

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القطب الجامعي بالقليلة



التخصص : إدارة الموارد البشرية
مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان

دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية
دراسة حالة الوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات
(ALNAFT)

تحت إشراف :

اليزيد مزعاش

إعداد الطالب :

بن راحله عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

| | | |
|-----|-------------|-----------------|
| MCA | رئيس اللجنة | فاضل صباح |
| MCB | مشرف | ليزيد مزعاش |
| MAB | ممتحن | محمد الحاج ليلى |

السنة الدراسية : 2021 / 2022

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه

الذي وفقنا في إعداد هذه المذكرة وقدرنا على إتمامها

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى الدكتور المشرف

" اليزيد مزعاش "

الذي تقاسم معنا عناء إتمام هذه الدراسة ولم يبخل علينا

بتوجيهاته القيمة وصبره العظيم

فلك مني خالص الإحترام والشكر والتقدير

كما أتقدم بالشكر إلى كل من "ياسمين رجال" و "حمامه دحلال"

ومديرة الموارد البشرية

"عراب صبرينه"

لمرافقتهم لنا طوال فترة التربص بالوكالة

الوطنية لتتمين موارد المحروقات

ALNAFT

الملخص

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية في الوكالة الوطنية لتنظيم موارد المحروقات (النفط)، إنطلاقاً من إشكالية البحث المتمثلة " بدور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية " وتوضح أهمية البحث في التركيز على ضرورة الإهتمام بتقييم أداء العاملين من أجل الكشف وتحديد النقائص والفجوات (المعرفية و المهارية والسلوكية) للعاملين في المنظمات بغية مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل الإداري، تناولت هذه الدراسة متغيرين الأول "المستقل" : تقييم أداء العاملين والمتغير الثاني "التابع" : تحديد الإحتياجات التدريبية بأبعاده (الإحتياجات المعرفية، الإحتياجات المهارية، الإحتياجات السلوكية)، تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قدرت ب (35) عامل بمقر الوكالة، كما قمنا بإستخدام برنامج SPSS من أجل إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة، إفترضنا في الدراسة على وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتضمن وجود علاقة إرتباط وتأثير بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية وذلك بالإعتماد على إجابات أفراد العينة في مقر الوكالة، ومن أهم إقتراحات الدراسة ضرورة الإهتمام أكثر بنظام تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية للعاملين، كما يجب الإعتماد على نتائج التقييم في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعاملين من أجل تحفيزهم وزيادة ولائهم للوكالة .

الكلمات المفتاحية : تقييم أداء العاملين، تحديد الإحتياجات التدريبية، التدريب

(Résumé) الملخص باللغة الفرنسية

Cette étude visait à clarifier la relation entre l'évaluation de la performance des employés et l'identification des besoins de la formation en l'agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures (ALNAFT) sur la base de problème scientifique " le rôle de l'évaluation de la performance des employés dans l'identification des besoins de la formation " L'importance de la recherche est évidente en mettant l'accent sur la nécessité de prêter attention à l'évaluation de la performance des employés afin de détecter et d'identifier les lacunes des (connaissances , compétence et comportement) Pour les employés dans les organisations Afin de suivre les développements dans le domaine du travail administratif. Cette étude a pris deux variables le variable (indépendant) : l'évaluation de la performance des employés et le deuxième variable (dépendante) : l'identification des besoins de la formation, dans ses trois dimensions (les besoins des connaissances, les besoins comportementale, les besoins des compétences). dans cette étude s'est appuyée sur le curriculum descriptif analytique et utilisé le questionnaire comme un outil principal de collecte des données à partir d'un échantillon estimé de (35) employé au siège de l'agence, Nous avons utilisé le logiciel SPSS pour tester les hypothèses et interpréter les résultats de l'étude, Dans l'étude nous avons supposé une corrélation statistiquement significative et un impact moral entre l'évaluation du rendement des employés et l'identification des besoins de formation, au final nous sommes arrivés à un ensemble de résultats qui incluent l'existence d'une corrélation et d'un effet entre l'évaluation de la performance des employés et l'identification des besoins de formation, ceci est basé sur les réponses des membres de l'échantillon au siège de l'agence. L'une des suggestions les plus importantes de l'étude est la nécessité d'accorder plus d'attention au système d'évaluation du performance et au processus de détermination des besoins comportementaux des employés, et les résultats de l'évaluation devraient être pris en compte dans la prise de diverses décisions concernant les employés afin pour les motiver.

Mots Clés : l'évaluation de la performance des employés, l'identification des besoins de formation, La formation

(Abstract) الملخص باللغة الإنجليزية

This study aims to clarify the relationship between the evaluation of employee performance and the identification of training needs in the National Agency for the Valorization of Hydrocarbon Resources (ALNAFT) on the basis of scientific problem "the role of evaluation of employee performance in identifying training needs". The importance of research is evident in emphasizing the need to pay attention to employee performance evaluation in order to detect and to identify gaps (knowledge, skill and behavioral) For employees in organizations To monitor developments in the field of administrative work. This study took two variables the variable (dependent): the evaluation of the performance of employees and the second variable (the independent): identification of training needs, in its three dimensions (knowledge needs, behavioral needs, skills needs). in this study relied on the analytical descriptive curriculum and used the questionnaire as a main tool for collecting data from an estimated sample of In this study, we relied on the questionnaire as a data collection tool from an estimated sample of (35) employees at agency headquarters. We used SPSS software to test the hypotheses and interpret the results of the study, In the study we assumed a statistically significant correlation and moral impact between the evaluation of employee performance and the identification of training needs, in the end we arrived at a set of results that include the existence of a correlation and an effect between the evaluation of employee performance and the identification of training needs, this is based on the responses of sample members at agency headquarters, one of the most important suggestions of the study is the need to pay more attention to the performance appraisal system and the process of determining the behavioral needs of employees, and the appraisal results should be taken into account in making various decisions concerning workers in order to motivate them.

Keywords : Evaluation of employee performance, Identification of training needs, Training

فهرس المحتويات

| | |
|------|--|
| iii | الملخص |
| vi | فهرس المحتويات |
| viii | قائمة الجداول |
| ix | قائمة الأشكال |
| 1 | المقدمة |
| 4 | الإشكالية : |
| 4 | الأسئلة الفرعية : |
| 4 | فرضيات البحث : |
| 5 | نموذج الدراسة : |
| 6 | أسباب اختيار الدراسة : |
| 7 | أهمية الدراسة : |
| 6 | أهداف الدراسة : |
| 8 | الفصل الأول: الجانب النظري |
| 9 | عرض الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للمتغيرين |
| 16 | المبحث الأول : المفاهيم الأساسية حول تقييم أداء العاملين |
| 16 | المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين |
| 17 | المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين |
| 20 | المطلب الثالث : معايير و طرق تقييم أداء العاملين |
| 23 | المطلب الرابع : مجالات استخدام تقييم أداء العاملين |
| 25 | المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية حول التدريب |
| 25 | المطلب الأول: مفهوم عملية التدريب |
| 26 | المطلب الثاني : مكونات عملية التدريب |
| 27 | المطلب الثالث : أهمية و أهداف عملية التدريب |
| 28 | المطلب الرابع : مراحل عملية التدريب |
| 30 | المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التدريبية |

| | |
|------|--|
| 30 | المطلب الأول : مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 31 | المطلب الثاني : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 31 | المطلب الثالث : عناصر ومستويات الاحتياجات التدريبية |
| 33 | المطلب الرابع : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية |
| 36 | الفصل الثاني: الجانب التطبيقي |
| 38 | المبحث الأول : التعرف على ميدان الدراسة |
| 38 | المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات النفط |
| 38 | المطلب الثاني : مهام الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات |
| 39 | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات |
| 43 | المبحث الثاني : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة |
| 43 | المطلب الأول : منهج ومجال الدراسة |
| 43 | المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة |
| 43 | المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات |
| 44 | المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستعملة |
| 46 | المطلب الخامس : التصميم الإحصائي للدراسة |
| 49 | المبحث الثالث : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية |
| 49 | المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية لعينة الدراسة |
| 54 | المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة |
| 60 | المطلب الثالث : تحليل الارتباط و إختبار الفرضيات |
| 65 | المطلب الرابع : مناقشة النتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة |
| 69 | الخاتمة |
| viii | المصادر و المراجع |
| xiv | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 19 | معايير تقييم الأداء | 01 |
| 20 | قائمة معايير التقييم | 02 |
| 43 | فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها | 03 |
| 45 | صدق الإتساق الداخلي لمحور تقييم أداء العاملين | 04 |
| 46 | صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور تحديد الإحتياجات التدريبية | 05 |
| 47 | معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة | 06 |
| 48 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 07 |
| 49 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 08 |
| 50 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 09 |
| 51 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 10 |
| 52 | توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية | 11 |
| 53 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم الأداء | 12 |
| 55 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإحتياجات المعرفية | 13 |
| 56 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإحتياجات المهارية | 14 |
| 58 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإحتياجات السلوكية | 15 |
| 60 | نتائج إختبار فرضيات الارتباط بين تقييم الأداء وتحديد الإحتياجات التدريبية | 16 |
| 61 | علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية | 17 |
| 61 | علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المعرفية | 18 |
| 62 | علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المهارية | 19 |
| 62 | علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية | 20 |
| 63 | علاقة التأثير بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية | 21 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 05 | مخطط البحث الإفتراضي | 01 |
| 22 | نموذج يوضح طريقة الإدارة بالأهداف | 02 |
| 23 | نموذج يوضح طريقة 360 درجة | 03 |
| 28 | مراحل عملية التدريب | 04 |
| 42 | الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات | 05 |
| 49 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 06 |
| 50 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 07 |
| 51 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 08 |
| 52 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 09 |
| 53 | توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية | 10 |

المقدمة

في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة في العالم تأكد العلماء والباحثون على أن التنمية في العصر الحالي لا تقتصر على رؤوس الأموال ولا على مدى توفر الموارد الطبيعية، بقدر ما ترى أن الموارد بشرية المؤهلة والمدربة هي الأساس الحقيقي في إزدهار وتقدم الأمم، فكثيرا ما نرى العديد من البلدان تزخر بثروات طبيعية هائلة لكنها ليست ضمن الدول المتقدمة و النامية والسبب في ذلك يعود إلى إفتقار هذه الدول إلى اليد العاملة المؤهلة والمكونة كما أن إستغلال هذه الدول لثرواتها يتم من قبل الموارد البشرية للدول النامية .

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات وأهم عنصر إستراتيجي كونها مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم فهي من تحدد مستوى أداء المنظمات ونجاحها وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان هو أساس لكل نشاط وبالتالي يعتبر رأس المال الحقيقي للمنظمات و المحرك لها فلا يمكن إيجاد منظمة ناجحة بدون موارد بشرية فعالة فالإستثمار الحقيقي يكمن في المورد البشري .

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمات عملية مستمرة وبالغة الأهمية حيث تمثل حلقة الوصل بين الموظفين وأهداف المنظمة، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى نجاح إدارة الموارد البشرية لديها، بحيث كلما كانت عملية الإدارة فعالة وسليمة كلما كانت المنظمة أكثر فعالية ونجاح و إستمرارية، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في الرفع من القدرات الإنتاجية للمنظمات بحيث تقوم بالتخلص من التكاليف والوحدات الإنتاجية المعيبة من أجل تحقيق الهدف الأسمى للمنظمات والمتمثل في البقاء والإستمرار في العمل وتحقيق الإزدهار خاصة مع حدة التنافس بين المنظمات .

ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة لأبد على إدارة الموارد البشرية القيام بوظائفها بمستوى عال من الفعالية والكفاءة من تعيين الموظفين وتوجيههم ثم تحفيزهم للحفاظ على علاقاتهم مع مختلف الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة كما تهتم إدارة الموارد البشرية بصرف الرواتب والمكافآت للموظفين و تحدد القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة إضافة إلى ترقية الموظفين أصحاب الخبرات الكبيرة كما تركز إدارة الموارد البشرية على إكتشاف النقائص و الفجوات التي يعاني منها الموظفون من أجل تجديد وتحديث معارفهم ومهاراتهم وإكسابهم قدرات وكفاءات جديدة تساعدهم في القيام بأعمالهم بإتقان وسرعة، من هنا ظهرت الحاجة إلى تقييم أداء العاملين وإستخدام نتائجه في مختلف القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين الأداة الأساسية لإدارة الموارد البشرية فنجاح المنظمة يرتكز على نجاح نظام الرقابة على الأداء الذي يسمح للمدراء وصناع القرار من معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف

لمواردهم البشرية والكشف عن النقائص والتعرف على مصادرها بغية تداركها وإيجاد الحلول للحد منها، كل هذا يتم من خلال عملية التقييم التي تعتمد على الأداء في جميع الأقسام بما فيهم قسم الموارد البشرية لذلك كلما تمت عملية التقييم بطريقة عملية دقيقة كلما تبينت صلاحية أداء الأفراد وتصرفاتهم وسلوكياتهم.

ينتج عن عملية تقييم أداء العاملين مجموعة من المعلومات والبيانات هذه الأخيرة مرتبطة بمستقبل العاملين بحيث تعتبر أساسا لإتخاذ الكثير من القرارات الإدارية كالإبقاء على العمال أصحاب الكفاءات التي تعتمد عليهم المنظمة لتحقيق أهدافها كما تساعد نتائج تقييم الأداء على تحديد مستوى أداء الموظفين وبالتالي معرفة من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته وتحسن أدائه في العمل كنوع من أنواع التحفيز، كما تستخدم نتائج التقييم في الترقية بحيث يبرز لنا تقييم أداء العاملين عن مدى أحقية كل موظف في شغل وظائف أعلى، إضافة إلى تعيين الموظفين بالوظائف التي تتلائم مع قدراتهم وهذا بالإعتماد على نتائج تقييم أداء العاملين، فضلا عن ذلك تشير تقارير تقييم الأداء عن سلوكيات العاملين و مدى إنضباطهم في المنظمة.

يهدف تقييم أداء العاملين إلى تحقيق مصلحة العامل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة وذلك لما يترتب عنه من نتائج تتعلق بزيادة الإنتاجية والتدريب والتطوير بحيث تظهر أهمية التقييم في الإستخدامات المتنوعة لنتائجه لذلك نجد أن كل المنظمات ترغب في إمتلاك نظام تقييم متكامل لإدارة مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها وإنجاز خططها الإستراتيجية وبالتالي يعد نظام تقييم أداء العاملين بالنسبة لها ضرورة وليس خيارا .

يعد التدريب أهم عنصر تركز عليه المنظمات عند إجراء عملية تقييم أداء العاملين من أجل إكتشاف مختلف جوانب النقص التي يعاني منها الموظفين وذلك لتجديد وتحديث معارفهم وإكسابهم قدرات ومهارات وسلوكيات جديدة تساعدهم على إنجاز أعمالهم بإتقان وسرعة وعلى عكس ذلك أن لم تتمكن المنظمة من إكتشاف هذه النقائص والفجوات قد تؤثر هذه الأخيرة سلبا على أداء الموظفين وبالتالي تنخفض مردودية المنظمة مما يشكل خطرا عليها ولهذا نجد أن معظم الدراسات تناولت دور تقييم أداء العاملين في نجاح عملية التدريب أو تحسين أداء العاملين حيث أظهرت النتائج أن لتقييم أداء العاملين أهمية كبيرة في إكتشاف مواطن الضعف لدى العاملين وبالتالي نجاح عملية التدريب .

ومن هنا يتضح لنا أن هنالك نقص في الدراسات بحيث لم توضح لنا نوع العجز الذي يعاني منه العامل والذي يتم كشفه عن طريق تقييم الأداء أو بالأصح تحديد نوع الإحتياج التدريبي الذي ينقص العامل بدقة عند إجراء عملية التقييم، وعلى ضوء ماتقدم تتمثل إشكالية البحث في

الإشكالية :

هل لتقييم أداء العاملين دور في تحديد الاحتياجات التدريبية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات النفط ؟

الأسئلة الفرعية :

1- هل لتقييم أداء العاملين دور في تحديد الاحتياجات المعرفية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات (النفط) ؟

2- هل لتقييم أداء العاملين دور في تحديد الاحتياجات المهارية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات (النفط) ؟

3- هل لتقييم أداء العاملين دور في تحديد الاحتياجات السلوكية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات (النفط) ؟

4- هل لتقييم أداء العاملين تأثير في تحديد الاحتياجات التدريبية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات (النفط) ؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية في الوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات (النفط) .

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المعرفية في الوكالة الوطنية لتنميين المحروقات (النفط) .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المهارية في الوكالة الوطنية لتنميين المحروقات (النفط) .

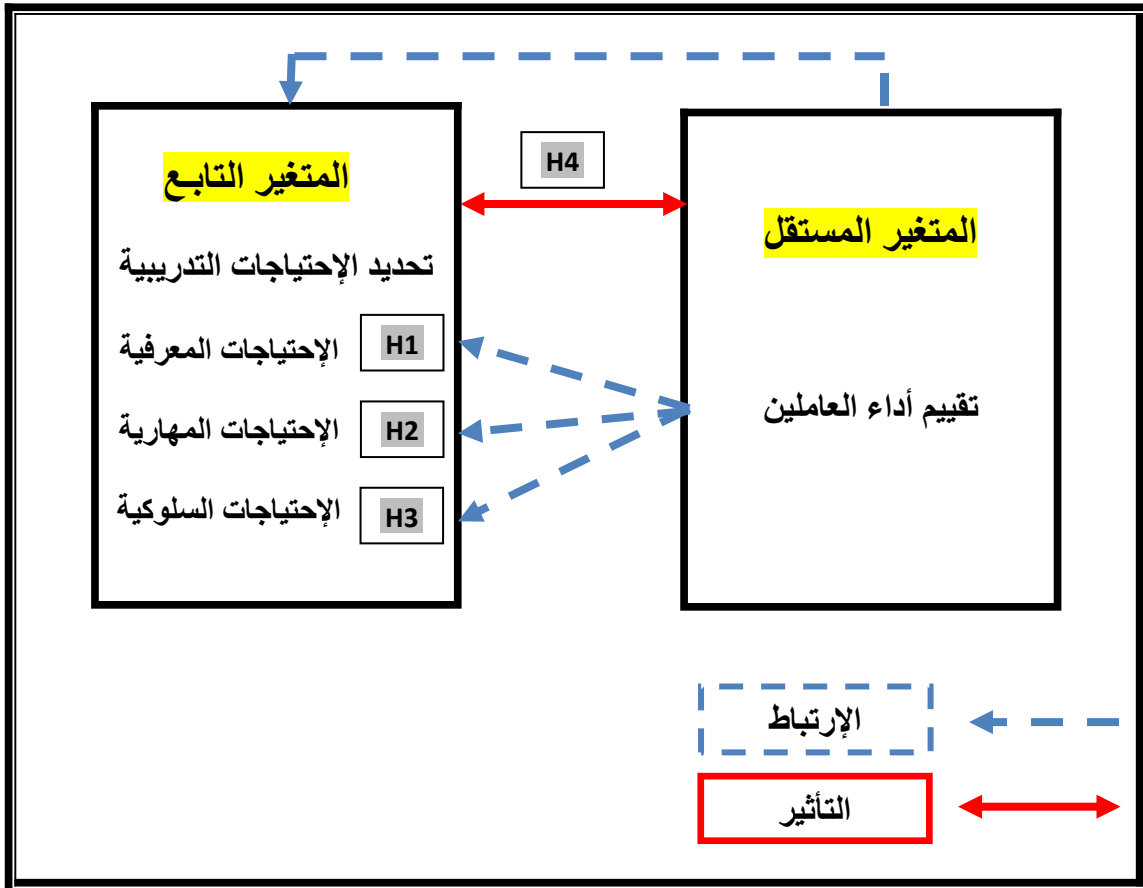
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات السلوكية في الوكالة الوطنية لتنميين المحروقات (النفط) .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية في الوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات (النفط) .

نموذج الدراسة :

بناء على الدراسات السابقة قمنا بإنشاء مخطط بحث إفتراضي يعكس لنا التوجهات النظرية للعلاقة بين المتغيرات من خلال إبراز دور تقييم أداء العاملين كمتغير مستقل و تحديد الإحتياجات التدريبية كمتغير تابع بأبعاده الثلاث .

