

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

ENSM

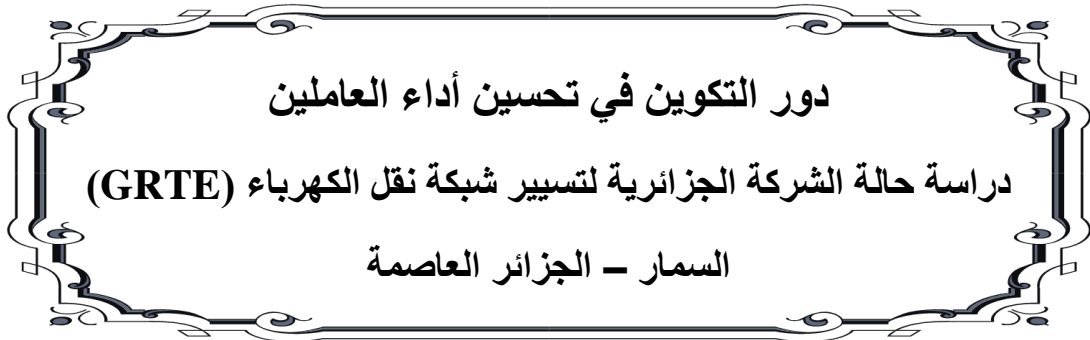
القطب الجامعي - القليعة -



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجمت الموارد البشرية

تحت عنوان



تحت اشراف الدكتور:

اليزيد مزعاش

من اعداد الطالب:

تريكي سفيان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسة اللجنة	MCB	لراس شفيقة
المؤطر	MCB	مزعاش اليزيد
ممتحنا	MAB	محمد الحاج ليلي

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على نبيه محمد خاتم الأنبياء والمرسلين
نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والاحترام إلى كل من شرفنا في تقديم هذا العمل وعلى رأسهم الدكتور المشرف " اليزيد مزعاش" الذي كان لي نعم الموجه اشكره على نصائحه وإرشاداته التي قدمها لنا طوال السنة، كما نتقدم بالشكر لكافة عمال شركة GRTE وبالأخص إلى السيدة المؤطرة بالشركة "سعيداني راضية" على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة لإنجاز هذا البحث، كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب او من بعيد، كما نشكر كل أساتذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، أقول لكم دمتم دائما عنوانا للعتاء والمحببة والصدائة. في الختام لايسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

"ياربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظمة سلطانك"

سفيان تريكي

ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، حيث تم اسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من افراد الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، وتم توزيع استبانة بغرض جمع البيانات على عينة من افراد الشركة والتي بلغ عددها 70 مفردة، حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss)، لتحليل بيانات الاستبانة، كما تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، إضافة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولقد قام الباحث بدراسة ثلاث ابعاد متمثلة في تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم عملية التكوين، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج متمثلة في انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كل من تصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج التكويني على أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء،

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم العملية التكوينية، المعارف، المهارات.

RÉSUMÉ

Cette étude a cherché à déterminer le rôle joué par la formation dans l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise algérienne pour exploiter le réseau de transport d'électricité (GRTE), où cette étude a été abandonnée sur le terrain sur un échantillon de membres de la Société algérienne pour l'exploitation du réseau de transport d'électricité, et un questionnaire a été distribué dans le but de recueillir des données sur un échantillon de 70 personnes de la Société, lorsque le programme statistique a été utilisé (spss), pour analyser les données de résolution, et s'est également appuyé sur des outils statistiques tels que la moyenne arithmétique et l'écart normatif, le coefficient d'association, ainsi que l'utilisation du programme descriptif analytique dans cette étude, Le chercheur a étudié trois dimensions de la conception du programme formatif Mise en œuvre du programme formatif, évaluation du processus formatif. Un ensemble de résultats a été atteint : il y avait une corrélation positive entre la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du programme de formation sur la performance des employés de l'entreprise algérienne dans le fonctionnement du système de transport d'électricité.

Mots-clés : composition, rendement, détermination des besoins formatifs, conception du programme formatif, mise en œuvre du programme formatif, évaluation du processus formatif, connaissances, compétences.

ABSTRACT

This study sought to determine the role played by the formation in improving the performance of the Algerian company's employees to operate the electricity transmission network (GRTE), where this study was dropped on the field on a sample of members of the Algerian Company for the Operation of the Electricity Transmission Network, and a questionnaire was distributed for the purpose of collecting data on a sample of 70 individuals of the Company, where the statistical programme was used (spss), to analyse the resolution data, and also relied on statistical tools such as the arithmetic average and normative deviation, coefficient of association, as well as the use of the analytical descriptive curriculum in this study, The researcher has studied three dimensions of the design of the formative program Implementation of the formative programme, evaluation of the formative process. A set of results was reached: there was a positive correlation between the design, implementation and evaluation of the formative programme on the performance of the Algerian company's employees in running the electricity transmission system.

Keywords: composition, performance, identification of formative needs, design of formative program, implementation of formative program, assessment of formative process, knowledge, skills.

فهرس المحتويات

II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
1	مقدمة عامة
11	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين و الأداء
12	المبحث الأول: ماهية التكوين
12	المطلب الاول: مفهوم التكوين
13	المطلب الثاني: أهمية واهداف التكوين
15	المطلب الثالث: أنواع التكوين
16	المطلب الرابع: أساليب وطرق عملية التكوين
17	المبحث الثاني: اليات عملية التكوين
18	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
21	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني:
23	المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التكوين
24	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني:
27	المبحث الثالث: ماهية الأداء
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
29	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء البشري
30	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء
31	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء
32	المبحث الرابع: علاقة عملية التكوين بالأداء
32	المطلب الأول: علاقة عملية التكوين بالأداء
33	المطلب الثاني: علاقة عملية التكوين بعملية تقييم الأداء
33	المطلب الثالث: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين
35	الفصل الثاني الايطار التطبيقي والمنهجي للدراسة الميدانية
36	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتسيير ونقل شبكة الكهرباء GRTE
36	المطلب الأول: تعريف الفرع GRTE:

