤسسات المكونة للنظام المالي الإسلامي. فالنشاطات التمويلية والاستثمارية والخدمية في المؤسسات المالية الإسلامية تعتمد على مبادئ وضوابط شرعية لفقه المعاملات، وهذا يتطلب مواصفات خاصة من حيث المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر في العاملين لديها<sup>3</sup>.

### ثانيا : تعريف تأهيل الموارد البشرية

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 300-301.

<sup>2</sup> - شليحي طاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، جامعة الخلفة، ص 302

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق.

إن تأهيل الموارد البشرية يعتبر بمثابة عملية تدريب لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة في مختلف المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما اجري من اختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وقد أصبح تأهيل الموارد البشرية ضرورة حتمية في مختلف القطاعات في الكثير من دول العالم، باعتباره أحد السبل المهمة للوصول إلى إدارة فعالة<sup>1</sup>.

كما يهدف هذا النوع من التأهيل إلى الرفع من الناتج الداخلي الخام والدخل الفردي وتحسين المستوى المعيشي وإدماج الطاقات البشرية في الأنشطة الإنتاجية الاقتصادية وغيرها وتحفيزها على المثابرة والإبداع وتوفير الظروف الضرورية لتكوين الموارد البشرية المؤهلة من حرية وتعليم متطور وحوافز مادية وذلك بالاهتمام بالبحث العلمي وجعله مسارا للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والتكوين والتحديث المستمر للكفاءات والمهارات والقدرات والتخطيط العقلاني وتشكيل أجهزة متخصصة لبرامج التأهيل وفي مختلف القطاعات<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة لتأهيل الموارد البشرية يمكن القول أن التأهيل هو تنمية قدرات وخبرات ومهارات الأفراد الذين يتم استقطابهم لشغل وظائف معينة.

## المطلب الثاني: تأهيل وتنمية الموارد البشرية

تسعى الإدارة العمومية المغربية جاهدة إلى تأهيل مستوى الخدمة العمومية الجيدة وزيادة المردودية الحالية والمستقبلية بما يحقق ذلك إشباع الحاجيات المواطنين، وهذا عن طريق تكليف موظفين بتقديمها. فوجود الإدارة واستمراريتها رهين بمدى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمرتفقين والتي تعتبر محددًا رئيسًا لقياس الأداء الوظيفي الذي يعتمد على كفاءة الموظف من جهة، ونجاعة الإدارة العمومية من جهة أخرى.

ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الذي يكتسي أهمية بالغة داخل المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة، فتنميته وتديره استراتيجيا يسهم في الرفع من أدائها و بالتالي يعزز من حكامها. لهذا فتحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العمومية يقتضي تطوير العنصر البشري بما يتيح في ذلك خلق المعارف و المهارات الضرورية للعمل و القدرة على استعمال هذه المهارات و المعارف أو ما يسمى باكتساب الكفاءات التي تعتبر أحد أهم الركائز لتمكين المؤسسات من تحسين أداءها و تطوير إستراتيجيتها<sup>3</sup>.

## المطلب الثالث: عوامل المؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير

### 1- العوامل التعليمية:

<sup>1</sup> - شليحي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

<sup>2</sup> - شليحي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

<sup>3</sup> - علاء الدين مزيان، عبد الكرم حدادي، تأهيل الموارد البشرية تنمية وتطوير الكفاءات نموذجا، ماستر الحكامة وسياسة الجماعات الترابية، تطوان، ص 10.

وهي من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، والنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة على كفاءة إدارة الأفراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياساتها<sup>1</sup>.

## 2- العوامل الاجتماعية:

هنالك العديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على الموارد البشرية فهي تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه وهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل المدى وعليه يجب على المسير أن يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة ليستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي النهاية لابد أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، ومن أمثلة ذلك نماذج القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات إدارة الأفراد في المنظمة المختلفة:

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية.

- المؤثرات السكنية<sup>2</sup>.

## 3- العوامل الاقتصادية:

إن المناخ الاقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فإن الكثير من المديرين الغير المؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل: المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بالعديد من المؤشرات التي تستقي في مجال إدارة الأفراد لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي، حجم العمالة الإجمالية أو نسبة البطالة، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار عن اتخاذ القرارات في المنظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها<sup>3</sup>.

## 4- العوامل التكنولوجية:

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 26

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه

<sup>3</sup> نفس المرجع

المجتمعات المقدمة تقنيا والتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والعملية لهذا البلد أو ذلك، أن التقنية

المسطرة منذ عقد من الزمن والمتوقع استمرارها هي تقنية المعلومات والتي تتميز ب<sup>1</sup>:

- سرعة التطور.

- سرعة التأثير والانتشار.

- مقيدة وخطرة.

إن إمكانية إدارة الموارد البشرية وتفعيلها وتأهيلها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن

وستكون أشد اختلافا مدة لسببين رئيسيين هما:

- الانتشار السريع لتقنية التجارة العالمية.

- العولمة واتفاقية التجارة<sup>2</sup>.

5- العوامل السياسية:

إن النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء تمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات الإدارة وبالتالي

على كفاءتها، مثل على ذلك اختيار الرؤساء والقادة، يخضع لي أسس كالكفاءة والقدرات، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار

النظام البيروقراطي الحكومي ومدى تدخله وسيطرته على الأعمال وسياسات المنظمة واستراتيجياتها الداخلية من ناحية أخرى

أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل وفقه الموارد

البشرية وتلازم تطبيق القوانين التي تم العمال<sup>3</sup>.

## المبحث الثاني : التدريب كأساس التأهيل الموارد البشرية

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص27.

## المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية للتدريب

### الفرع الأول: مفهوم التدريب

- تعرف ليلي بوحديد التدريب بأنه عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطئه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال<sup>1</sup>.
- كما يعرف التدريب بأنه تغير في سلوك المورد البشري لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب<sup>2</sup>.
- كما يعتبر التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فان مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما<sup>3</sup>.
- ومن خلال التعاريف السابقة للتدريب يمكن القول أن التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تكوين وتنمية سلوكيات واتجاهات مجموعة من الموظفين أو العمال لتحسين أدائهم الوظيفي.

### الفرع الثاني: دوافع التدريب

تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، جامعة الحاج لخضر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2015/06/03، باتنة، 2011-2013 ص 50

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 171.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 441.

### 1- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته:

ف تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يعني اتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية الإنتاج.

### 2- الاقتصاد في النفقات:

إذ أن التدريب يعطي مردوداً أكبر من تكلفته، ف تدريب العاملين على الاستخدام العقلاني للآلات وفق طرق سليمة قد يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وذلك من خلال سلامة الآلات واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.

### 3- القلة في دوران العمل:

تدريب العاملين وحسن تلقينهم معارف تتفق مع مدرائهم وكذلك زيادة قدرتهم في مزاولة وممارسة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة، وكل هذا يؤثر على استقرار العامل واستمراره ويقلل من دوران العمل.

### 4- الرفع من معنويات العاملين:

للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، فعند شعور الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يحس بالملل.

### 5- القلة في الإشراف:

الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق لديه وعياً وقدرة على النقد الذاتي، فيقل الإشراف عليه والاستفسارات عنده وبالتالي تقل رقابته.

### 6- القلة في الحوادث:

التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة وهي مصادر القضاء على الحوادث.

## المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب

### الفرع الأول: أنواع التدريب

<sup>1</sup> - موسى هالة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرة التجارة لولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محمد الحاج البويرة، 2014-2015، ص7.

تختلف أنواع التدريب حسب اختلاف عوامل كثيرة نذكر مراحل التوظيف ومكان التوظيف وسنذكر هذه الأنواع فيما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

#### 1- مرحلة توجيه التوظيف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، كالترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة من المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

#### 2- التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أغلب التدريب حينئذ تشجع وتستعد المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمدربين.

#### ثانياً: أنواع التدريب حسب الغرض منه:

تنقسم أنواع التدريب حسب الغرض منه كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- التدريب لتجديد المعرفة:

وذلك عندما مثلاً يحتاج شاغلوا الوظيفة عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر وهنا يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

#### 2- التدريب للترقية والنقل:

يعني الترقية والنقل بأن يكون هنالك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سيتنقل إليها، وهذا لاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن أن نتصور نفس الأمر حينما تكون هنالك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

#### 3- التدريب للتهيئة للمعاش:

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 29

<sup>2</sup> المرجع نفسه

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة بأنه سيخرج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

### ثالثاً: التدريب حسب التخصص:

تنقسم أنواع التدريب حسب التخصص منه كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- التدريب الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيكا، الصيانة، والتشغيل، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني.

#### 2- التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل الأعمال المحاسبية والمشترقات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، هذا لا نركز كثيراً الإجراءات الروتينية، وإنما نركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

#### 3- التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أي الإشرافية الوسطى العليا، وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال.

### رابعاً: التدريب حسب المكان:

تنقسم أنواع التدريب حسب المكان كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- التدريب داخل الشركة:

1 - نعيمة بجاوي، مرجع سابق، ص 30.

2 - نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف أو قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

## 2- التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أساليب التدريب

#### 1- أسلوب تمثيل الأدوار:

يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف قد يكون هنالك دورا مكتوبا لشخص يلعب دور المدير آخر لشخص يلعب دور المرؤوس، بحث يتصرف كل شخص وفقا لمقتضيات الدور المحدد له، ويكون هنالك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، ويفترض أن يزيد مثل هذا التمرين من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف كل منهم محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا<sup>2</sup>.

#### 2- أسلوب المباريات الإدارية:

يتجاوز هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، بحيث يتم تطوير نظام يمكن من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين، وضع قواعد لهذه الأدوار، ووضع نقاط أو معاملات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين، واحتساب النتائج عند كل خطوة، مما يثير المتدربين وينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماما بما يجري، بحيث يتخذون قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: شروط نجاح التدريب

1 - نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

3 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

يتطلب نجاح التدريب شروطاً نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.
- 2- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيراً من المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتمثل فعالية المدرب في مدى استعداده وقدرته على نقل المادة التدريبية إلى المتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ بهذا الاهتمام خلال فترة التدريب، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة.
- 3- استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
- 4- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

#### الفرع الأول: تحديد الحاجات التدريبية:

تحدد الحاجات التدريبية على ثلاثة مستويات أساسية هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 27.

1- الفرد: وتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

2- الوظيفة: وتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

3- المنظمة: وتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفة المختلفة: فعلى سبيل المثال تحتاج المستويات الإشرافية إلى مهارات في مجال العلاقات.

### الفرع الثاني: تصميم البرامج التدريبية

محتوى يعتبر حصيلة فاعلة في تمكين المتدربين من اكتساب المهارات التخصصية تارة أو العامة تارة أخرى، إذ يمكن الاعتماد على المضمون الوظيفي أو التخصص النوعي ويتضمن الأنواع الآتية: تدريب إداري، تدريب مشرفين، تدريب تخصيص، تدريب فني، تدريب مهني، تدريب عمال التشغيل<sup>2</sup>.  
أو يمكن أن يعتمد على فترة الخدمة ويتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

1- حاجة الفرد للتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى نوعين فرعيين هما: تدريب أساسي وتدريب تمهيدي للتكيف أي تدريب تعريفى بالعمل المناط به.  
2- حاجة الفرد للتدريب أثناء حياته في العمل وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي: التدريب لرفع المستوى، التدريب التنشيطي، التدريب المتقدم.

ولذا ينبغي أن يتضمن المحتوى للبرنامج التدريبي ما يلي:

- الجمع بين الناحية النظرية والعملية والتطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.
- أن تناسب مستوى المتدربين الذين سيشاركون في البرنامج.

<sup>1</sup> نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص31.

<sup>3</sup> نفس المرجع

وبعد تحديد محتوى البرنامج يجب اختيار الوسائل التدريبية وتحديد المدة الكافية إضافة إلى اختيار مكان التدريب واختيار المدربين<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابيا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم<sup>2</sup>.  
ومن خلال التعريف السابق يمكن القول أن مرحلة التنفيذ ما هي إلا الجانب العملي لعملية التصميم أي مكملتها للمرحلة السابقة فقط وتختلف خطواتها حسب اختلاف البرنامج التدريبي.

### الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة حيث يمكن من خلالها تحديد التغيرات التي يقصد بها تحقيقها سواء كانت معارف أو معلومات أو مهارات أو اتجاهات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف أو الانحراف عنها<sup>3</sup>  
أولا: خطوات تقييم البرنامج التدريبي:

وتتمثل خطوات تقييم البرنامج التدريبي في الآتي<sup>4</sup>:

1- تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي.

2- البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير وضمانا لكفاءته وفعالته.

3- تحديد مجالات التقييم.

4- تحديد المعايير لتقييم المجالات.

5- الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف.

6- جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد.

7- استخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات.

<sup>1</sup> نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

<sup>2</sup> - بوعيرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 38

<sup>3</sup> - نعيمة يحياوي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>4</sup> المرجع السابق نفسه، ص 32.

8- تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي.

9- إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها.

10- اتخاذ القرارات الملائمة.

ثانيا: شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي:

من أبرز الشروط نجاح التقييم نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- التناسب:

هو حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء إذا يقصد به الربط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسب وناجحا، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملاي مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعامل باستمرار مع رؤسائهم وزملاء عمله الأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف بإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد تناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه.

### 2- القبول:

ويأتي كشرط ثاني من شروط نجاح تقييم الأداء لدى العاملين بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلتقى قبولا من قبل الأفراد والأمن قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال يرى البعض الخبراء مثل **schellhart** وسواه بأن أنظمة تقييم الأداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدجلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة إضافة إلى ذلك أن Sensitivity تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم وإنجاحه، فالتقييم غير قادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء الغير جيد يلتقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء العاقل.

### 3- المرونة والحوار:

الشرط الثالث من شروط نجاح التقييم للأداء يرتبط بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين الثقافات الأفراد والمدراء كما بين الاختلاف أساليب المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

<sup>1</sup> صلاح الدين، علي الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص42.

كما أن عملايي التقييم تغرز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات Performance dialogue الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بنجاح الأداء، وهذا الحوار يكون فعلا إذا تجاوز أخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير الاهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعا لأدائهم، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاصطلاح عليه سواء كان كتابيا أو شفويا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى الأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظتهم عليه<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : تميز الأداء

لقد ظهر مفهوم التميز في الأداء في بداية القرن العشرين، ولكنه أغفل إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية في معادلة التميز، ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال فهي متغيرات لا يمكن إغفالها في معادلة التميز في الأداء<sup>2</sup>

### الفرع الأول : ماهية تميز الأداء

إن إيجاد تعريف موحد لمفهوم تميز الأداء يعتبر من الصعوبة بمكان، وهذا بسبب تعدد المشارب والاتجاهات للكتاب والباحثين نم ،جهة ومن جهة أخرى أن هذا المفهوم هو مفهوم مركب من مصطلحين هما التميز والأداء، فإيجاد مفهوم جامع يتوقف أولا فهم معنى التميز ومعني الأداء

### أولا: تعريف التميز

**1\_ التميز لغة:** التميز لغة (Excellence) كلمة مشتقة من اللاتينية (Excellencia)، ومن الفعل (Excellere)، وكانت تستعمل للإشارة إلى من يخرج عن العادة ويبرز ويتفوق على نظرائه، ويكون الأفضل جودة أو الأكثر قيمة من الآخرين، أو الأفضل من الأفضل.<sup>3</sup>

**2\_ التميز اصطلاحا:** من الناحية الاصطلاحية لم يتفق الباحثون والكتاب حول تعريف موحد لمفهوم التميز ولعل أهم هذه التعاريف:

1 - صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص43.

2 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003، ص 05 .

3 قبطان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير ( منشوره)، جامعة الجزائر،3الجزائر،2013/2014، ص 51

— يعرف "علي السلمي" التميز بأنه: > حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة<sup>1</sup>.

— عرفته "لبوخ فاطمة": > التميز هو حفاظ المؤسسة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة<sup>2</sup>.

— ويرى "عادل زايد" أن التميز > ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها<sup>3</sup>.

— وعرف "مؤيد سعيد السالم" التميز بأنه: > التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة<sup>4</sup>.