الشكل رقم (1) : مخطط البحث الإفتراضي



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

أسباب اختيار الدراسة :

- حاجة المؤسسات لمواضيع تقييم أداء العاملين والتدريب التي هي مفتاح نجاحها و إستمراريتها .
- الرغبة والميول الشخصي لدراسة موضوع تقييم أداء العاملين والتدريب كون المقياسين المدروسين يصبان في لب تخصص إدارة الموارد البشرية
- إعطاء صورة للموضوع من خلال فهم العلاقة بين عملية تقييم أداء العاملين وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من تقييم أداء العاملين و التدريب وكذا الإحتياجات التدريبية.
- معرفة دور و تأثير نظام تقييم أداء العاملين في تحديد نوع الإحتياجات التدريبية من أجل نجاح عملية التدريب في الوكالة الوطنية لتنمين المحروقات (النفط).
- معرفة مدى تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في الوكالة الوطنية لتنمين المحروقات .
- التعرف على مدى إهتمام الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين من أجل تدريبهم عليها.
- معرفة نوع التدريب الذي يحتاجه العاملون في الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات.
- معرفة العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية .
- التعرف على مدى رضا العاملين عن طريقة التقييم المتبعة في الوكالة.
- تقديم توصيات بناءا على نتائج الدراسة والتي من شأنها تحسين عملية التقييم والتدريب بصفة خاصة و أداء الوكالة بصفة عامة.

أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في الوقوف ميدانيا على دور الذي يلعبه تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية (المعرفية و المهارية والسلوكية) للعاملين على مستوى الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات في مدينة الجزائر،

- المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بأهمية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات والتي تعد من أهم الوظائف إدارة الموارد البشرية

- زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بالتدريب و تحديد الإحتياجات التدريبية لما قد تشكله هذه الدراسة من حافز للقيام بدراسات مكملة .

هيكلّة الدراسة :

ومن أجل دراستنا للموضوع وفهم دور عملية تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية قسمنا الدراسة الحالية إلى فصلين نظري وتطبيقي .

- تطرقنا في الفصل النظري إلى ثلاثة مباحث تتمثل في تقييم أداء العاملين و التدريب وتحديد الإحتياجات التدريبية إضافة إلى الإشكالية و اسباب إختيار الدراسة، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، الأبحاث والدراسات السابقة .

- أما في الفصل التطبيقي تطرقنا إلى ثلاثة مباحث تتمثل في التعرف بميدان الدراسة، الإطار المنهجي وإجراءات الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول

الجانب النظري

عرض الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للمتغيرين :

تطور مفهوم تقييم أداء العاملين في علم الإدارة :

فيما يتعلق بنظريات تقييم أداء العاملين يُنسب نظام التقييم الأول إلى روبرت أوين في عام 1800، طور هذا الاسكتلندي تقنية في مصانع القطن الخاصة به في (New Larnark) وذلك بإظهار تقييم أداء كل عامل من خلال مكعبات ذات وجوه مختلفة الألوان بحيث يوجد لكل عامل مكعب في مكان عمله تشير إلى مستوى أدائه، أما بالنسبة لنظام التقييم الأول فإنه يعود إلى الثورة الصناعية الثانية عام 1912م في متاجر لورد الأمريكية ، بحيث ظهر نظام التقييم كطريقة جديدة لتنظيم العمل، بدأه فريدريك تايلور وهنري فورد (Bello, et al., 2015) ، ولتبسيط الموضوع سنميز ثلاثة لحظات رئيسية في تاريخ النظريات الإدارية للتقييم :

- الإدارة العلمية وتقييم الأداء

- تيار العلاقات الإنسانية وتقييم الأداء

- نهج إدارة الموارد البشرية من حيث عملية صنع القرار وتقييم الأداء

أولاً : الإدارة العلمية وتقييم أداء العاملين

في القرن الثالث قبل الميلاد إستنكر الفيلسوف الصيني (Sin Yu) الممارسات التقييمية لسلالة (Wei) بحيث نادراً ما يتم تقييم الرجال وفقاً لمزاياهم، ولكن وفقاً لما إذا كانوا يرغبون في ذلك أم لا، يمكننا أن نعتبر أن أنصار الإدارة العلمية كانوا مهتمين بشكل أساسي بمسألة موضوعية التقييم، يبدو لهم أنه من الممكن وضع حد لهذه المشكلة من خلال شرح المعايير، والتي من شأنها أن تحد من الذاتية و التعسف.

يرى (Max Weber) أن البيروقراطية هي الشكل الأكثر ترجيحاً للمؤسسة لتطبيق الشرعية القانونية، بغض النظر عن التحفظات التي أعرب عنها فيما يتعلق بصعود هذا الشكل من الشرعية في المجتمع الحديث، وهذا مبني على قواعد مجردة ومستقرة وشرعية وصرحة بحيث تُعاد السلطة إلى أيدي أولئك الذين حُكم عليهم بأنهم الأكثر قدرة على ممارستها، من خلال إختيار موضوعي مثل المنافسة ووضع حد للاستبداد السيادي.

يريد (Fredirick Taylor) وهو من رواد المدرسة الكلاسيكية إستبدال الإدارة التجريبية غير الفعالة التي يندد بها بنظام كامل يكون فيه التنظيم العلمي للعمل هو العنصر الرئيسي من هذا المنظور فإن فكرة الموقف هي التي تشكل ناقل الموضوعية، لأنه من خلال تعديل المعايير لمتطلبات الموقف

يمكن للمرء أن يتقدم نحو مزيد من الموضوعية بحيث تتم ترجمة متطلبات الوظيفة إلى سلوكيات لتحسين الأداء . (CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, & PRALONG, 2012,p. 407)

ثانيا : العلاقات الإنسانية وتقييم أداء العاملين

إن تأثير ما يسمى بتيار العلاقات الإنسانية على سياسات وممارسات التقييم كبير جدا، هذا هو التيار الذي سيضع المقابلة في مركز التقييم.

تسلط الدراسة الشهيرة التي أجراها (Elton Mayo) في مصنع (Hawthorne) نيابة عن (Western-Electric) الضوء على تأثير العامل البشري في العملية الإنتاجية، بحيث تلعب الروح المعنوية للفريق أهمية كبيرة، فلاحظ الباحثون أن زيادة الإنتاجية كانت بسبب الإهتمام الذي تعرضوا له ولهذا تعتبر العلاقة مع المشرف مهمة من أجل رفع معنويات الفريق .

في هذا التيار أيضًا، سيظهر (Douglas McGregor) و (Abraham Maslow) و (Frederick Herzberg) بحيث أكدوا أن الإنسان لديه دوافع متعددة ولا يتفاعل فقط مع إغراءات المكاسب . (CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, & PRALONG, 2012)

ثالثا : عملية صنع القرار في إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين

في الفترة الممتدة بين 1950 و 1980 هذا التيار تميز بإهتمام الباحثين بتحسين الوسائل والطرق التي بواسطتها يتم إصدار الأحكام حول أداء العاملين فظهرت مختلف أنماط سلم التقييم و محاولة دراسة محاسنها ومساوئها و جعل التقييم أكثر موضوعية ، أما في بداية الثمانينات تحول إهتمام الباحثين من دراسة وسائل وطرق التقييم إلى محاولة فهم كيفية إصدار الأحكام حول تقييم أداء العاملين .

أما في التسعينات فقد كانت الأبحاث حول كيفية معالجة المعلومات في ما يخص تقييم أداء العاملين بحيث قدمت نظرة شاملة حول تأثير العمليات المعرفية في تقييم أداء العاملين . (الباقي، 2002)

النظريات المفسرة للتدريب :

تعددت النظريات التي تناولت موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للعامل والمؤسسة كل حسب رؤيتها وتوجهها ومن ضمنها :

أولا : النظرية المعرفية

يعتبر (Max Wertheimer) من أهم روادها ويقصد بالمعرفة النشاط العقلي، تعطي هذه النظرية أهمية لمصادر المعرفة ومختلف إستراتيجيات التعلم كالتفكير والتذكر والانتباه وإستعمال اللغة.

تري النظرية المعرفية أن التعلم عملية يقوم فيها العامل بملاحظة مايدور حوله وذلك بإستعاب وتفسير المعلومات من أجل تعديل سلوكه مستقبلا ، وبالتالي يستوجب على المدرب أن يعتمد على المعلومات والمهارات التي يمتلكها المتدرب من أجل تصميم برنامج تدريبي فعال . (معمار، 2010)

ثانيا : النظرية البنائية (المهارية)

تعتمد هذه النظرية على إنشاء قواعد خاصة إنطلاقا مما يعيشه الفرد من تجارب هذه القواعد يستعين بها الفرد في التفسير والإستعاب وفق نماذج عقلية هذه النماذج تركز على مبدئين هما :

- الوصول للمعرفة ماهو إلا عملية تعديل وتكييف مستمر بواسطة خبرة المتعلم في الحياة .

- المعرفة يبينها المتعلم ولا تستقبل من البيئة بصفة سلبية . (معمار، 2010)

ثالثا : النظرية السلوكية

تعتمد هذه الفرضية على أن الأشياء الحقيقية هي فقط التي نراها ونلاحظها وهي من تستحق الدراسة

كأفعال الأفراد وتصرفاتهم وردود أفعالهم .

تبين لنا هذه النظرية أنه من خلال السلوك بإستطاعتنا التوصل إلى إستنتاجات العقل و الحكم على مايفعله الناس وليس مايشعرون به . (معمار، 2010)

الدراسات السابقة :

خلال بحثنا سنحاول أن نعرض بعض الدراسات التي تطرقت وتركزت حول موضوعي تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية والعلاقة بينما كونهما يرتبطان مباشرة بموضوع بحثنا ومقارنتها معه من جوانب مختلفة تسمح لنا بالتعرف على النتائج التي قد توصلت إليها والتي يمكن اعتبارها كفاءة ونقطة انطلاق، فمثل هذه الدراسات تعطي لنا انطبعا أوليا عن الموضوع وفكرة عامة حول إتجاهه وفيما يلي مجموعة من الدراسات المرتبة .

➤ دراسة (sharma, 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في الوحدات الصناعية الكبيرة لدى (YAMUNA NAGARDr) وذلك بدراسة تصميم نظام تقييم الأداء وكيفية تطبيقه في الشركات، بإعتباره الأداة الوحيدة التي تكتشف فيها الإدارة مدى فعاليتها في تعيين الموظفين وتحديد مشاكلهم ومعالجتها، توصلت الدراسة إلى أن نظام التقييم بشكل عام ناجح وفعال وتجلى ذلك في رضا الموظفين والمديرين به، وقدمت الدراسة بعض المقترحات من أجل تحسين النظام والمتمثلة توفير بيئة داعمة لتسهيل عملية التقييم الذاتي إضافة إلى الإهتمام بالأداء بدلا من الولاء الشخصي من أجل تحسين أداء العاملين والانتقال من التقييمات الموجهة نحو الترقبات إلى التقييمات الموجهة نحو تنمية المهارات والمعارف .

➤ دراسة (Alsnaideh, 2009) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحفيز الموظفين بالشركة السعودية للكهرباء (SEC) وذلك لإكتشاف مدى رضا الموظفين بنظم تقييم الأداء وإلى أي مدى يتم بواسطته تحفيز الموظفين، تم إستخدام المقابلات من أجل جمع البيانات على عينة تبلغ 40 موظف في الشركة إضافة إلى تحليل الوثائق أظهرت النتائج أن نظام تقييم الأداء في الشركة غير فعال وذلك يعود لعدة أسباب منها إنخفاض مستوى المشاركة في عملية التقييم وغياب العدالة في عملية التقييم كما أظهرت النتائج أن الموظفين يتفوقون على أن تقييم الأداء له دور متكامل في مستوى تحفيزهم ومع ذلك ذكروا ثلاثة قضايا يجب تلبيتها إذا أرادت الشركة إستخدام النظام كألية للتحفيز : يجب أن يتمتع نظام التقييم بالعدل و تزويد العاملين بالمعلومات حول أدائهم وأخيرا يتم ربط نظام التقييم بنظام المكافآت مباشرة .

➤ دراسة (زكرياء و كريمة، 2022) : هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنشآت الرياضية إعتد الباحثون في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بإستخدام أداة الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من 22 فرد تم تحليل النتائج بواسطة برنامج spss، توصلت الدراسة إلى أنه ليس لتقييم أداء الموارد البشرية دور في تحديد الاحتياجات التدريبية لأن نظام التقييم يشكو من مشاكل وصعوبات تحول دون فعاليته

وذلك بسبب أنه لا يحظى بالإهتمام الكافي ولا يتسم بالموضوعية والدقة، إضافة إلى أن نتائج تقييم الأداء لا تساهم في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعاملين .

➤ دراسة (الطاهر و بلال، 2021) : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى التأثير القائم بين تحديد الإحتياجات التدريبية و تقييم أداء العاملين بديوان المركب الولائي لولاية الأغواط من خلال معرفة المعايير المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية وتحديد مدى إستخدام الطرق العلمية فيها، استعمل الباحثون المنهج الوصفي الإرتباطي مع توزيع استمارة على عمال المركب، تم تحليل النتائج بواسطة برنامج spss بحيث تم التوصل إلى أن هنالك تأثير نسبي بين تحديد الإحتياجات التدريبية و تقييم أداء العاملين، وفيما يخص معايير تقييم الأداء فهي ليست بالمستوى الكافي وهذا راجع إلى محدودية نظام تقييم الأداء وتوصلت النتائج أيضا إلى أنه لا تستعمل طرق علمية حديثة في تحديد الإحتياجات التدريبية وذلك راجع إلى أن أغلب الدورات تهدف إلى الترقية .

➤ دراسة (حسن، الغريباوي، خفيف، الدراجي، و فيصل، 2020) : هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين تحديد الإحتياجات التدريبية والفجوة المعرفية للمنظمة في وزارة النقل العراقية وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 82 فرد متمثلة بمعاوني مدراء العاملون ومدراء الأقسام بمقر الوزارة، وقد تبين من خلال تحليل النتائج بواسطة برنامج spss أن هنالك علاقة إرتباط وتأثير معنوية بين الفجوة المعرفية وتحديد الإحتياجات التدريبية وأن الإدارة تقوم بتشخيص مشاكل ومعوقات أداء العاملين والعمل على التغلب عليها وتقليل الفجوة المعرفية و تطوير أداء العاملين.

➤ دراسة (عباس، 2018) : الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم وهو تحديد الإحتياجات التدريبية و أثره في أداء العاملين، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بحيث إعتد على الإستبانة للحصول على المعلومات لعينة مكونة من 85 عاملا، تم تحليل النتائج بواسطة برنامج SPSS، كانت أهم النتائج تتمثل في وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية إيجابية بين تحديد الإحتياجات التدريبية وأداء العاملين، كما أظهرت الدراسة غياب خطة وإستراتيجية تدريب واضحة وإقتصار التقييم على ردود فعل المتدربين .

➤ دراسة (رجم، شربي، و دباش، 2018) : تناولت الدراسة موضوع تقييم أداء العاملين بحيث تهدف إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين، تم الإعتداد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بحيث أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة والتي بلغت 79 عامل، تم إستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها هنالك علاقة طردية بين نظام تقييم

العاملين و أداء العاملين، كما أن تقييم أداء العاملين في المؤسسة لم يصل إلى المستوى الفعال وذلك بسبب غياب الشفافية في عملية التقييم إضافة إلى عدم استخدام مخرجات التقييم .

➤ دراسة (محمد، عادل، و عيسى، 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية لكل من المعارف و المهارات والسلوكيات والخبرات بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار بحيث إعتد الباحثون على المنهج الوصفي على عينة تكونت من 8 إداريين، توصلت النتائج إلى أن لتقييم الأداء دور في تحديد الإحتياجات التدريبية للمعارف والمهارات والسلوكيات والخبرات إضافة إلى أنه يستوجب الإعتداد على معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين .

➤ دراسة (عيشي، 2006/2005) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بمنطقة بسكرة تم الإعتداد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع إستبيان على عينة عشوائية مكونة من 236 فرد عامل تم استخدام برنامج excel لتحليل البيانات وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المؤسسة تعتمد على طريقة معينة لتقييم أداء العاملين لديها بحيث تجرى عملية التقييم كل شهر مخصصة لمنح العلاوات بينما الثانية تجرى كل سنة إضافة إلى أن لتقييم الأداء دور مهم في تحديد الإحتياجات التدريبية حيث يتمثل في تقييم المهارات والمعارف إضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين وإستخدام نتائج تقييم الأداء في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .

➤ دراسة (الطوبالة، 2005) : تناولت هذه الدراسة موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية بحيث هدفت إلى التعرف على الإحتياجات التدريبية المعرفية و المهارية لفنيي الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، تتكون عينة الدراسة من 151 عامل، كانت أداة الدراسة عبارة عن إستبيان وتم الإعتداد على أسلوب التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج spss، بحيث تم التوصل إلى أن الإحتياجات المعرفية تتمثل في ثلاثة مجالات وهي مجال استخدام الحاسب في العمل وإختيار وتخزين الأجهزة بالإضافة إلى توثيق المعلومات أما فيما يخص الإحتياجات المهارية هنالك مجال واحد وهو الأمن الصناعي والسلامة المهنية .

- تم إختيار الدراسات السابقة بدقة وإتخاذها كأساس ومرجع لبحثنا العلمي بحيث إختارنا دراسة كل من (sharma, 2018) و (رجم، شربي، و دباش، 2018) نقطة إنطلاق من أجل فهم نظام تقييم أداء العاملين والعناصر المحددة له وكيفية تطبيقه في المنظمات وبعد ذلك تناولنا موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية بحيث تعرفنا على كيفية تحديد كل من الإحتياجات المعرفية والمهارية والأهمية

البالغة لها فهي التي تحدد مستوى نجاح عملية التدريب والتي تناولناها في دراسة كل من (حسن، الغريباوي، خفيف، الدراجي، و فيصل، 2020) و دراسة (الطوبلة، 2005) .
ومن أجل معرفة دور وأثر تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية والعلاقة بينهما قمنا بإختيار كل من دراسة (زكرياء و كريمة، 2022) و (الطاهر و بلال، 2021) و (محمد، عادل، و عيسى، 2018)

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية حول تقييم أداء العاملين

تمهيد :

في ظل المنافسة بين المنظمات على إستمراريتها وبقائها يعتبر العنصر البشري أحد أهم عوامل النجاح لذا نجد أن المنظمات تسعى إلى توظيف عمال أكفاء من أجل ضمان تفوقها، إلا أن هذه الأخيرة وحدها غير كافية بحيث يتوجب أيضا الإهتمام بالعاملين لديها ومعرفة مستوى أدائهم من أجل تنمية مهاراتهم وذلك عن طريق عملية التقييم.

يعتبر تقييم أداء العاملين أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية بسبب دوره الذي يتمثل في معرفة مدى قدرة العاملين في تحقيق الأهداف المسطرة بشكل خاص و ضمان أداء وتميز المنظمة بشكل عام وعليه من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم ماجاء حول تقييم أداء العاملين من خلال التطرق إلى العناصر التالية :

- **المطلب الأول :** مفهوم عملية تقييم أداء العاملين
- **المطلب الثاني :** أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
- **المطلب الثالث :** معايير وطرق تقييم أداء العاملين
- **المطلب الرابع :** مجالات إستخدام نتائج تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي :

التقييم (Evaluation): يعتبر التقييم " حكم يتم إجراؤه على سلوك العامل أثناء أداء واجباته ويمكن التعبير عن الحكم بأشكال مختلفة: بالتدوين أو من خلال جرد نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالوظيفة المنجزة أو بتقييم مهني فيما يتعلق بأهداف الفترة السابقة للمقابلة " (GUILLOT-SOULEZ, 2016-2017)

- وينظر إلى التقييم بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا " (شاوش، 2005، صفحة 87) .

الأداء (performance) : يعرف الأداء بأنه " المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية جودة العمل المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به " (بويطخ، 2011، صفحة 18).

- ويرى أبو ماضي بأن الأداء " هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة " .(أبوماضي، 2018، صفحة 17)

تقييم الأداء (Performance Evaluation): يرى Lamaute و Turgeon أن تقييم الأداء هو " عملية تتكون أولاً وقبل كل شيء من تحديد الأداء المتوقع لكل موظف ، ثم قياس الأداء الذي تم تحقيقه بالفعل وكذلك السلوك المعتمد لتحقيقه ، في فترات زمنية محددة أو غير محددة، أخيراً يتعلق الأمر بتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، لتصحيح الفجوة بين الأداء الحقيقي والأداء المتوقع " .(Lamaute & Turgeon, 2015).