37	المطلب الثاني: مهام الفرع GETR-----
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء-----
40	المبحث الثاني: واقع عملية التكوين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE-----
41	المطلب الأول: أهمية وأهداف التكوين في المؤسسة-----
42	المطلب الثاني: أنواع التكوين في المؤسسة-----
43	المطلب الثالث: الشروط العامة لتكوين العمال في GRTE-----
44	المطلب الرابع: كيفية اعداد مخطط برنامج التكوين في شركة GRTE-----
	المبحث الثالث: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء-----
46	المطلب الأول: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-----
47	المطلب الثاني: فعالية عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة:-----
48	المطلب الثالث: عوامل نجاح عملية التكوين في المؤسسة-----
48	المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة-----
48	المطلب الأول: تقديم منهجية الاستبيان-----
50	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان-----
51	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج البيانات الشخصية للاستبيان عينة الدراسة-----
55	المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج بيانات محاور عينة الدراسة (متغيرات الدراسة)-----
65	المبحث الخامس: اختبار الفروض الخاصة بالدراسة الميدانية-----
66	المطلب الأول: التعريف بنوع الاختبار (معامل الارتباط بيرسون)-----
66	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة-----
70	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية-----
72	خاتمة-----
75	قائمة المراجع-----
76	قائمة الملاحق-----

قائمة الجداول

49	الجدول رقم 1: توزيع الاستبانة على عينة الدراسة
50	الجدول رقم 2: معاملات الثبات لاستبيان الدراسة.
51	الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب الجنس
52	الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب السن
53	الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب
53	الجدول رقم 6: توزيع العينة حسب الخبرة
54	الجدول رقم 7: توزيع العينة حسب التصنيف
55	الجدول رقم 8: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بفئات سلم ليكرث الخماسي ودالاتها
	الجدول رقم 9: عرض وتحليل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص ببعيد تصميم البرنامج
56	التكويني
	الجدول رقم 10 عرض وتحليل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص ببعيد تنفيذ البرنامج
58	التكويني
	الجدول رقم 11: عرض وتحليل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص ببعيد تقييم البرنامج
60	التكويني
62	الجدول رقم 12: المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الخاص بالأداء
67	الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة الميدانية بمعامل الارتباط بيرسون
70	الجدول رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قائمة الاشكال

19	الشكل رقم 1: مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية
28	الشكل رقم 2: معادلة الأداء
38	الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مسير شبكة نقل الكهرباء "GRTE"
51	الشكل رقم 4: توزيع العينة حسب الجنس
52	الشكل رقم 5: توزيع العينة حسب السن
53	الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
53	الشكل رقم 7: توزيع العينة حسب الخبرة
54	الشكل رقم 8: توزيع العينة حسب التصنيف المهني
66	الشكل رقم 9: قيم معاملات الارتباط

مقدمة عامة

تمهيد

إن تعقد الطبيعة البشرية ووجود اختلافات تميز سلوك وأداء كل مورد بشري عن غيره، فرض على المؤسسات أن توجد إدارة مستقلة عن باقي الإدارات الأخرى، تهتم وتسير هذا المورد البشري وذلك باعتبار أن هذا المورد هو أهم موارد المؤسسة، وقلبها النابض ولاعبه أيضا العمود الفقري والثروة الحقيقية للمؤسسة، حيث تكمن أهمية الموارد البشرية في أنها تلعب دور المحرك الرئيسي لأي عملية من عمليات الإدارة، فهي المسؤولة الأولى عن نمو المؤسسة وتقدمها وعن تحديد ملامحها والمضي قدما بتفوقها واستمرارها، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية فعالة، وعليه فإن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة إلى استقطاب احتياجاتها من العمالة المؤهلة وكذا الاستثمار فيها وتنمية معارفها وقدراتها بما يخدم ويحقق أهداف المؤسسة.

وسعيها منها للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في تنفيذ مختلف الوظائف التي تمارسها هذه الموارد البشرية، سارعت كبرى المؤسسات إلى ايجاد نظام خاص قائم على منهج علمي و عملي واستراتيجي متكامل متمثل في عملية التكوين، والتي تعد من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي، ولهذا فقد إرتكز الإهتمام على التكوين كونه أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات، التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية، فهو الوسيلة الأمثل لتحقيق المستوى المرغوب من الكفاءة والفعالية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

إلا أن إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على التكوين لوحده وإن كان الوسيلة الأمثل في تطوير وتحسين الأداء، والذي يعتبر بدوره المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، كما أنه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد في عمله حيث لا يكتمل التكوين من دون معرفة وتحديد مستوى الأداء، بالإضافة الى ان الأداء أيضا لا يكتمل دون وجود عملية لتقييمه وذلك لمعرفة إلى أي درجة يمكن للفرد تحقيقها في إتمام مهامه الوظيفية، لقياس ومقارنة الأداء الحالي للفرد بالأداء المطلوب والمستهدف تحقيقه و لزيادة مستويات الأداء وتعديلها بما يتماشى وأهداف المؤسسة، فإن أداء المورد البشري يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ذلك لأن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المؤسسة، و التقييم السليم والفعال للأداء يعتمد على الكثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف و العمليات في إدارة الموارد البشرية، وبهذا فإن التكوين يعد الوسيلة الأمثل في رفع كفاءة الافراد وتحسين أدائهم لمهامهم، بغرض سد الفجوة الموجودة على مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، وهذا لا يتم الا عن طريق عملية تقييم الأداء

كخطوة أولى لمعرفة وتحديد نقائص الأداء وإظهار تلك الفجوات في المهارات والمعارف والسلوكيات، ليعود التكوين خطوة ثانية ليخطيها ويحسن الأداء وليحقق الكفاءة فيه.

وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية الجوهرية الذي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في: " ما مدى فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء " وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات يمكن استخدامها كمؤشرات تساعدنا في الإجابة على الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تصميم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين.
 - 2- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية تنفيذ البرنامج التكويني على تحسين أداء العاملين.
 - 3- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية تقييم البرامج التكوينية مع تحسين أداء العاملين.
- وللإجابة عن التساؤلات السابقة ننطلق من عدة فرضيات نحاول إثبات صحتها ونصوغها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التكوين وتحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

وقد تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية والتي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج بشأنها

الفرضيات الفرعية :

- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تصميم البرامج التكوينية مع تحسين أداء العمالي.
- 2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية تنفيذ البرنامج التكويني مع تحسين أداء العاملين.
- 3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية تقييم البرنامج التكويني مع تحسين أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدّة أسباب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:
- نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه " مناخمت الموارد البشرية " وصلته المتينة بموضوع البحث والدراسة؛
 - ميلنا الطبيعي ورغبتنا الشخصية للموضوع في البحث والاستطلاع على مواضيع تسيير الموارد البشرية خاصة وظيفة التكوين منه؛
 - الموضوع يدخل حيز تخصصنا؛
 - هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظريا وتطبيقيا، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة به؛

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها؛
- توفير مادة نظرية وتطبيقية حول هذا الموضوع؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية قدرات العمال؛
- إبراز أهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسة.