### ثانيا: تعريف الأداء

إن الأداء مصطلح متعدد الأبعاد يتركز على ثلاث أنواع من المفاهيم:

- 1- الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيلات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات (دالة لتمثيل النجاح)<sup>5</sup>
  - 2- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.
  - 3- الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة
- 1\_ الأداء لغة: يشير الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني إعطاء كل شيء لشئ ما والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (Performance) والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>6</sup>

2\_ الأداء اصطلاحا: بالرغم من كثرة استخدام مصطلح الأداء إلا أنه لم يتم إيجاد تعريف موحد للمصطلح فنجد:

<sup>1</sup> علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 80

<sup>2</sup> فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشوره، جامعة الجزائر- الجزائر، 2008- 2009، ص 19 .

<sup>3</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص 11.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 38 .

<sup>5</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، : 2000ص231

<sup>6</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، الجزائر، 2001، ص 86

\_\_ لقد عرف "P.Druker" الأداء على أنه: > قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في المدى القصير وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل<sup>1</sup>.

\_\_ ويرى "Ph.Lorrino" أن الأداء هو: > الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكلفتها والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بعامش في الأداء الكلي للمؤسسة<sup>2</sup>.

\_\_ وتعرفه "مهديد" الأداء بقولها: > الأداء هو انعكاس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها ورسم مسار لمستقبل نجاح وذلك انطلاقا من الاستخدام الأمثل للوسائل والموارد والمهارات والمميزات آخذا في الحسبان رغبات أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

\_\_ ويعرفه آخرون بأنه: > الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة<sup>4</sup>.

### ثالثا: تعريف تميز الأداء

بناء على التعريفات السابقة لمفهوم الأداء والتميز نجد أن تعريف التميز في الأداء يستند إلى تلك التعاريف ولعل أهم

هذه التعاريف نجد:

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشور ، جامعة

المسيلة،الجزائر،2010، ص 36

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه ، ص 36

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 37

<sup>4</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق ذكره ، ص 86

— يرى "الدوري" أن تميز الأداء: > يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.

— يعرف "أبو النصر" تميز الأداء على أنه: > الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وعصر الانترنت وتقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : مفاتيح تميز الأداء:

إن مفاتيح التميز هي عبارة عن مجموعة من التوجهات الإدارية التي تساعد المؤسسة على تحقيق التميز في الأداء، وهي تعبر عن مجموعة من السلوكيات تهدف إلى توفير الظروف والآليات والأدوات للقيام بأداء يتوافق مع رغبات كل أصحاب المصلحة، وأهم هذه المفاتيح<sup>3</sup>:

- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء أصحاب المصلحة؛
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر؛
- التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة للمشكلات أو ابتكار أساليب أو طرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة؛
- تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري داخل المؤسسة؛
- قيادة إدارية ناجحة تتميز بروح المخاطرة والتميز؛
- تحقيق النمو والنجاح ونتائج متميزة مقارنة بالمنافسين بالسوق.

### المطلب الخامس : أدوات قياس الأداء المتميز :

<sup>1</sup> الشيخ الداوري، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد7، 2009 / 2010، ص 325

<sup>2</sup> . سمير عبد الصمد ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر 2015 – 2016 ، ص 121

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ، ص 55 .

الأداء المتميز هي مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجحون اعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقدم افكار ومنتجات تنسم بالحدثة والاصالة والابداع

### الفرع الأول : العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز :

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الادارية، فمن التوجه بالإنتاج اصبح التوجه الى التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي الى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً، ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري. كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدأت هيكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ ايضاً ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوماً جديداً في عالم الأعمال. غير ان التساؤل هنا "لماذا تسعى المنظمات دائماً الى تبني فكر اداري جديد؟" ان الاجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكراً ادارياً لمدة طويلة يصعب عليها ان تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، لذلك فأن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز. <sup>1</sup>بصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز، من خلال

### الشكل رقم 01 : عوامل الدافعة للتميز



المصدر: فرج، وليد علاء، "علاقة تقانة المعلومات بأعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد - هيئة التعليم التقني ، 2009

<sup>1</sup> زايد، عادل محمد ، "الاداء التنظيمي المتميز :الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، 2006 ، ص 06

## الفرع الثاني : مؤشرات قياس الاداء المتميز

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الاداء وتحديد اهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الاداء. وفي ادناه مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الاداء:

أ - المقاييس المالية : هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المنظمة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: (ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار) الذي هو الأكثر استعمالاً لقياس اداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح. وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المقياس الا انه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في طرق احتساب (الاندثار، والاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في اساليب تحديث الحسابات<sup>1</sup>).

ب - مقاييس الموارد البشرية : تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس (انتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد ان تطوير الاعمال المقياس الاساس للنجاح في حين يجد اخرون ان انتاجية الفرد هي المقياس الاساس<sup>2</sup>.

ت - مقاييس التسويق : تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الاداء المنظمي او التنظيمي وان درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس اساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن ان هذه المقاييس تبين اداء المنظمة في داخل المنظمة

ث - مقاييس نوعية تحول المنظمة: قسمت عمليات التحول التي تنفذها المنظمة الى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها، والتصميم التكيفي، ويركز على استثمار ما لدى المنظمة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المنظمة على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمنظمة لكي تضمن البقاء في الاجل الطويل<sup>3</sup>.

ج - مقاييس قيمة ملكية حملة الاسهم : تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الاسهم مقياساً لاداء المنظمة وفعالية الادارة الاستراتيجية وذلك لان هذه المنظمات تعتقد ان المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة. وهذا المقياس فيما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به

1. Weston, J. , Besley, S. & Brigham, E), "Essentials of Manageria Finance", 11th Ed., The Dryden Press., 1996 ,New York, P .P 102 -104

2 العاني، أريج سعيد خليل، "المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والاداء المنظمي" دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد، 2002، ص 55

3 الجبوي، حسنين علي عبد المطلب، "العلاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي والاداء: دراسة ميدانية مقارنة لعينة من المصارف التجارية العراقية"، دبلوم عالي في ادارة المصارف، كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد، 2000، ص 37

المستثمرون في سوق الاوراق المالية<sup>1</sup>

ح - مقياس تقويم الادارة العليا: ان الاداء الوظيفي لرئيس المنظمة وافراد الادارة العليا يُقوَم من مجلس الادارة عن طريق اللجان الفرعية لـ (الاستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الادارة على (اجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم<sup>2</sup>)

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: هناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها:

تعريف الباحثين (كابلان ونورتن) على أنها: "أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك من أجل تنفيذ الإستراتيجية<sup>3</sup> وكذلك عرفت أنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة"<sup>4</sup>.

2. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن: ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية لإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء، ومن أبرزها المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛  
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات لإضافة إلى شدة المنافسة؛  
- المهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة، وبين النشاطات اليومية التنفيذية<sup>5</sup>؛  
3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة تترجم فيما يلي:

- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال؛  
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛  
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة الاتجاه الاستراتيجي؛  
- هدف بطاقة الأداء المتوازن هو قياس الأداء بشكل فعال وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح؛  
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛  
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء

1 Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., (1995), Strategic Management and Business . ٤

Policy", 5th Ed., Addison - Wesley PUB, 1995 New York. P 285

2 OP ;C.T :P.P 62-63 /

3 عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، (بطاقة الاداء المتوازن) المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي"، مصر: مكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ص 57

4 عبد الرحيم محمد، (٤) قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية: الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 498 .

5 محمد أبو قمر محمد أحمد، (٤) تقويم أداء بنك فلسطين المحمود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية

بغزة، فلسطين، 2009، ص 36

القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛

- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسن الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛

- تشجع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية؛<sup>1</sup>

4. أهداف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛

- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛

- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة؛

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجي تنتهي بتحقيق الأهداف و الغايات

المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، و بالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال؛

- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي؛<sup>2</sup>

5. مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في:<sup>3</sup>

1.5 الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2.5 الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسات بتحديدتها.

3.5 المنظور (المحور): مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.

4.5 الأهداف: إن الهدف هو بيان عمل الإستراتيجية وبيان كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5.5 المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقياس

<sup>1</sup> صبحي ادريس وائل محمد، و طاهر محسن منصور الغالي، " (،) المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم التوازن"، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص. ص 154-153.

<sup>2</sup> بوجنان خالدية، (،) "محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 07، العدد 2018، ص 205

<sup>3</sup> صبحي ادريس وائل محمد، و طاهر محسن منصور الغالي، " (،) المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم التوازن"، مرجع سابق، ص 158.

ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6.5 المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

## المبحث الثالث : الدراسات العلمية السابقة

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

أولاً: دراسة أ. بوادر خالد و علي الأزوري (2022) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة " <sup>1</sup>

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول : " ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة (الكثرونياً) تحتوي على 45عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 1085موظف وموظفه، وتحقيقاً

لأهداف الدراسة فقد أختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء)، جاء بدرجة أهمية متوسطة بناءً على الوزن النسبي الذي بلغ، %71,8 و مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطاً وبوزن نسبي قدره، %71,4 ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

<sup>1</sup>أ. بوادر خالد و علي الأزوري ، " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 48 ، تاريخ صدور 2 تشرين الأول 2022

عند مستوى دلالة إحصائية (0,000) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجهة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).

ثانيا : دراسة كادي سمية و كريمة فتيحة (2021/2020) بعنوان " تأهيل المورد البشرية كمطلب لدعم توجه البنوك نحو الصيرفة الإسلامية -دراسة ميدانية في بعض الوكالات البنكية بأدرار " <sup>1</sup>

بحيث تمحورت الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة حول "كيف يساهم تأهيل الموارد البشرية في دعم توجه البنوك نحو الصيرفة الإسلامية؟"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تأهيل الموارد البشرية في توجه البنوك نحو الصيرفة الإسلامية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد على استبانة مكونة من 22فقرة كأداة للدراسة ، وزعت على عينة بلغ عددها 36 فرد من العمال في البنوك الإسلامية ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها

- 1-تهتم البنوك بتدريب وتأهيل الموارد البشرية من اجل الإلمام بمختلف المعارف اللازمة لتسيير المعاملات المصرفية.
- 2 -تشهد الصيرفة الإسلامية تطورا وتوسعا في مختلف البلدان على غرار الجزائر
- 3- تعاني الصيرفة الإسلامية من تحديات تقف في طريق ازدهارها وتوسعها أهمها التحديات القانونية ونقص الموارد البشرية

ثالثا : دراسة الدكتور عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله و د.محمد حسن الطيب (2020) عدلان بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جياذ الصناعية2019م) " <sup>2</sup>

بحيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول "ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية؟".

بحيث تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية. استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم

<sup>1</sup> كادي سمية ، كريمة فتيحة ، تأهيل المورد البشرية كمطلب لدعم توجه البنوك نحو الصيرفة الإسلامية -دراسة ميدانية في بعض الوكالات البنكية بأدرار ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال ، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر ، الموسم الجامعي 2021/2020

<sup>2</sup> د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله و د.محمد حسن الطيب عدلان ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جياذ

الصناعية2019م) ،" مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية ، المجلد 3، العدد 7 ، 2020

استخدام عينة قصدية مناسبة ، حيث وزعت ( 91) استبانة للعاملين بوحدات المختلفة ، تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) ( وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها ، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، و توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية،

رابعا : دراسة سعيد سمير أبو جليدة (2018) بعنوان : " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" <sup>1</sup>

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول : " هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز ) في شركات الاتصالات الليبية؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد و شركة ليبيا) والبالغ عددهم (861 فرداً) واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346 فرداً) وقد تم استرداد ( 331 استبانة) ، وكان الصالح منها للتحليل 293 استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام (برنامج AMOS) اصدار 22 للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي بإستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي.

كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق

<sup>1</sup> سعيد سمير أبو جليدة، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية" ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط -عمان - الأردن ، آ.ب، 2018

قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب

خامسا : دراسة عادل بومجان (2015/2014) بعنوان : " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة " <sup>1</sup>

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول " ما هي سبل تأهيل المورد البشرية و إلى أي مدى يمكن أن تؤثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين و هما التمكين الإداري و إدارة المعرفة ، و التطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ، والمثلة في منظور النمو و التعلم ، و منظور العمليات الداخلية ، و العملاء ، و المنظور المالي.

و لتحقيق أهداف الدراسة ، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا، و كان من أهم النتائج المتوصل إليها:

-إن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة ، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

-هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

سادسا : دراسة ياسمينه قراة<sup>2</sup> (2014-2015) بعنوان : " إستراتيجية المؤسسة و دورها في تأهيل الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمؤسسة المصالح الفلاحية لولاية غرداية "

حيث تمحورات إشكالية هذه الدراسة حول : " إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية المؤسسة في تأهيل الموارد البشرية ؟

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إستراتيجية المؤسسة في تأهيل الموارد البشرية ، ولقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة و المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي وذلك من خلال إستمارة الإستبانة حيث أن هذه العينة تمنح أفرادها فرصة الظهور و نظرا بعد بعض الفروع عن المؤسسة على مستوى 5 دوائر من الولاية تم إرسال الاستمارات، حيث وزعت ،150 استمارة استرجعت 120 استمارة ، نظرا لعد اكتمال الأجوبة في بعض الاستمارات التي تقدر ب17 استمارة

<sup>1</sup>عادل بومجان ، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الموسم الجامعي 2015/2014

<sup>2</sup> قراة ياسمينه ، إستراتيجية المؤسسة و دورها في تأهيل الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة المصالح الفلاحية لولاية غرداية، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة غرداية - مدرسة الدكتوراه ، السنة الجامعية : 2015/2014

لأنها تعطينا نقص في المعلومات بالإضافة إلى عدم قدرتهم لاسترجاع بعضها من بعض الدوائر البعيدة عن مقر الولاية، هذا ما جعل العينة تقتصر على 103 استمارة . ، وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أن موضوع إستراتيجية المؤسسة ودورها في تأهيل الموارد البشرية جد مهم من خلال الفوائد المتبادلة التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية من أجل رفع قدراتها ومهاراتها هذا ما ينعكس بالمنفعة الإيجابية على المؤسسة ذاتيا.  
إن دور الإشراف خاصة من قبل شخص مؤهل وكفاء أمر ضروري لأنه عملية غير ملموسة في شكل علاقة بين المشرف والمشرف عليه يعمل فيها المشرف

#### الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا : دراسة بيتر بلوه و بيتر تركمان<sup>1</sup>

#### بعنوان :تأثير الإنترنت و تكنولوجيا المعلومات و معلومات العمل و إدارة الموارد البشرية

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينا ( مؤسسة غير مذكورة في المقال ) ، اثر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا كيفية الاتصال والتعلم والعمل ، كيفية تغيير الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الانسان الاجتماعية وطريقة تفكيره و اثر ذلك التغيير على العمل وادارة الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة الى ان الانترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في إحالات الآتية : انماط عمل جديدة نشأت بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT، مثل العمل من خلال المنزل (عن بعد) والمشاريع الموجهة، واستخدام ICT لتدريب وتطوير الموظفين وتحفزها وتغيير بيئة عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة.

ثانيا : دراسة هوبرويل، تانياو نداروك، مانديفا نديرفيلدي<sup>2</sup>

#### بعنوان : مساهمة - إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الموارد البشرية

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية ( EHRM ) في كفاءة اداء الموارد البشرية، من خلال دراسة أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا، ولقد إستخدمت لجمع البيانات إستمارة إستبيان ، وتوصلت الدراسة الى ان التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة المورد البشري ومن خلال تحليل الانحدار توصلت الباحثة الى ان وجود تطبيق تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري، الاكثر اهمية في كفاءة استراتيجية الموارد البشرية واوصت الدراسة جراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في اداء الموارد البشرية ودخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل به الباحث.