- وقد عرف حسونة تقييم الأداء بأنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة، ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية، أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته " (حسونة، 2011، صفحة 147)

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولاً : أهمية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم العوامل التي توفر للمؤسسة ميزة التنافس والتعرف على نقاط القوة و الضعف للعاملين لديها ومدى إتقانهم للمهام الموكلة لهم وفيما يلي نعرض أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل :

1.1 بالنسبة للمنظمة :

خلق مناخ ملائم من التعامل الأخلاقي والثقة بين العاملين و المنظمة؛

تحسين مستوى أداء الموظفين وإستغلال قدراتهم بما يساعدهم على التطور والارتقاء؛

تقييم سياسات ومناهج إدارة الموارد البشرية لأن نتائج التقييم نستطيع أن نستخدمها كمؤشرات للفصل في دقة هذه السياسات. (كافي، 2014، الصفحات 226-227)

2.1 بالنسبة للمديرين :

ترقية العاملين المتميزين في عملهم إلى مناصب وظيفية أعلى ؛

دفع المديرين إلى تنمية الإتصال بين المرؤوسين والرؤساء. (شنافي، 2019، صفحة 83)

3.1 بالنسبة للعاملين :

إدراك العامل بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بأنه محل التقييم من طرف رؤسائه بالتالي مضاعفة جهوده وتأدية على أكمل وجه ؛

معرفة العاملين بنواحي القصور في أدائهم والعمل على تجنبها في المستقبل. (شنافي، 2019)

ثانيا : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هنالك العديد من الأهداف تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيقها من أبرزها :

1.2 أهداف إستراتيجية :

عملية تقييم الأداء تهدف إلى دعم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال ربط سلوك الموظف بالأهداف، يعتمد تقييم الأداء على تحديد توقعات الشركة لكل من موظفيها، وفي نهاية الفترة يتم قياسها ومعرفة ما إذا كانت هذه التوقعات قد تحققت، وفي الأخير تطرح هذه النتائج إلى مختلف القرارات (المكافآت ، والتدريب). (Lamaute & Turgeon, 2015 p. 232)

2.2 أهداف تتعلق بتطوير المهارات :

الهدف من تطوير المهارات هو تحسين أداء الموظف مما يساعده للوصول إلى إمكاناته الكاملة، وبشكل أكثر تحديداً يتيح تقييم الأداء أيضاً إمكانية تطوير برامج تنمية المهارات بناءً على إحتياجات الموظفين وإحتياجات الشركة، يمكن حتى لأصحاب الأداء العالي الوصول إلى مستويات أعلى بعد إجتماع التقييم يتم من خلاله مناقشة مشاكلهم وتوقعاتهم، في الواقع إن تمرين تقييم الأداء ليس مهمة متقطعة، ولكنه نشاط يومي يعزز التعاون بين الموظف ومشرفه. (Lamaute & Turgeon, 2015)

3.2 أهداف تتعلق بالمدرء :

تعزير قدراتهم الإبداعية وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية من اجل الوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ؛

مساعدة المنظمة بوضع معدلات أداء معيارية دقيقة ومحددة. (كافي، 2014)

تقدير الفرد في أداء عمله وعلاقاته الشخصية وتحديد أهدافه المستقبلية؛

توضيح التغييرات المستقبلية ومعرفة توقعات الموظفين من المنظمة. (Lavoie, Turcotte, & Daigneault, 2013)

4.2 أهداف تتعلق بالعمالين :

يسمح للعمالين بمعرفة مسؤولياتهم وتوقع أدائهم و يحدد لهم نوع الدعم الذين هم بحاجة إليه ؛

يمنح تقييم الأداء الدافعية للعمالين من أجل تحسين أدائهم و يخلق فيهم الرغبة في التحسن. (كافي، 2014)

إيجاد الفروقات في أداء العمالين وقياسها؛

معرفة الإحتياجات المتوقعة. (Lavoie, Turcotte, & Daigneault, 2013)

المطلب الثالث : معايير و طرق تقييم أداء العاملين

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وفيما يلي نذكر أهم المعايير:

1.1 معايير الصفات الشخصية : يقصد بها الخصائص الإيجابية التي يتحل بها الفرد عند تأدية عمله حتى تسمح له من تأدية ذلك العمل بنجاح، ومثال عليها: الفهم، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة.

2.1 معايير سلوك الأداء : عند تقييم سلوك العامل يتم التركيز على الأفعال و التصرفات و العادات التي يتبعها في أداء عمله، بحيث يمكننا أن نقيس مدى سلوك الفرد على أساس إحترام مواقيت العمل، معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، الإجتهد في العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، إتخاذ القرارات.

3.1 معايير نواتج الأداء : تمثل النتائج المحصلة النهائية للأداء و من السهل قياسها في غالب الأحيان (شربي، 2018، صفحة 12) فهي تتمثل في كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الوقت المستغرق للإنتاج، عدد حوادث العمل ، تكلفة تحقيق النتائج.

الجدول رقم (01) يوضح لنا معايير تقييم الأداء :

| معايير التقييم | التقييم على أساس النتائج | التقييم على أساس السلوك | التقييم على أساس الشخصية |
|----------------|---|--|--|
| عناصر التقييم | كمية الإنتاج الفعلي جودة الإنتاج الفعلي مدة الإنتاج الفعلي تكلفة الإنتاج الفعلي | الانضباط في العمل المواظبة على العمل العلاقات في العمل التعاون في العمل | الابتكار الإقناع المبادرة الإدراك |
| معدلات التقييم | المقادير الكمية المحددة المقادير النوعية المحددة الفترات الزمنية المعينة قيمة التكاليف المسموح بها | درجة الانضباط درجة المواظبة درجة العلاقات درجة التعاون | القدرة على الابتكار القدرة على الإقناع القدرة على الإدراك القدرة على المبادرة |
| التقديرات | مستوى انجاز الرجل الوسط | الدرجة الوسطى لتقدير السلوك | القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل |

ثانيا : طرق تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم مدى أدائهم للمهام الوظيفية وذلك من خلال المتابعة المستمرة والدائمة للأداء وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقدير النتائج المحققة للعاملين و القدرة على معرفة مدى إتقانهم لمهامهم لهذا تعد مسألة تقييم العاملين عنصرا مهما في تسيير مسارهم المهني .

تتطلب عملية التقييم منهج أو طريقة نستطيع من خلالها تقييم العامل خلال مساره المهني، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأهداف والمعايير المحددة من طرف المؤسسة سوف نذكر بعض طرق التقييم المعتمدة في تقييم أداء العاملين .

الطريقة الأولى : طريقة التقييم الذاتي

تسمح هذه الطريقة بمنح الفرصة للمرؤوسين و المديرين لتقييم أنفسهم ويستحسن الإعتماد على التقييم الذاتي عند إستعمال تقييم الأداء كأداة لتطوير العاملين وليس كوسيلة لإتخاذ القرارات الإدارية على أساسها تقدم هذه الطريقة معلومات هامة للمشرف حول نقاط قوة وضعف العاملين وسلوكياتهم ويستخدمها عند تقييم أداء مرؤوسيه وتساهم أيضا في تطوير النظام الإشرافي. (خليل، 2018)

الطريقة الثانية : قائمة معايير التقييم

هذه الطريقة تعتبر أوسع الطرق إنتشارا والأبسط إستخداما والأسهل تصميما، بحيث إنها تعتمد على تحديد معايير التقييم ومدى توافر هذه المعايير في أداء العامل وذلك بواسطة مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وهذا بجمع النقاط الخاصة بالتقييم يكون ناتج أو حاصل الجمع مستوى تقييم الفرد. (ماهر، 2004، الصفحات 295-297)

الجدول رقم (02) قائمة معايير التقييم

| الدرجة | ضعيف | متوسط | جيد | ممتاز | الوزن | المعايير |
|--------|------|-------|-----|-------|-------|----------------|
| | 15 | 20 | 25 | 35 | 35 | كمية العمل |
| | 10 | 15 | 20 | 25 | 25 | جودة العمل |
| | 7 | 11 | 15 | 20 | 20 | المعرفة بالعمل |
| | 5 | 10 | 15 | 20 | 20 | التعاون |

الطريقة الثالثة : الإدارة بالأهداف (management par objectifs)

التقييم بهذه الطريقة يكون بقياس النتائج التي حققها الفرد بحيث توضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم قياس مدى تقدمه من أجل تحقيقها، وتمر بعدة مراحل تتمثل في :

- التعاون بين العامل والمشرف لوضع ملخص مكثف لكل تخصص عملي في المؤسسة ؛

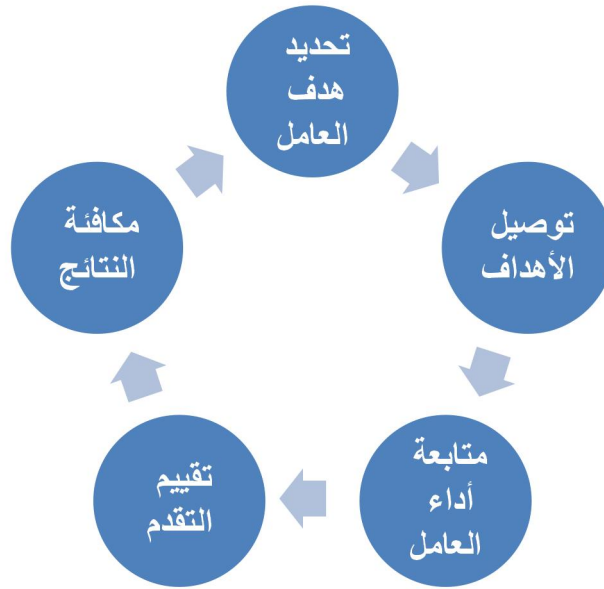
- تسطير الأهداف وتحديد الكمية و الفترة الزمنية ؛

- تقييم العامل لنفسه وما مدى تحقيقه للخطة الموضوعه ؛

- تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف تحفيزا للأفراد على العمل لأنهم يشعرون بأنهم يشاركون في وضع

الأهداف ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية . (شنافي، 2019)

الشكل رقم (02) : نموذج يوضح طريقة الإدارة بالأهداف



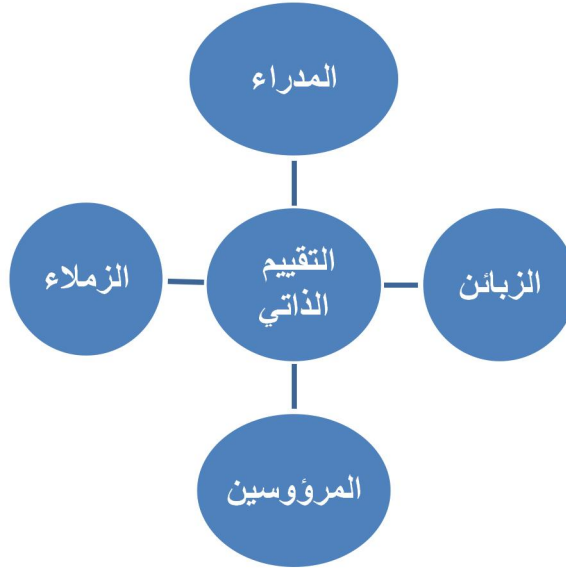
المصدر: من إعداد الطالب

الطريقة الرابعة: طريقة تقييم 360°

إن استخدام مصدر واحد لتقييم الأداء في بعض الأحيان يؤدي إلى تغلب وترجيح النظرة الشخصية على النظرة الموضوعية للتقييم ومن أجل تجاوز هذه المشكلة تتجه معظم المؤسسات إلى تطبيق مايسمى بتقييم 360° الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هو توظيف كامل مصادر المعلومات، الهدف منها هو كسب المعلومات حول مهمة أو عملية، وبالتالي فإن تنوع الأطراف المشاركة في

إقرار المعلومات يخلق حالة من المشاركة وتبادل الرؤى، بحيث كل وجهة تعبر عن رأيها الغاية من كل هذا هو تنوع ردود الأفعال بشأن التقييم ويقع تأثيرها على ذات العملية.
كما يعرف مراد أسلوب تقييم 360° بأنه " تقييم مكتوب من قبل زملاء العمال والمدراء وأطراف أخرى بهدف تأمين حالة التوازن وخلق مزيد من الموضوعية قياسا بالتقييم الذي مصدره جهة واحدة " (مراد، 2013، الصفحات 91-92)

الشكل رقم (03): نموذج يوضح طريقة 360 درجة



المصدر : تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360 درجة

المطلب الرابع : مجالات استخدام تقييم أداء العاملين

إن إجراء عملية التقييم و إستخدام نتائجه يمثل دليل و إثبات على مدى أهمية وفاعلية التقييم في المنظمات و بالرغم من أن الرؤساء والمديرين لا يميلون له، إلا أنهم على قناعة بالزامية وجوده ولا يمكن الإستغناء عنه ومن أبرز مجالات إستخدام نتائج تقييم أداء العاملين نذكر مايلي :

1 الترقية : يعتمد مسؤولي إدارة الموارد البشرية في تعيينهم للمستخدمين أصحاب المؤهلات من أجل شغل وظائف أو مناصب جديدة داخل المنظمة إلى النتائج التي يقدمها تقييم الأداء بحيث أنه يظهر لنا مدى أحقية كل فرد في الترقية وشغل مناصب أعلى، لأن تقييم كفاءة وأداء العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا من أجل الكشف عن مؤهلاته وإمكانياته وقدراته.

2 تحديد الإحتياجات التدريبية : من أجل أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة تدريب فعالة وناجحة تحتاج إلى أن تبين عدد الدورات التدريبية التي تحتاجها والأفراد الذين سيشاركون في كل منها وهذا مانسميه بتحديد الإحتياجات التدريبية و هذه الخطوة ضرورية ومهمة من أجل إعداد أي برنامج تدريبي فعال وسليم ومنه تعتبر نتائج تقييم أداء العاملين وسيلة ضرورية لإعداد البرامج التدريبية بحيث تحصر لنا الأشخاص الذين هم بحاجة إلى التدريب لزيادة قدراتهم وكفاءتهم .

3 تحديد المكافآت التشجيعية (المنح والعلاوات) : بواسطة نتائج تقييم الأداء ووفقا للنتائج المتحصل عليها يتم تحديد من يستحق علاوات و مكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كنوع من الحوافز .

4 التعيين والنقل : تعتبر نتائج تقييم أداء العاملين الركيزة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية كمعيار هام للحكم على اختيارو تعيين الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وكفائته وتعتبر أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يستوجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلائم مع قدراتهم .

5 الانضباط والمراقبة : عند تعرض أي عامل للعقوبة لسبب ما يتم تسجيلها في ملف تقييمه السنوي، لهاذ تحتوي تقارير التقييم على قائمة العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، وفي حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى قد تكون هنالك ضرورة للعودة إلى التقييمات السابقة له. (عيشي،

(2006/2005)

المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية حول التدريب

تمهيد :

إن التطور التكنولوجي والتغير البيئي في الوقت الراهن يفرض على المنظمات ضرورة إحداث تغييرات تتعلق بالموارد البشرية لديها وذلك بواسطة تنمية المهارات ومساعدة العاملين على إكتساب معارف وقدرات جديدة وسلوكيات تتناسب مع متطلبات وظائفهم، وفي هذا السياق يعتبر التدريب نشاط ضروري يساعد في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والسلوكيات، من أجل تدريبهم عليها وفقا لبرامج تدريبية تقوم بتصميمها الإدارات العليا مسبقا، وعليه في هذا المبحث سيتم التطرق إلى العناصر التالية :

- **المطلب الأول :** مفهوم عملية التدريب

- **المطلب الثاني :** مكونات عملية التدريب

- **المطلب الثالث :** أهمية وأهداف عملية التدريب

- **المطلب الرابع :** مراحل عملية التدريب

المطلب الأول: مفهوم عملية التدريب

قبل التطرق إلى مفهوم التدريب لابد من فهم المصطلحات التالية :

المعرفة (Knowledge) : "هي مجموعة من الحقائق التي يكتسبها الفرد ويمكن القول أنها معادلة تجمع بين المعلومات والجهد الفكري (الذهني) " (حمدي، 2017)

المهارة (skill) : " هي القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما ويصنفها السلوكيون كمرادف لمفهوم (القدرة) " (Clarkson, 2001)

السلوك (Behaviour) : " هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر من الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة " (حبه، 2016)

التدريب (Training) : هو " عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على إختلاف مستوياتهم من أجل تحسين سلوكهم وإتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ومواردها البشرية" (كامل، باشري، و رستم، 2018،

- ويعرف التدريب على أنه "وسيلة لرفع كفاءة أداء الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته، وتغيير اتجاهاته نحو العمل، وتغيير تصرفاته مع المشرفين والزملاء والعملاء، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب، والتصدي لمشكلات العمل، وبالتالي إرتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة." (جراد و الصيفي، 2019، صفحة 219)

- ينظر أغلبية خبراء إدارة الموارد البشرية إلى التدريب على أنه يشير إلى " التحسين أو التغيير أو التطوير وكذلك يرون أن التدريب يعبر عن عملية متواصلة ومستمرة أساسها الفرد العامل، الغرض منها إحداث تغييرات محددة (ذهنية و فنية وسلوكية) وذلك من أجل مواجهة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية " (حيدر، 2020، صفحة 1)

المطلب الثاني : مكونات عملية التدريب :

تحتوي العملية التدريبية على مكونات متعددة كلها تستهدف تحسين أداء الفرد ويمكننا صياغة هذه المكونات في :

أولاً : المكون المعرفي

يتيح هذا المكون القواعد والقوانين والأسس والنظريات المتعلقة بموضوع التدريب، الهدف منه هو التخلص من المعارف القديمة وتوفير كل ما هو جديد في المجال التدريبي

ثانياً : المكون المهاري

الهدف من هذا المكون تطوير وتنمية الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والرفع من الكفاءة الفردية والتنظيمية .

ثالثاً : المكون السلوكي (الإتجاهي)

يوفر الخبرات المباشرة والغرض منها إستعاب الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها من أجل تغيير السلوك الذي سعت إليه العملية التدريبية . (عثمان، 2019)

المطلب الثالث : أهمية و أهداف عملية التدريب :

أولا : أهمية عملية التدريب

يعد التدريب شكل من أشكال التطوير والتعليم يسعى إلى تغيير سلوك الأفراد بشكل مستمر وبطريقة منظمة هذا الأخير يحظى بأهمية بالغة في المنظمات تتمثل في أنه :

- يوفر للمتدرب الفرصة من أجل إكتساب معارف ومهارات جديدة وتحسين أسلوبه في العمل؛

- يرفع الروح المعنوية للمتدرب ويزيد من إنتاجية عمله ؛

- يستفيد المتدرب من إمكانيات ومهارات جديدة في مجال وظيفته وذلك من خلال إطلاعه بالمشكلات والتحديات المتعلقة بها وأسبابها وكيفية التخلص منها،أو التقليل من أثارها من أجل إدارة عمله بطريقة أفضل؛

- الاطلاع على الطرق الحديثة والمعلومات الجديدة التي تتجلى من التطورات العلمية المتواصلة والإكتشافات من أجل تطوير الأعمال؛

- الإنفتاح على الآخرين من خلال الإحتكاك مع الزملاء بهدف التنمية مهنيا والشعور بالمسؤولية؛

- زيادة إلتناء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار البناء . (معمار، 2010)

ثانيا : أهداف عملية التدريب

إن للتدريب مجموعة من الأهداف المحددة يسعى لتحقيقها في المنظمات تتمثل في :

- ضمان مستوى أداء العمل بكفاءة عالية وسد الفجوات التي تظهر بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين؛

- يساعد العاملين على تأدية الواجبات المطلوبة وذلك بتنمية قدراتهم ومعارفهم؛

- تقليل حوادث العمل و حماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، بسبب نقص كفاءة العاملين و قدراتهم ومهاراتهم؛

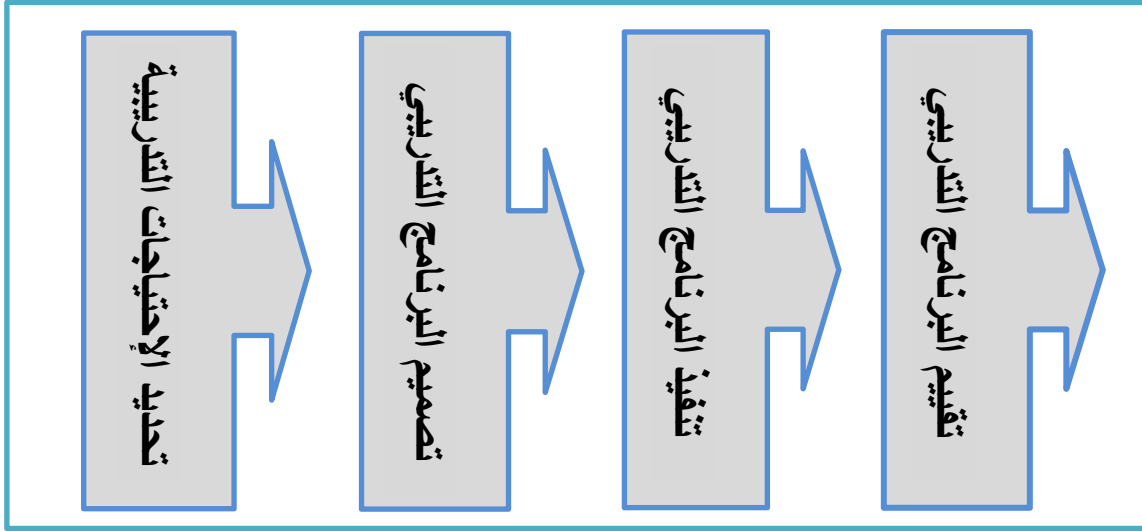
- توعية العاملين بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها وسياساتها على المدى الطويل والقصير من أجل خلق الدافع الذاتي فيهم؛

- تعزيز الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمن والأهمية في المنظمة بحيث قد يساهم في الإستقرار و تقليل معدل دوران العمل. (الشرعة و سنجق، 2015، صفحة 227)

المطلب الرابع : مراحل عملية التدريب

يعتبر التدريب عملية منظمة ومخططة تقوم به المؤسسة من أجل تزويد عاملها بكفاءات ومعارف معينة من أجل تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي، يمكن القول أنها عملية مستمرة في المنظمة تخضع الى تصميم دقيق ومحكم من أجل تحقيق أهدافها وفيما يلي نوضح مراحل عملية التدريب :

الشكل رقم (04) : مراحل عملية التدريب



المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية

تقوم المنظمة أو الإدارة العليا بتحديد كل ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من مهارات ومعارف إدارية بالإضافة إلى المهارات والمعارف الفنية والسلوكية .