أهمية البحث:

وقع اختيارنا لهذا البحث لأهميته لأي مؤسسة، ولكون أن كفاءة أي مؤسسة مهما كان نشاطها (إنتاجية أو خدمتية) مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، حيث يعتبر التكوين أحد المقومات الضرورية في تحريك وتنمية القدرات والكفاءات البشرية. كما ان نشاط تكوين العمال هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين من أداء عمالها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها، فالمؤسسات الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها ومن ثم أدائها.

أهداف البحث:

- التعرف على واقع التكوين بالمؤسسة؛
- للتوصل الى اجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة؛
- محاولة الإلمام بالإطار النظري للتكوين، إضافة إلى الأداء؛
- كشف العلاقة بين عملية التكوين وبين الأداء؛
- توضيح أهمية التكوين بالنسبة للشركة في مواجهة المنافسة وتحسين الأداء الوظيفي؛
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين)؛
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع؛
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما للبحث العلمي.

المنهج المتبع:

وقصد الإجابة عن إشكالية البحث والأسئلة المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات، قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي:

- المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الإحاطة بكل ما يتعلق بالمفاهيم الخاصة بالعملية التكوينية، والأداء وتقييم الاداء.
- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث من أجل تحليل الوثائق والمعلومات المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

تقسيمات البحث:

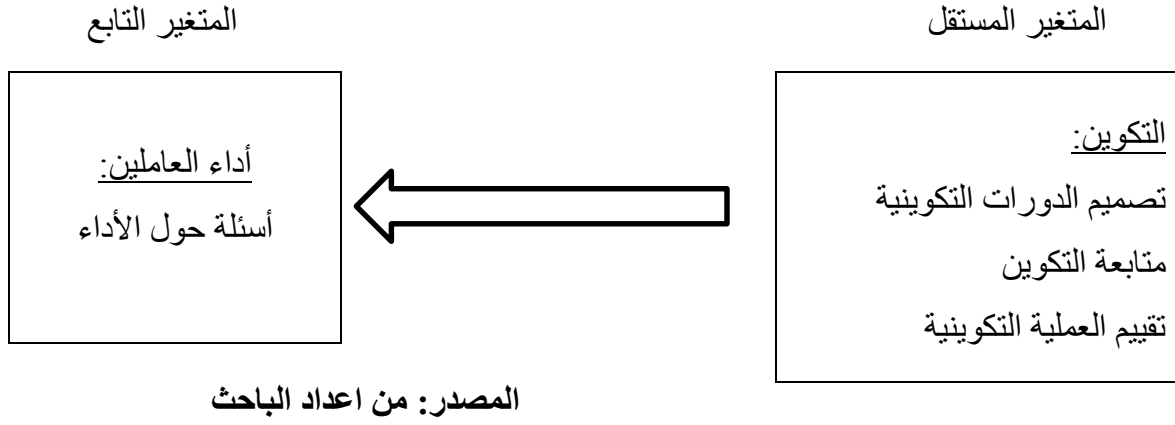
لقد بادرنا في تقسيم بحثنا إلى اعتماد جانبين (جانب نظري وجانب تطبيقي)، بحيث تضمن الفصل الأول الجانب النظري وتناولنا فيه المفاهيم العامة للتكوين والأداء، بمبحثين حول التكوين تطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية التكوين وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى مراحل إعداد خطة التكوين، ثم مبحثين للأداء تضمن المبحث الأول ماهية الأداء والمبحث الثاني علاقة التكوين بالأداء وفعاليتيه في تحسين أداء الموظفين، اما الجانب التطبيقي فقد تطرقنا الى تناول الايطار المنهجي بخمس مباحث، حيث تضمن المبحث الاول مدخل للمؤسسة المستقبلية قيد الدراسة (GRTE)، والمبحث الثاني حول واقع عملية التكوين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، اما المبحث الثالث تضمن فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، في حين ان المبحث الرابع تناول الإجراءات المنهجية للدراسة، من تقديم للاستبيان ومجتمع وعينة الدراسة الميدانية ومناقشة محاور استبيان الدراسة، ثم المبحث الخامس باختبار الفروض الخاصة بالدراسة الميدانية بعرض ومناقشة تحليل نتائج الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم تطبيق دارستنا في الجزائر وتم إسقاطها على مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة الميدانية في شهر ماي 2022.
- الحدود البشرية: موظفي المؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

نموذج الدراسة:

يتم توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي



الدراسات السابقة

دراسة (بودوح، 2013) : تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية التكوين المتواصل ودوره في تحقيق النمو ورفع قدرات العامل المهنية، حيث تمت الدراسة الميدانية بمستشفى بشير بن ناصر-بسكرة، وكان مجتمع الدراسة يشمل الأفراد المشاركين في دورات تكوينية التي قام بها مستشفى بسكرة، وتمثلت في فئات السلك الطبي والسلك الشبه طبي والسلك الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم أداة الاستبيان كمنهجية في جمع البيانات، حيث شملت الدراسة أسئلة تقيس الابعاد التالية: أسئلة البيانات الشخصية، وأسئلة حول برامج التكوين المتواصل، وأسئلة حول أهداف التكوين المتواصل، وأسئلة حول فعالية التكوين المتواصل، وتم اختيار عينة طبقية على أساس ثلاث فئات مهنية: فئة الأطباء وفئة الشبه طبيين وفئة الإداريين، إن النتيجة التي توصل اليها الباحث من خلال هذه الدراسة تمثلت في ان للتكوين المتواصل دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل علي تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها، كما ان التكوين المتواصل بالمستشفى يعمل على سد القصور وإيجاد الحلول لكثير من المشاكل، وكذا تزويد أفراده بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم بالإضافة الى ان المستشفى يعتمد أكثر على التكوينات القصيرة المدى، والتي تعد اقل تكلفة من حيث الوقت والمال، كذلك يسمح التكوين المتواصل لأفراده بمختلف فئاتهم المهنية وبمختلف مستوياتهم من التكيف الأمثل مع مناصب عملهم و التحكم في بعض التكنولوجيات الحديثة التي تدخل في إطار إعادة تأهيل أقسام المستشفى.