<sup>1</sup>Peter baloh , Peter trkman, influence of internet and itechnology , work And human resource management information, on 2003

<sup>2</sup>Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee ' the Contribution of -HRM to HRM Effectiveness : , relation – 2007

ثالثا : دراسة بوتا، ديونيفران شيسكا<sup>1</sup> بعنوان: الاحتياجات الإستراتيجية التدريبية المستمرة لمديرين التنفيذيين والمديرين في عينة من منظمات جنوب إفريقيا الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإستراتيجية الحالية والتوجه الاستراتيجي الناشئة للمنظمات والتدريب فضلا عن معرفة طبيعة التدريب الاستراتيجي والتقليدي في المنظمات عينة البحث وفهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي للمنظمات الكبرى في جنوب إفريقيا.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	من حيث الهدف	من حيث المنهج	من حيث أدوات الدراسة	من حيث المضمون	من حيث النتائج
دراسة كادي سمية و كرمي فتيحة	تشابه دراستنا نوعا ما مع هذه الدراسة	تشابهت دراستنا أيضا من حيث المنهج معها	تشابهت أيضا من حيث الأداة	-	-
دراسة الدكتور عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله و د. محمد حسن الطيب عدلان	-	تشابهت دراستنا أيضا من حيث المنهج معها	تشابهت أيضا من حيث الأداة	-	-
دراسة أ. بواذر خالد و علي الأزوري	تشابه دراستنا نوعا ما مع هذه الدراسة	تشابهت دراستنا أيضا من حيث المنهج معها	تشابهت أيضا من حيث الأداة	-	-
دراسة عادل بوجمان	-	تشابهت دراستنا أيضا من حيث المنهج معها	تشابهت أيضا من حيث الأداة	تشابه دراستنا مع هذه الدراسة في الجانب النظري	-
دراسة سعيد سمير أبو جليدة	-	تشابهت دراستنا أيضا من حيث المنهج معها	تشابهت أيضا من حيث الأداة	تشابه من ناحية المتغير الأول	-
دراسة ياسمينة قرادة	-	-	تشابهت أيضا من حيث الأداة	تشابه من ناحية المتغير الأول	-
دراسة بيتر بلوه و بيتر تركمان	-	-	تشابهت أيضا من حيث الأداة	تشابه من ناحية المتغير الأول	-
دراسة هوبرويل، تانيابو نداروك، مانديفا نديرفيلدي	-	-	تشابهت أيضا من حيث الأداة	تشابه من ناحية المتغير الأول	-
دراسة بوتا، ديونيفران شيسكا	-	-	تشابهت أيضا من حيث الأداة	تشابه من ناحية المتغير الأول	-

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	من حيث	من حيث المنهج	من حيث أدوات	من حيث المضمون	من حيث النتائج
------------------	--------	---------------	--------------	----------------	----------------

<sup>1</sup>Botha , Deonie Francesca needs , »The Strategic continuing Of Executives and Managers in Selection of south African companies », 2008

الدراسة	الهدف	الدراسة	الهدف
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في الجانب التطبيقي	دراسة كادي سمية و كرمي فتيحة
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الأول و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الأول و الجانب التطبيقي	دراسة الدكتور عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله و د. محمد حسن الطيب عدلان
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	دراسة أ. بوادر خالد و علي الأزوري
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	دراسة عادل بوجمان
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	دراسة سعيد سمير أبو جليدة
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	دراسة ياسمينة قرادة
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	دراسة بيتر بلوه و بيتر تركمان /دراسة هوبرويل، تانيايو نداروك، مانديفا نديرفيلدي
إختلفت دراستنا عن هذه في النتائج المتوصل لها	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	إختلفت دراستنا عن هذه في المتغير الثاني و الجانب التطبيقي	دراسة بوتنا، ديونيفران شيسكا

### الفرع الثالث: ما يستفاد من الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة إستطعنا فهم موضوع دراستنا و استخلصنا منهم فوائد عديدة تساعدنا على إجراء الدراسة الميدانية و كيفية وضع محور إستمارة الإستبيان

### خلاصة

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للموضوع الدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية و المبحث الثاني تطرقنا إلى تأهيل الموارد البشرية ، و المبحث الثالث تطرقنا إلى المبحث الثالث: التدريب كأساس التأهيل الموارد البشرية ، أما المبحث الرابع تم التطرق فيه إلى الدراسات العلمية السابقة للموضوع المدروس من طرف مجموعة من الباحثين في مختلف الجامعات.

من الفصل الأول توضح لنا بأن دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري يمكن في الطرق و الأساليب المتبع من طرف المؤسسة و سيتم التأكد من ذلك من خلال الفصل الثاني الذي يتمثل في الدراسة التطبيقية

الفصل الثاني:  
الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم الأطر المفاهيمية للجوانب المتعلقة بموضوع دور التأهيل الموارد البشرية في تمييز الأداء البشري وتناولنا لمفاهيم اتجاهات التأهيل الموارد البشرية ومفاهيم تمييز الأداء البشري على حدى، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى محاولة إثبات الدراسة النظرية السابقة من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، حيث تم تقديم نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على عينة من 80 موظف وذلك من خلال استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ثم تحليل النتائج المتحصل عليها، بهدف الإجابة على التساؤل الدراسة الرئيسي وكذا الوقوف على مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل الشروع في الدراسة الأساسية لأي بحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهي تعتبر الخطوة الأولى لأي دراسة علمية، ومن خلالها تمكنا من التعرف بالخصوص على الميدان الذي تجري فيه وتقدم لنا معرفة أولية لمكان الدراسة وأيضا معرفة مجالات الدراسة وأبعادها، وكذلك تساعد على تحديد تقنيات المناسبة لإجراء الدراسة، كما مكنتنا من كسر الحواجز التقنية بيننا وبين أفراد العينة ومكنتنا من الحصول على المعلومات ذات مصداقية علمية كما كان الهدف منها هو:

-الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية.

-التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها.

-تحديد عينة الدراسة المناسبة.

-تعريف العينة بموضوع البحث وأهدافها.

-تحديد وبناء أدوات الدراسة الأساسية.

-جمع كل المعلومات والبيانات الضرورية للبحث.

### - إجراء الدراسة الاستطلاعية:

أ- المجال الزمني: أجريت الدراسة في أواخر شهر أفريل إلى أوائل شهر ماي 2023.

ب- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز تقرت التي يمكن تعريفها كما يلي:

### 1- تعريف مؤسسة سونلغاز الشركة الأم:

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجموعها صناعيا يتألف من 37 مؤسسة فرعية، يشتغل 88749 عامل، حيث تقوم بتغطية نسبة 99% في إيصال الكهرباء ونسبة توغل الغاز تفوق 59%. وتعريفها كالتالي:

التسمية: سونلغاز المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز.

الهدف الخدماتي: مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز.

المقر: 02، شارع كريم بلقاسم الجزائر.

الشكل القانوني: مؤسسة ذات أسهم.

تاريخ التأسيس: 16 أكتوبر 1947

رأس المال الإجمالي: 1.599.972.000 دج

نشاطها: إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز

الانجازات: إنشاء شبكات نقل الكهرباء والغاز وشبكات التوزيع.

اسم الرئيس المدير العام: السيد محمد عرقاب.

البريد الالكتروني: SONEGAS.DZ

## 2- نشأة مؤسسة سونلغاز الشركة الأم:

بدأت مؤسسة سونلغاز باسم كهرباء وغاز الجزائر EGA التي أنشئت بموجب المرسوم 1002.47 الصادر بتاريخ 5 جوان 1947 المتعلق بشروط التطبيق في الجزائر لقانون 08 جوان 1947 المتعلق بتأميم الكهرباء والغاز لإنتاج النقل والتوزيع، تصدير واستيراد الكهرباء والغاز والمحروقات وإنشاء مؤسسة عمومية ذات طبيعة اقتصادية وتجارية. قامت السلطات الرئيسية بتأميم مؤسسة LE BON، تحت اسم المهندس الفرنسي مبتكر الإضاءة بالغاز، هذه المؤسسة كان دورها احتكار الكهرباء والغاز.

بعد الاستقلال ثمة تغيير قرار التأميم لسنة 1947 بقانون 62/157 بتاريخ 31 ديسمبر 1962 محددًا للتشريعات السارية المفعول، حيث حفظ القانون الجديد الوضعية القانونية ل EGA بأنها هيئة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية.

وبعد عمليات التأميم المنجزة من طرف الدولة الجزائرية بداية من 1966 تأميم البنوك والمناجم، قامت السلطات الجزائرية بإعلان المرسوم رقم 65/59 في 28 أوت 1969 الصادر بالجريدة الرسمية والذي ينص على حل الهيئة العمومية حقوقها وواجباتها إلى المؤسسة الجديدة وهي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز التي تهتم بإنتاج ونقل الكهرباء وتوزيع الغاز الطبيعي. وفي سنة 1971 توسعت صلاحيات المؤسسة على عمليات البيع، التركيب و صيانة الأجهزة المنزلية والكهربائية، والغازية في إطار سياسة تغيير القطاع العمومي والاقتصادي.<sup>1</sup>

وفي إطار إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز قامت هذه الأخيرة بتحويل وحدتها إلى مؤسسات عمومية مستقلة نتج عنها 6 منشآت سنة 1983 خمسة منها لإنجاز المنشآت الوطنية لأشغال الكهرباء وهي:

**AMC**: صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة، مقرها سطيف.

**ETERKIB**: تركيب صناعي، مقرها الجزائر.

**INERGA**: أعمال الهندسة المدنية، مقرها بوفاريك.

**KAHRAKIB**: إقامة المنشآت وتركيب التجهيزات الكهربائية، مقرها الجزائر.

**KAHRIF**: أشغال توليد الكهرباء الريفي، مقرها المدية.

**KANAZAN**: انجاز قنوات نقل و توزيع الغاز، مقرها الجزائر.

ثم تحولت إلى هيئة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري وذلك بالمرسوم التنفيذي رقم 95/280 الصادر في تاريخ 1991/12/14 وبعد ذلك أكد المرسوم التنفيذي رقم 95/280 الصادر في تاريخ 1995/09/17 صرح سونلغاز على أنها هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة والمناجم، فهذه تتمتع بالاستقلالية المالية وهي مسيرة بنصوص من القانون العام في علاقته مع الدولة وشريك تجاري في تعاملاتها مع الآخرين.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (SDA).

أصبحت المؤسسة في سنة 2002 مؤسسة المساهمة SPA، وهذه الترقية تمنح لمؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة والمناجم، كما يتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شبكات أخرى، وهذا ما ينبئ عن تطور آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت كمجمع قابض HOLDING.

أعدت سونلغاز هيكله نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات المهنية<sup>1</sup>:

- **SPE**: مؤسسة إنتاج الكهرباء.

- **GRTE**: مسير شبكة نقل الكهرباء.

- **GRTG**: مسير شبكة نقل الغاز.

وفي سنة 2006 تمت هيكله وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة SDA: SDA.

- منطقة الوسط: SDC.

- منطقة الشرق: SDE.

- منطقة الغرب: SDO.

## 2 - أهداف سونلغاز الشركة الأم:

تمثل أهداف المجمع فيما يلي<sup>2</sup>:

- دعم الوسائل الوطنية لدراسة وإنجاز الهياكل الأساسية الكهربائية والخطوط الجوية والجوفية ومراكز الضغط العالي وإنجازها.

- دراسة جميع المنشآت الكهربائية الصناعية وإنجازها.

- تخطيط وتحضير برامج الإنتاج.

- تنمية و إيجاد جميع الوسائل التي تساعد على تحقيق هدفها وخاصة حظائر التخزين والمنشآت.

- تطوير ميادين التركيب ووضع اللوحات الكهربائية جميع التوابع الأخرى والهندسة المدنية والصناعية.

- التقنية الخاصة بالصيانة وغير ذلك من الورشات الأخرى.

- تطوير الدراسات الخاصة بالتنظيم والتسيير لضمان مردودية الاقتصاد وسيرورة ورشاتها.

- تصميم جميع نماذج وأساليب التركيب أو الصنع المرتبطة بهدفها واستغلالها وإبداعها.

- ضمان إنتاج ونقل الكهرباء.

## 3 - مهام سونلغاز:

تعمل مؤسسة سونلغاز على تنفيذ المهام من خلال الوسائل التي تتوفر لها لتقوم بإنجاز مشاريعها ومن مهام

المؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء الأساسية هي دراسة وإنجاز الهياكل الطاقوية المتعلقة بشبكة التحويل ونقل و توزيع الطاقة الكهربائية وتدخل خاصة في ميادين النشاطات الإستراتيجية التالية:

1- معلومات مقدمة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (SDA).

2- معلومات مقدمة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (SDA).

- دراسة وأنجاز مراكز التحويل الكهربائي بالنسبة للضغط العالي والضغط الجدد عالي.
- دراسة وأنجاز خطوط النقل والطاقة الكهربائية بالنسبة للضغط المنخفض والضغط العالي وتصنيع وتركيب اللوحات الكهربائية ذات الضغط المنخفض.
- تدخلها في سوق الكهرباء ويمتد كذلك إلى ميادين أخرى مثل: التزويد بالمنشآت الصناعية وكذا البيع بالتجزئة للقطع أو الموارد المالية الكهربائية المتعلقة بميدان عملها<sup>1</sup>.

### 1- تعريف مؤسسة سونلغاز فرع تقرت:

مؤسسة سونلغاز بتقرت تمثل أحد فروع شركة كهرباء وطاقات متجددة [ SKTM ] وهي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية لألواح الشمسية، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل المازوت gazoil.

تأسست الشركة في أبريل 2013 ومقر المديرية العمدة للشركة يتواجد بمدينة غرداية وتقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقرت الطريق الوطني رقم 03 يحدها شمال فندق التجاني جنوبا: مركز البحث والتطوير العلمي وشرقا سكن البناء الذاتي وغربا الطريق الوطني الثالث.

وفي 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الطاقات المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

### 2- أهداف المؤسسة محل الدراسة

وتتمثل فيما يلي:

- 1/ خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية
- 2/ توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد
- 3/ التحسين لأداء الشركة وفق لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية
- 4/ الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم
- 5/ الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها وقدرتها محليا وإقليميا
- 6/ نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتمادية واستمرارية
- 7/ المحافظة على متطلبات السلامة العامة
- 8/ تحقيق عائد مالي كبير لشركة
- 9/ توسيع نطاق إنتاج الطاقات المتجددة [ الطاقة الشمسية ]
- 10/ القضاء على الانقطاعات المتكررة لطاقة الكهربائية.

1- معلومات مقدمة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (SDA).

### 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (تحديد الهيكل التنظيمي لفرع تقرت فقط)

1/ المدير: هو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء لأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين.

2/ كاتبة مكتبة: وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية ، إضافة إلى تسجيل كل من البريد الوارد والصادر ، استقبال الفاكس ، تصيف وترتيب، وتنظيم الوثائق ،استقبال الزوار وترتيب المواعيد الخاصة بالمدير.

3/ مساعد التسيير: من مهامه التنسيق بين لأقسام والمصالح وكذا تنظيم مواعيد الاجتماعات.

4/ شعبة الوسائل العامة: تقوم المصلحة بالاهتمام بالشؤون العامة و الخاصة للمؤسسة وكذا توفير النقل والإيواء للعمال أثناء القيام بمهامهم أو أثناء التكوين وغيرها.

5/ قسم المالية والمحاسبة: يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس لأموال أحسن استغلال ،لدى يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام.

6/ مصلحة الموارد البشرية: تقوم هاته المصلحة بتسيير شؤون العمال ومتابعة حركاتهم أثناء مساهمهم المهني إعداد أجور العمال ، تكوين العمال ، التوظيف.

7/ مصلحة الوقاية والأمن: توفر الأمن والسلامة للعمال ، والقيام بتسيير العمال ، ويستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمل وكذا إنجاز مخططات الوقاية.

8/ الأمن الداخلي للمؤسسة: المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها.

9/ قسم الصيانة: من مهام هذا القسم متابعة وصيانة المحركات لكل محطات الإنتاج ، كما يقوم بالتدخل حسب التخصص.

10/ مصلحة التموين: تقوم هاته المصلحة بتأمين عملية التموين للمؤسسة بشراء جميع الاحتياجات الخاصة لكل قسم أو مصلحة أو محطة...إلخ.

11/ قسم الاستغلال: بتوفير يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية لمحطات الإنتاج ومتابعة الكمية المنتجة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات.

### 12/ مصالح ومحطات الإنتاج:

✓ مصلحة المسيلة: وهي مصلحة تشرف على تسيير محطات إنتاج الكهرباء وبالطاقة الشمسية وعدد المحطات التابعة لها هي ثمان محطات [المخطط].