المرحلة الثانية : تصميم البرامج التدريبية

يتم تصميم البرامج التدريبية اعتمادا على الاحتياجات التدريبية المحددة بدقة في صورة أفراد هم بحاجة إلى جهد تدريبي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهي تشمل الموضوع المطلوب التدرّب عليه أي المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة إضافة إلى إختيار كل من مكان وأسلوب ووسائل التدريب.

المرحلة الثالثة : تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد المرحلتين السابقتين نقوم بتحديد الإطار العام لإجراءات التنفيذ للبرامج التدريبية والإعداد لها وهي : توقيت البرنامج وتجهيز المطبوعات وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية والإتصال بكل من المدربين والمتدربين .

المرحلة الرابعة : تقييم البرنامج التدريبي

ويقصد به تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي وهناك عدة معايير يتم إستخدامها من أجل ذلك مثل ردود فعل المتدربين و التعليم الذي إكتسبه الموظف، إضافة إلى سلوك الموظف المتدرب في العمل والنتائج على مستوى المنظمة . (سلمية، 2007)

المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التدريبية

تمهيد :

إن نجاح أي عملية تدريب يتطلب تصميم برامج تدريبية فعالة تتلائم مع إحتياجات العاملين من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين كفاءاتهم لذلك تعتبر أول خطوة في عملية التدريب هي تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين هذه الخطوة تظهر لنا نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين كما تبين لنا ما إذا كانت هنالك حاجة لعملية التدريب من عدمها، وعلى هذا الأساس قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب :

- **المطلب الأول :** مفهوم تحديد الإحتياجات التدريبية
- **المطلب الثاني :** أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية
- **المطلب الثالث :** عناصر ومستويات تحديد الإحتياجات التدريبية
- **المطلب الرابع :** أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية

المطلب الأول : مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

- يعرف الاحتياج لغة بأنه الإفتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن الغاية المطلوبة، والإحتياج هو ما يتطلبه الشيء لإستكمال نقص أو قصور فيه. أما الإحتياجات التدريبية فيعرفها باحثون بأنها: مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، وإتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء إختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية" (حيدر، 2020، صفحة 76)

- وينظر رضوان على أنها " مجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الإحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والأداء المتوقع من الفرد أو المؤسسة " (رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، 2012، صفحة 13)

- من التعاريف السابقة يتبين لنا أن تحديد الإحتياجات التدريبية هو المحور الذي تدور حوله عملية التدريب والأساس الذي تركز عليه إدارة التدريب.

المطلب الثاني : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية عنصر رئيسي في نجاح عملية التدريب حيث يعتبر الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، فأى خطأ في هذا العنصر يؤدي الى ضياع جميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الإرتقاء بمستوى كفاءات ومهارات العاملين بها، ولتحديد الإحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح المنظمة وتتلخص أهميتها في النقاط التالية :

- تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التدريب و عاملا حقيقيا في الرفع من كفاءة العاملين
- تساعد في تصميم البرامج التدريبية والتقليل من النفقات وضياع الجهد والمال
- تمثل المؤشر الذي يوجه التدريب في الإتجاه الصحيح بحيث يحسن كفاءة وفعالية التدريب
- تحدد الأفراد المستفيدين من عملية التدريب و نوعية التدريب الخاص بهم
- توفر المعلومات والبيانات التي تخص العاملين من أجل الترقية أو النقل أو التدريب
- تحديد المشاكل والصعوبات التي يعاني منها العاملون والتي تؤثر في الأداء . (الصديق، 2015)

المطلب الثالث: عناصر ومستويات الاحتياجات التدريبية

أولا : عناصر الاحتياجات التدريبية

تتكون الإحتياجات التدريبية للعاملين من ثلاثة عناصر رئيسية على القائمين بالتدريب معرفة خصائص كل منها وهي :

1.1 الإحتياجات المعرفية :

ويقصد به إكتساب معارف وأفكار و معلومات جديدة مع فهمها وإستيعابها والإستفادة منها لخدمة أهداف المنظمة وذلك بإستغلالها في العمل، مثل إستيعاب حقائق ومعلومات تخص موضوع معين أو معرفة علاقات العمل، معرفة المسؤوليات والواجبات، معرفة النظام والأساليب وإجراءات العمل . الغاية من تعلم كل هذه المعارف هو تحسين وتطوير أداء العامل في المنظمة وتحقيق أهدافها .

2.1 الإحتياجات المهارية :

تهتم بتنمية وتحديد مهارات وقدرات و إستعدادات الفرد على إستخدام وسائل جديدة بسلاسة وطريقة فعالة وبكفاءة عالية ، ويتطلب الحصول عليها توافر عاملين أساسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.

3.1 الإحتياجات السلوكية :

ويقصد به تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية من أجل التصرف بعقلانية أثناء حدوث نزاعات تتطلب محو عادات وإتجاهات قديمة وإستحداثها بإتجاهات جديدة في هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها بل بالمشاركة من أجل ترسيخ هذه الإتجاهات بين المتدربين وبالتالي يجب أن يكون هنالك تطابق بين ما يقوله الفرد وما يفعله . (كرامش، 2007/2006، صفحة 65)

ثانيا : مستويات تحديد الإحتياجات التدريبية

ترتكز عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على تحديد الأفراد العاملين الذين سيشملهم عملية التدريب ونوعيتهم والمهارات المراد تدريبهم عليها لذا تعد الهدف الأساسي لعملية التدريب والتي قد تضم تطوير أداء القيادات وزيادة كفاءة العاملين والقدرة على حل المشاكل انطلاقا على ذلك فان تحديد الإحتياجات التدريبية يشمل ثلاثة مستويات أساسية والتي تتمثل في :

1.2 تحليل المنظمة :

هذا الأسلوب يتضمن دراسة المنظمة بحيث تشمل هذه الدراسة مايلي :

- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة : تتمثل أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها و أساس إستمراريتها في المستقبل، وبالتالي فإن فهمها و إستيعابها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها؛

- دراسة الأهداف المستقبلية : هي تلك المشاريع التي تعتمز تحقيقها والأسواق التي تريد المنظمة دخولها والمنافسة فيها، و تقنيات وأساليب و طرق العمل التي تتبناها المنظمات المنافسة، وذلك من أجل التنبؤ بمسار وطريق المنظمة المستقبلي، وبالتالي الإتجاهات العامة للإحتياجات التدريبية.

- **تحليل الهيكل التنظيمي:** تحليل الهيكل التنظيمي من أجل التعرف على المستويات والأقسام التنظيمية التي تتكون منها المنظمة ووحداتها، والمعايير المطبقة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، ونطاق الإشراف وأساليب الإتصال، ومستوى التفويض.

- **تحليل المناخ التنظيمي:** تحليل المناخ التنظيمي بالإعتماد على عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وحوادث العمل، وشكاوي وتظلمات العاملين؛

2.2 تحليل الوظيفة:

ويعرف أيضا بتحليل الوظائف والأعمال يعتمد هذا الأسلوب على دراسة وظائف الفرد العامل وتحليلها من إتجاهات مختلفة كظروف العمل والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى والمهارات والمعارف اللازمة ومعايير الأداء المطلوبة من صاحب الوظيفة وهذا من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية التي تتطلبها الوظيفة من أجل أدائها، هنالك أساليب أساسية لتحليل العمل تتمثل في وصف الوظائف والأعمال وإعادة تنظيم معدلات الأداء؛

3.2 تحليل الموظف :

الهدف منه هو قياس وتحليل مستوى أداء العامل في وظيفته من أجل تحديد النقائص والإحتياجات من المعارف والمهارات، والعمل على تزويد العاملين بهذه الإحتياجات وذلك بواسطة التدريب وتحقيق الأداء المطلوب في وظائفهم . (عصام و حورية، 2018)

المطلب الرابع : أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية

أولا : الملاحظة

وهي وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات إذ تعتبر الأداة الأولية لجمع وتحصيل المعلومات وهي النواة التي من خلالها يمكننا الوصول إلى المعرفة العلمية.

يتم إعتماد الملاحظة من طرف المسؤول المباشر للموارد البشرية في المنظمة بحيث يقوم بالملاحظة المباشرة لأداء العامل لمهامه في الواقع من أجل تحديد مواطن الضعف في الأداء وتحديد احتياجاته ومعالجتها عن طريق التدريب وتوكل مهمة ملاحظة السلوكيات وأداء العاملين إلى المسؤول المباشر

للأفراد المراد تحليل سلوكياتهم أو أخصائي التدريب لتوفير المعلومات الدقيقة والموضوعية بحيث يعد أحد المتغيرات الأساسية في هذه العملية وذلك يعود لقيمة المعلومات و البيانات التي يوفرها والتي تعتبر قاعدة لتصميم برنامج تدريبي فعال؛

ثانيا : المقابلة

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين وهي وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات وتعتبر الاجتماعات والمقابلات مفيدة لتحديد الإحتياجات التدريبية بحيث يتم بواسطتها توجيه مجموعة من التساؤلات من طرف أحد المسؤولين ، وتستخدم عادة المقابلات بواسطة أخصائي تدريب من أجل الحصول على وجهات نظر، من مزايا هذه الطريقة أنها تمنح فرصة للمتدربين لإبداء آرائهم لكنها تتطلب وقت طويل؛

ثالثا : الاستبيان

يعتبر وسيلة شائعة الإستخدام في جمع البيانات الخاصة بإحتياجات التدريب وذلك من خلال إعداد إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العمل هذه الأخيرة يضعها خبير في التدريب بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية، يجب أن تكون الاسئلة واضحة، من مميزات الإستبيان أنه قليل التكلفة و الجهد و يصل إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في وقت قصير؛

رابعا : التقارير وسجلات الأداء

تظهر دراسة وتحليل التقارير والسجلات والوثائق المتوفرة لدى المنظمة أساسا لتحديد الإحتياجات التدريبية وذلك باكتشاف نقاط الضعف التي يتم علاجها بالتدريب، تتميز هذه الطريقة بأنها تظهر المشكلات المتعلقة بالأداء وتعتبر بيانات هذه الوثائق غير مكلفة ومتوفرة لأغراض أخرى وهي سهلة التجميع بأقل جهد ممكن وامتلاك قدر كبير من المعلومات لكنها لا تكشف عن أسباب المشكلات مما يصعب الإعتماد عليها وحدها في تحديد الإحتياجات التدريبية . (حيدر، 2020، الصفحات 82-83)

خلاصة الفصل الأول

حاولنا في هذا الفصل أن نسلط الضوء على مفهوم كل من تقييم أداء العاملين والتدريب بالإضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية إستعرضنا أهم التعاريف لكل عنصر من العناصر الثلاثة ومكونات كل عنصر والهدف منه، توصلنا إلى أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة في المؤسسات، فمن خلاله يمكن الحكم على مدى قدرة العاملين في أداء مسؤولياتهم وواجباتهم، وإبراز نقاط قوتهم وضعفهم ، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، أما فيما يخص التدريب وتحديد الإحتياجات التدريبية، تعتبر هذه الأخيرة أول وأهم خطوة في عملية التدريب لأنها تحدد الإحتياجات لكل فرد في المؤسسة بدقة، كما تحدد الأفراد المطلوب تدريبهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد :

في الفصل التطبيقي سنحاول ربط ما تم طرحه نظريا من خلال دراسة ميدانية على مستوى الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات (ALNAFT) وذلك من خلال التعرف على دور تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

- المبحث الأول : التعرف على ميدان الدراسة
- المبحث الثاني : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة
- المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : التعرف على ميدان الدراسة

المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات النفط

أنشئت الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" بموجب أحكام المادة 12 من القانون الجزائري رقم 05-07 المؤرخ في 28 أفريل 2005 المتعلق بالمحروقات المعدل والمتمم، يشرف على إدارة الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات لجنة إدارة مكونة من ستة 6 أعضاء بما في ذلك الرئيس .

يُعيّن أمين عام للوكالة لمساعدة رئيس لجنة الإدارة في إدارة الوكالة وتشغيلها والتي تتكون من 5 أقسام متخصصة، تتمتع الوكالة بمجلس مراقبة يضم خمسة 5 أعضاء تم اختيارهم لخبراتهم في المجالات التقنية والاقتصادية والقانونية في مجال المحروقات. يقوم مجلس المراقبة بمتابعة ممارسة مهام الوكالة، وبصفته تلك فهو مكلف بشكل خاص بالموافقة على إستراتيجية الوكالة وخططها وميزانيتها وحصيلة إنجازاتها.

المطلب الثاني : مهام الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات

تسعى وكالة النفط إلى ترقية أنشطة البحث عن المحروقات وإستغلالها في المجال ألمنجمي الوطني بحيث أنها المسؤولة بشكل خاص عن مجموعة من المهام تتمثل في :

- تشجيع الإستثمار في البحث وإستغلال المحروقات ؛
- إدارة وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بالتنقيب عن المحروقات وإستغلالها تحت مسؤولية الوزير المسؤول عن المحروقات؛
- منح تصاريح التنقيب؛ وإبرام عقود الإستغلال
- الدعوة إلى المنافسة وتقييم العروض المتعلقة بالإستكشاف و أنشطة الإستغلال؛
- الرصد والمراقبة، بصفتها طرفاً متعاقداً، تنفيذ عقود التنقيب والإستغلال وفقاً لأحكام القانون المتعلق بموارد المحروقات؛
- دراسة وإعتماد خطط التنمية وتحديثاتها الدورية؛ والتأكد من أن إستغلال موارد المحروقات يتم مع إحترام الحفظ الأمتل؛

- تحديد الرسوم وتحصيلها وسدادها في الخزانة العامة بعد خصم 0.5% من عائدات الرسوم ، والتي تُستخدم لتزويد ميزانيات وكالتي ALNAFT و ARH؛

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات

قبل التطرق الى شرح الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين المحروقات النفط يستوجب معرفة أصل ونوع الهيكل التنظيمي الذي تتبناه الوكالة ونوضح ذلك فيما يلي :

أولا : مكونات التنظيم حسب هنري منتسبرغ

ميز هنري منتسبرغ (6) أجزاء قاعدية للتنظيم وتتمثل في :

1 الإستراتيجية (الإدارة العليا) : حيث تتمثل في أعلى مستوى لإتخاذ القرارات ؛

2 خط التسلسل الهرمي (الإدارة الوسطى) : وهو تسلسل السلطة ويتكون من إطارات تعمل على تنشيط فرق العمل، كما تقوم بالتنسيق بين القمة والقاعدة؛

3 الجانب التقني : يضم الإختصاصيين أو المهنيين الخبراء الذين يقومون بوضع أسس تنسيق الأعمال؛

4 الجهاز المساند : تتمثل وظيفته في الدعم وتوفير بعض المساعدات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى مثل العلاقات العامة.

5 مركز العمليات : ويقصد به المركز التشغيلي للمنظمة أي الأفراد الذين يؤدون العمل الأساسي في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

6 الإيديولوجية : وتتمثل في ثقافة المنظمة أو التقاليد والمعتقدات الخاصة بها، وهو ما يميزها عن

المنظمات الأخرى. (Mintzberg, 1990, pp. 154-155)

ثانيا : أنواع الهيكل التنظيمي حسب ميتسبرغ

أكد ميتسبرغ أن هيكل التنظيم يتوقف على المحيط والأهداف الإستراتيجية التي حددها المسيرون، حيث قام بتمييز 05 أنواع من الهياكل التنظيمية وهي (1) الهيكل التنظيمي البسيط (2) الهيكل البيروقراطي الآلي (3) الهيكل البيروقراطي المهني (4) الهيكل القطاعي (5) الهيكل المؤقت ؛

ثالثا : الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات

تعتمد الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات على الهيكل البيروقراطي المهني بحيث يحتوي هذا الهيكل على طبقات عديدة من الإدارات وتتوالى من كبار المسؤولين التنفيذيين إلى أقل مستوى بالتدرج في السلم الهرمي، كما أن مركز السلطة في الأعلى و تتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل، الأمر الذي يشجع على خلق ثقافة عمل تركز على القواعد والمعايير، وإنجاز المهام وفق أفضل الممارسات. (الخليج، 2022)

رابعا : مكونات الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات

من أجل توزيع إختصاصات الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات بما يتماشى مع الصلاحيات التي خصها بها القانون نجد أن اللجنة المديرية ينبثق عنها خمسة أقسام وكل قسم يضم أربعة مديريات .

1.4 قسم تسيير العقود والوسائل القانونية: تتمثل وظيفته في التكفل بالجانب القانوني للوكالة مع الإشراف على تسيير العقود المبرمة في مجال المحروقات ويضم أربعة مديريات :

- المديرية القانونية والعقود؛

- مديرية الجباية على أنشطة المحروقات؛

- مديرية المتابعة المالية للأنشطة المتعلقة بالمحروقات؛

- مديرية التدقيق ومراقبة الأسعار.

2.4 قسم تطوير واستغلال المحروقات : يهتم بالدراسات الإستراتيجية الإقتصادية للوكالة ويضم أربعة مديريات :

- مديرية المخزون الهندسي والتطوير؛

- مديرية الإستغلال والإنتاج ؛

- مديرية الدراسات الاقتصادية؛

- خلية الصحة والسلامة والبيئة HSE.

3.4 قسم نشاطات الغاز الطبيعي : تتمثل وظيفته في كل ما يتعلق بالغاز الطبيعي ويضم مديريتين:

- مديرية الأسواق الخارجية؛

- مديرية الأسواق الوطنية.

4.4 قسم بنك المعلومات الوطنية: ويهتم بالجانب التقني والمعلوماتي للوكالة ويضم :

- مديرية التراث الوطني للمعطيات المتعلقة بالمحروقات؛

- مديرية إدارة المعلومات؛

- مديرية أنظمة المعلومات؛

- مسؤول خلية أنظمة المعلومات وإدارة المعلومات.