دراسة (مهمل، 2018): وتهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على استراتيجيات التكوين ومدى تأثيرها على أداء المورد البشري داخل المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، بغية إيجاد مكان الخلل في أداء المورد البشري، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال وصف وتشخيص واقع التكوين في المنظمة قيد الدراسة والقيام بتحليل المعطيات والاحصائيات التي تحصل عليها، ولقد قام الباحث بدراسة أربع مؤشرات متمثلة في رقم الاعمال، عدد السياح، تكوين إطرارات تسيير الموارد البشرية واطارات المحاسبة والمالية، تكوين المرشدين السياحيين، وتم التوصل الى مجموعة نتائج أهمها ان المنظمة قامت بعمل برامج تكوينية لمواردها البشرية خاصة في المجال التجاري كونها مؤسسة خدماتية، كما ارتفع رقم اعمال المنظمة وتراجع كبير نسبة الغيابات والأخطاء المحاسبية بالنسبة للإطرارات المكلفة بالمحاسبة وتسيير الأجور وتحسن مناخ العمل بالإضافة الى تزايد الطلب على الخرجات السياحية وزيارة المعالم الاثرية بفضل الإطرارات المكلفة بالعمليات التسويقية ورضا الزبائن عنهم كما ان المنظمة لم تقم بتقييم البرنامج التكويني وانعدام برنامج تقييم أداء الموارد البشرية مما يصعب على تحديد الاحتياجات التكوينية.

دراسة (بوقطف، 2014): لقد سعت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التكوين اثناء الخدمة وأداء الموظفين ومعرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، حيث قام الباحث بإجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور بخنشلة، اين كانت الدراسة على عدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا أثناء الخدمة والذي يقدر بـ: 46 موظف و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما قام الباحث في اجراء دراسته بتناول أربعة مؤشرات هي : دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير الموظف ،تأثير المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة ،تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، واخيرا التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وبعد اختبار مؤشرات الدراسة ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية متمثلة في ان للتكوين اثر فعال على مردودية الموظف، حيث تزيد من مستوى المهارة وتنمي الثقة في نفوس الموظفين، وتحسن نوعية العمل وجودته بالإضافة الى زيادة انتمائهم لمؤسساتهم، يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، كما يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و المحافظة على استقرارها وتطويرها، وان اعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح في تسيير مجريات الحصوص التكوينية بالإضافة الى تمتعه بشخصية قوية تساعد في التأثير على المتكويين، وبالتالي نجاح البرنامج التكويني .

دراسة (حاج علي، دايع، و بوتلجة ، 2016): سعت هذه الدراسة الى التعرف على التكوين كعملية وكتنظيم وكمحتوى وانعكاساته على تحسين أداء الموظفين، حيث تناول الباحثون في هذه الدراسة عن كيفية تأثير التكوين كعملية في تحسين أداء الفرد من خلال دراسة أربعة أبعاد لعملية التكوين وهي التنظيم المحكم للدورات التكوينية، كفاءة المكون، جودة ونوعية البرامج التكوينية وأخيرا مدى تحقق الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال العملية التكوينية، ولقد قام الباحثون بإجراء دراسة الميدانية في بعض المؤسسات العمومية بولاية معسكر، وتكون مجتمع الدراسة من أفراد العمال في مختلف المستويات الإدارية وبمؤسسات عمومية متنوعة، وقد تم اختيار عينة مكونة من 54 موظف يشتركون في خاصية مشاركتهم في الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسساتهم، حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها انه توجد علاقة قوية بين الابعاد الأربعة التي تمت دراستها، حيث ان التنظيم المحكم للدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة يساعد على السير الحسن للدورة التكوينية وتحقيق الهدف المراد منها وبالتالي المساهمة في تنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم في حين تعتبر كفاءة المكون عامل مهم في إيصال المعلومات إلى المتكولين بالشكل المناسب مما يساعد الموظفين من الاستفادة من الدورة التكوينية وبالتالي تحسين أدائهم في العمل بالإضافة الى ان تحسين أداء الموظفين من خلال الدورات التكوينية لا يكون إلا باحتوائها على برامج تناسب مختلف احتياجات الموظفين والتي تؤثر من خلالها بالإيجاب على الأداء كما يجب أن يراعي التكوين المتواصل الذي تنظمه المؤسسة العمومية أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء حتى نضمن تطور كفاءات الفرد العلمية و العملية و السلوكية و بالتالي تحسن أداء الفرد الذي ينعكس بالإيجاب على نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية.

دراسة (بلقايد ، 2021): سعت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثر عملية التكوين في تنمية الموارد البشرية، وتطويرها والمحافظة عليها حيث اعتبر الباحث التكوين أداة أساسية للتطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الافراد وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، وقام الباحث باختيار عينة من المؤسسة الوطنية للدهن بوهران كمنهجية لدراسة بحثه وتم اعداد وتوزيع الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قام الباحث بدراسة فرعين من بحثه الأول متعلق بالمتغير المستقل وهو عملية التكوين ويتكون من ثلاثة ابعاد تتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وأخيرا تقييم البرنامج التكويني فيما تمثل الفرع الثاني بتناول المتغير المستقل وهو أداء الموارد البشرية ويتكون من بعدين هما تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية كما اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وقد أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين عملية التكوين وأداء الموارد البشرية للمؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط $R(0,758)$ ، وهو ما يشير الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين بالإضافة

الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تخفيض تكاليف وتحسن انتاجية المؤسسة الوطنية حيث بلغ معامل التحديد (0,574)، بين عملية التكوين وأداء الموارد البشرية وهو ما يدل على ان 57,4 من التغيرات في أداء الموارد البشرية نتاج عن العملية التكوينية، فيما بلغت درجة التأثير β (0,701)، بين عملية التكوين وأداء الموارد البشرية وهذا يعني ان الزيادة في عملية التكوين تؤدي الى الزيادة في أداء المورد البشري بقيمة (0,701)، ويتضح ان التكوين في المؤسسة يعتبر من اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير وتحسين قدرات ومهارات ومعارف موردها.

دراسة (هلسة، 2020): تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية أثر التدريب الإداري على اداء موظفي البلديات الفلسطينية في محافظة القدس ومعرفة مختلف العوامل المؤثرة في التدريب وعلاقة العمليات التكوينية في تنمية أداء موظفي البلديات، حيث يرى الباحث ان التدريب الإداري في عصرنا الحاضر يعتبر من اهم الأنشطة التي تقع على عاتق الافراد والمنظمات معا، لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق اهداف الدراسة كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع وتحليل البيانات على عينة قوامها 60 موظف من موظفي بلديات شرق القدس توصل اليها الباحث في دراسته الى مجموعة من النتائج أهمها ان التدريب يساهم في انجاز اعمال البلديات بدقة بالإضافة الى ان البرامج التدريبية تكسب الموظف الكثير من الخبرات والمهارات لأداء الاعمال كما ان التكوين يعمل على زيادة وتنمية أداء الموظفين ويساعد على تحسين قدراتهم الوظيفية وان توفر المدربين المتخصصين وبيئة تدريب مناسبة تساهم في تحقيق اهداف التدريب كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب على أداء موظفي البلديات