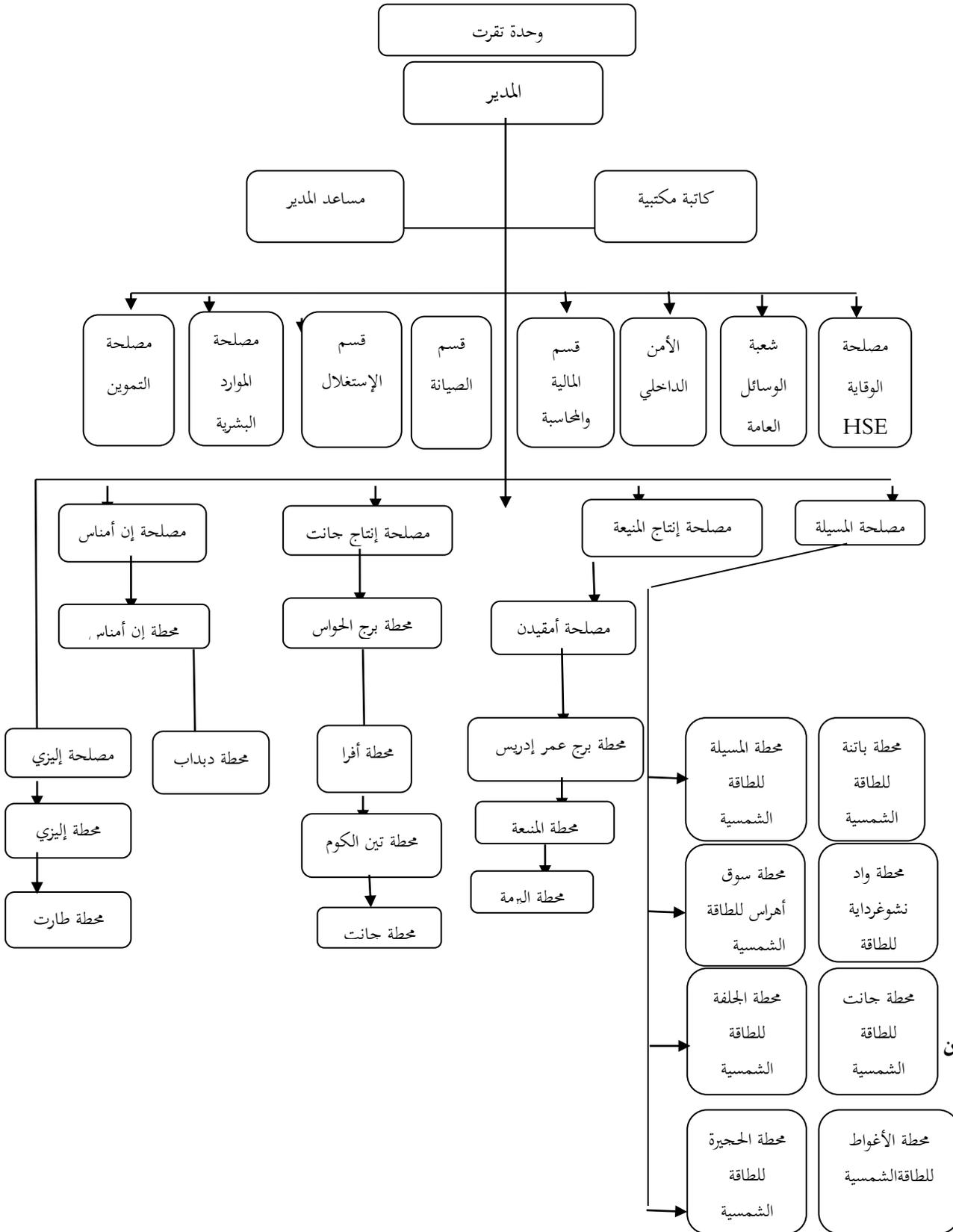
✓ مصلحة جانت: كذلك هي تشرف على تسيير محطات الإنتاج للكهرباء وعدد المحطات التابعة لها هي أربع محطات [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة المنيعية: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها

✓ مصلحة إليزي: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان

✓ مصلحة إن أمناس: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان

الشكل 02): الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت



### المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تأهيل الموارد البشرية في تمييز الأداء البشري دراسة حالة في مؤسسة السونلغاز ،  
وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، و عن طريقها يتم  
الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد، وعليه سيتم التطرق في  
هذا المبحث إلى تعريف بمنهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، و إعداد أداة الدراسة ( الاستبيان) و التأكد من صدقها،  
وثباتها وبيان إجراءات الدراسة.

#### • منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق إلى تعريف بمنهج الدراسة والمصادر التي قمنا بالاعتماد عليها، بالإضافة إلى أننا سنحدد مجتمع الدراسة  
والعينة التي اخترناها لإجراء دراستنا.

#### • منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن قائمة أسئلتنا وتحقيق أهدافنا، تم استخدام المنهج  
الاستنباطي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي دور تأهيل الموارد البشرية في تمييز الأداء البشري دراسة حالة وتحليل بياناتها  
وبيان العلاقة بين محاورها، ولتحقيق هذا اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج  
SPSS وذلك للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

#### • مصادر جمع المعلومات

تم اللجوء إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

- **المصادر الثانوية:** اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للمبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب،  
المقالات الملتقيات، وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور إدارة المعرفة في تطوير أرس المال الفكري.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية  
للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على الموظفين في المؤسسة، بهدف الوصول لنتائج ندعم بها موضوع بحثنا.

أولا : مجتمع الدراسة وعينتها

يتم تحديد اختيار مجتمع الدراسة و العينة المختارة من أجل توزيع الاستبيان عليها كما يلي:

### 1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تم البحث في دارسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة ولقد بلغ عدد عمال شركة السونلغاز 170 عاملاً.

### 2. عينة الدراسة

من أجل القيام بهذه الدراسة سوف نعتمد على عينة قدرها 90 فردا تسحب بطريقة عشوائية حيث قمنا بتوزيع 80 استبيان لنجري عليها دراستنا و تكون النتائج فيما بعد عامة على باقي الأفراد داخل مؤسسة سنلغاز ، حيث استرد منهم 80 استبيان فقط.

ثانيا : عرض خصائص عينة الدراسة:

نقوم من خلال هذا العنصر بوصف الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها وذلك تبعا لكل من متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، التي تم التطرق إليها في البيانات الشخصية. وقد تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول 03 : رقم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
59%	47	ذكر
41%	33	أنثى
100%	80	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور طغت على فئة الإناث، حيث سجلت فئة الذكور تكرار 47 مفردة، وقدرت بنسبة 59% من كلي أفراد العينة. في حين سجلت فئة الإناث تكرار 33 مفردة وقدرت نسبتها ب 33% من أفراد العينة حسب نتائج دراستنا المتحصل عليها. نستنتج من خلال هذه النتائج أن فئة الذكور تمثل الفئة الغالبة من أفراد العينة.

الشكل رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:



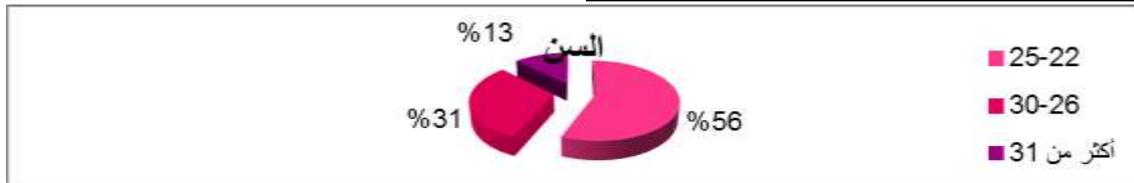
الجدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

العمر		
النسبة	التكرار	العمر
56%	45	25-22
31%	25	30-26
13%	10	أكثر من 31
100%	80	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة من المبحوثين هي فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-22 سنة حيث سجلت هذه الفئة تكرار 45 مفردة وقدرت بنسبة 56%، في حين سجلت الفئة العمرية للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-26 سنة تكرار 25 مفردة ونسبتها 31% بينما سجلت الفئة العمرية للمبحوثين الذين هم أكبر من 31 سنة تكرار 10 مفردات وقدرت نسبتها ب 13% من أفراد العينة حسب نتائج دراستنا المتحصل عليها.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن الفئة العمرية للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-22 تمثل الفئة الغالبة من أفراد العينة.

الشكل رقم 04 :توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

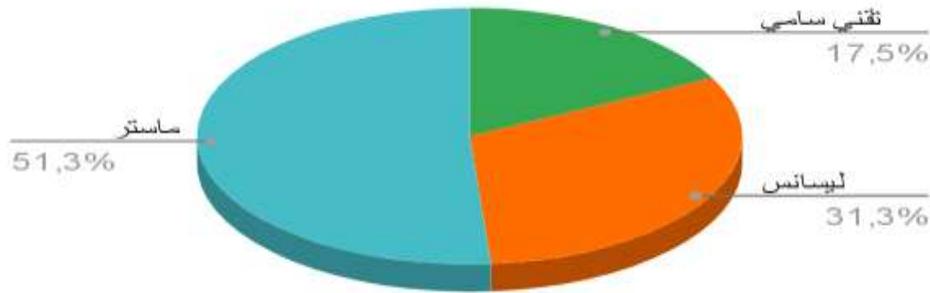


الجدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ثانوي
18%	14	تقني سامي
32%	25	ليسانس
61%	41	ماستر
100%	80	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه 14 فرد من أفراد العينة لديهم مستوى تقني سامي ما يمثل نسبة 18 %، بينما، 25 فرد من افراد العينة لديهم مستوى ليسانس ما يمثل 32%، في حين تصدرت المجموعة بأكثر نسبة بلغت 61% ما يعادل 41 فرد من افراد العينة، و من خلال هذه النتائج أن أغلب المبحوثين حائزون على مستوى تعليمي جامعي، ما يفسر انه مؤسسة السونطراك تعتمد بشكل كبير على المؤهل العلمي، لتحقيق اهدافها و ضمان استمراريتها.

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



الجدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
44%	35	أقل من 5 سنوات
35%	28	من 5 إلى 10 سنوات
9%	7	من 10 سنوات إلى 20 سنوات
23%	10	من 20 إلى 30 سنة
100%	80	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية من أقل من 5 سنوات حيث سجلت هذه الفئة تكرار 35 مفردة وقدرت بنسبة 44% في حين سجلت فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة مهنية دامت من 5 إلى 10 سنوات تكرار 28 مفردة ونسبتها ب35% بينما سجلت فئة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة مهنية من 20 إلى 30 سنة تكرار 10 مفردات ونسبتها ب23%، وأخيرا سجلت نسبة المبحوثين الذين يمتلكون خبرة مهنية من 10 سنوات إلى 20 سنوات تكرار 7 مفردات ونسبتها ب9% من أفراد العينة حسب نتائج دراستنا المتحصل عليها.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية من أقل من 5 سنوات

الشكل رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

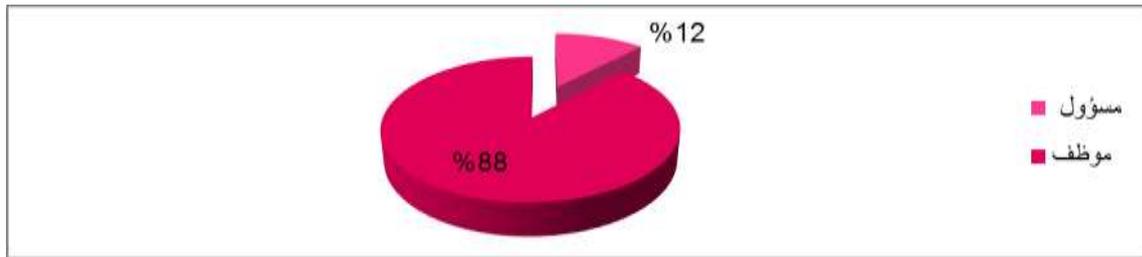


الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة		
النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
12%	10	مسؤول
88%	70	موظف
100%	80	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة من الباحثين هي فئة الموظفين حيث سجلت هذه الفئة تكرار 70 مفردة وقدرت بنسبة 88%، في حين سجلت فئة الباحثين الذين هم مسؤولون تكرار 10 مفردات وقدرت نسبتها بـ 12% من أفراد العينة حسب نتائج دراستنا المتحصل عليها. نستنتج من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد العينة موظفون.

الشكل رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:



### ثالثا: منهج الدراسة:

إن أي بحث يتطلب إتباع منهج علمي يلاءم مشكلة البحث وأهدافها من قبل الباحث، حيث يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، والإجابة عن الأسئلة التي أثارها والأساليب المتبعة في تحقيق الفروض أو التساؤلات التي صممت الدراسة من أجل اختبارها أو الإجابة عنها، ويؤكد المهتمون بمنهج البحث أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج بل طبيعة الظاهرة المراد دراستها هي التي تفرض عليه اختيار المنهج الملائم وتصنف البحث على أساس الهدف الرئيسي له. أما تصنيف المناهج فإنها تحدد بالطريقة التي يتبعها الباحث في كل مشكلة أو ظاهرة معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقته كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 211

ونظرا لموضوع بحثنا ارتأينا إتباع منهج دراسة حالة الذي يمكن تعريفه بأنه: "من مناهج البحوث الوصفية التي غالبا ما تكون الطريقة الوحيدة التي يمكن استخدامها لدراسة المواقف الاجتماعية ومظاهر السلوك الإنساني، وتتميز بحوث دراسة الحالة بأنها أكثر قدرة على دراسة القضايا الراهنة إذ أنها تنصب على الحاضر وتتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة حساسة في البحث فهي تحتاج إلى عناية كبيرة، لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة المعتمد عليها في جمع البيانات يساعد في جمعها بأكبر دقة ممكنة، كما أنه لا يكون معزول عن طبيعة الدراسة ونوعيتها والأهداف المرجوة منها وكذا الظروف البحثية التي ستجرى فيها الدراسة التطبيقية وبالتالي فان اختيار الأداة يكون بشكل منهجي ويقوم الباحث بتصميم الأداة وفقا لأهداف البحث وخصائص القاعدة المعرفية التي سيتلقى منها البيانات.<sup>2</sup>

وانطلاقا من طبيعة بحثنا اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي يمكن تعريفه لغويا: بأنه: "كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضحه وعرفه، الاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر. كما يعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل الاستقصاء، الاستفتاء، وكلها كلمات تفيد الترجمة الواحدة لكلمة (Questionnaire) في اللغة الفرنسية".<sup>3</sup>

أما اصطلاحا فهو: "مساعدة الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التزوير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع درجة من الثبات ودقة النتائج".<sup>4</sup>

### تصميم الاستبيان

حيث قسم الاستبيان إلى محورين يتضمنان 26 عبارة كالتالي:

**المحور الأول:** عنوان المحور الأول تأهيل الموارد البشرية تضمن هذا المحور 12 عبارة (من العبارة رقم 1 إلى 12 عاجل هذا المحور تأهيل الموارد البشرية من خلال 3 أبعاد تمثلت في:

البعد الأول: التدريب

البعد الثاني: التمكين

البعد الثالث: إدارة المعرفة

**المحور الثاني:** عنوان المحور الثاني علاقة التأهيل بالتعليم والنمو تضمن هذا المحور 14 عبارات (من العبارة رقم 12 إلى 26) عاجل هذا المحور علاقة التأهيل بالتعليم والنمو من خلال 3 أبعاد تمثلت في:

البعد الأول: علاقة التدريب بالتعليم والنمو

البعد الثاني: علاقة التمكين بالتعليم والنمو

البعد الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتعليم والنمو

<sup>1</sup> - المشهداني سعد سليمان، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، لبنان، 2017، ط1، ص165-166.

<sup>2</sup> - محمد الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>3</sup> - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2010، ص286.

<sup>4</sup> - عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة، عالم الكتب، 2000، ص106.