4.5 قسم ترويج وتثمين مجال التعدين للمحروقات: يهتم بترويج وتسيير مجال التعدين كما يتكفل

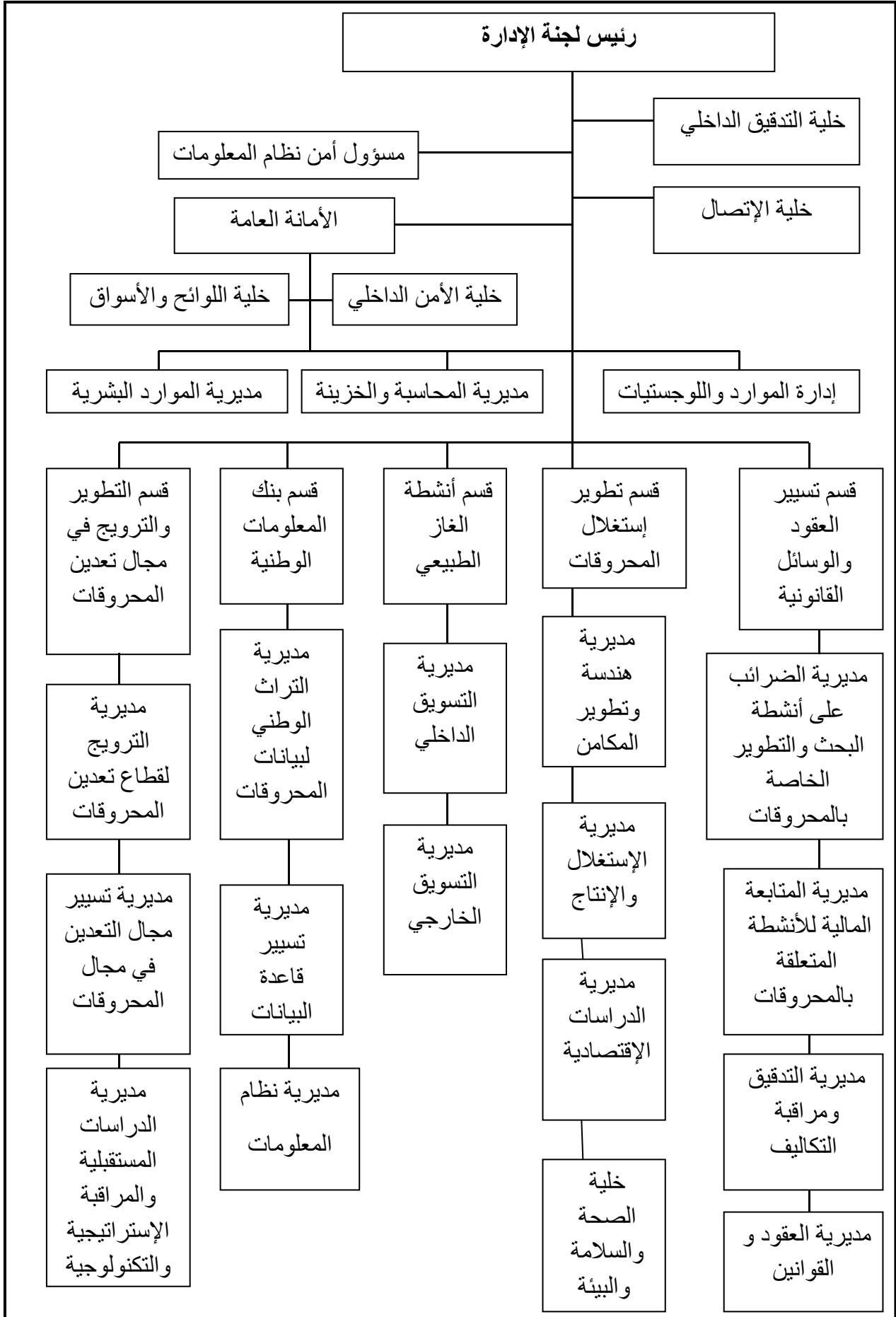
بالدراسات المتعلقة به ويضم :

- مديرية الترويج لمجال التعدين للمحروقات؛

- مديرية التسيير لمجال التعدين للمحروقات؛

- مديرية الدراسات والتوقعات الإستراتيجية والتقنيات.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات ALNAFT



المبحث الثاني : الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة

المطلب الأول : منهج ومجال الدراسة

إن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا نظرا لشكل وطبيعة الدراسة التي تستدعي إستخدامه وهذا بتطبيق مدخلين من مداخل هذا المنهج وهما :

- **مدخل الدراسات الوثائقية** : يتمثل في تجميع المعلومات النظرية والبحث في المراجع المختلفة حول متغيرات الدراسة من أجل إعطاء صورة شاملة لها؛

- **مدخل دراسة حالة** : يتمثل في إسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة وجمع البيانات عن طريق الإستبانة وتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث من أجل الوصول إلى نتائج وتقديم حلول للمشكلة.
(الأكاديمية، 2022)

- **المجال المكاني** : أجريت الدراسة في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات التابعة لوزارة الطاقة الكائن مقرها في الجزائر العاصمة (الجزائر)

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتشكل مجتمع الدراسة من العاملين بالوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات الذين يبلغ عددهم 272 عامل، فيما يخص عينة الدراسة تم الإعتماد على عينة عشوائية من 40 عامل سحبت من المجتمع الكلي، حيث بلغت الإستبانات المسترجعة 35 إستبانة كاملة.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء هذه الدراسة قمنا بإستخدام أداة الإستبان الذي تم بناءه بالإعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة بالمقاييس التالية : مقياس تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين ل(محمد، عادل، و عيسى، 2018) ومقياس تقييم أداء العاملين ل (حنان بوفروم 2008/2007) كما تم تصميم الإستبيان بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، تم إحتساب العلامة على أساس إعطاء (5) علامات لإجابة موافق بشدة و(4) لإجابة موافق و(3) لإجابة محايد و (2) لإجابة غير موافق أما (1) لإجابة غير موافق بشدة .

كما عرضت أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قدموا لنا مجموعة من النصائح لتعديل وحذف ما يلزم، تضمنت الإستمارة قسمين :

- القسم الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس والخبرة المهنية والفئة العمرية والمستوى العلمي والرتبة الوظيفية .
- أما القسم الثاني يشمل محورين:

✓ المحور الأول يتمثل في تقييم أداء العاملين يتضمن 12 عبارة مرقمة.

✓ المحور الثاني يتمثل في تحديد الإحتياجات التدريبية ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي :

- تحديد الإحتياجات المعرفية وتشمل (4) عبارات
- تحديد الإحتياجات المهارية وتشمل (4) عبارات
- تحديد الإحتياجات السلوكية وتشمل (4) عبارات

المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لمعالجة البيانات الإحصائية ، ويرمز له بإختصار SPSS وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، بحيث تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1 التكرارات والنسب المئوية : أستخدمت لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة كنوع الجنس والخبرة .

2 معامل الثبات ألفا كرونباخ : يستعمل لقياس والتحقق من ثبات الإستبيان الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد بحيث كلما كانت قيمته أقرب من الواحد كلما كان هناك ثبات في عبارات الإستبيان.

3 المتوسط الحسابي : يستخدم لمعرفة مدى إنخفاض وإرتفاع إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي بإعتماد المعادلة التالية :

طول الفئة = (القيمة العليا – القيمة الدنيا) مقسومة على عدد المستويات، أي $0,8=5/(1-5)$ وعليه تكون الدرجات كما يلي :

الجدول رقم (03) : فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها

| الفئة | (1,8 – 1) | (2,6 – 1,8) | (3,4 – 2,6) | (4,2 – 3,4) | (5 – 4,2) |
|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| درجة الموافقة | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا |

المصدر : من إعداد الطالب

4 الانحراف المعياري : يستعمل من أجل التعرف على درجة انحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي ، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما إقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وإنخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد .

5 معامل الارتباط بيرسون : يعتبر مؤشر إحصائي لقياس قوة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين (X, Y) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (X, Y) فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة تعبر عن العلاقة العكسية، بحيث كلما إقترب من الواحد كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما إبتعدنا عن الواحد كلما ضعفت العلاقة .

6 الإنحدار الخطي البسيط : يستعمل من أجل معرفة تأثير مجموعة المتغيرات المستقلة X على المتغيرات التابعة Y .

7 إختبار F-test : بغية إختبار المعنوية

المطلب الخامس : التصميم الإحصائي للدراسة

ويقصد به إختبار صحة بيانات التحليل الإحصائي وهذا من خلال تحليل وتدقيق صحة العبارات، والتحقق من صدق وثبات عبارات الإستبيان من خلال كل من معامل الارتباط بيرسون وألفا كرونباخ

أولاً : صدق أداة الدراسة (الإستبيان)

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تقييم أداء العاملين

| الرقم | R معامل الارتباط | sig مستوى الدلالة |
|-------|------------------|-------------------|
| 1 | ,534** | ,001 |
| 2 | ,573** | ,000 |
| 3 | ,744** | ,000 |
| 4 | ,657** | ,000 |
| 5 | ,651** | ,000 |
| 6 | ,528** | ,001 |
| 7 | ,621** | ,000 |
| 8 | ,502** | ,002 |
| 9 | ,586** | ,000 |
| 10 | ,395* | ,004 |
| 11 | ,450** | ,007 |
| 12 | ,395* | ,005 |

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss.

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات تقييم أداء العاملين والدرجة الكلية لها، حيث أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحديد الإحتياجات التدريبية

| المتغير | الرقم | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة sig |
|------------------------|-------|------------------|-------------------|
| الإحتياجات المعرفية | 1 | ,662** | ,000 |
| | 2 | ,755** | ,000 |
| | 3 | ,788** | ,000 |
| | 4 | ,360* | ,005 |
| الإحتياجات المهارية | 5 | ,752** | ,000 |
| | 6 | ,614** | ,000 |
| | 7 | ,756** | ,000 |
| | 8 | ,455* | ,005 |
| الإحتياجات السلوكية | 9 | ,453* | ,005 |
| | 10 | ,538** | ,001 |
| | 11 | ,525** | ,001 |
| | 12 | ,360* | ,004 |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول (5) معاملات الارتباط (Person) بين كل فقرة من فقرات تحديد الإحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لها ، حيث أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ومستوى الدلالة sig لكل فقرة أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

يمكن توضيح ثبات الإستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.6 فما فوق فإن ثبات الإستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (06) : معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

| البيان | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------|--------------------|
| تقييم أداء العاملين | ,745 |
| تحديد الإحتياجات التدريبية | ,818 |
| الثبات الكلي | ,850 |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

أظهرت النتائج الجدول (6) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستمارة بلغ 0,850 وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المبولة 0,60 كما أن المعامل ألفا كرونباخ لكل من تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية كانت قيمتهم 0,745 و 0,818 على التوالي، وهي قيم كبر من 0,60 وعليه فالإستبيان يتميز بثبات عالي .

المبحث الثالث : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الهدف من خلال هذا المبحث هو عرض نتائج الدراسة الخاصة بالإستبيان أو ما يخص عرض نتائج القسم الأول المتعلق بالبيانات الوصفية العامة والقسم الثاني الذي يحتوي على محور تقييم أداء العاملين ومحور تحديد الإحتياجات التدريبية، وإختبار الفرضيات وذلك إستنادا إلى ماتم التوصل إليه إضافة إلى تحليل ومناقشة نتائج الإحصاء الإستدلالي .

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

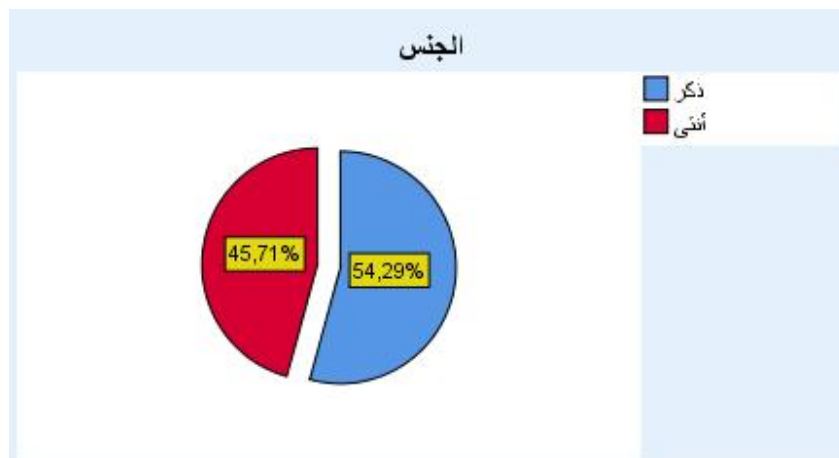
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة | التكرار | النوع |
|--------|---------|---------|
| 54,3 | 19 | ذكر |
| 45,7 | 16 | أنثى |
| 100,0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

والتمثيل البياني التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح من خلال الجدول (7) والشكل السابق أن جنس الذكور هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة، حيث أن نسبته الإجمالية تقدر ب 54,29% بينما كانت نسبة الإناث 45,71% وهي نسبة معقولة إذ تدل على أن كلا الوكالة تعتد في نشاطها على كلا الجنسين عكس ما كانت عليه من قبل .

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

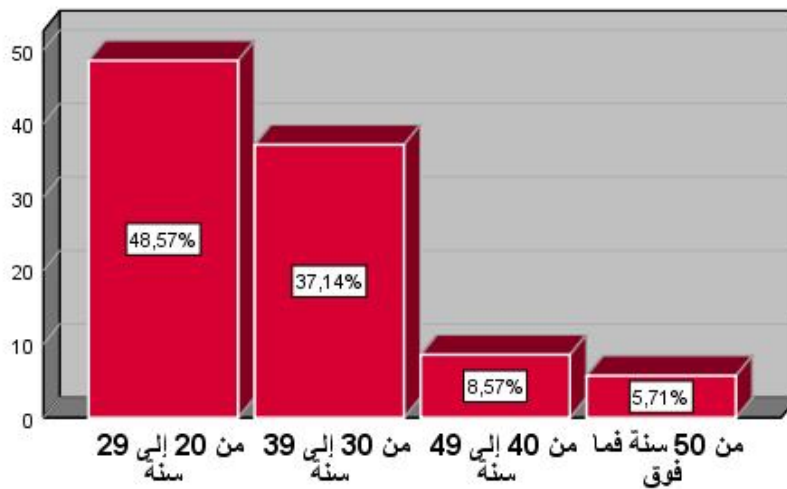
| النسبة | التكرار | الفئة العمرية |
|--------|---------|-------------------|
| 48,6 | 17 | من 20 إلى 29 سنة |
| 37,1 | 13 | من 30 إلى 39 سنة |
| 8,6 | 3 | من 40 إلى 49 سنة |
| 5,7 | 2 | من 50 سنة فما فوق |
| 100,0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

التمثيل البياني التالي يوضح توزيع العينة حسب العمر :

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية



من الجدول (8) والشكل السابق يتضح لنا أن أكثر الأفراد العاملين في الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات من فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة تقدر ب 48,57%

وتكرار قدره 17 عاملا، تليها فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 39 سنة بنسبة تقدر ب 37,14% ، أما فيما يخص فئة 40 سنة إلى 49 وفئة 50 سنة فما فوق فقد إحتلتا المرتبتين الأخيرتين على التوالي بنسب 8,57% و 5,71%

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

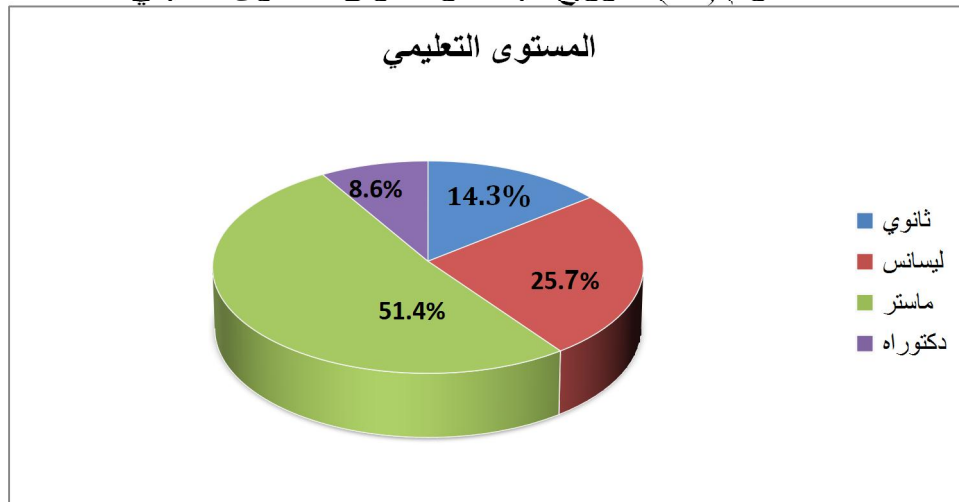
الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 14,3 | 5 | ثانوي |
| 25,7 | 9 | ليسانس |
| 51,4 | 18 | ماستر |
| 8,6 | 3 | دكتوراه |
| 100,0 | 31 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الشكل رقم (08) : توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول (9) والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم شهادة الماستر حيث تمثل نسبتهم 51,4% وبعده قدره 18 فردا عاملا، تليها نسبة 25,7% والتي تمثل الأفراد العاملين

أصحاب شهادة الليسانس ويبلغ عددهم 9، كما بلغ عدد الأفراد العاملين أصحاب المستوى الثانوي 5 أفراد عاملين وبنسبة 14,3%، أما فيما يخص الأفراد العاملين أصحاب مستوى الدكتوراه فعددهم يبلغ 3 وبنسبة تقدر ب 8,6%.

والسبب في توزيع أفراد العينة بهذا الشكل هو نشاطها والإعتماد على خريجي المعاهد والجامعات الجزائرية المتخصصة في مجال المحروقات ويتجلى ذلك في الإتفاقيات التي تبرمها الوكالة معهم.

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

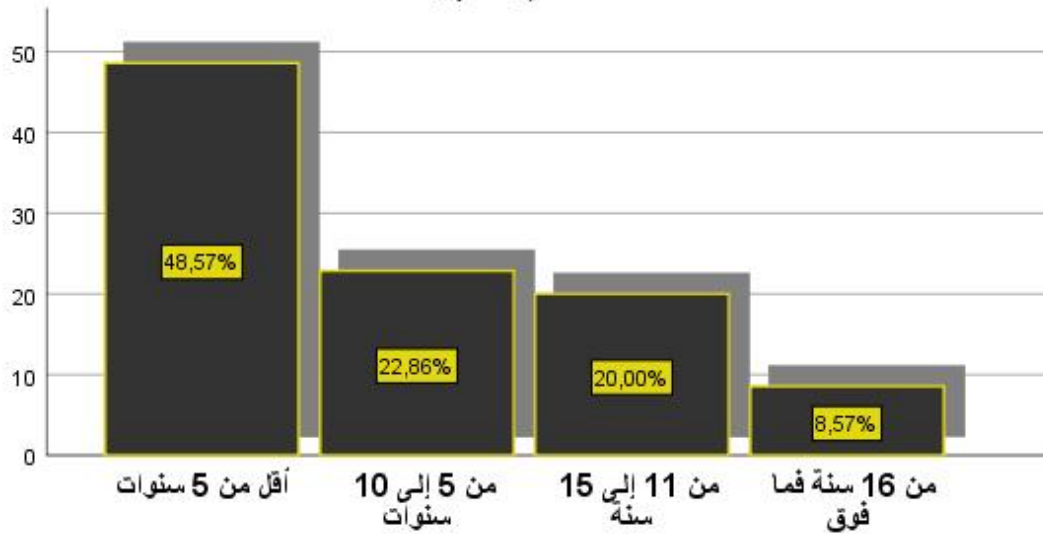
| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة |
|--------|---------|-------------------|
| 48,6 | 17 | أقل من 5 سنوات |
| 22,9 | 8 | من 5 إلى 10 سنة |
| 20,0 | 7 | من 11 إلى 15 سنة |
| 8,6 | 3 | من 16 سنة فما فوق |
| 100,0 | 31 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

والشكل التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال معطيات الجدول (10) والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقل من خمسة سنوات خبرة في الوكالة حيث تمثل نسبتهم 48,6% وبعده قدره 17 فردا عاملا، تليها نسبة 22,9% والتي تمثل الأفراد العاملين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويبلغ عددهم 8، كما بلغت نسبة الأفراد العاملين أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة 20% و عددهم 7، أما فيما يخص الأفراد العاملين أصحاب الخبرة المهنية التي تتجاوز 16 سنة فهم 3 وبنسبة تقدر ب 8,6%.

والسبب في توزيع أفراد العينة بهذا الشكل هو سعي الوكالة إلى تجديد الكفاءات والإستفادة من خبرات العاملين لديها .