دراسة (حسين خليل و يونس ابراهيم، 2019) تهدف الدراسة الى التعرف على علاقة استراتيجية التدريب بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً أخذ من عينة عشوائية بلغت (110). واستعمل الباحثان أداة الاستبيان وتم دراسة محورين الأول يتمثل في مستوى تصورات الباحثين حول استراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، اما المحور الثاني كان حول واقع التنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد توصلت دراسة الباحثان الى مجموعة من النتائج كان أهمها انه توجد لدى الإدارة استراتيجية واضحة لتدريب الموظفين، حيث توفر الإدارة دورات تدريبية على مدار السنة ويخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء كما تبين ان الوزارة تود الموظفين بمعايير واسس تقييم الأداء ويتم مناقشة الموظف بتقييم اداءه

دراسة (عبيدة و قوجيل ، 2020): تمحورت الدراسة حول التعرف على انعكاسات التكوين على أداء العاملين في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. والتعرف على مضمون العملية التكوينية ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين، واعتمدت الدراسة على مصدرين للبيانات تمثلت في الاستبيان لجمع البيانات كأداة رئيسية للبحث، فيما تمثلت المقابلة مع إطار بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وذلك من اجل الحصول على معلومات دقيقة، ولقد كانت الدراسة على عينة عشوائية لموظفين يعملون في مديرية تسيير الموارد البشرية مكونة من 50 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة لأداة الدراسة، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحثان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حيث أظهرت دراسة الباحثان أن التكوين النوعي لموظفي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وموظفي الجماعات الاقليمية ساهم في الاستجابة للتغيرات المجتمعية والمداخلات البيئية في ترقية الاداء.بالإضافة الى أنه توجد علاقة طردية مرتفعة بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية وأيضاً لا توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية. وبناءاً على النتائج التي توصل اليها الباحثان، حيث قاما بتقديم مجموعة من التوصيات متمثلة في تنظيم مختلف أشكال التكوين وهذا بناءاً على تحديد الاحتياجات التكوينية وضرورة إعطاء الاهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى والمتوسط والتكفل به من الناحية المالية. التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الاساليب الحديثة بما يتلائم مع التطورات السريعة.

**الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للتكوين و الأداء**

المبحث الأول: ماهية التكوين

ان التكوين هو أحد الأساليب الشائعة التي تسعى لتنمية الموارد البشرية، اذ يعتبر اليوم من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة، فالتكوين عملية منظمة ومستمرة، تهدف الى اعداد الفرد للعمل المثمر والتميز ولان يكون أكثر معرفة وكفاءة واستعدادا في أداء المهام المطلوبة منه بما يرفع من فعالية قدراته على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها.

المطلب الاول: مفهوم التكوين

هنالك العديد من التعاريف للتكوين، نقتصر على ذكر البعض منها وهي كالتالي:

- 1- هو نشاط منظم ومستمر يهدف الى اكساب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار لازمة لأداء عمل معين او بلوغ هدف محدد بهدف زيادة أداء العاملين للقيام بأعمالهم بشكل أفضل. (جاب الرب ، 2015 ، صفحة 391)
 - 2- مجموعة من أنشطة التعلم المخططة التي تهدف إلى اكتساب المعرفة التي من شأنها تسهيل تكيف الأفراد والجماعات مع بيئتهم الاجتماعية والمهنية. (ASSALI, 2019, p. 97)
 - 3- التكوين مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي تهدف الى احداث تغييرات إيجابية في المتكويين من ناحية مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وذلك بغية اكساب المتكويين الخبرات والمهارات التي يحتاجونها لأداء الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة. (بشير، 2009، صفحة 48)
 - 4- التكوين عملية تعلم المعارف والأفكار والسلوكيات والطرق الجديدة التي تؤدي التغييرات في قابلية الافراد لأداء أعمالهم. (بوحفص، 2010، صفحة 37)
 - 5- مجموعة من الأنشطة التي تهدف الى اكساب المتكون المهارات والمعارف والاتجاهات المرغوب فيها، بناء على حاجاته الملحة وذلك باستخدام اساليب تكوين فردية او جماعية. (معمار ، 2010، صفحة 13)
 - 6- التكوين عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب التي يتم من خلالها تشجيع العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية، للتكيف مع بيئتهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية. (Touati, 2015, p. 424)
- من كل هذه التعريفات، نستنتج أن التكوين هو نشاط يهدف إلى إكساب العامل لمعارف ومهارات وسلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى وبالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة وتحقيق الأداء الفعال.

المطلب الثاني: أهمية واهداف التكوين

1- أهمية التكوين

يمكن حصر أهمية التكوين في ثلاثة جوانب رئيسية وهي: (محمد عباس، 2007، صفحة 107)

- أهميته للمنظمة؛
 - أهميته للأفراد العاملين؛
 - أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية.
- 1-1 أهمية التكوين للمنظمة: الفوائد التي يحققها التكوين بالنسبة للمنظمة تتمثل فيما يلي:
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة؛
 - زيادة وتحسين الإنتاج والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق إجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها؛
 - التقليل من حوادث وصابات العمل؛
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
 - يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاج المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها؛
 - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.
- 1-2 أهمية التكوين للأفراد العاملين: إن الفوائد التي يحققها التكوين العلمي للأفراد العاملين تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يطور وينمي العوامل الدافعية لأداء الفرد ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز؛
- يقدم للفرد العامل الفرصة من أجل الترقية والتقدم الوظيفي؛
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل؛
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

1-3 أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التكوين الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة؛
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

- ويمكن القول ان التكوين له أهمية كبيرة لأي مؤسسة مهما كان نوعها او حجمها، لأنه يسعى الى تطوير أداء راس المال البشري، ومن ثم زيادة أداء المؤسسة، وقد تجلت أهمية التكوين من خلال العناصر التالية: (بشير، 2009، صفحة 52)

- التكوين يحسن من قدرات الافراد العاملين وينمي مهاراتهم؛
- يساهم التكوين في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد العامل؛
- يسمح التكوين للمؤسسة من معالجة نقاط ضعف الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الانتاجية الكلية للمؤسسة بحيث يساهم في تطويرها واستمرارها؛
- يسمح التكوين للمؤسسات من مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية.