وقد كانت إجابات كل عبارة وفق مقياس ليكارت الثلاثي الذي تضمن الخيارات الخمس: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

**جدول رقم (08) يمثل تقسيم الاستبيان:**

العبارات			الأبعاد	المحاور
المجموع	رقم العبارات	عدد العبارات		
عبارة 12	من 1 إلى 4	4 عبارات	البعد الأول: التدريب	المحور الأول: تأهيل الموارد البشرية
	من 5 إلى 9	5 عبارات	البعد الثاني: التمكين	
	من 10 إلى 12	3 عبارات	البعد الثالث: إدارة المعرفة	
عبارة 14	من 13 إلى 16	4 عبارات	البعد الأول: علاقة التدريب بالتعليم والنمو	المحور الثاني: علاقة التأهيل بالتعليم والنمو
	من 17 إلى 23	7 عبارات	البعد الثاني: علاقة التمكين بالتعليم والنمو	
	من 24 إلى 26	3 عبارات	البعد الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتعليم والنمو	
عبارة			المجموع الكلي	

تم توزيع 80 استمارة على 80 عامل بمؤسسة سونلغاز فرع تقرت وتم استرجاعها كاملة كما يوضح الجدول التالي:

**جدول رقم (09) يبين توزيع الاستبيانات:**

النسبة المئوية	التكرار	مجموع الاستبيانات
100%	80	الاستبيانات الموزعة
0%	0	الاستبيانات الملغاة
100%	80	المجموع

**2- صدق وثبات استبيان الدراسة:**

أ- الصدق الظاهري: تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال إعداد الاستبيان تم تصميمه لهذا الغرض، ولقد تم تحكيم

الاستبيان من حيث:

- السلامة اللغوية.
- مدى انتماء العبارات للبعد.
- حذف العبارات غير المناسبة.
- مدى انتماء الفقرات للموضوع.

- مدى ملائمة البدائل الأجيوية.

بعد أن تم استرجاع الاستبيان من الأساتذة المحكمين وعلى ضوء مقترحاتهم وملاحظاتهم تم القيام بالتصحيحات وإجراء تعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان بحيث أصبح في شكله النهائي.

#### رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تتميز إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي EXCEL، بالإضافة إلى معالجة بعض البيانات يدويا. - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير، من خلال معرفة الاتجاه العام للعينة بناء على المتوسط الحسابي المرجح تمهيدا وتدعيما لتفسير نتائج إجابات الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الجزئية لها.

#### أساليب تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد عملية الترميز والتفريغ تم الحصول على النتائج التالية التي سيتم تقديمها وتحليلها وتفسيرها ثم مناقشتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، الوظيفي تم تقييم وتأشير ترتيب فقرات كل بعد تصاعديا حسب قيم المتوسط الحسابي، كما تم تحديد مستوى المتوسط المرجح بناء على قيمة المتوسط الحسابي، حيث تم تحديد مجال هذا الأخير من خلال حساب المدى (3-2=1) تم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، ثم تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (10): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المرتبة	درجة التقييم	الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي المرجح
1	ضعيف	غير موافق	من 1 إلى 1.66
2	متوسط	موافق بدرجة متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
3	عال	موافق	من 2.34 إلى 3

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة:

بعد عملية الترميز والتفريغ تم الحصول على النتائج المتحصل عليها التي سنقوم بعرضها وتحليلها وتفسيرها ثم مناقشتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، تم تقييم وتأشير ترتيب فقرات كل بعد تصاعديا حسب قيم المتوسط الحسابي، كما تم تحديد مستوى المتوسط المرجح بناء على قيمة المتوسط الحسابي.

#### 1.1- تحليل اتجاهات أفراد العينة فيما يخص بعلاقة التأهيل بالتعليم والنمو:

يضم الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المدروسة للمتغير المستقل تأهيل الموارد البشرية، وانطلاقا من المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد درجة التقييم لكل فقرة وكانت النتائج كما يلي من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (11):الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده التدريب:

الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري					
البعده الأول: التدريب					
الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
1.	يتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال من قبل المتخصصين بشكل مستمر	2,25	0,703	موافق بدرجة متوسطة	3
2.	تم تحفيز المتدربين من خلال مشاركة الأفكار والمعلومات	2,30	0,906	موافق بدرجة متوسطة	2
3.	يساهم التدريب في استعمال آلات ومعدات المؤسسة بكفاءة	2,00	0,90 0	موافق بدرجة متوسطة	5
4.	يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.	2,20	0,818	موافق بدرجة متوسطة	4
5.	المتدربين بالمؤسسة يتم اختيارهم حسب أهواء المسؤول وليس حسب حاجة العمل الفعلية	2,45	,673	موافق	1
6.	الاتجاه العام لمحور التدريب	2,24	0.721		
	المجموع	2.56	0.546		

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي تناول اتجاه العينة فيما يخص اتجاه تأهيل الموارد البشرية حول بعد التدريب، حيث سجل أعلى متوسط للفقرة رقم 5 التي حوت فقراتها المتدربين بالمؤسسة يتم اختيارهم حسب أهواء المسؤول وليس حسب حاجة العمل الفعلية وهذا قد يؤثر على نوعية وفعالية التكوين بالنسبة للمؤسسة وقد تصدرت هذه الفقرة الترتيب الأول وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,45 الذي يشير إلى تقييم عال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.673 ما يدل على انه افراد العينة

متفقون على انه يتم اختيار الموظفين في المؤسسة على حسب اهواء المسؤول و ليس حسب حاجة العمل الفعلية ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 2 " تم تحفيز المتدربين من خلال مشاركة الأفكار والمعلومات والتي من شأنها أن تساهم في معالجة المشاكل وتنمية الإبداع لدى العاملين " بقيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,30 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.906

ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه المؤسسة تحفز المتدربين من خلال مشاركة أفكارهم والمعلومات والتي من شأنها أن تساهم في معالجة المشاكل وتنمية الإبداع لديهم ،

ثم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 1 والتي تضمنت " يتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال من قبل المتخصصين بشكل مستمر " بمتوسط الحسابي قدر ب ( 2,25) الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,703 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على يتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال من قبل المتخصصين بشكل مستمر، في حين حصلت الفقرة رقم 4 على المرتبة الرابعة والتي تضمنت " يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي " وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,20 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.818 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه المؤسسة توجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي، بينما حصلت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 3 التي تضمنت فقراتها يساهم التدريب في استعمال آلات ومعدات المؤسسة بكفاءة وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,00 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 900،

نلاحظ من خلال هذا محور التدريب حسب إجابات الباحثين أن المؤسسة لها بعض الاهتمام بعملية تدريب العاملين حيث كانت إجاباتهم بالموافقة بدرجة متوسطة، وأن الاتجاه العام لمحور التكوين كان بمتوسط حسابي بقيمة 2.56 وانحراف معياري قدره 0.546 وهذا من شأنه أن يساهم في تأهيلهم مع وجود بعض النقائص التي يجب تداركها مثل غياب الشفافية في اختيار المتكويين.

#### الجدول رقم (12):الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده التمكين:

تأهيل الموارد البشرية					
البعده الثاني: التمكين					
الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
7.	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	2,15	,797	موافق بدرجة متوسطة	2
8.	تمنحني الإدارة الحرية المناسبة للتصرف في أداء مهامي	2,10	,894	موافق بدرجة متوسطة	3
9.	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية	2,35	,797	موافق	1
10.	ساعد التفويض على اكتساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار	2,15	,858	موافق بدرجة متوسطة	2
11.	التفويض يفتح أمامك المجال لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة	1,85	,576	موافق بدرجة متوسطة	4
12.	الاتجاه العام لمحور التمكين	2.12	0.70		
	المجموع	2.34	0.345		

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي تناول اتجاه العينة فيما يخص اتجاه تأهيل الموارد البشرية حول بعد التمكين، حيث سجل أعلى متوسط للفقرة رقم 9 " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية " حيث تصدرت الترتيب الأول بمتوسط الحسابي قدر ب 2,35 الذي يشير إلى تقييم عال، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 797، ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه المؤسسة توفر لعمالها وظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم 7 والتي تضمنت " تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي " بتوسط الحسابي لهذه الفقرة قدر ب 2,15 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,797 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه ادارة مؤسسة السونلغاز تثق في قدراتهم على اداء المهام الموكلة اليهم ، في حين حصلت الفقرة رقم 10 التي تضمنت فقراتها " ساعد التفويض على اكتساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار " وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,15 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,858 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه التفويض الممنوح لهم من قبل المؤسسة يساعدهم على اكتساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار.

ثم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 8 والتي تضمنت ' تمنحني الإدارة الحرية المناسبة للتصرف في أداء مهامي " بمتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,10 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,894 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه ادارة المؤسسة تمنحهم الحرية المناسبة للتصرف في أداء مهام، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 11 والتي تضمنت ' التفويض يفتح أمامك المجال لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة" وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 1,85 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,576 ما يفسر انه افراد العينة متفقون على التفويض يفتح أمامهم المجال لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة .

نلاحظ من خلال هذا محور التمكين حسب إجابات الباحثين أن المؤسسة لها بعض الاهتمام بتمكين العاملين من أداء مهامهم وتطويرها حيث كانت إجاباتهم بالموافقة بدرجة متوسطة ما عدا الفقرة 9 التي كانت بدرجة مرتفعة، وأن الاتجاه العام لمحور التمكين كان بمتوسط حسابي بقيمة 2.34 وانحراف معياري قدره 0.345 وهذا من شأنه أن يساهم في تأهيلهم مع ضرورة الاهتمام أكثر بهذا المحور .

### الجدول رقم (13):الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده إدارة المعرفة:

الاتجاه العام للمحور الخاص بتأهيل الموارد البشرية					
البعده الثالث: إدارة المعرفة					
الترتيب	التقييم	الانحراف	المتوسط	الفقرات	
2	موافق بدرجة متوسطة	,842	2,00	استخدام التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة	13
3	موافق بدرجة متوسطة	,836	1,90	توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضنا البعض.	14
1	موافق	,746	2,50	تشجع المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	15
4	ضعيف	0.51	2.20	الاتجاه العام لمحور إدارة المعرفة	16
		0.45	2.78	المجموع	

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي تناول اتجاه العينة فيما يخص اتجاه تأهيل الموارد البشرية حول بعد إدارة المعرفة، حيث سجل أعلى متوسط للفقرة رقم 15 التي حوت فقراتها "تشجع المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب" وهذا ما يشير إلى مدى اهتمام المؤسسة بالمعرفة التي يجب أن يكتسبها الأفراد والتي تساهم بشكل كبير في تأهيلهم، حيث تصدرت هذه الفقرة الترتيب الأول وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,50، الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.746 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه المؤسسة تشجع على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم 13 والتي تضمنت " استخدام التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة " وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,00 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,842 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه استخدام التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة، ثم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 14 والتي تضمنت " توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضنا البعض"، وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 1,90 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,836، ما يدل على انه هناك تشتت في اجابات هذه العبارة من طرف افراد العينة الاخر الذي يدل على انه قد لا توفر لهم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضهم البعض.

نلاحظ من خلال محور إدارة المعرفة حسب إجابات الباحثين أن المؤسسة لها بعض الاهتمام بالمعرفة المتطلبة لدى العاملين مما يحسن من أداء مهامهم ومواكبة التطورات الحديثة في مجال اختصاصهم، حيث كانت إجاباتهم بالموافقة بدرجة متوسطة، وأن الاتجاه العام لمحور إدارة المعرفة كان بمتوسط حسابي بقيمة 2.78 وانحراف معياري قدره 0.45 وهذا من شأنه أن يساهم في تأهيلهم مع ضرورة الاهتمام أكثر بهذا المحور .

#### تحليل اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور علاقة التدريب والتعليم والنمو:

يضم الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المدروسة للمتغير المستقل اتجاهات وانطلاقاً من المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد درجة التقييم لكل فقرة وكانت النتائج كما يلي من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (14): الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب والتعليم والنمو طبقاً لإجابات العينة المدروسة:

الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب والتعليم والنمو					
البعد الأول: علاقة التدريب والتعليم والنمو					
الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
17.	تشجعي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي عن طريق دورات تدريبية	2,43	,725	موافق	2
18.	تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى والتعلم مهم.	2,40	,851	موافق	3
19.	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين باستمرار وفق برامج تعليمية	2,46	,762	موافق	1
20.	تحرص الإدارة على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة	2,43	,742	موافق	2

21.	الاتجاه العام لمحور علاقة التدريب بالتعلم والنمو	2.42	0.67	ضعيف
	المجموع	2.56	0.51	

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي تناول اتجاه العينة فيما يخص الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو، كانت نتجه معظم إجابات أفراد العينة من خلال الفقرات إلى تقييم ضعيف، حيث سجل أعلى متوسط للفقرة رقم 20 ، التي حوت فقراتها " تحرص الإدارة على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة " حيث تصدرت الترتيب الأول وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,43، الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.742 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انه المؤسسة تحرص على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة ، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم 17 والتي تضمنت " تشجعي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي عن طريق دورات تدريبية " وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,43 الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,725 ما يدل على انه افراد العينة متفقون حول هذه العبارة ما يفسر انه المؤسسة تشجعهم على الإبداع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم عن طريق تقديم دورات تدريبية لهم ، والفقرة رقم 20 والتي تضمنت " تحرص الإدارة على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة " و كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,43 الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,742 ما يدل على انه المؤسسة تحرص على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة ،

ثم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 18 والتي تضمنت " تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى والتعلم مهم " و كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,40 الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,851 ما يدل على افراد العينة متفقون في اجاباتهم على هذه العبارة .

نلاحظ من خلال محور علاقة التدريب بالتعلم والنمو حسب إجابات الباحثين أن المؤسسة تهتم بتنمية مهارات عمالها و تحرص على تدريبهم لرفع من مستوى ادائهم و فعاليتهم، حيث كانت إجاباتهم بالموافقة بدرجة متوسطة ، وأن الاتجاه العام لمحور إدارة المعرفة كان بمتوسط حسابي بقيمة 2.56 وانحراف معياري قدره 0.51 وهذا ما يدل على انه افراد العينة متفقون على ان المؤسسة تهتم بالتدريب الذي له علاقة بالتعليم والنمو للمؤسسة.

الجدول رقم (15): الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التمكين بالتعليم والنمو طبقاً لإجابات العينة المدروسة:

الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو				
البعد الأول: علاقة التمكين بالتعليم والنمو				
الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	التقييم
22.	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.	2,39	,684	موافق
23.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير	2,28	,795	موافق بدرجة متوسطة
24.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير	2,28	,795	موافق بدرجة متوسطة

25.	يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية	2,21	,867	موافق بدرجة متوسطة	5
26.	يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم	2,54	,711	موافق	1
27.	تستمع الإدارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار ما	2,41	,758	موافق	2
28.	تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهرا إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم.	2,11	,693	موافق بدرجة متوسطة	6
29.	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.	1,99	,893	موافق بدرجة متوسطة	7
30.	الاتجاه العام لمحور علاقة التمكين بالتعلم والنمو	2.27	0.54	ضعيف	
31.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير	2,28	,795	موافق بدرجة متوسطة	4
	المجموع	2.4	0.45		

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي تناول اتجاه العينة فيما يخص الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو، حيث سجل أعلى متوسط للفقرة رقم 26 التي حوت فقراتها "يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم لأن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة اقتصادية و بالتالي لا بد الوقوف على كل كبيرة و صغيرة و من هذا المنبر يحاول أرباب العمل الوقوف على آراء و انشغالات الموظفين" حيث تصدرت الترتيب الأول وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,54، الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.7111 ما يدل على انه افراد العينة متفوقون على هذه العبارة، ثم تصدرت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 27 والتي تضمنت " تستمع الإدارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار و ذلك لأن الشركة تحترم موظفيها" وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,41، الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,758 ما يدل على انه افراد العينة متفوقون على انه المؤسسة تستمع لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار و ذلك لأن الشركة تحترم موظفيها، ثم تصدرت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 29 والتي تضمنت " تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل " وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,39، الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,684 ما يفسر على انه افراد العينة متفوقون على انه المؤسسة تحرص على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل، ثم تصدرت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 23 والتي تضمنت " توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير" وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,28، الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,795 ما يدل على انه افراد العينة متفوقون على انه المؤسسة توفر لهم الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير، تصدرت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 25 التي تضمنت فقراتها " يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية " وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,21، الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة

الانحراف المعياري لها 0,867 ما يفسر على انه افراد العينة متفوقون على انه التمكين يشجع على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية،

ثم تصدرت في المرتبة السادسة الفقرة رقم 28 التي تضمنت فقراتها " تحرص الإدارة على جعل المبدعين مسارها إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم " كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,11 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,693 ، ما يدل على ان افراد العينة متفوقون على انه المؤسسة تحرص على جعل المبدعين مسارها إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم، ثم تصدرت في المرتبة السابعة الفقرة رقم 29 التي تضمنت فقراتها " تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل " كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 1,99 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,893 ما يدل على انه هناك تشتت في اجابات افراد العينة .