خامسا : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

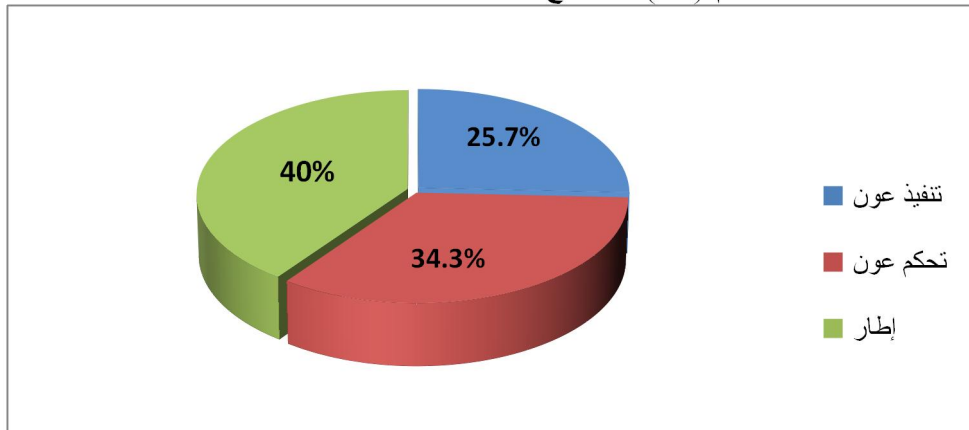
الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

| النسبة % | التكرار | الرتبة الوظيفية |
|----------|---------|-----------------|
| 25,7 | 9 | عون تنفيذ |
| 34,3 | 12 | عون تحكم |
| 40,0 | 14 | إطار |
| 100,0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

والشكل التالي في الأسفل يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية :

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



- يتضح من خلال معطيات الجدول (11) والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هم إدارات و عددهم 14 إطار - وتمثل مانسبته 40%، تليها نسبة 34,3% من العاملين الذين يمثلون أعوان تحكم و عددهم 12 فرد، أما الذين رتبهم أعوان تنفيذ فعددهم 9 بما نسبته 25,7% ويعود ذلك إلى نشاط الوكالة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والأبعاد التي تنتمي إليها .

أولا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم الأداء

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | توفر الوكالة نظام لتقييم أداء العاملين | 3,80 | ,797 | مرتفع | 1 |
| 2 | تتميز عملية تقييم الأداء بالموضوعية والشفافية | 3,68 | 1,050 | مرتفع | 2 |
| 3 | أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة من طرف الوكالة | 3,42 | 1,037 | مرتفع | 7 |
| 4 | تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعاملين | 3,08 | 1,147 | متوسط | 9 |
| 5 | تشارك الإدارة جميع العاملين في عملية التقييم | 3,48 | 1,314 | مرتفع | 6 |
| 6 | تتميز معايير تقييم الأداء المستخدمة بالوضوح | 3,57 | 1,092 | مرتفع | 4 |
| 7 | يشمل نظام التقييم على كافة عناصر التقييم (الإنضباط، السلوك، الأداء...) | 3,25 | 1,268 | متوسط | 8 |
| 8 | يدفع تقييم الأداء الفرد الى تحسين أدائه | 3,05 | 1,304 | متوسط | 10 |
| 9 | تعتمد الوكالة في تقييم أداء العاملين على طريقة معينة | 3,54 | ,980 | مرتفع | 5 |
| 10 | يستخدم تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف | 3,48 | 1,147 | مرتفع | 6 |
| 11 | تقوم الوكالة بتقييم عمالها مرة واحدة كل ثلاثة أشهر | 3,65 | 1,258 | مرتفع | 3 |
| 12 | تفضلون فترة محددة تجرى فيها عملية تقييم الأداء | 3,42 | 1,114 | مرتفع | 7 |
| --- | نتيجة المحور الأول (تقييم أداء العاملين) | 3,45 | ,583 | مرتفع | |

- بلغ المتوسط الحسابي لتقييم أداء العاملين 3,45 بانحراف معياري 0,583 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3,4 – 4,2) ، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- المرتبة الأولى والثانية للعبارتين 1 و2 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3,80 و 3,68 بانحراف معياري 0,797 و1,050 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3,4 – 4,2) ، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارتين أي أن الوكالة توفر نظام لتقييم أداء العاملين لديها كما أنه من خلال النتائج في الجدول يرى العمال بأن تقييم الأداء في الوكالة يتميز بالموضوعية والشفافية .

- المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة للعبارات 11 و6 و9 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3,65 و3,57 و3,54 و1,258 و1,092 و0,980 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع ، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارات وهو ما يؤكد بأن تقييم أداء العامل يكون مرة واحدة كل ثلاثة أشهر وذلك بإعتماد طريقة معينة إضافتا إلى أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم واضحة ومحددة .

- المرتبة السادسة لكل من العبارتين 10 و5 بمتوسط حسابي بلغ 3,48 لكل منهما وبنحرف معياري 1,147 و1,314 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع مما يدل كذلك على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارات وهذا يدل على أن إدارة الوكالة تقوم باستخدام تقييم الأداء من اجل معرفة نقاط قوة وضعف العاملين وهذا ما يؤكد إهتمام الوكالة بتنمية قدرات ومهارات العاملين والعمل على الحد من نقاط ضعفهم ، إضافة إلى أن عملية التقييم عامة وتمس كل العاملين بدون إستثناء .

- المرتبة السابعة لكل من العبارات 12 و3 بمتوسط حسابي بلغ 3,42 لكل منهما وبنحرف معياري 1,114 و1,037 على التوالي وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة، وهذا ما يؤكد رضا العاملين عن المدة التي تجرى فيها عملية التقييم والتي تتمثل في كل ثلاثة أشهر، إضافتا إلى أن أغلب العاملين مقتنعون بطريقة التقييم التي تتبعها الوكالة الوطنية لتنظيم المحروقات.

- وفي الأخير المرتبة الثامنة والتاسعة والعاشرة للعبارة 7 و4 و8 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3,25 و3,08 و3,05 وبنحرف معياري 1,268 و1,147 و1,304 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال (2,6 – 3,4) ، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على

مضمون العبارات، مما يؤكد لنا أن نظام التقييم لا يشمل كل عناصر التقييم، إضافة إلى أن الوكالة لا تستخدم نتائج التقييم في كل القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين، كما أن نظام التقييم لا يدفع العاملين إلى تحسين أدائهم .

ثانيا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تحديد الإحتياجات التدريبية

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والأبعاد التي تنتمي إليها .

1.2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الإحتياجات المعرفية :

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الإحتياجات المعرفية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته .

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الإحتياجات المعرفية

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة لمعرفة مختلف القوانين مثل القانون الداخلي | 3,62 | 1,214 | مرتفع | 1 |
| 2 | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة الأساليب التي ترفع من مردوديتهم | 3,37 | 1,285 | متوسط | 4 |
| 3 | تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى معرفة مسؤوليات ومواصفات وظائفهم | 3,51 | 1,147 | مرتفع | 2 |
| 4 | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة طرق إستغلال إمكانياتها | 3,45 | 1,038 | مرتفع | 3 |
| --- | تحديد الإحتياجات المعرفية | 3,49 | ,807 | مرتفع | --- |

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

- بلغ المتوسط الحسابي للإحتياجات المعرفية 3,49 بانحراف معياري 0,807 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3,4 – 4,2)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أن الوكالة تقوم بتحديد مختلف الإحتياجات المعرفية الخاصة بالعاملين .

- المرتبة الأولى والثانية والثالثة للعبارات 1 و 3 و 4 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3,62 و 3,51 و 3,45 و بإنحراف معياري قدره 1,214 و 1,147 و 1,038 وهو يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3,4 - 4,2)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة، مما يؤكد أن الوكالة تقوم بتحديد مختلف المعارف والمعلومات التي يحتاجها العاملون في عملهم كمعرفة القانون الداخلي للوكالة ومعرفة مسؤوليات ومواصفات وظائف العمال إضافة إلى معرفة الطرق التي تساعد في الإستغلال الأمثل لإمكانيات الوكالة.

-المرتبة الرابعة للعبارة 2 بمتوسط حسابي قدره 3,37 و بإنحراف معياري 1,285 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال (2,6 - 3,4) مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة التي تؤكد أن الوكالة لا تعطي أهمية كبيرة لمعرفة الأساليب التي من شأنها زيادة مردودية العاملين .

2.2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تحديد الإحتياجات المهنية

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الإحتياجات المهنية من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (14) : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعدها تحديد الإحتياجات المهنية

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | مستوى الموافقة | ترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|-------|
| 5 | تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى تعلم المهارات المتعلقة بالحاسب (logiciel - Word - Excel) | 3,90 | ,944 | مرتفع | 1 |
| 6 | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة الإتصال و التواصل | 3,81 | ,873 | مرتفع | 2 |
| 7 | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة القيام بالأعمال في الوقت المحدد | 3,26 | ,965 | متوسط | 4 |
| 8 | تحدد الوكالة إحتياجات العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل | 3,61 | 1,086 | مرتفع | 3 |
| --- | تحديد الإحتياجات المهنية | 3,65 | ,608 | مرتفع | --- |

من الجدول السابق (14) يتضح مايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي لتحديد الإحتياجات المهارية 3,65 بإنحراف معياري 0,608 وهو ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3,4 – 4,2) مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على أن الوكالة تقوم بتحديد مختلف الإحتياجات المهارية الخاصة بالعاملين .

- المرتبة الأولى والثانية والثالثة للعبارات 5 و6 و8 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3,90 و3,81 و3,61 وإنحراف معياري قدره 0,944 و0,873 و1,086 وهو ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال (3,4 – 4,2)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون العبارات وتعكس هذه الانتاج إهتمام الوكالة بالجانب المهاري للعاملين وذلك يتجلى في تدريبهم على مختلف المهارات التي يحتاجونها في العمل مثل المهارات المتعلقة بالحاسب ومهارات الإتصال والتواصل ومهارة حل المشاكل التي يواجهونها اثناء العمل .

-المرتبة الرابعة للعبارة 7 بمتوسط حسابي قدره 3,26 وإنحراف معياري 0,965 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال (2,6 – 3,4) مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، ما يعني أن الوكالة لاتعطي أهمية لمهارة القيام بالأعمال في وقت واحد

3.2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تحديد الإحتياجات السلوكية :

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الإحتياجات السلوكية من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تحديد الإحتياجات السلوكية

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 9 | تقوم الوكالة بتحديد سلوكيات العمال المطلوبة منهم حسب كل وظيفة | 3,26 | ,950 | متوسط | 1 |
| 10 | تقوم الوكالة بتحديد العاملين الذين لا يلتزمون بأوقات العمل | 3,25 | 1,120 | متوسط | 2 |
| 11 | تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية للحفاظ على علاقاتهم مع الآخرين | 3,17 | 1,014 | متوسط | 3 |
| 12 | تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية الواجب إتخاذها أثناء الأزمات | 3,05 | 1,083 | متوسط | 4 |
| الإحتياجات السلوكية | | 3,25 | ,661 | متوسط | --- |

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق (15) يتضح مايلي :

- بلغ المتوسط الحسابي لتحديد الإحتياجات السلوكية 3,25 بإنحراف معياري 0,661 وهو ما يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال (2,6- 3,4) مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على أن الوكالة تقوم بتحديد مختلف الإحتياجات السلوكية.

- المرتبة الأولى للعبارة 9 بمتوسط حسابي قدره 3,26 وبإنحراف معياري 0,950 وهو يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال (2,6- 3,4)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، والمتمثلة في تحدد الوكالة سلوكيات العمال حسب وظائفهم.

- المرتبة الثانية والثالثة والرابعة للعبارات 10 و 11 و 12 بمتوسط حسابي بلغ على الترتيب 3,25 و 3,17 و 3,05 و بإنحراف معياري قدره 1,120 و 1,014 و 1,083 وهو ما يوافق مستوى الموافقة متوسط لأنه ينتمي للمجال (2,6- 3,4)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون العبارات. ويرجع السبب في أن الوكالة لاتعير الإهتمام الكافي لسلوك العاملين عند تحديد الإحتياجات التدريبية مقارنة مع إهتمامها بالعنصرين السابقين (المعارف و المهارات)

المطلب الثالث : إختبار وتحليل الفروض الخاصة بالدراسة الميدانية

- من أجل أن يتسم البحث بالجودة يستلزم إختيار الأسلوب الإحصائي المناسب عند إختيار الفرضيات لأن التحليل الإحصائي يستند على الأساليب الإحصائية التي تختبر الفرضيات المصاغة من الباحثين من أجل الوصول إلى حقيقة صحة الفرضيات أو عدم صحتها ومنه إتخاذ القرار المناسب، ومن الأساليب الإحصائية كثيرة الإستخدام نجد معامل الارتباط البسيط الذي يدرس علاقة الارتباط بين متغيرين أو أكثر كما نجد معامل الإنحدار الخطي البسيط الذي يدرس علاقة التأثير بين متغيرين أو أكثر، كلا الأسلوبين مناسبان لإختبار فرضيات دراستنا الميدانية وذلك يعود إلى العينة التي إختارناها بطريقة عشوائية وأن حجم العينة أكبر من 30 بالإضافة إلى أن كلا المتغيرين المستقل والتابع من النوع الكمي.

أولا : إختبار الفرضيات

إن إختبار الفرضيات الارتباطية في البحوث العلمية يعتمد على الدالة الإحصائية، فإذا كان معامل الارتباط غير دال إحصائيا فهو يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرات ولمعرفة ذلك وجب مقارنة قيمة مستوى الدلالة sig مع مستوى الدلالة (α) بحيث إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أصغر من (α) وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط دالة إحصائيا بين المتغيرات، أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من (α) فهذا يدل على عدم وجود علاقة إرتباط دالة إحصائيا بين المتغيرات والجدول التالي يبين نتائج معاملات الارتباط بيرسون للفرضيات .

أما بالنسبة لإختبار فرضيات التأثير بين المتغيرين التابع والمستقل سوف نستخدم الإنحدار الخطي البسيط ولإثبات المعنوية نستخدم إختبار (F-test).

الجدول رقم (16) : نتائج إختبار فرضيات الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية

| المتغير التابع وأبعاده الثلاث | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig | المتغير المستقل |
|----------------------------------|----------------|-------------------|------------------------|
| تحديد الإحتياجات التدريبية | ,515** | ,002 | تقييم أداء العاملين |
| تحديد الإحتياجات المعرفية | ,548** | ,001 | |
| تحديد الإحتياجات المهارية | ,545** | ,001 | |
| تحديد الإحتياجات السلوكية | ,178 | ,307 | |

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات SPSS

ثانيا : تحليل الفرضيات

1.2 تحليل الفرضية الرئيسية

والتي نصت على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات ".

الجدول رقم (17) : علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية

| المتغيرات التابعة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig | المتغير المستقل |
|-------------------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| تحديد الإحتياجات التدريبية | ,515** | ,002 | تقييم أداء العاملين |

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 تدل على وجود إرتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية حيث كان معامل الارتباط يساوي (0,515) وبالتالي وجود علاقة إرتباطية طردية تبين أنه كلما إزدادت عملية التقييم تزداد دقة تحديد الإحتياجات التدريبية وكلما إنخفضت الأولى تنخفض الثانية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية .

2.2 تحليل الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وبين تحديد الإحتياجات المعرفية في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات النفطية .

الجدول رقم (18) : علاقة الإرتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المعرفية

| المتغيرات التابعة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig | المتغير المستقل |
|---------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| الإحتياجات المعرفية | ,548** | ,001 | تقييم أداء العاملين |

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات SPSS

توجد علاقة إرتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 تدل على وجود إرتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المعرفية حيث كان معامل الإرتباط يساوي (0,548) وبالتالي وجود علاقة إرتباطية طردية تبين أنه كلما إزدادت عملية التقييم تزداد دقة تحديد الإحتياجات المعرفية وكلما إنخفضت الأولى تنخفض الثانية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباطية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المهارية في الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات .

الجدول رقم (19) : علاقة الإرتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المهارية

| المتغيرات التابعة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig | المتغير المستقل |
|---------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| الإحتياجات المهارية | ,545** | ,001 | تقييم أداء العاملين |

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات SPSS

توجد علاقة إرتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 تدل على وجود إرتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المهارية حيث كان معامل الإرتباط يساوي (0,545) وبالتالي وجود علاقة إرتباطية طردية تبين أنه كلما إزدادت عملية التقييم تزداد دقة تحديد الإحتياجات المهارية وكلما إنخفضت الأولى تنخفض الثانية وبالتالي قبول الفرضية الثانية

الفرضية الفرعية الثالثة : والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية في الوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات .

الجدول رقم (20) : علاقة الارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية

| المتغيرات التابعة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة sig | المتغير المستقل |
|---------------------|----------------|-------------------|---------------------|
| الإحتياجات السلوكية | ,178 | ,307 | تقييم أداء العاملين |

المصدر : من إعداد الطالب إعتمادا على مخرجات SPSS

لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 أو 0,05 تدل على وجود ارتباط بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية حيث كان معامل الارتباط يساوي (0,178) وهو غير دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية تبين أنه كلما إزدادت عملية التقييم تزداد دقة تحديد الإحتياجات السلوكية وكلما إنخفضت الأولى تنخفض الثانية وبالتالي لا يمكن قبول صحة الفرضية الثالثة .

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية في الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات النفط" .

الجدول رقم (21) : علاقة التأثير بين تقييم الأداء وتحديد الإحتياجات التدريبية

| تحديد الإحتياجات التدريبية | | | | | المتغيرات x/y |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| مستوى الدلالة sig | إختبار التأثير T-test | معامل التحديد R ² | إختبار جودة النموذج F-test | معامل الإرتباط بين المتغيرين | تقييم أداء العاملين |
| 0,002 | 3,451** | 0,265 | 11,909** | 0,515** | |

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

حساب درجة الحرية (Df) :

$$Df = N - 1$$

$$Df = 35 - 1 = 34$$

باستخدام الإختبار بطرف واحد في جدول القيم الحرجة لإختبار F نقاط درجة الحرية 34 ومستوى الدلالة المستخدم نتحصل على :

* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $a = 0,05$ تساوي (1,69)

* قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $a = 0,01$ تساوي (2,44)

- يبين الجدول (21) أن قيمة (F) المحتسبة للمتغير تقييم أداء العاملين بلغت قيمتها (11,90) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0,05) و (0,01) ، وقيمة معامل الإنحدار الخطي (R²) بلغت (0,265) أي مانسبته 26% مما يدل على أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية وبالتالي قبول صحة الفرضية الرابعة .

- أما فيما يخص معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تقييم أداء العاملين) والمتغير التابع (تحديد الإحتياجات التدريبية) فهو كالآتي :

$$Y = \text{تحديد الإحتياجات التدريبية}$$

$$X = \text{تقييم أداء العاملين}$$

$$Y = b_0 + b_1(X)$$

$$Y = 1,36 + 0,566(X)$$

المطلب الرابع : مناقشة النتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة
تفسير نتائج دراسة محور تقييم أداء العاملين :

- تبين لنا نتائج الدراسة من خلال الجدول السابق رقم (12) أن إجابات الأفراد العاملين في الوكالة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات المحور، بحيث سجلت أعلى قيمة للعبارة الأولى والتي تنص على وجود نظام لتقييم أداء العاملين في الوكالة، تليها العبارة الثانية التي تبين أن النظام يتميز بالإموضوعية والشفافية إضافة إلى أن أغلب العاملين راضون عن طريقة التقييم وهذا يدل على أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة ناجح وفعال وهو يوافق ماتوصلت إليه دراسة (sharma, 2018)، بحيث إشتراك الدراساتتين في نفس النتيجة، أما بالنسبة لدراسة (Alснаideh, 2009) و (زكرياء و كريمة، 2022)، جاءت عكس ذلك وتجلي هذا في عدم رضا الموظفين بنظام تقييم الأداء وذلك بسبب نقص الإهتمام به وغياب العدل في عملية التقييم .

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التقييم تجرى كل ثلاثة أشهر وأن اغلبية العاملين راضون عن طريقة التقييم المتبعة، إلا أن نظام التقييم لايشمل على كل عناصر التقييم إضافة إلى أنه يستوجب على الوكالة إستعمال نتائج تقييم الأداء في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين كما وجب الإشارة إلى أن نظام التقييم المتبع لا يدفع الأفراد العاملين إلى تحفيزهم .