2- اهداف التكوين

لا شك ان الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد أي برنامج تكويني هي تحديد اهداف التكوين بدقة ووضوح، وذلك لأنها تعتبر المقياس لتقييم نتائج التكوين بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح او الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف، والتي تتمثل في: (محمود ع.، 2013، صفحة 39)

- تزويد الافراد على اختلاف مستوياتهم بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق الأهداف للشركة التي يعملون بها؛
- زيادة الإنتاج، وذلك بزيادة فعالية مخرجات المنظمة، سواء كانت تلك المخرجات سلعا، او خدمات، وبالتالي زيادة في أرباح وقدرات تلك المنظمات، من خلال تكوين العمال على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛
- تنمية قدرة العاملين على التعامل مع الاخرين، والعمل ضمن فريق العمل؛ (ابو الفتوح ، 2010، صفحة 37)

- رفع معنويات العاملين، اذ عبر التكوين يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يتعاش منها مما يؤدي ذلك الى زيادة اخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛

- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة، بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الايدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛
- تقليل حوادث العمل من خلال تزويد العاملين على أحسن الطرق في تشغيل الالة واستيعاب التقنيات الجديدة الخاصة بها، وكيفية مناولة مواد العمل وغيرها ويعمل التكوين على القضاء او التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات؛

- تمكين الإدارة من تحديد أكثر الموظفين تأهيلا للترقية. (Fatiha, 2022, p. 492)

المطلب الثالث: أنواع التكوين

توجد أكثر من طريقة للتكوين العمالي وعلى المؤسسة ان تحدد سياستها العامة في التكوين، بمعنى تحديد أنواع التكوين التي تفضلها المؤسسة، وتود التركيز عليها وذلك بحسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين (عمال جدد، قدامى، إطارات، تقنيين، اداريين...)، بالإضافة الى التغييرات المتوقعة في التكنولوجيا وشكل منظمات التكوين، ويمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي: (ماهر، ادارة الموارد البشرية، 2004، صفحة 323)

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

1-1 توجيه عامل جديد : يحتاج العامل الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقربه من عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم العمال الجدد الى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد، التعريف بالمهام وكيفية أداء العمل، وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم العامل الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على المقابلات مع المشرفين المباشرين لهؤلاء العاملين، والبعض الاخر يعتمد على مطويات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة ، ومن اهم المعلومات التي تجمع مختلف هذه الطرق على تقديم البيانات للعامل الجديد هي معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخها، أنواع المنتجات، الهيكل الإداري للمؤسسة و ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف بالإضافة الى السلوك في العمل وقواعد الاكل والتدخين والمشروبات.

2-1 التكوين اثناء العمل: يكون بعد ان يلتحق الموظف بالعمل، ويتم اثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات والمعارف، حيث ان بعض المؤسسات تقوم بتحفيز المشرفين المباشرين فيها، على تقديم المعلومات اللازمة والتكوين المباشر على المستوى الفردي للمكونين لكل واحد منهم مما يسمح بتنمية القدرات على حل المشاكل التي قد تواجه اثناء العمل، وأيضا لمواكبة التطورات والتغييرات التكنولوجية التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر التكيف مع البيئة الخارجية.

3-1 التكوين بغرض الترقية : يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الافراد العاملين الى وظائف اعلى في الهيكل التنظيمي، فاحتمال كبير ان يكون هناك اختلاف في المعارف والمهارات الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى اليها العامل، وهذا الاختلاف او الفرق يجب التكوين عليه وذلك لسد مختلف الثغرات الموجودة في المعارف والمهارات، على سبيل المثال رغبة شركة في ترقية احد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف، أي ترقية من وظيفة فنية الى وظيفة إدارية، وهذا الفرق الموجود بين الوظيفتين يتطلب على العامل الالتحاق ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية.

4-1 تكوين التهيئة للمعاش: في المؤسسات الكبرى يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش، من خلال تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، او طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج عن المعاش.

2- التكوين حسب نوع الوظائف: ويشمل ما يلي:

1-2 التكوين المهني والفني: ينطوي التكوين المهني الفني على تهيئة العامل للقيام بعدة أنواع من الاعمال المتعلقة ببعضها البعض وليس فقط القيام بعمل واحد مثل اعمال الكهرباء، الصيانة، والتشغيل.

2-2 التكوين التخصصي: ويشمل هذا التكوين الخبرات والمعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، كالمهندسين والأطباء، والاعمال المحاسبية ويهدف هذا التكوين الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

2-3 التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين زيادة المعارف والمهارات الإدارية والاشراف من تحليل للمشاكل واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وادارة جماعات العمل، والقيادة، والاتصال، والتوجيه، والرقابة.

3- التكوين حسب المكان:

1-3 التكوين الداخلي: يكون بعقد برامج تكوينية داخل الشركة بأنشطة تعليمية سواء بمدرسين من داخل او خارج الشركة وبالتالي يكون على الإدارة تصميم البرامج او دعوة المكونين للمساهمة في تصميمها ثم الاشراف على تنفيذها.

2-3 التكوين الخارجي: تفضل بعض المنظمات ان تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في ذلك التكوين الخارجي اما بشركات خاصة سواء كانت مكاتب خاصة او مؤسسات متخصصة او برامج حكومية تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. (جواد، 2009، صفحة 69)

المطلب الرابع: أساليب وطرق عملية التكوين

تختلف الاساليب والطرق المستخدمة في عملية التكوين باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ومن هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم، اختلاف الغرض من التكوين، اختلاف عدد الافراد المراد تكوينهم بالإضافة الى اختلاف خبرات وثقافات المتكونين، وأخيرا اختلاف تكاليف التكوين ومن بين مختلف اساليب والطرق التكوينية التي تستعملها المؤسسة فيما يلي: (عطا الله و سنجق،

2015، صفحة 237)

- 1- المؤتمرات: حيث يعتبر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد لدراسة موضوعات ذات علاقة بالمشاكل التي يواجهونها في حياتهم العملية، ويستخدم هذا الأسلوب كثيرا في مجال تنمية القيادات الإدارية العليا، تجمع هذه الطريقة بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات.
- 2- المحاضرات: أحد أبرز أساليب التكوين ومن أكثرها شيوعا، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتكولين، حيث يقوم المكون بإلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التكويني بشكل مباشر على المتكولين، وتعتمد درجة كفاءة هذا الأسلوب في تطوير المعارف والمهارات على درجة كفاءة المكون وتمكنه من إيصال فكرة مادة البرنامج التعليمي للمتكولين.
- 3- الندوات: يتم في تبادل موضوع محدد من جوانب مختلفة بين مجموعة من المتخصصين، حيث يفسح مجالاً للنقاش بين المتكون والمختصين لغرض طرح أفكار تؤكد أو تعارض على ما تم طرحه من قبل المختصين، ويهدف هذا الأسلوب الى تزويد المتكون بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين، وترسيخ الأفكار في اذهان المتكولين. (محمود م.، 2016، صفحة 54)
- 4- المناقشات: يتيح هذا الأسلوب للمتكولين من التعبير عن الأفكار والآراء ويساعد على تنمية معارف المتكولين في مجال العلاقات الإنسانية كما يوفر التغذية العكسية من المتكولين.
- 5- اللجان: تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عددا من المتكولين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة او وضع ما، والعمل على الوصول الى اتفاق وقرار جماعي حول الية حل المشكلة.
- 6- التدوير الوظيفي: هي عملية نقل العاملين المتكولين بالمنظمة من وظيفة الى وظيفة أخرى او عدة وظائف أخرى مقاربة، مع مصاحبة هاته توجيه وتكوين من قبل المشرفين المتكولين في المنظمة.
- 7- دراسة حالة: وهي عرض مكثف لحدث او موقف معين ويتم تزويد المتكولين بالمعلومات الضرورية عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها ومحاولة تقديم الحلول بشأنها، ويتميز هذا الأسلوب بتقديم حلول تتسم بالشمول والتكامل، والى تنشيط أفكار المتكولين وينمي من قدراتهم على تخيل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