نلاحظ من خلال محور علاقة التمكين بالتعلم والنمو حسب إجابات الباحثين أن لتمكين علاقة بالتعليم و النمو في المؤسسة المؤسسة ، حيث كانت إجاباتهم بالموافقة بدرجة متوسطة ، وأن الاتجاه العام لهذا المحور كان بمتوسط حسابي بقيمة 2.4 وانحراف معياري قدره 0.45 وهذا

الجدول رقم (16):الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو طبقا لإجابات العينة المدروسة:

الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة بالتعليم والنمو					
البعد الأول: علاقة إدارة المعرفة بالتعليم والنمو					
الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	التقييم	الترتيب
32.	تحفز المؤسسة موظفيها على تطبيق المعرفة	2,14	,882	موافق بدرجة متوسطة	5
33.	تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة مع مختلف المستويات الإدارية	2,33	,776	موافق بدرجة متوسطة	3
34.	يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات و التي توفر فرص الإفادة من المعرفة.	2,43	,689	موافق	2
35.	تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.	2,15	,765	موافق بدرجة متوسطة	4
36.	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.	2,53	,675	موافق	1
37.	الاتجاه العام لمحور علاقة إدارة المعرفة بالتعلم والنمو	2.27	0.47	ضعيف	
	المجموع	2.45	0.56		

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي تناول اتجاه العينة فيما يخص الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو، حيث سجل أعلى متوسط للفقرة رقم 35 التي حوت فقراتها " تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية" حيث تصدرت الترتيب الأول وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,53 الذي يشير إلى تقييم عال

وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.677 ما يدل على انه أفراد العينة متفقون على ان المؤسسة تتابع مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية، في حين تصدرت في المرتبة الثانية الفقرة رقم 33 التي تضمنت " يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات والتي توفر فرص الإفادة من المعرفة" وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,43 الذي يشير إلى تقييم عال وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 689, ما يدل على انه أفراد العينة متفقون في الاجابة على هذه العبارة، ثم تصدرت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 32 والتي تضمنت "تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة مع مختلف المستويات الإدارية" وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,33 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 776, ما يدل على انه أفراد العينة متفقون على انه المؤسسة تحرص على مشاركة المعرفة مع مختلف المستويات الإدارية، ثم تصدرت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 34 والتي تضمنت تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية وكانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,15 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 765, ما يدل على انه افراد العينة متفقون في لإجابتهم على هذه العبارة، ثم تصدرت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 31 والتي تضمنت " تحفز المؤسسة موظفيها على تطبيق المعرفة" و كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 2,14 الذي يشير إلى تقييم متوسط وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0,882 ما يدل على انه افراد العينة متفقون على انع المؤسسة تحفز موظفيها على تطبيق المعرفة.

نلاحظ من خلال محور علاقة إدارة المعرفة بالتعلم والنمو حسب إجابات الباحثين أن المؤسسة تهتم بإدارة المعرفة، كما انه هناك علاقة لادارة المعرفة بالتعليم والنمو، حيث كانت إجاباتهم بالموافقة بدرجة متوسطة، وأن الاتجاه العام لهذا المحور كان بمتوسط حسابي بقيمة 2.45 وانحراف معياري قدره 0.56 . ومنه يمكننا تلخيص الجداول السابقة كما يلي:

الجدول رقم(17) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومستوى الأثر للمحورين

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
المحور الثاني "تأهيل الموارد البشرية"	2.778	0.637	02	مرتفع
المحور الثالث "علاقة التأهيل بالتعليم و النمو"	2.861	0.424	01	
المجموع الكلي	2.917	0.439	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول إلى الإجابات العينة عن جميع العبارات المتعلقة بالبحر الثاني و الثالث، فقد جاءت في المرتبة الأولى " المحور الثالث" بمتوسط حسابي (2.861) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (2.917) وانحراف معياري (0.424)، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقون على أن لتأهيل علاقة بالتعليم و النمو في المؤسسة ، وتأتي في المرتبة الثانية " المحور الثاني" بمتوسط حسابي (3.778)، و انحراف معياري (0.637) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتأهيل مواردها البشرية ، وهذا ما يوضحه التقارب في إجاباتهم حول هذا المحور.

### ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة

نقوم بإختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية من خلال استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد وتحليل الانحدار الخطي المتعدد .

#### • اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يساهم التدريب في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

الجدول (18) : تحليل التباين لمستوى مساهمة التدريب في تأهيل الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5%

	درجة المعنوية	اختبار	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربع
	Sig	F			
بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0.032	5.119	0.005	1	0.005
			0.001	78	0.027
				79	0.032

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب جدول ANOVA بما أن قيمة F الحسابية هي (5.119) بدرجة معنوية (Sig= 0.032) أقل من المعنوية

المعتمدة في الدراسة فإننا نرفض  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه يساهم التدريب في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع. عند مستوى معنوية 5%.

وهي علاقة طردية متوسطة بين التأهيل و تدريب الموارد البشرية ، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول ( 19 ) : الانحدار المتعدد لتدريب الموارد البشرية

البيان	R	R <sup>2</sup>	Bêta	SIG
تدريب الموارد البشرية	0.393	,0.155	0.393	0.032

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

قدر معامل التحديد  $R^2=0.155$ ، والذي يفسر على أن % 55.1 من التغيرات الحاصلة في تأهيل الموارد البشرية ، ترجع إلى لتدريب الموارد البشرية و %84.5 ترجع إلى عوامل تفسيرية أخرى، كما قدرت درجة  $Bêta$  ب (0.393) وهذا يمثل وجود زيادة ب (0.393) في تدريب الموارد البشرية والذي يؤدي إلى الزيادة في تأهيل الموارد البشرية ب (0.393) وهذا يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا يساهم التمكين في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع عند مستوى معنوية 5%.

الجدول(20) : تحليل التباين لمستوى مساهمة التمكين في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

درجة المعنوية	اختبار F	متوسط مربع	درجة الحرية	مجموع المربع	Sig
بين المجموعات	19.966	1.654	1	1.654	0.000
خارج المجموعات		0.083	78	2.319	
المجموع			79	3.973	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب جدول ANOVA بما أن قيمة F الحسابية هي (19.966) بدرجة معنوية (Sig= 0.00) اقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة فإننا نرفض  $H_0$  القائلة بأنه لا يساهم التمكين في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع عند مستوى معنوية 5%.

ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تأهيل الموارد البشرية ومستوى فعالية تمكين الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (21) : الانحدار المتعدد تمكين الموارد البشرية

البيان	R	R <sup>2</sup>	Bêta	SIG
تمكين الموارد البشرية	0.645	0.416	0.645	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

كما قدر معامل التحديد  $R^2 = 0.416$ ، والذي يفسر على أن 41.6% من التغيرات الحاصلة في تأهيل الموارد البشرية ترجع إلى تمكينهم و 58.4% ترجع إلى عوامل تفسيرية أخرى .

3.الفرضية الثالثة: لا تساهم إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع عند مستوى معنوية 5%

الجدول(22) : تحليل التباين لمستوى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

درجة المعنوية	اختبار	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربع	sig
0.267	1.280	0.053	1	0.053	بين المجموعات
		0.042	78	1.167	خارج المجموعات
			79	1.220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب جدول ANOVA بما أن قيمة F الحسابية هي (1.280) بدرجة معنوية (SIG= 0.267) اكبر من المعنوية المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة إحصائية بين مستوى تأهيل الموارد البشرية ومستوى فعالية ادارة المعرفة عند مستوى معنوية 5%.

وهي علاقة قوية بيناظرارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية ، وهذا ما يظهره الجدول التالي :

الجدول (23) : الانحدار المتعدد لادارة المعرفة

البيان	R	R <sup>2</sup>	Bêta	SIG
ادارة المعرفة	0.209	0.44	0.209	0.267

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

كما قدر معامل التحديد  $R^2 = 0.44$ ، والذي يفسر على أن 44% من التغيرات الحاصلة في تأهيل الموارد البشرية ترجع إلى ادارة المعرفة و 56% ترجع إلى عوامل تفسيرية أخرى، كما قدرت Bêta بـ (0.209) وهذا يمثل وجود زيادة بـ (0.209) في ادارة المعرفة والذي يؤدي إلى الزيادة في تأهيل الموارد البشرية بـ (0.209) وهذا يعني رفض الفرضية الثالثة. اختبار الفرضية الرئيسية : لا يساهم كل من التدريب، التمكين، إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة . عند مستوى معنوية 5%.

والجدول (24) : تحليل التباين لمستوى مساهمة كل من التدريب، التمكين، إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

درجة المعنوية	اختبار	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربع	sig
0.00	17.636	0.654	1	0.654	بين المجموعات
		0.37	78	1.038	خارج المجموعات
			79	1.629	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب جدول ANOVA بما أن قيمة F الحسابية هي (17.636) بدرجة معنوية (Sig= 0.0) اقل من المعنوية المعتمدة في الدراسة فإننا نرفض  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه يساهم كل من التدريب، التمكين، إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول(25): الانحدار المتعدد لتأهيل الموارد البشرية

SIG	Bêta	R <sup>2</sup>	R	البيان
0.00	0.622	0.386	0.622	تأهيل الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

كما قدر معامل التحديد  $R^2 = 0.386$  والذي يفسر على أن 38.6% من التغيرات الحاصلة في تأهيل الموارد البشرية ترجع إلى عملية التمكين ، التدريب و اظارة المعرفة و 61.4% ترجع إلى عوامل تفسيرية أخرى .

### المطلب الثاني مناقشة نتائج المتواصل إليها

- مناقشة النتائج النظرية المتواصل إليها

من خلال دراستنا النظرية لموضوع دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء توصلنا إلى :

- أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تختص بالبشر وبالأخص القوى العاملة وتهتم بتدريبهم وتنميتهم للعمل داخل مؤسسة ما. ونلاحظ هنا أن هذه الإدارة محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة حتى انتهاء خدمتها.
  - أن ومن خلال الاستقطاب على أنه عملية توظيف تقوم على جذب عمال موظفين للعمل بوظائف شاغرة نلاحظ من خلال هذه النتيجة أن الإستقطاب عبارة عن جذب العمال للمناصب الشاغرة في المؤسسة
  - أن تأهيل الموارد البشرية هو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية الذي يهتم بتحديد وتطوير الكفاءات الرئيسة لمقوى البشرية بالمعارف والاتجاهات والمهارات من خلال التأهيل مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية
  - نلاحظ هنا أن من أجل تأهيل كل عامل في المؤسسة لابد من رفع كفاءاته و تكوينه لفترة معينة
  - أن التدريب هو الأساس الرئيسي للتأهيل للموارد البشرية و ذلك من خلال عملية التكوين و تطوير مهارات العامل
- حيث لاحظنا أن التدريب عنصر مهم جدا في تأهيل الموارد البشرية
- أن تميز في الأداء يعني حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

نلاحظ من خلال تميز الأداء أن هناك صفات تميز أداء العامل في المؤسسة عن غيره بحيث يجعل المؤسسة تزدهر و تتطور من خلال أداء

● لتمييز الأداء مؤشرات و أدوات و من بين أدواتها بطاقة الأداء المتوازن

نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات قياس الأداء المتوازن حيث تساهم في إعطاء صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال و أيضا قياس الأداء بشكل فعال وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح .

- مناقشة النتائج التطبيقية المتواصل لها :

من خلال دراستنا الميدانية لموضوع دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري توصلنا إلى :

- لاحظنا أن فئة الذكور هي النسبة الأكبر التي طغت أفراد العينة المقصودة حيث مثلت 59% في جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس و هذا ما يدل أن أغلبية العمال في المؤسسة ذكور .
- لاحظنا من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر أن الفئة العمرية الغالب هي 22 سنة إلى 25 سنة و التي مثلت نسبة 56% من أفراد العينة وهذا ما يدل على أن المؤسسة توظف الشباب بنسبة كبيرة و هذا من أجل تطويرها و ترقيتها بروح المبادرات الشبابية التي تحمل أفكار جديد للمؤسسة
- لاحظنا من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن النسبة التي طغت هي المستوى الجامعي و هذا ما يدل على أن مستوى العلمي لعمال المؤسسة هو جامعي وهذا ما يساهم في تطوير أداءها
- لاحظنا من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية: أن النسبة التي طغت هي في فئة أقل من خمس سنوات وذلك بالنسبة 44% وهذا ما يدل على أن أغلب العمال هم موظفين جدد
- لاحظنا من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة: أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم موظفون حيث مثلت 88% و هذا ما يدل أن الموظفون هم فئة الغالب على المسؤولين
- لاحظنا من خلال جدول المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي أن نسبة الموافق هي الغالبة حيث أن مجالها تروح من 2.34 إلى 3 وهذا يعتبر مؤشرا جيدا
- لاحظنا من خلال جدول الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده التدريب: أن عبارة التي مفادها أن المتدربين بالمؤسسة يتم اختيارهم حسب أهواء المسؤول ولهم حسب حاجة العمل الفعلية وهذا قد يحدث تأثير على فعالية التكوين بالنسبة للمؤسسة وهذا ما دلت عليه نسبت المتوسط الحسابي لهذه العبارة و تقييمها العالي ، ومن خلال باقي الإجابات تبين أن المؤسسة تهتم و تسعى إلى تدريب عمالها وهذا ما قد يساهم في تأهيل قدراتهم و تطويرها
- لاحظنا من خلال جدول الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده التمكين: أن عبارة التي تقول "توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية" تصدرت الترتيب في قيمة المتوسط الحسابي و تقييمها العالي ، ومن خلال باقي الإجابات تبين لنا أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين من أداء مختلف مهامهم وتطويرها وهذا يساهم في تأهيل قدرات العاملين
- لاحظنا من خلال جدول الاتجاه العام للمحور الخاص بالتأهيل البشري لبعده إدارة المعرفة: أن الفقرة التي تحتوي على تشجع المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب كان متوسطها الحسابي عالي عن بقية الفقرات وهذا يدل على مدى

إهتمام المؤسسة بالمعرفة التي تساهم بدورها في تأهيلهم ، و من خلال باقي الإجابات التي كانت أغلبها بعبارة موافق تدل أن المؤسسة تهتم بمتطلبات المعرفة لدى العاملين التي تساعد على تنمية قدراتهم و تطويرها .