تفسير نتائج دراسة بعد تحديد الإحتياجات المعرفية :

- أظهرت لنا نتائج الدراسة من خلال الجدول السابق رقم (13) أن إجابات الأفراد العاملين في الوكالة موافقون بدرجة "مرتفعة" على عبارات بعد تحديد الإحتياجات المعرفية مما يؤكد لنا إهتمام الوكالة بتحديد مختلف الإحتياجات المعرفية للأفراد العاملين ويتجلي ذلك في معرفة القانون الداخلي للوكالة

ومعرفة مسؤوليات ومواصفات الوظائف المتعلقة بالعاملين إضافتنا إلى معرفة الطرق التي تساهم في الإستغلال الأمثل لإمكانيات التي تتوفر عليها الوكالة .

تفسير نتائج دراسة بعد تحديد الإحتياجات المهنية :

- أظهرت لنا نتائج الدراسة من خلال الجدول السابق رقم (14) أن إجابات الأفراد العاملين في الوكالة موافقون بدرجة "مرتفعة" على عبارات بعد تحديد الإحتياجات المهنية وهذا يعكس لنا إهتمام الوكالة بتحديد مختلف المهارات التي يحتاجها العاملون من أجل تطويرها والوقوف على مستوى وكفاءة القوى العاملة لديها من أجل تحقيق أهدافها ومن أبرز هذه المهارات نجد البرامج المتعلقة بالحاسب ومهارة الإتصال والتواصل ومهارة القدرة على حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

تفسير نتائج دراسة بعد تحديد الإحتياجات السلوكية :

- أظهرت لنا نتائج الدراسة من خلال الجدول السابق رقم (14) أن إجابات الأفراد العاملين في الوكالة موافقون بدرجة "متوسطة" على عبارات بعد تحديد الإحتياجات السلوكية ويرجع ذلك إلى عدم إهتمام الوكالة بسلوك العاملين عند تحديد الإحتياجات التدريبية لهم على عكس العنصرين السابقين (المعرفة والمهارة)

تفسير نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

توصلنا في الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية بالوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات ومنه نستنتج أن لتقييم الأداء دور في تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوكالة يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين إضافتنا إلى تقييم مهاراتهم ومعارفهم وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عيشي، 2006/2005) ، على عكس دراسة (زكرياء و كريمة، 2022) التي توصلت إلى أنه ليس لتقييم الأداء دور في تحديد الإحتياجات التدريبية وذلك يعود إلى أن النظام يشكو من عدة مشاكل وصعوبات .

الفرضية الفرعية الأولى :

توصلنا في الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المعرفية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات ومنه نستنتج أن لتقييم الأداء دور في تحديد الإحتياجات المعرفية للأفراد من خلال معرفة مختلف القوانين و معرفة مسؤوليات العاملين ومختلف المواصفات المتعلقة بوظائفهم وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد، عادل، و عيسى، 2018)

الفرضية الفرعية الثانية :

توصلنا في الفرضية الثانية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المهارية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات ومنه نستنتج أن لتقييم الأداء دور في تحديد الإحتياجات المهارية للأفراد العاملين من خلال تدريب العاملين على مختلف المهارات التي يتم إكتشافها عند التقييم مثل المهارات المتعلقة بإستخدام الحاسب ومهارة الإتصال والتواصل وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محمد، عادل، و عيسى، 2018)

الفرضية الفرعية الثالثة :

توصلنا في الفرضية الثالثة إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات وذلك على أساس إجابات المبحوثين بحيث أنهم يرون أنه ليس لتقييم الأداء دور في تحديد الإحتياجات السلوكية المرغوبة في العمل ولا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (محمد، عادل، و عيسى، 2018) ومنه يتوجب على الوكالة الإهتمام بالجانب السلوكي عند إجراء عملية التقييم .

الفرضية الفرعية الرابعة :

توصلنا في الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات ومنه نستنتج أن لتقييم أداء العاملين أثر في تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوكالة بحيث كل مازادات عملية التقييم زادت دقة تحديد الإحتياجات التدريبية، وكلما تنخفض الأولى تنخفض الثانية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطاهر و بلال، 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير نسبي بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية.

خلاصة الفصل الثاني

يشمل هذا الفصل دراسة ميدانية بغية التعرف على دور وأثر تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية المختلفة بالوكالة الوطنية لتنميين موارد المحروقات النفط، حيث قمنا بتقديم الوكالة ثم عرضنا أهم الأنشطة الخاصة بها إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي تتبعه.

ومن أجل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، إستخدمنا الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة تقدر ب 35 عامل في الوكالة، بعد ذلك قمنا بتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss، تم التوصل إلى أن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في الوكالة فعال و يحظى بالرضا عند أغلبية العاملين، إلا أنه يشكو من بعض النقائص تتمثل في أن النظام لا يشمل على كل عناصر التقييم، كما أنه لا يدفع الموظفين إلى تحفيزهم، إضافة إلى أن نتائج التقييم لا تستعمل كلها في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين،

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية قوية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية بحيث كلما إزدادت عملية التقييم تزداد دقة تحديد الإحتياجات التدريبية، وكلما إنخفضت الأولى تنخفض الثانية.

الخاتمة

يعتبر التدريب من المهام الأساسية لوظيفة الموارد البشرية لأن التسارع التكنولوجي يدفع المنظمات إلى تنمية كفاءات العاملين لديها من أجل البقاء والمنافسة في السوق، إلا أن نظام تقييم أداء العاملين لا يقل أهمية عن التدريب، فبدون نظام تقييم لا يمكننا إكتشاف النقص ونقاط الضعف التي يعاني منها العاملون من أجل تدريبهم عليها، وبالتالي نجاح عملية التدريب مرهون بمدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية .

من أجل ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث لمعرفة أهم المفاهيم المتعلقة بكل من نظام تقييم أداء العاملين والتدريب إضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية وإسقاط الدراسة ميدانيا على الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات (النفط)،

خلصت دراستنا في الجانب النظري إلى وجود علاقة بين تقييم أداء العاملين و تحديد الإحتياجات التدريبية، كما أن نجاح عملية التدريب يتوقف على سلامة وصحة نظام تقييم الأداء وذلك من خلال إستخدام معايير تقييم موضوعية وحديثة للوقوف على الأداء الحقيقي للعاملين من أجل إبراز نقاط القوة والضعف لديهم ومعالجتها عن طريق تغير سلوكياتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بواسطة التدريب .

كما توصلت دراستنا في الجانب التطبيقي من خلال نتائج التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة إرتباط وتأثير بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

1 - النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة :

- فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الجنس يتبين لنا أن نسبة الذكور أعلى بقليل من نسبة الإناث مما يبين إهتمام الوكالة بالعنصر النسوي في عملية التوظيف وخلق التوازن بين الجنسين .

- توضح نتائج متغير العمر أن أغلبية العاملين في الوكالة هم من فئة الشباب ويعود ذلك إلى الرؤية الإستراتيجية الطويلة لإدارة الموارد البشرية .

- تشير نتائج متغير المستوى التعليمي إلى أن أغلبية العاملين في الوكالة هم خريجي الجامعات والمعاهد (الليسانس و الماستر) وهذا ماتجلى في الإتفاقيات التي تيرمها الوكالة مع مختلف الجامعات الجزائرية المتخصصة في مجال المحروقات.

- كما تبين لنا نتائج متغير الخبرة المهنية أن أغلب العاملين في الوكالة لديهم أقل من خمسة سنوات خبرة في الوكالة .

- أما فيما يخص متغير الرتبة الوظيفية فنجد أن فئة الإطار هي الأكثر تواجدا في الوكالة وذلك لطبيعة نشاطها الذي يتطلب كفاءات عالية من أجل إدارة مختلف المهام.

2 - النتائج المتعلقة بنظام تقييم أداء العاملين :

- أكدت إجابات أفراد العينة في الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات أن :
- توفر الوكالة نظام لتقييم أداء العاملين .
- تقييم الأداء يتميز بالموضوعية والشفافية.
- المعايير المستخدمة في عملية التقييم واضحة ومحددة.
- أغلبية العاملين راضون عن طريق التقييم المتبعة
- تستخدم نتائج تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- لا يشمل نظام تقييم الأداء على كافة عناصر التقييم.
- لا يدفع نظام تقييم الأداء العاملين إلى تحسين أدائهم في المستقبل.
- لا تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ كل القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

3 - النتائج المتعلقة بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين :

- أكدت إجابات أفراد العينة في الوكالة الوطنية لتنمين موارد المحروقات أن :
- تحدد الوكالة إحتياجات العاملين لمعرفة مختلف القوانين مثل القانون الداخلي .
- تحدد الوكالة إحتياجات العاملين لمعرفة مسؤوليات ومواصفات وظائفهم .
- تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة لمعرفة الطرق المثلى لإستغلال إمكانياتها .
- تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى تعلم المهارات المتعلقة بالحاسب .
- تحدد الوكالة إحتياجات العاملين لتدريبهم على مهارة الإتصال وكيفية حل المشكلات في العمل .
- لاتعتبر الوكالة أهمية لتحديد إحتياجات العاملين لكيفية القيام بالأعمال في وقت واحد .
- لاتحدد الوكالة سلوكيات العمال المطلوبة منهم حسب كل وظيفة .
- لاتحدد الوكالة الإحتياجات السلوكية للعاملين للحفاظ على علاقاتهم مع الأفراد الآخرين في العمل.
- لا تحدد الوكالة السلوكيات الواجب إتخاذها أثناء الأزمات .

4 - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية في الوكالة
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المعرفية في الوكالة
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات المهنية في الوكالة
- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات السلوكية في الوكالة
- توجد علاقة تأثير معنوية بين تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية في الوكالة

5 - التوصيات :

- فيما يلي سنقوم بطرح بعض الإقتراحات التي من شأنها تعزيز نظام تقييم أداء العاملين وتحسين عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في الوكالة الوطنية لتنثمين موارد المحروقات، كما يمكنها تعظيم الولاء لدى العاملين وتحفيزهم وذلك بناء على نتائج الدراسة الميدانية :
- يجب أن يحضى نظام التقييم بمزيد من الإهتمام وأن يعتمد على معايير تقييم حديثة وموضوعية
- توفير بيئة داعمة لتسهيل عملية تقييم أداء العاملين
- يجب إستخدام نتائج تقييم أداء العاملين في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .
- ضرورة الإعتماد على تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية .
- إلزام القائمين على عملية التقييم بالقيام بتحليل شامل ودقيق لكل الوظائف من أجل إكتشاف جوانب القصور والضعف عند مؤهلات الأفراد بدقة.
- يجب ربط نتائج تقييم أداء العاملين مباشرة بالحوافز من أجل تحفيز العاملين وزيادة ولائهم للوكالة .
- ضرورة إعطاء أهمية لسلوكيات العمال عند إجراء عملية التقييم والعمل على تحسينها .

المصادر و المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

1. أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الإسكندرية، مصر : الدار الجامعي للنشر والتوزيع .
3. نوال يونس محمد آل مراد. (2013). نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها (الإصدار الطبعة الأولى). الاردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
4. نوال شناقي. (2019). الأداء البشري بين التقييم والأسس. عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. مهدي زويلف. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
6. منصور محمد إسماعيل العريقي. (2012). إدارة الموارد البشرية. (الطبعة الثانية، المحرر) صنعاء.
7. مصطفى يوسف كافي. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي - تكنولوجي. (الطبعة الأولى، المحرر) مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
8. مصطفى شاوش. (2005). إدارة الموارد البشرية : إدارة الاذفرااد. عمان : دار الشروق.
9. مصطفى مصطفى كامل، نفيسية محمد باثري، و دعاء محمد رستم. (2018). إدارة الموارد البشرية. مصر: كاية التجارة جامعة القاهرة.
10. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب. (الطبعة الأولى، المحرر) مصر: الجمهورية العربية للتدريب والنشر.
11. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية . القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. كامل أبوماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع.
13. فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. محمد الفاتح محمود بشيرالمغربي. (2016). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
15. علياء جراد، و فاطمة الصيفي. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي. مصر: كلية التجارة- مجمع العلوم الانسانية والاجتماعية-سوتير الشطبي .

16. عطالله الشرعة، و غالب محمود سنجق. (2015). إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
17. عصام حيدر. (2020). التدريب والتطوير. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية
18. صلاح صالح معمار. (2010). التدريب الأسس المبادئ. الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
19. عبد الحميد خليل. (2018). إدارة الموارد البشرية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

ثانيا : المذكرات والأطروحات

20. بلال كرامش. (2007/2006). أثر التدريب على الأداء في المؤسسة (دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء). كلية علوم التسيير، جامعة جيجل.
21. باسم علي حسن أبو سلمية. (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة قدم هذا البحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة. كلية التجارة، فلسطين.
22. عائشة شكان عثمان. (2019). دور الأحتياجات التدريبية في تطوير الأداء (دراسة حالة وزارة المالية الإتحادية). بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، الخرطوم، كلية العلوم الإدارية، السودان: جامعة إفريقيا العالمية عمادة الدراسات العليا .
23. عماد الدين محمد علي الطوابلة. (2005). الاحتياجات التدريبية المعرفية والمهارية لفنيي الكهرباء العاملين في الجامعات الأردنية مذكرة لإستكمال متطلبات الحصل على شهادة الماجستير . قسم المناهج وطرق التدريس التربية المهنية ، عمان : جامعة عمان العربية للدراسات العليا كلية الدراسات التربوية العليا .
24. عمار بن عيشي. (2006/2005). دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية (دراسة حالة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-).مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 8-9. قسم علوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
25. حنان بوفروم. (2008/2007). أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات .كلية علوم التسيير جامعة جيجل

ثالثا : المجالات والمقالات

26. أبو القاسم حمدي. (04, 06, 2017). إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء. *The Problematic Of Determining Competencies Concept Between Behavioral And Performance Approaches*. (1) 1 ، 131-118. الجزائر: مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة.
27. بخوش الصديق. (2015). تحديد الإحتياجات التدريبية وإنعكاساته على تنمية الموارد البشرية. جامعة تبسة، الجزائر: <https://www.researchgate.net/publication/301869188>.
28. تقيرولت بلال، و بن زيان الطاهر. تحديد الإحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم أداء العاملين في المنشآت الرياضية. *مجلة التمكين الاجتماعي* ، 3 (2)، 76-53.
29. خاد رجم، محمد الأمين شربي، و هدى الله دباش. (11, 6, 2018). العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الإقتصادية : حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. 7 (2) . الجزائر : مجلة التنظيم والعمل .
30. دالة محمد، خوجة عادل، و صواش عيسى. (2018). دور تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في تحديد إحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظر المسؤولين فيها. *مجلة التحدي* ، 10 (02)، 65-49.
31. رنا فلاح حسن، الغريباوي، علاء محسن خفيف، الدراجي، و شروق جاسم فيصل. (2020). دور تحديد الإحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية). *مجلة المنصور* ، 2020 (33)، 51-26.
32. شتوح فاطمة. (03, 06, 2017). الإحتياجات التدريبية للمورد البشري بالمنظمة. 4 (10) ، 50-39. الجزائر: مجلة أبحاث نفسية وتربوية.
33. عطابي عصام، و ترزولت عمروني حورية. (2018). مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية* ، 10 (03)، 854-843.
34. عيسى حمادوش، و مولود حواس. (2021). دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى). *مجلة الإقتصاد الجديد* ، 12 (4)، 577-558.
35. منير عباس. (2018). أثر تحديد الإحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين (دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* ، 34.
36. وديعة حبه. (2016). رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. *دراسات إقتصادية* (03)، 86-76.

DE L'INFORMATION. Québec, CANADA: emploi québec;TECHNOCompétences est financé par Emploi-Québec et ses partenaires.

45. Turcotte, R., Lavoie, M., & Tessier, M.-J. (2003). *GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. Montréal, Québec : TECHNOCompétences.
46. Clarkson, M. (2001). *Developing IT staff: a practical approach*. USA: Springer.

ثانيا : الأطروحات والمقالات

47. Alsaideh, F. M. (2009). The Role of Performance Appraisal in Employees' Motivation in the Saudi Electricity Company (SEC), thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Management in The University of Hull, UK.
48. sharma, A. (2018, 03 03). AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL EFFECTIVENESS IN LARGE SCALE INDUSTRIAL UNITS IN YAMUNA NAGAR. 09 . International Journal of Marketing and Management .

ثالثا : المواقع الإلكترونية

49. *HRI*mag. (s.d.). Consulté le 06 21, 2022, sur hrimag.com:
<https://www.hrimag.com/Les-6-parties-de-base-de-l-organisation-selon-Henry-Mintzberg>
50. <https://www.alnaft.dz/fr>

الملاحق

الملحق رقم 01 :
الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

إستبيان

Questionnaire

حول دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية

يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات التي تخدم مباشرة أهداف بحثنا العلمي ، حيث نقوم حاليا بدراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لتنمين المحروقات " النفط " والتي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (القطب الجامعي القليعة) تحت عنوان : دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي، وستتميز بالسرية التامة.

القسم الأول : البيانات الشخصية للعاملين

| أنثى <input type="checkbox"/> | | ذكر <input type="checkbox"/> | | الجنس |
|--|---|--|---|----------------|
| من 16 سنة فما فوق <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> | من 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> | الخبرة المهنية |
| من 50 سنة فما فوق <input type="checkbox"/> | من 40 - 49 سنة <input type="checkbox"/> | من 30 - 39 سنة <input type="checkbox"/> | من 20 - 29 سنة <input type="checkbox"/> | العمر |
| دكتوراه <input type="checkbox"/> | ماستر <input type="checkbox"/> | ليسانس <input type="checkbox"/> | ثانوي <input type="checkbox"/> | المستوى العلمي |
| | إطار <input type="checkbox"/> | عون تحكم <input type="checkbox"/> | عون تنفيذ <input type="checkbox"/> | الرتبة |

القسم الثاني :

المحور الأول : تقييم أداء العاملين

| درجة الموافقة | | | | | أسئلة الاستبيان | الرقم |
|-------------------|-----------|-------|-------|------------|--|-------|
| غير موافق إطلاقاً | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| | | | | | توفر الوكالة نظام لتقييم أداء العاملين | 01 |
| | | | | | تتميز عملية تقييم الأداء بالموضوعية و الشفافية | 02 |
| | | | | | أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة من طرف الوكالة | 03 |
| | | | | | تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعاملين | 04 |
| | | | | | تشرك الإدارة جميع العاملين في عملية التقييم | 05 |
| | | | | | تتميز معايير تقييم الأداء المستخدمة بالوضوح | 06 |
| | | | | | يشمل نظام التقييم على كافة عناصر التقييم (الإنضباط، السلوك، الأداء...) | 07 |
| | | | | | يدفع تقييم الأداء الفرد الى تحسين أدائه | 08 |
| | | | | | تعتمد الوكالة في تقييم أداء العاملين على طريقة معينة | 09 |
| | | | | | يستخدم تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف | 10 |
| | | | | | تقوم الوكالة بتقييم عمالها مرة واحدة كل ثلاثة أشهر | 11 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تفضلون فترة محددة تجرى فيها عملية تقييم الأداء | 12 |
|--|--|--|--|--|--|----|