المبحث الثاني: اليات عملية التكوين

ان التخطيط لنشاط التكوين هو عملية منظمة تستند على دراسة عملية (التنبؤ)، في الكشف عن الاحتياجات التكوينية، وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك مع مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وينتقل الامر بعد ذلك الى مرحلة تنفيذ برنامج التكوين، والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للتنفيذي للبرنامج من حيث مكان التكوين، وكذا ترتيب واعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج خطو بخطوة.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

1- مفهوم الاحتياجات التكوينية

الحاجة للتكوين تنبغي ان تستند الى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، ويعاني منها أداء الافراد، وتظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، ويمكن تعريف الاحتياجات التكوينية على انها:

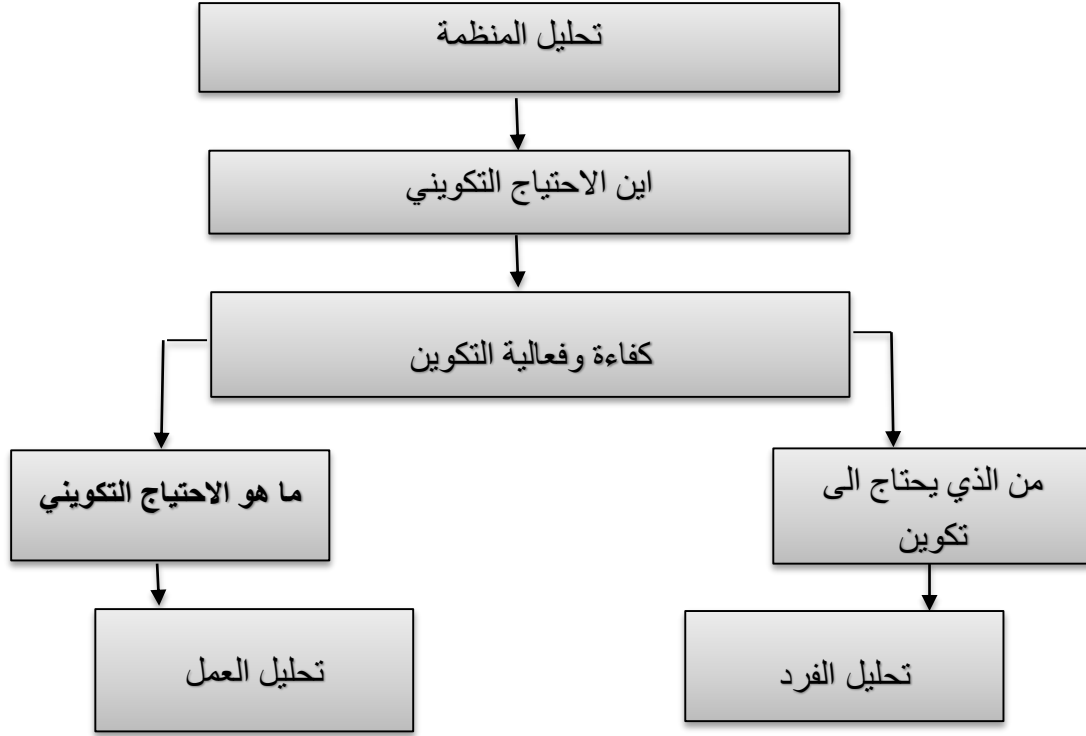
مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التكوينية، بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين من اجل مواجهة التغيرات المتوقعة في مجال الاعمال. (عليوة، 2006، صفحة 23)

مجموعة من المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الاداء الحالي للأفراد والأداء المرغوب فيه وذلك من مختلف أوجه القصور في المعلومات والمهارات والاداء والسلوكيات لهؤلاء الافراد. (الطعاني، التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية، 2013، صفحة 200)

2- مصادر معرفة الاحتياجات التكوينية:

- وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:
- المقابلة: مواجهة مباشرة بين خبير التكوين والمتكويين المحتملين، من اجل الحصول على معلومات بشكل أفضل عند التحدث مباشرة، وإعطاء صورة كافية عن الاقتراحات والآراء، والتعرف عن أسباب المشكلات لديهم والحلول الممكنة؛
 - الاستبيان: يوظف الاستبيان للوصول لأعداد كبيرة من الافراد أو لأعداد صغيرة حيث يتمثل في استمارة يضعها كبير التكوين تتضمن عددا من الأسئلة المكتوبة والإجابة عليها تقدم بيانات مركزة وواضحة؛ (ابو الفتوح ، 2010، صفحة 48)
 - الاختبارات: قد تكون شفوية او كتابية يلجا اليها خبراء التكوين، بهدف التوصل الى الاحتياجات التكوينية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص اوجه القصور في الأداء؛
 - تحليل المشكلات: تهدف الى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف ان يأتي التكوين لعلاجها؛
 - تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين الى التكوين وان كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التكوين الذي يحتاج اليها شاغلوها؛
 - دراسة التقارير والسجلات: تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتكوين، وتتميز بانها تظهر مشكلات الأداء.
- والشكل التالي يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتمثل في: تحليل المنظمة، تحديد موضع الاحتياج، تحديد من الذي يحتاج الى تكوين وذلك بتحليل الافراد العاملين، تحديد نوع الاحتياج وذلك من خلال تحليل الوظيفة او المنصب ومتطلباته

الشكل رقم 1: مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية



مصدر الشكل: (مرزوقي ، 2006 ، صفحة 31)

3- أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية نقط البداية لتخطيط عملية التكوين، فتحدد الاحتياجات التكوينية بدقة من اساسيات نجاح العملية التكوينية وان التكوين المخطط هو اول المبادرات لتحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء تحليل ثلاثة مجالات وهي:

1-3 تحليل احتياجات المنظمة:

من خلال دراسة وفحص الهياكل والانماط التنظيمية والإدارية للمنظمة لمعرفة ما تتطلبه تحديد الأهداف التكوينية وتحديد الهدف من التكوين مثل الحصول على عاملين مهاريين في ظرف أسبوعين، وزيادة الحصة السوقية ورضا المستهلك والنمو والتطور والقيادة. (عصام، 2018، صفحة 849)

- تحليل الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في انها مبرر وجودها والاساس في استمرارها، وبالتالي فان تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد أكثر على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وان هاته الأهداف هي التي توجد من اجلها المنظمة.