- لاحظنا من خلال جدول تحليل اتجاهات أفراد العينة فيما يخص محور علاقة التدريب التعليم والنمو: أن الفقرة التي تحتوي على تحرص الإدارة على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة كان متوسط الحسائي هو أعلى متوسط من بين الإجابات و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالتعليم العاملين وذلك من أجل تطوير مهارتهم و أدائهم في العمل
- لاحظنا من خلال جدول الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التمكين بالتعليم والنمو طبقا لإجابات العينة المدروسة: أن عبارة يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم وهذا يدل على أن المؤسسة ذات طابع إقتصادي ، وذلك يقودها إلى تتبع كل أمور صغيرة كانت أو كبيرة و من هذا أساس يسعى أرباب العمل الوقوف على آراء و انشغالات الموظفين ، و من خلال باقي الإجابات تبين لنا أنه توجد علاقة كبيرة بين التمكين و التعليم و السعي نحو نمو المؤسسة
- لاحظنا من خلال جدول الاتجاه العام للمحور الخاص بعلاقة التدريب بالتعليم والنمو طبقا لإجابات العينة المدروسة: أن عبارة تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بإقامة البرامج التكوينية للعمال ، و من خلال باقي الإجابات إستنتجنا أن المؤسسة تسعى جاهدة في إقامة البرامج التكوينية للعمال وهذا من أجل زيادة معارفهم من أجل تطوير نمو المؤسسة و سعي بها نحو الأعلى .
- لاحظنا من خلال جدول علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين، التدريب وإدارة المعرفة بتميز الأداء من خلال التعلم والنمو: أن مستوى الدلالة الإحصائية يمثل 5% وهذا ما يدل على أن هناك علاقة مترابطة بين أبعاد التمكين و التدريب و إدارة المعرفة و تميز الأداء البشري من خلال تطوير إمكانياتهم من خلال التعليم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق النمو و الإرتقاء بالمؤسسة و من هنا نتأكد من صحة الفرضية الأولى
- من خلال جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار ابعاد التأهل الموارد البشرية على تميز الأداء من خلال التعلم و النمو : أن يتبين أن التأهل الموارد البشرية لا يؤثر على تميز الأداء من خلال التعلم والنمو بأبعاده وهذا ما ينفي الفرضية الثانية

## خلاصة

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي أعطينا صورة واقعية عن دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري في مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت ، وذلك عن طريق عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، كما قمنا باختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها إلى أن تأهيل المورد البشرية في تميز لا يؤثر على تميز الأداء من خلال التعلم والنمو بأبعاده

خاتمة

إن ضرورة تحديث وظيفة تدبير الموارد البشرية تعد أحد الخيارات الإستراتيجية لتطوير المرفق العام المحلي . فالاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه وتنميته يدخل في أولويات استراتيجيات تحسين الأداء الإداري، عن طريق تعبئة الطاقات وسد العجز والقصور في الكفاءات البشرية، إلا أن الإدارة الجماعية لم تعط لعملية التوظيف ولا تأهيل الموظفين المكانة التي تستحقها ويتجلى ذلك في عدة مظاهر: عدم جودة طرق التكوين والتدريب ، عدم جودة أساليب تقييم أداء الموظفين ، هشاشة آليات تحفيز الموارد البشرية، . غياب منظومة متناسقة للأجور والتعويضات ، . تعقد نسق الترقية وبطئها ،

انطلاقاً من الأهداف المسطرة لدراسة و الاستعانة بالفرضيات التي تم وضعها من خلال المنطلق الرئيسي لدراسة والمتمثل في الإشكالية الرئيسية التي مفادها ما مدى مساهمة تأهيل الموارد البشرية في تميز المورد البشري لمؤسسة سونلغاز وحدة تقرت ؟ :وللإجابة على هذه الإشكالية تناولت الدراسة جانبين : الأول نظري تم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم الرئيسية للموضوع وأيضاً أهم الدراسات السابقة للموضوع بينما الثاني تطبيقي بحيث تطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية للموضوع وأيضاً حاولنا إسقاط لما تم التطرق له في الجانب النظري.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها للموضوع المطروح و تحليله تبين لنا أن على أي مؤسسة تعمل على تكوين عمالها و تطوير خبرتهم و تأهيلهم جيد من أجل إزهار و إرتقاء المؤسسة إلى مستويات أعلى و بناء على هذا قمنا في الجانب التطبيقي بإسقاط الموضوع على دراسة الحالة المتمثل في مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت بحيث تم الاعتماد على مختلف المقابلات التي تم إجرائها في مختلف المصالح التابعة لدائرة الموارد البشرية في مؤسسة و إستمارة إستبيان و جمع لمختلف المعلومات والوثائق الواجبة لدراسة الموضوع المطروح لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة ومن ثم الإجابة على الإشكالات الرئيسية للدراسة

### اختبار صحة الفرضيات :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** حيث تم التأكد من صحة الفرضية القائلة: " يساهم كل من التدريب، التمكين، إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع وذلك من خلال النتائج المتوصل لها :

- أن المؤسسة تهتم بالتعليم العاملين وذلك من أجل تطوير مهارتهم و أدائهم في العمل
- توجد علاقة كبيرة بين التمكين و التعليم و السعي نحو نمو المؤسسة
- أن المؤسسة تسعى جاهدة في إقامة البرامج التكوينية للعمال وهذا من أجل زيادة معارفهم من أجل تطوير نمو المؤسسة و سعي بها نحو الأعلى
- هناك علاقة مترابطة بين أبعاد التمكين و التدريب وإدارة المعرفة و تميز الأداء البشري من خلال تطوير إمكانياتهم من خلال التعليم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق النمو و الإرتقاء بالمؤسسة
- أن التأهل الموارد البشرية لا يؤثر على تميز الأداء من خلال التعلم والنمو بأبعاده

**الفرضية الرئيسية الثانية :** حيث تم التأكد من صحة الفرضية القائلة: " يساهم تأهيل الموارد البشرية في زيادة التعليم و النمو بمستوى مرتفع في مؤسسة سونلغاز وحدة تقرت " وذلك من خلال النتائج التي توصلنا لها من خلال الجانب التطبيقي وهي كما يلي :

- أن المؤسسة تسعى جاهدة في إقامة البرامج التكوينية للعمال وهذا من أجل زيادة معارفهم من أجل تطوير نمو المؤسسة و سعي بها نحو الأعلى
- الفرضية الفرعية الأولى :** تم التأكد من صحة الفرضية القائلة: " يساهم التدريب في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع " وذلك من خلال النتيجة المتوصل لها من خلال الفصل التطبيقي
- أن المؤسسة تهتم و تسعى إلى تدريب عمالها وهذا ما قد يساهم في تأهيل قدراتهم و تطويرها
- الفرضية الفرعية الثانية :** تم التأكد من صحة الفرضية القائلة: " يساهم التمكين في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع " وذلك من خلال النتيجة المتوصل لها في الجانب التطبيقي
- أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين من أداء مختلف مهامهم وتطويرها وهذا يساهم في تأهيل قدرات العاملين
- الفرضية الفرعية الثالثة :** تم تأكيد من صحة الفرضية القائلة: " تساهم إدارة المعرفة في تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة محلا لدراسة بمستوى مرتفع " من خلال نتيجة المتوصل لها في الجانب التطبيقي
- أن المؤسسة تهتم بمتطلبات المعرفة لدى العاملين التي تساعد على تنمية قدراتهم و تطويرها

### أهم النتائج المتوصل إليها

- من خلال درستنا لموضوع دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري توصلنا إلى النتائج التالية :
- أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تختو بالبشر وبالأخو القوى العاملة وتهتم بتدريبهم وتنميتهم للعمل داخل مؤسسة ما.
  - أن الاستقطاب على أنه عملية توظيف تقوم على جذب عمال موظفين للعمل بوظائف شاغرة
  - أن تأهيل الموارد البشرية هو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية الذي يهتم بتحديد وتطوير الكفاءات الرئيسية لمقوى البشرية بالمعارف والاتجاهات والمهارات من خلال التأهيل مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.
  - أن التدريب هو الأساس الرئيسي للتأهيل للموارد البشرية و ذلك من خلال عملية التكوين و تطوير مهارات العامل
  - أن تميز في الأداء يعه حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى
  - لتمييز الأداء مؤشرات و أدوات و من بين أدواتها بطاقة الأداء المتوازن
  - أن المؤسسة تهتم و تسعى إلى تدريب عمالها وهذا ما قد يساهم في تأهيل قدراتهم و تطويرها
  - أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين من أداء مختلف مهامهم وتطويرها وهذا يساهم في تأهيل قدرات العاملين

- أن المؤسسة تهتم بمتطلبات المعرفة لدى العاملين التي تساعد على تنمية قدراتهم و تطويرها
- أن المؤسسة تهتم بالتعليم العاملين وذلك من أجل تطوير مهارتهم و أدائهم في العمل
- توجد علاقة كبيرة بين التمكين و التعليم و السعي نحو نمو المؤسسة
- أن المؤسسة تسعى جاهدة في إقامة البرامج التكوينية للعمال وهذا من أجل زيادة معارفهم من أجل تطوير نمو المؤسسة و سعي بها نحو الأعلى
- هناك علاقة مترابطة بين أبعاد التمكين و التدريب وإدارة المعرفة و تميز الأداء البشري من خلال تطوير إمكانياتهم من خلال التعليم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق النمو و الإرتقاء بالمؤسسة
- أن التأهل الموارد البشرية لا يؤثر على تميز الأداء من خلال التعلم والنمو بأبعاده

#### آفاق البحث:

- فعالية تأهيل الموارد البشرية في زيادة أرباح المؤسسة .
- التميز الإداري للموارد البشرية في إدارة البشرية .
- أثر الأداء المتميز في تطوير المؤسسة
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- المشهدان سعد سليمان، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، لبنان، 2017
- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010
- إبراهيم العمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003
- صلاح الدين، علي الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- صبحي ادريس وائل محمد، وظاهر محسن منصور الغالي، (، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم التوازن"، عمان: دار وائل للنشر، 2009
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. الأردن 2007 .
- ظاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالي الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 .
- عادل محمد زايد، ، "الاداء التنظيمي المتميز :الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، 2006
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003
- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، (بطاقة الاداء المتوازن) المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي(، مصر: مكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2010
- عبد الرحيم محمد، (، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية: الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008
- عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة، عالم الكتب، 2000

- عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. بعد استراتيجي. ط 9. دار وائل للنشر. الأردن. 2005.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- فلاح حسن عداي الحسيه، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000
- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، على الكتب، ط3، القاهرة، 2004
- محي الدين عبد الحليم، الدراما التلفزيونية والشباب الجامعي، دار العلوم، عنابة، 2003
- محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996
- يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة المحلية، الجزائر، 2008

Goetsch & Davis, Stanley B, introduction to total quality, 2nd edition, prentice hall, New jersey, 1997

Nadège GUNIA : La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Toulouse I .2002

William .B. Werther, T.kelth Davis. Personnel management and human ressources. New York. Mc Graw Hill. 1982

Weston, J. , Besley, S. & Brigham, E), "Essentials of Manageria Finance", 11th Ed., The Dryden Press., 1996 ,New York

Wheelen, T.L. & Hunger,J.D., (1995), Strategic Management and Business .ε Policy", 5th Ed., Addison – Wesley PUB, 1995 New York

#### ثانيا: الرسائل الجامعية:

- بوشارب بديعة، دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

- ▶ بوعيرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007
- ▶ حنين الزهراء، زنقي خديجة، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، السنة، 2017/2018
- ▶ سمير عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشوره، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2016
- ▶ سعيد سمير أبو جليلة، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، آ.ب، 2018
- ▶ فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشوره، جامعة الجزائر - الجزائر، 2008 / 2009
- ▶ فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشور، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010
- ▶ قرادة ياسمين، إستراتيجية المؤسسة و دورها في تأهيل الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة المصالح الفلاحية لولاية غرداية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة غرداية - مدرسة الدكتوراه، السنة الجامعية: 2014/2015
- ▶ قبطان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير ( منشوره،)جامعة الجزائر، 2013/2014
- ▶ عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الموسم الجامعي 2014/2015
- ▶ علاء الدين مزيان، عبد الكريم حدادي، تأهيل الموارد البشرية تنمية وتطوير الكفاءات نموذجاً، ماستر الحكامة وسياسة الجماعات الترابية، تطوان،
- ▶ كادي سمية، كريمي فتيحة، تأهيل المورد البشرية كمطلب لدعم توجه البنوك نحو الصيرفة الإسلامية -دراسة ميدانية في بعض الوكالات البنكية بأدرار، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، الموسم الجامعي 2021/2022
- ▶ وسى هالة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرة التجارة لولاية البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة اكلي محمد الحاج البويرة، 2014/2015
- ▶ محمد أبو قمر محمد أحمد، ("تقويم أداء بنك فلسطين المحمود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009

ثالثا: التظاهرات العلمية والمحاضرات :

شليحي طاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، جامعة الجلفة،

محمد بن بوزيان، برودي نعيمة، التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية دراسة حالة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجامعة الهاشمية، الجزائر 2006

Peter baloh , Peter trkman, influence of internet and itechnology , work And human resource management information, on 2003

Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee ,the Contribution of –HRM to HRM Effectiveness : , relation – 2007

Botha , Deonie Francesca needs , »The Strategic continuing Of Executives and Managers in Selection of south African companies », 2008

نعيمة يحيوي، مدخل لإدارة الموارد البشرية، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ماستر تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

رابعا :الجراند والمجلات :

الشيخ الداوري، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد7 ، 2010/2009

أ. بوارد خالد و علي الأزوري ، " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 48 ، تاريخ صدور 2 تشرين الأول 2022

وجنان خالدية،)،(محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد ،07 العدد 02، 2018،

عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، الجزائر ، 2001

د عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله و د.محمد حسن الطيب عدلان ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالنظير على مجموعة جياذ الصناعية2019م) ، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية ، المجلد 3 ، العدد 7 ، 2022 ،

د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله و د.محمد حسن الطيب عدلان ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية2019م) "، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية ، المجلد 3، العدد 7 ، 2020

الدكتور مساك أمينة و أستاذة سلمى رزق الله ، " تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري " ، مجلة التنمية وإدارة المورد البشرية ، العدد 5 ، بدون سنة

ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، جامعة الحاج لخضر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد، 03/ 06/ 2015، باتتة السنة من 2011 إلى 2014

خامسا : الإنترنت :

عبد الله بوعلي، أهداف الموارد البشرية، الموقع الالكتروني [www.specialties.bayt.com](http://www.specialties.bayt.com) :تم الاطلاع عليه يوم:

2023/ 03/25

- ▶ SUSAN M. HEATHFIELD (28/02/2021), "What Is a Human Resource?", The balance careers, Retrieved11/01/2023

الملاحق

الملحق رقم 01 : بين إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

**موظف (ة) المؤسسة المحترم (ة)**

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: دور تأهيل الموارد البشرية في تمييز الأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة.  
لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.  
ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

• الجنس:

أنثى -

ذكر -

• السن:

- من 26 سنة إلى 30 سنة

- أقل من 25 سنة

- أكبر من 40 سنة

- من 31 إلى 40 سنوات

• المستوى التعليمي:

- ماستر

- ليسانس

- تقني سامي

• الخبرة المهنية

- من 5 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- أكثر من 21 سنة

- من 11 إلى 20 سنة

• الوظيفة: .....

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

## المحور الأول: تأهيل الموارد البشرية

درجة الموافقة			عبارات المحور الأول
موافق	محايد	غير موافق	
<b>البعد الأول: التدريب</b>			
			1. تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العمال من قبل المختصين بشكل مستمر
			2. يتم تحفيز المتدربين من خلال مشاركة الأفكار والمعلومات
			3. يساهم التدريب في استعمال آلات ومعدات المؤسسة بكفاءة
			4. يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي
			5. المتدربين بالمؤسسة يتم اختيارهم حسب أهواء المسؤول وليس حسب حاجة العمل الفعلية.
<b>البعد الثاني: التمكين</b>			
			6. تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي
			7. تمنحني الإدارة الحرية المناسبة للتصرف في أداء مهامي
			8. توفّر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بكل حرية
			9. يساعد التفويض على اكتساب المزيد من المهارات الجديدة باستمرار
			10. التفويض يفتح المجال أمامك لإيجاد حلول مختلفة ومتعددة
<b>البعد الثالث: إدارة المعرفة</b>			
			11. استخدم التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة
			12. توفّر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضنا البعض
			13. تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة
			14. تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.
			15. تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب

## المحور الثاني : علاقة التأهيل بالتعليم والنمو

درجة الموافقة			عبارات المحور الثاني
موافق	محايد	غير موافق	
<b>البعد الأول: علاقة التدريب بالتعليم والنمو</b>			
			16.تشجعتي المؤسسة على الإبداع وتطوير قدراتي ومهاراتي عن طريق دورات تدريبية
			17.تتبع المؤسسة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى والتعلم منهم
			18.تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين باستمرار وفق برامج تعليمية
			19.تحرص الإدارة على تنمية تعليم العاملين مهارات متطورة
<b>البعد الثاني: علاقة التمكين بالتعليم والنمو</b>			
			20. تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.
			21. توفر الإدارة الفرص لتطوير مهارات العاملين لتدعيم العمل الجماعي وحرية التعبير
			22. يشجع التمكين على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية
			23. يستطيع الموظفون في الإدارة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم
			24. تستمع الإدارة لرؤى ومقترحات العاملين ومناقشتها قبل اتخاذ قرار ما
			25. تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهرا إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم
			26. تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل
<b>البعد الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتعليم والنمو</b>			
			27. تحفز المؤسسة موظفيها على تطبيق المعرفة
			28. تعمل المؤسسة على مشاركة المعرفة مع مختلف المستويات الإدارية
			29. يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات والتي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.
			30. تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.
			31. تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق رقم 02 : يبين مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	31

Correlations

		التدريب	التمكين	المعرفة_إدارة	XXXX
التدريب	Pearson Correlation	1	,943**	,872**	,981**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80
التمكين	Pearson Correlation	,943**	1	,843**	,972**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80
المعرفة_إدارة	Pearson Correlation	,872**	,843**	1	,929**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80
XXXX	Pearson Correlation	,981**	,972**	,929**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80