المحور الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

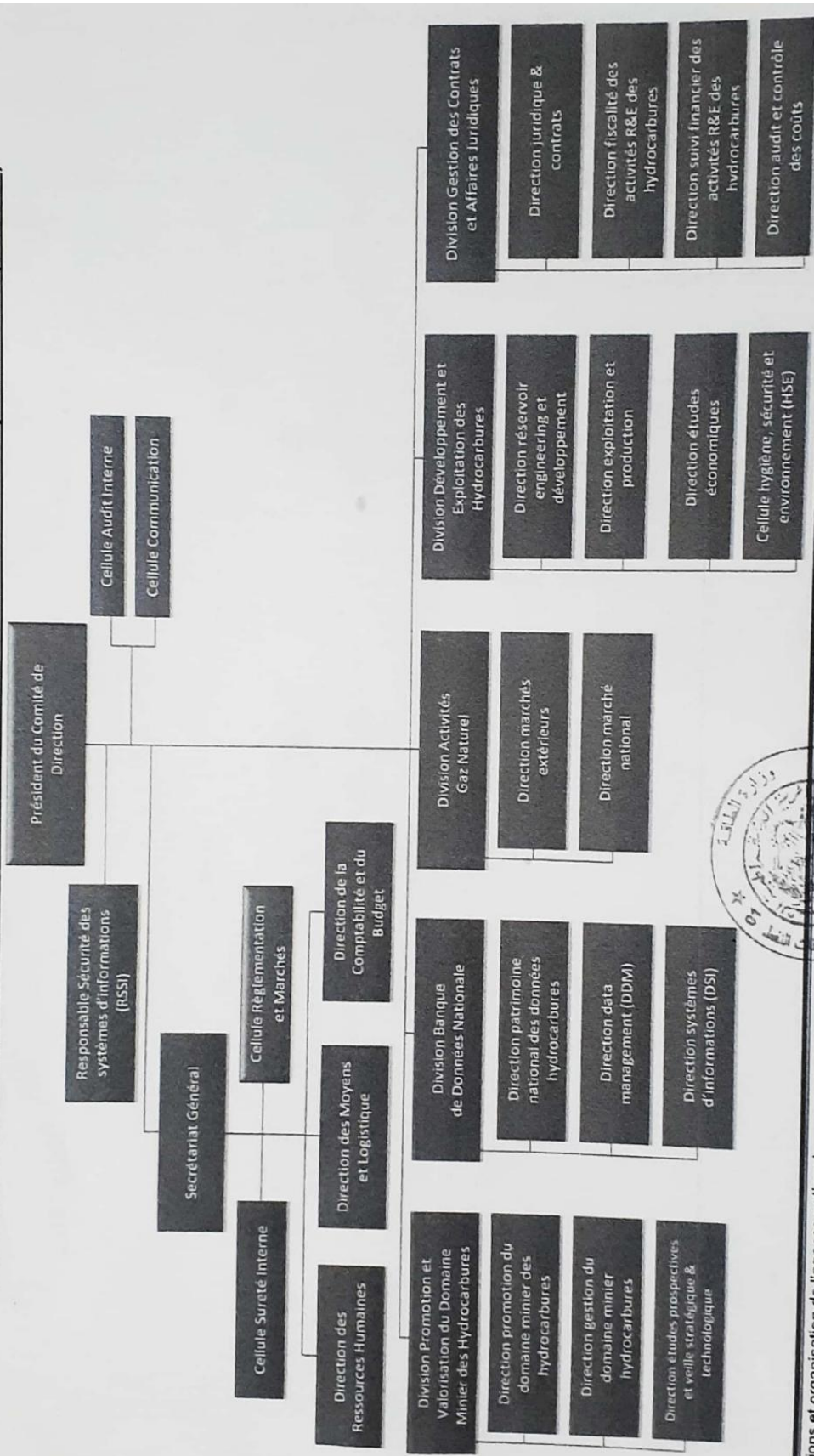
| درجة الموافقة | | | | | أسئلة الاستبيان | الرقم |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|
| غير موافق إطلاقاً | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| أولاً : تحديد الاحتياجات المعرفية | | | | | | |
| | | | | | تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة لمعرفة مختلف القوانين مثل القانون الداخلي | 1 |
| | | | | | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة الأساليب التي ترفع من مردوديتهم | 2 |
| | | | | | تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى معرفة مسؤوليات ومواصفات وظائفهم | 3 |
| | | | | | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة طرق إستغلال إمكانياتها | 4 |
| ثانياً : تحديد الاحتياجات المهنية | | | | | | |
| | | | | | تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى تعلم المهارات المتعلقة بالحاسب (logiciel - Word - Excel) | 5 |
| | | | | | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدرب على مهارة الإتصال و التواصل | 6 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تحدد الوكالة إحتياجات العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل | 7 |
| | | | | | تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة القيام بالأعمال في الوقت المحدد | 8 |
| ثالثاً: تحديد الإحتياجات السلوكية | | | | | | |
| | | | | | تقوم الوكالة بتحديد سلوكيات العمال المطلوبة منهم حسب كل وظيفة | 9 |
| | | | | | تقوم الوكالة بتحديد العاملين الذين لا يلتزمون بأوقات العمل | 10 |
| | | | | | تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية للحفاظ على علاقاتهم مع الآخرين | 11 |
| | | | | | تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية الواجب إتخاذها أثناء الأزمات | 12 |

الملحق رقم 02 :

وثائق المؤسسة

Organigramme de l'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures (ALNAFT)



Missions et organisation de l'agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures -ALNAFT-

Mars 2020

الملحق رقم 03 :
الجداول المتحصل عليها من
خلال برنامج SPSS

معامل ألفا كرونباخ :

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,818 | 12 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,745 | 12 |

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|--|---------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 35 | 100,0 |
| | Exclue ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 35 | 100,0 |

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

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|--|---------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 35 | 100,0 |
| | Exclue ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 35 | 100,0 |

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

صدق الإتساق الداخلي لمحور تقييم أداء العاملين :

| | | العاملين أداء تقييم |
|--|------------------------|---------------------|
| العاملين أداء تقييم | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 35 |
| العاملين أداء لتقييم نظام الوكالة توفر | Corrélation de Pearson | ,534** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 |
| | N | 35 |
| بالموضوعية والشفافية الأداء تقييم عملية تتميز | Corrélation de Pearson | ,573** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| الوكالة طرف من المتبعة التقييم طريقة عن راض أنت | Corrélation de Pearson | ,744** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| القرارات مختلف إتخاذ في الأداء تقييم نتائج تستخدم بالعاملين المتعلقة | Corrélation de Pearson | ,657** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| التقييم عملية في العاملين جميع الإدارة تشرك | Corrélation de Pearson | ,651** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| بالوضوح المستخدمة الأداء تقييم معايير تتميز | Corrélation de Pearson | ,528** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 |
| | N | 35 |
| (... التقييم نواتج، السلوك، الإنضباط) | Corrélation de Pearson | ,621** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| أدائه تحسين الى الفرد الأداء تقييم يدفع | Corrélation de Pearson | ,502** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 |
| | N | 35 |
| معينة طريقة على العاملين أداء تقييم في الوكالة تعتمد | Corrélation de Pearson | ,586** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| والضعف القوة نقاط لمعرفة الأداء تقييم يستخدم | Corrélation de Pearson | ,395* |
| | Sig. (bilatérale) | ,004 |
| | N | 35 |
| أشهر 3 كل واحدة مرة عملها بتقييم الوكالة تقوم | Corrélation de Pearson | ,450** |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 |
| | N | 35 |
| الأداء تقييم عملية فيها تجرى محددة فترة تفضلون | Corrélation de Pearson | ,395* |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 |
| | N | 35 |

صدق الإتساق الداخلي لمحور تحديد الإحتياجات التدريبية :

| | | التدريبية الإحتياجات تحديد |
|---|------------------------|----------------------------|
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة لمعرفة مختلف القوانين مثل القانون الداخلي | Corrélation de Pearson | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 35 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة الأساليب التي ترفع من مردوديتهم | Corrélation de Pearson | ,662** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى معرفة مسؤوليات ومواصفات وظائفهم | Corrélation de Pearson | ,755** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة طرق إستغلال إمكانياتها | Corrélation de Pearson | ,788** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى تعلم المهارات المتعلقة بالحاسب (logiciel - Word - Excel) | Corrélation de Pearson | ,360 [*] |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 |
| | N | 35 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة الإتصال و التواصل | Corrélation de Pearson | ,752** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| تحدد الوكالة إحتياجات العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل | Corrélation de Pearson | ,614** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة القيام بالأعمال في الوقت المحدد | Corrélation de Pearson | ,756** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 35 |
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى تعلم مهارة الملاحظة لحل المشاكل التي تواجههم | Corrélation de Pearson | ,455 [*] |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 |
| | N | 35 |
| تقوم الوكالة بتحديد سلوكيات العمال المطلوبة منهم حسب كل وظيفة | Corrélation de Pearson | ,453 [*] |
| | Sig. (bilatérale) | ,005 |
| | N | 35 |
| تقوم الوكالة بتحديد العاملين الذين لا يلتزمون بأوقات العمل من أجل تحسين سلوكهم | Corrélation de Pearson | ,538** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 |
| | N | 35 |
| تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية للحفاظ على علاقاتهم مع الآخرين | Corrélation de Pearson | ,525** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 |
| | N | 35 |
| تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية الواجب إتخاذها أثناء الأزمات | Corrélation de Pearson | ,360 [*] |
| | Sig. (bilatérale) | ,004 |

| | | |
|--|---|----|
| | N | 35 |
|--|---|----|

التحليل الوصفي لكل من : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الرتبة

| الجنس | | | | | |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 19 | 54,3 | 54,3 | 54,3 |
| | أنثى | 16 | 45,7 | 45,7 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| الخبرة المهنية | | | | | |
|----------------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | سنوات 5 من أقل | 17 | 48,6 | 48,6 | 48,6 |
| | سنوات 10 إلى 5 من | 8 | 22,9 | 22,9 | 71,4 |
| | سنة 15 إلى 11 من | 7 | 20,0 | 20,0 | 91,4 |
| | فوق فما سنة 16 من | 3 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| العمر | | | | | |
|--------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | سنة 29 إلى 20 من | 17 | 48,6 | 48,6 | 48,6 |
| | سنة 39 إلى 30 من | 13 | 37,1 | 37,1 | 85,7 |
| | سنة 49 إلى 40 من | 3 | 8,6 | 8,6 | 94,3 |
| | فوق فما سنة 50 من | 2 | 5,7 | 5,7 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| المستوى التعليمي | | | | | |
|------------------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ثانوي | 5 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | ليسانس | 9 | 25,7 | 25,7 | 40,0 |
| | ماستر | 18 | 51,4 | 51,4 | 91,4 |
| | دكتوراه | 3 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| الرتبة | | | | | |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تنفيذ عون | 9 | 25,7 | 25,7 | 25,7 |
| | تحكم عون | 12 | 34,3 | 34,3 | 60,0 |
| | إطار | 14 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

أولا : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم أداء العاملين :

| N | Valide | Manquant | Moyenne | Ecart type |
|--|--------|----------|---------|------------|
| توفر الوكالة نظام لتقييم أداء العاملين | 35 | 0 | 3,80 | 0,79705 |
| تتميز عملية تقييم الأداء بالموضوعية والشفافية | 35 | 0 | 3,68571 | 1,05081 |
| أنت راض عن طريقة التقييم المتبعة من طرف الوكالة | 35 | 0 | 3,42857 | 1,03713 |
| تستخدم نتائج تقييم الأداء في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعاملين | 35 | 0 | 3,08571 | 1,14716 |
| تشرك الإدارة جميع العاملين في عملية التقييم | 35 | 0 | 3,48571 | 1,31443 |
| تتميز معايير تقييم الأداء المستخدمة بالوضوح | 35 | 0 | 3,57143 | 1,09237 |
| (الإنضباط ، السلوك ، نواتج التقييم) | 35 | 0 | 3,25714 | 1,26823 |
| يدفع تقييم الأداء الفرد الى تحسين أدائه | 35 | 0 | 3,05714 | 1,30481 |
| تعتمد الوكالة في تقييم أداء العاملين على طريقة معينة | 35 | 0 | 3,54286 | 0,98048 |
| يستخدم تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف | 35 | 0 | 3,48571 | 1,14716 |
| تقوم الوكالة بتقييم عمالها مرة واحدة كل 3 أشهر | 35 | 0 | 3,65714 | 1,25892 |
| تفضلون فترة محددة تجرى فيها عملية تقييم الأداء | 35 | 0 | 3,42857 | 1,14496 |
| تقييم أداء العاملين | 35 | 0 | 3,4571 | 0,58346 |

ثانيا : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور تحديد الإحتياجات التدريبية بأبعاده

| N | Valide | Manquant | Moyenne | Ecart type |
|--|--------|----------|----------|------------|
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة لمعرفة مختلف القوانين مثل القانون الداخلي | 35 | 0 | 3,621236 | 1,2853407 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة الأساليب التي ترفع من مردوبيتهم | 35 | 0 | 3,377143 | 1,0387452 |
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى معرفة مسؤوليات ومواصفات وظائفهم | 35 | 0 | 3,514286 | 1,1471558 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين لمعرفة طرق إستغلال إمكانياتها | 35 | 0 | 3,458571 | 1,2147552 |
| تحدد الوكالة العاملين الذين هم بحاجة إلى تعلم المهارات المتعلقة بالحاسب (logiciel -Word - Excel) | 35 | 0 | 3,907143 | 1,2209653 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة الإتصال و التواصل | 35 | 0 | 3,819854 | 1,0792154 |
| تحدد الوكالة إحتياجات العاملين للتدريب على كيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل | 35 | 0 | 3,264286 | 1,1573659 |
| تقوم الوكالة بتحديد إحتياجات العاملين للتدريب على مهارة القيام بالأعمال في الوقت المحدد | 35 | 0 | 3,617143 | 0,9684086 |
| تقوم الوكالة بتحديد سلوكيات العمال المطلوبة منهم حسب كل وظيفة | 35 | 0 | 3,264286 | 0,9508952 |
| تقوم الوكالة بتحديد العاملين الذين لا يلتزمون بأوقات العمل من أجل تحسين سلوكهم | 35 | 0 | 3,257143 | 1,1204741 |
| تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية للحفاظ على علاقاتهم مع الآخرين | 35 | 0 | 3,171429 | 1,0141851 |
| تحدد الوكالة إحتياجات العاملين السلوكية الواجب إتخاذها أثناء الأزمات | 35 | 0 | 3,057143 | 1,0831017 |
| تحديد الإحتياجات التدريبية | 35 | 0 | 3,3167 | 0,64131 |

إختبار فرضيات الدراسة :

أولا : الفرضيات المتعلقة بإختبار معامل الارتباط (بيرسون) :

| Corrélations | | | | | | |
|---|---------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | | أداء تقييم العاملين | الإحتياجات تحديد التدريبية | الإحتياجات المعرفية | الإحتياجات المهارية | الإحتياجات السلوكية |
| العاملين أداء تقييم | Corrélation de Pearson | 1 | ,515** | ,548** | ,545** | ,178 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,002 | ,001 | ,001 | ,307 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| الإحتياجات تحديد التدريبية | Corrélation de Pearson | ,515** | 1 | ,921** | ,917** | ,689** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| المعرفية الإحتياجات | Corrélation de Pearson | ,548** | ,921** | 1 | ,870** | ,420* |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | | ,000 | ,012 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| المهارية الإحتياجات | Corrélation de Pearson | ,545** | ,917** | ,870** | 1 | ,412* |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | ,000 | | ,014 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| السلوكية الإحتياجات | Corrélation de Pearson | ,178 | ,689** | ,420* | ,412* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,307 | ,000 | ,012 | ,014 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| ** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). | | | | | | |
| * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). | | | | | | |

ثانيا : الفرضية المتعلقة باختبار معامل التأثير (الإنحدار المعياري البسيط)

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,515 ^a | ,265 | ,243 | ,55800 | ,265 | 11,909 | 1 | 33 | ,002 |

a. Prédicteurs : (Constante), العاملين أداء تقييم

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 3,708 | 1 | 3,708 | 11,909 | ,002 ^b |
| | de Student | 10,275 | 33 | ,311 | | |
| | Total | 13,983 | 34 | | | |

a. Variable dépendante : التدريبية الإحتياجات تحديد

b. Prédicteurs : (Constante), العاملين أداء تقييم

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,360 | ,575 | | 2,366 | ,024 |
| | العاملين أداء تقييم | ,566 | ,164 | ,515 | 3,451 | ,002 |

a. Variable dépendante : التدريبية الإحتياجات تحديد

جدول القيم الحرجة لإختبار (F-test)

| Table F The <i>t</i> Distribution | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------|--------------------|--------------------|
| d.f. | Confidence intervals | 80% | 90% | 95% | 98% | 99% |
| | One tail, α | 0.10 | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 |
| | Two tails, α | 0.20 | 0.10 | 0.05 | 0.02 | 0.01 |
| 1 | | 3.078 | 6.314 | 12.706 | 31.821 | 63.657 |
| 2 | | 1.886 | 2.920 | 4.303 | 6.965 | 9.925 |
| 3 | | 1.638 | 2.353 | 3.182 | 4.541 | 5.841 |
| 4 | | 1.533 | 2.132 | 2.776 | 3.747 | 4.604 |
| 5 | | 1.476 | 2.015 | 2.571 | 3.365 | 4.032 |
| 6 | | 1.440 | 1.943 | 2.447 | 3.143 | 3.707 |
| 7 | | 1.415 | 1.895 | 2.365 | 2.998 | 3.499 |
| 8 | | 1.397 | 1.860 | 2.306 | 2.896 | 3.355 |
| 9 | | 1.383 | 1.833 | 2.262 | 2.821 | 3.250 |
| 10 | | 1.372 | 1.812 | 2.228 | 2.764 | 3.169 |
| 11 | | 1.363 | 1.796 | 2.201 | 2.718 | 3.106 |
| 12 | | 1.356 | 1.782 | 2.179 | 2.681 | 3.055 |
| 13 | | 1.350 | 1.771 | 2.160 | 2.650 | 3.012 |
| 14 | | 1.345 | 1.761 | 2.145 | 2.624 | 2.977 |
| 15 | | 1.341 | 1.753 | 2.131 | 2.602 | 2.947 |
| 16 | | 1.337 | 1.746 | 2.120 | 2.583 | 2.921 |
| 17 | | 1.333 | 1.740 | 2.110 | 2.567 | 2.898 |
| 18 | | 1.330 | 1.734 | 2.101 | 2.552 | 2.878 |
| 19 | | 1.328 | 1.729 | 2.093 | 2.539 | 2.861 |
| 20 | | 1.325 | 1.725 | 2.086 | 2.528 | 2.845 |
| 21 | | 1.323 | 1.721 | 2.080 | 2.518 | 2.831 |
| 22 | | 1.321 | 1.717 | 2.074 | 2.508 | 2.819 |
| 23 | | 1.319 | 1.714 | 2.069 | 2.500 | 2.807 |
| 24 | | 1.318 | 1.711 | 2.064 | 2.492 | 2.797 |
| 25 | | 1.316 | 1.708 | 2.060 | 2.485 | 2.787 |
| 26 | | 1.315 | 1.706 | 2.056 | 2.479 | 2.779 |
| 27 | | 1.314 | 1.703 | 2.052 | 2.473 | 2.771 |
| 28 | | 1.313 | 1.701 | 2.048 | 2.467 | 2.763 |
| 29 | | 1.311 | 1.699 | 2.045 | 2.462 | 2.756 |
| 30 | | 1.310 | 1.697 | 2.042 | 2.457 | 2.750 |
| 32 | | 1.309 | 1.694 | 2.037 | 2.449 | 2.738 |
| 34 | | 1.307 | 1.691 | 2.032 | 2.441 | 2.728 |
| 36 | | 1.306 | 1.688 | 2.028 | 2.434 | 2.719 |
| 38 | | 1.304 | 1.686 | 2.024 | 2.429 | 2.712 |
| 40 | | 1.303 | 1.684 | 2.021 | 2.423 | 2.704 |
| 45 | | 1.301 | 1.679 | 2.014 | 2.412 | 2.690 |
| 50 | | 1.299 | 1.676 | 2.009 | 2.403 | 2.678 |
| 55 | | 1.297 | 1.673 | 2.004 | 2.396 | 2.668 |
| 60 | | 1.296 | 1.671 | 2.000 | 2.390 | 2.660 |
| 65 | | 1.295 | 1.669 | 1.997 | 2.385 | 2.654 |
| 70 | | 1.294 | 1.667 | 1.994 | 2.381 | 2.648 |
| 75 | | 1.293 | 1.665 | 1.992 | 2.377 | 2.643 |
| 80 | | 1.292 | 1.664 | 1.990 | 2.374 | 2.639 |
| 90 | | 1.291 | 1.662 | 1.987 | 2.368 | 2.632 |
| 100 | | 1.290 | 1.660 | 1.984 | 2.364 | 2.626 |
| 500 | | 1.283 | 1.648 | 1.965 | 2.334 | 2.586 |
| 1000 | | 1.282 | 1.646 | 1.962 | 2.330 | 2.581 |
| (z) ^a | | 1.282 ^a | 1.645 ^b | 1.960 | 2.326 ^c | 2.576 ^d |

^aThis value has been rounded to 1.28 in the textbook.

^bThis value has been rounded to 1.65 in the textbook.

^cThis value has been rounded to 2.33 in the textbook.

^dThis value has been rounded to 2.58 in the textbook.

Source: Adapted from W. H. Beyer, *Handbook of Tables for Probability and Statistics*, 2nd ed., CRC Press, Boca Raton, Fla., 1986. Reprinted with permission.