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

Correlations

		علاقة والتدريب علاقة	علاقة والتعليم_التمكين علاقة	علاقة والتعليم_إدارة علاقة	kkkk
والتعليم_التدريب_علاقة	Pearson Correlation	1	,888**	-,042	,874**
	Sig. (2-tailed)		,000	,711	,000
	N	80	80	80	80
والتعليم_التمكين_علاقة	Pearson Correlation	,888**	1	,186	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000		,098	,000
	N	80	80	80	80
والتعليم_المعرفة_إدارة_علاقة	Pearson Correlation	-,042	,186	1	,420**
	Sig. (2-tailed)	,711	,098		,000
	N	80	80	80	80
Kkkk	Pearson Correlation	,874**	,945**	,420**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	

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

## Fréquences

[Jeu\_de\_données2]

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
من العمال بتدريب المؤسسة إدارة تهتم مستمر بشكل المختصين قبل	80	0	2,25	,703
مشاركة خلال من المتدربين تحفيز يتم والمعلومات الأفكار	80	0	2,30	,906
ومعدات آلات استعمال في التدريب يساهم بكفاءة المؤسسة	80	0	2,00	,900
المستويات كافة إلى التدريب يوجه في الفئات جميع ويشمل بالمنظمة الوظيفية الوظيفي الهرم	80	0	2,20	,818
حسب اختيارهم يتم بالمؤسسة المتدربين العمل حاجة حسب وليس المسؤول أهواء الفعلية.	80	0	2,45	,673
المهام أداء على قدراتي في الإدارة تثق لي الموكلة	80	0	2,15	,797
للتصرف المناسبة الحرية الإدارة تمنحني مهامى أداء في	80	0	2,10	,894
القرارات لاتخاذ الفرصة وظيفتي لي توفر حرية بكل	80	0	2,35	,797
من المزيد اكتساب على التفويض يساعد. باستمرار الجديدة المهارات	80	0	2,15	,858
حلول لإيجاد أمامك المجال يفتح التفويض ومتعددة مختلفة	80	0	1,85	,576
للمشاركة المتاحة التكنولوجيا استخدم الجديدة التطبيقات في والتعلم	80	0	2,00	,842
الحديثة الاتصال وسائل المؤسسة لنا توفر مع المعرفة وتبادل بمشاركة تسمح التي البعض بعضنا	80	0	1,90	,836
اكتساب على العاملين المؤسسة تشجع جديدة ومهارات معارف	80	0	2,50	,746
المعارف تطبيق مدى المؤسسة تتابع. التكوينية البرامج من المكتسبة	80	0	2,40	,668
في المعرفة تطبيق على المؤسسة تحرص المناسب الوقت	80	0	2,21	,822

وتطوير الإبداع على المؤسسة تشجيعي دورات طريق عن ومهاري قدراتي تدريبية	80	0	2,43	,725
قبل من التدريب أسلوب المؤسسة تتبع منهم والتعلم القدامى الخبرة زملاء	80	0	2,40	,851
العاملين تطوير إلى الإدارة تسعى تعليمية برامج وفق باستمرار	80	0	2,46	,762
العاملين تعليم تنمية على الإدارة تحرص متطورة مهارات	80	0	2,43	,742
السلطة تفويض على المؤسسة تحرص معارف يمتلكون الذين للعاملين الكافية في تعترضهم التي المشاكل لحل متميزة العمل.	80	0	2,39	,684
مهارات لتطوير الفرص الإدارة توفر وحرية الجماعي العمل لتدعيم العاملين التعبير	80	0	2,28	,795
وتطوير تنمية على التمكين يشجع الإبداعية وقدراتي مهاراتي	80	0	2,21	,867
الوصول الإدارة في الموظفون يستطيع موافقهم وشرح القرار أصحاب إلى	80	0	2,54	,711
العاملين ومقترحات لرؤى الإدارة تستمع ما قرار اتخاذ قبل ومناقشتها	80	0	2,41	,758
المبدعين جعل على الإدارة تحرص على وتعمل والتميز التفوق إلى مسارها تشجيعهم	80	0	2,11	,693
السلطة تفويض على المؤسسة تحرص معارف يمتلكون الذين للعاملين الكافية في تعترضهم التي المشاكل لحل متميزة العمل	80	0	1,99	,893
تطبيق على موظفيها المؤسسة تحفز المعرفة	80	0	2,14	,882
مع المعرفة مشاركة على المؤسسة تعمل الإدارية المستويات مختلف	80	0	2,33	,776
إلى المعرفة تطبيق في المختصون يستند فرص توفر والتي بيانات قاعدة بناء المعرفة من الإفادة	80	0	2,43	,689
في المعرفة تطبيق التكنولوجيا تدعم التنظيمية الممارسات	80	0	2,15	,765
المعارف تطبيق مدى المؤسسة تتابع التكوينية البرامج من المكتسبية	80	0	2,53	,675

### Table de fréquences

مستمر بشكل المختصين قبل من العمال بتدريب المؤسسة إدارة تهتم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	15,0	15,0	15,0
	محايد	36	45,0	45,0	60,0
	موافق	32	40,0	40,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

والمعلومات الأفكار مشاركة خلال من المتدربين تحفيز يتم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	24	30,0	30,0	30,0
	محايد	8	10,0	10,0	40,0
	موافق	48	60,0	60,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

بكفاءة المؤسسة ومعدات آلات استعمال في التدريب يساهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	32	40,0	40,0	40,0
	محايد	16	20,0	20,0	60,0
	موافق	32	40,0	40,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الوظيفي الهرم في الفئات جميع ويشمل بالمنظمة الوظيفية المستويات كافة إلى التدريب يوجه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	20	25,0	25,0	25,0
	محايد	24	30,0	30,0	55,0
	موافق	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الفعلية العمل حاجة حسب وليس المسؤول أهواء حسب اختيارهم يتم بالمؤسسة المتدربين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	10,0	10,0	10,0
	محايد	28	35,0	35,0	45,0
	موافق	44	55,0	55,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

لي الموكلة المهام أداء على قدراتي في الإدارة تتق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	20	25,0	25,0	25,0
	محايد	28	35,0	35,0	60,0
	موافق	32	40,0	40,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

مهامي أداء في للتصرف المناسبة الحرية الإدارة تمنحني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	28	35,0	35,0	35,0
	محايد	16	20,0	20,0	55,0
	موافق	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

حرية بكل القرارات لاتخاذ الفرصة وظيفتي لي توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	16	20,0	20,0	20,0
	محايد	20	25,0	25,0	45,0
	موافق	44	55,0	55,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

باستمرار الجديدة المهارات من المزيد اكتساب على التفويض يساعد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	24	30,0	30,0	30,0

	محايد	20	25,0	25,0	55,0
	موافق	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ومتعددة مختلفة حلول لإيجاد أمامك المجال يفتح التفويض

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	20	25,0	25,0	25,0
	محايد	52	65,0	65,0	90,0
	موافق	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الجديدة التطبيقات في والتعلم للمشاركة المتاحة التكنولوجيا استخدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	28	35,0	35,0	35,0
	محايد	24	30,0	30,0	65,0
	موافق	28	35,0	35,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

البعض بعضنا مع المعرفة وتبادل بمشاركة تسمح التي الحديثة الاتصال وسائل المؤسسة لنا توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	32	40,0	40,0	40,0
	محايد	24	30,0	30,0	70,0
	موافق	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

جديدة ومهارات معارف اكتساب على العاملين المؤسسة تشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	15,0	15,0	15,0
	محايد	16	20,0	20,0	35,0
	موافق	52	65,0	65,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التكوينية البرامج من المكتسبة المعارف تطبيق مدى المؤسسة تتابع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	10,0	10,0	10,0
	محايد	32	40,0	40,0	50,0
	موافق	40	50,0	50,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المناسب الوقت في المعرفة تطبيق على المؤسسة تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	20	25,0	25,0	25,0
	محايد	23	28,7	28,7	53,8
	موافق	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تدريبية دورات طريق عن ومهاراتي قدراتي وتطوير الإبداع على المؤسسة تشجعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	24	30,0	30,0	43,8
	موافق	45	56,3	56,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

منهم والتعلم القدامى الخبرة زملاء قبل من التدريب أسلوب المؤسسة تتبع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	19	23,8	23,8	23,8
	محايد	10	12,5	12,5	36,3
	موافق	51	63,7	63,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تعليمية برامج وفق باستمرار العاملين تطوير إلى الإدارة تسعى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	13	16,3	16,3	16,3
	محايد	17	21,3	21,3	37,5
	موافق	50	62,5	62,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

متطورة مهارات العاملين تعليم تنمية على الإدارة تحرص					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	15,0	15,0	15,0
	محايد	22	27,5	27,5	42,5
	موافق	46	57,5	57,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التي المشاكل لحل متميزة معارف يمتلكون الذين للعاملين الكافية السلطة تفويض على المؤسسة تحرص العمل في تعترضهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	11,3	11,3	11,3
	محايد	31	38,8	38,8	50,0
	موافق	40	50,0	50,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التعبير وحرية الجماعي العمل لتدعيم العاملين مهارات لتطوير الفرص الإدارة توفر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	17	21,3	21,3	21,3
	محايد	24	30,0	30,0	51,2
	موافق	39	48,8	48,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الإبداعية وقدراتي مهاراتي وتطوير تنمية على التمكين يشجع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	23	28,7	28,7	28,7
	محايد	17	21,3	21,3	50,0
	موافق	40	50,0	50,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

موافقهم وشرح القرار أصحاب إلى الوصول الإدارة في الموظفون يستطيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	10	12,5	12,5	12,5
	محايد	17	21,3	21,3	33,8
	موافق	53	66,3	66,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ما قرار اتخاذ قبل ومناقشتها العاملين ومقترحات لرؤى الإدارة تستمع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	13	16,3	16,3	16,3
	محايد	21	26,3	26,3	42,5
	موافق	46	57,5	57,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تشجيعهم على وتعمل والتميز التفوق إلى مسارها المبدعين جعل على الإدارة تحرص					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	15	18,8	18,8	18,8
	محايد	41	51,2	51,2	70,0
	موافق	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التي المشاكل لحل متميزة معارف يمتلكون الذين للعاملين الكافية السلطة تفويض على المؤسسة تحرص العمل في تعترضهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	32	40,0	40,0	40,0

	محايد	17	21,3	21,3	61,3
	موافق	31	38,8	38,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المعرفة تطبيق على موظفيها المؤسسة تحفز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	26	32,5	32,5	32,5
	محايد	17	21,3	21,3	53,8
	موافق	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الإدارية المستويات مختلف مع المعرفة مشاركة على المؤسسة تعمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	15	18,8	18,8	18,8
	محايد	24	30,0	30,0	48,8
	موافق	41	51,2	51,2	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المعرفة من الإفادة فرص توفر والتي بيانات قاعدة بناء إلى المعرفة تطبيق في المختصون يستند					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	11,3	11,3	11,3
	محايد	28	35,0	35,0	46,3
	موافق	43	53,8	53,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التنظيمية الممارسات في المعرفة تطبيق التكنولوجيا تدعم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	18	22,5	22,5	22,5
	محايد	32	40,0	40,0	62,5
	موافق	30	37,5	37,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التكوينية البرامج من المكتسبة المعارف تطبيق مدى المؤسسة تتابع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	10,0	10,0	10,0
	محايد	22	27,5	27,5	37,5
	موافق	50	62,5	62,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

		التدريب	التمكين	المعرفة_إدارة	_التدريب_علاقة والنمو_ بالتعليم	بالتعليم_التمكين_علاقة والنمو_	المعرفة_إدارة_علاقة النمو_ بالتعليم_
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2400	2,1200	2,2025	2,4281	2,2750	2,3125
Ecart type		,72174	,70125	,51851	,67176	,54114	,47183

Table de fréquences

التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	10,0	10,0	10,0
	1,20	4	5,0	5,0	15,0
	1,40	4	5,0	5,0	20,0
	1,60	8	10,0	10,0	30,0
	1,80	8	10,0	10,0	40,0
	2,20	4	5,0	5,0	45,0
	2,60	12	15,0	15,0	60,0
	2,80	12	15,0	15,0	75,0
	3,00	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التمكين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	16	20,0	20,0	20,0
	1,40	4	5,0	5,0	25,0
	1,80	4	5,0	5,0	30,0
	2,00	12	15,0	15,0	45,0
	2,20	8	10,0	10,0	55,0
	2,40	8	10,0	10,0	65,0
	2,80	20	25,0	25,0	90,0
	3,00	8	10,0	10,0	100,0

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المعرفة_إدارة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,20	2	2,5	2,5	2,5
	1,40	7	8,8	8,8	11,3
	1,60	12	15,0	15,0	26,3
	1,80	4	5,0	5,0	31,3
	2,00	4	5,0	5,0	36,3
	2,20	13	16,3	16,3	52,5
	2,40	11	13,8	13,8	66,3
	2,60	11	13,8	13,8	80,0
	2,80	10	12,5	12,5	92,5
	3,00	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

والنمو بالتعليم_التدريب_علاقة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	6,3	6,3	6,3
	1,25	3	3,8	3,8	10,0
	1,50	6	7,5	7,5	17,5
	1,75	5	6,3	6,3	23,8
	2,00	6	7,5	7,5	31,3
	2,25	5	6,3	6,3	37,5
	2,50	9	11,3	11,3	48,8
	2,75	4	5,0	5,0	53,8
	3,00	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

والنمو بالتعليم_التمكين_علاقة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	6,3	6,3	6,3
	1,14	2	2,5	2,5	8,8
	1,29	1	1,3	1,3	10,0
	1,43	1	1,3	1,3	11,3
	1,57	1	1,3	1,3	12,5

	1,71	1	1,3	1,3	13,8
	1,86	4	5,0	5,0	18,8
	2,00	11	13,8	13,8	32,5
	2,14	6	7,5	7,5	40,0
	2,29	6	7,5	7,5	47,5
	2,43	6	7,5	7,5	55,0
	2,57	16	20,0	20,0	75,0
	2,71	4	5,0	5,0	80,0
	2,86	13	16,3	16,3	96,3
	3,00	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

النمو بالتعليم المعرفة إدارة علاقة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,40	5	6,3	6,3	6,3
	1,60	6	7,5	7,5	13,8
	1,80	7	8,8	8,8	22,5
	2,00	8	10,0	10,0	32,5
	2,20	8	10,0	10,0	42,5
	2,40	14	17,5	17,5	60,0
	2,60	14	17,5	17,5	77,5
	2,80	9	11,3	11,3	88,8
	3,00	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	31

## Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التدريب	80	2,2400	,72174	,08069
التمكين	80	2,1200	,70125	,07840
المعرفة_إدارة	80	2,2025	,51851	,05797
والنمو_بالتعليم_التدريب_علاقة	80	2,4281	,67176	,07510
والنمو_بالتعليم_التمكين_علاقة	80	2,2750	,54114	,06050
والنمو_بالتعليم_المعرفة_إدارة_علاقة	80	2,3125	,47183	,05275

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدريب	27,759	79	,000	2,24000	2,0794	2,4006
التمكين	27,040	79	,000	2,12000	1,9639	2,2761
المعرفة_إدارة	37,993	79	,000	2,20250	2,0871	2,3179
والنمو_بالتعليم_التدريب_علاقة	32,330	79	,000	2,42813	2,2786	2,5776
والنمو_بالتعليم_التمكين_علاقة	37,603	79	,000	2,27500	2,1546	2,3954
والنمو_بالتعليم_المعرفة_إدارة_علاقة	43,837	79	,000	2,31250	2,2075	2,4175

## Corrélations

Corrélations						
	التدريب	التمكين	المعرفة_إدارة	_التدريب_علاقة والنمو_بالتعليم	بالتعليم_التمكين_علاقة والنمو_	المعرفة_إدارة_علاقة النمو_بالتعليم_
Corrélation de Pearson (bilatérale)	1	,943**	,872**	-,273*	-,381**	-,225*
		,000	,000	,014	,000	,045
	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,943**	1	,843**	-,295**	-,424**	-,184
	,000	,000	,000	,008	,000	,103
	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,872**	,843**	1	-,187	-,259*	-,221*
	,000	,000	,000	,097	,020	,049
	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson (bilatérale)	-,273*	-,295**	-,187	1	,888**	-,042
	,014	,008	,097	,000	,000	,711
	80	80	80	80	80	80
Corrélation de Pearson	-,381**	-,424**	-,259*	,888**	1	,186

الملاحق

(bilatérale)	,000	,000	,020	,000		,098
	80	80	80	80	80	80
élation de Pearson	-,225*	-,184	-,221*	-,042	,186	1
(bilatérale)	,045	,103	,049	,711	,098	
	80	80	80	80	80	80
niveau 0.01 (bilatéral).						
niveau 0.05 (bilatéral).						