- دراسة تطور المنظمة: وذلك من خلال دراسة الأهداف المستقبلية والمشروعات المستهدفة تنفيذها والتي تعتمد المنظمة تنفيذها، إضافة منتجات وانشاء وحدات انتاج جديدة، استخدام الات ومعدات جديدة، الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها وزيادة حصتها السوقية، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة

المستقبلية والتعرف على المجالات التي تنوي دخولها والتغييرات الفنية والتنظيمية التي تنوي اجراءها وبالتالي معرفة الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية

- تحليل الهيكل التنظيمي: يعتمد على معرفة كل الأقسام والهيكل التي تتكون منها المنظمة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة والهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع نشاطات المؤسسة وهل يساعد على تطور نشاط المنظمة ويسهل مسارها وهل هو مبنى على أساس علمي وهل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب المؤهلات العلمية كل هذا يدب التطرق اليه حتى تستطيع المنظمة من بناء هيكل تنظيمي قوي يسمح لها بدعم الأنشطة الرئيسية للمنظمة.

2-3 تحليل احتياجات الافراد:

ان تحليل خصائص الافراد يعتبر من ادق الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية، وذلك لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة الى من يحتاج من الموارد البشرية للتكوين، وعلى ماذا سوف يتكون، والذي يكون من خلال تحليل مدى كفاءة كل شخص في أداء عمله ومختلف المهام الموكلة له، ونتائج التقييم الدوري للموظفين، كل هذا يسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء المهام، مما يساعد كثيرا من معرفة المعلومات والمهارات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور من أداءه، ويرفع انتاجيته، وكذلك لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه، وحتى تتمكن من التوصل لهاته النتيجة تتم دراسة الافراد من الجوانب التالية: (بن محمود، 2018، صفحة 153)

- المواصفات الوظيفية: فيقسم الافراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم خبراتهم والوظائف التي يشغلونها والإدارات والاقسام التي ينتمون اليها.

- الخصائص الشخصية: حيث يصنف الافراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والدوافع، والاستعداد للتعلم والتكوين، ومدى حب العمل والرغبة في اتقانه.

- الجوانب السلوكية: ويتم التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات إنجازاته للعمل، ومدى تفاعله مع الاخرين، ونوع العلاقة مع الرؤساء والزملاء، ومعدلات الإنتاجية والغيابات وغيرها.

كما يكن اللجوء الى طرق أخرى لتحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية مع الافراد والملاحظة المباشرة، او السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التكوينية.

يهدف تحليل الفرد الى قياس مدى نجاحه في أداء عمله الحالي، وتحديد الفرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة التي تلزمه لتحسين أدائه والعمل على تزويد الفرد بالمهارات المطلوبة (الطعاني، التدريب الاداري وفق رؤسة تطويرية، 2013، صفحة 227).

3-3 تحليل احتياجات الوظائف:

ينصب هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها التي يقوم بها العاملون في المنظمة من تحديد وصف خاص بالوظيفة، من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام، ووصف خاص أيضا بمن يشغلها من حيث المؤهلات كالمعارف والمهارات والقدرات الضرورية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة لأداء العمل بفعالية، ويكون تحديد الاحتياجات هنا عن طريق المقارنة بين نتائج تحليل الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، وتحديد الفجوات الموجودة أثناء التحليل ومن ثم سد هاته الفجوة من خلال التقريب بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغليها.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني:

يقوم مصمم البرنامج التكويني بجمع وتحديد أولويات الاحتياجات المترجمة إلى أهداف تكوينية، ويضفي الطابع الرسمي على التفكير والخيارات التي يقوم بها قسم التكوين (الأفراد المعنيون بالتكوين، والميزانية والمحتوى، وطرق التقييم... الخ).

(FERHAOUI & BELKHADEM, 2020, p. 993)

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية، حيث تتم صياغة أهداف البرنامج، وتحديد محتواه من حيث الموضوعات والأنشطة، ثم تحديد أساليب التكوين التي سيعتمد استخدامها من طرف المكونين من محاضرة، تمارين ومناقشة وغيرها، وكجزء من تصميم البرنامج التكويني يجب تحديد المكونين وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين وهذا كله فيما يلي: (بن محمود، 2018، صفحة 157)

1- تحديد أهداف البرنامج: تعتبر الأساس في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب ان تحدد الأهداف تحديدا دقيقا بناء على الاحتياجات التكوينية، ويجب ان تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات العاملين، ان الهدف التكويني يعبر عما يراد احداثه من تغيير على مستوى أداء الفئة المستهدفة المراد تكوينها من اتجاهات وسلوكيات ومعارف، حيث ان الهدف التكويني يحب صياغته وتحديده بصورة جيدة ودقيقة، ليتسنى بعد نهاية البرنامج التكويني تقييم مدى نجاح هذا الهدف من عدمه، ويجب ان تصاغ الأهداف التكوينية في عبارات مختصرة وواضحة، كان نقول في نهاية البرنامج التكويني (ورشة، ملتقى، محاضرة، زيارة ميدانية، ...)، يكون المتكونون قادرين على فعل كذا، مثل كتابة تقرير مفصل بصفة صحيحة وسليمة، وعموما فان هذه الأهداف تتمثل في احداث تغييرات على ثلاثة مستويات وهي:

- على مستوى المعارف: يهدف التكوين الى تنمية المستوى المعرفي وذلك بتزويد المتكونين بالمعارف المطلوبة، واعداد الكفاءات.

- على مستوى المهارات: يهدف التكوين الى امتلاك المهارات وتنميتها من اجل رفع مستوى الأداء لدى المتكون.

- على مستوى السلوكيات: عملية التكوين لا تقتصر على تزويد المتكون بالمعرفة والمهارة بل تتجاوز ذلك لتشمل سلوك الفرد.

2- تحديد محتوى البرنامج التكويني: ويقصد به اعداد المادة العلمية التي تشتمل البرنامج التكويني، أي المواد والموضوعات والمفاهيم وكم المعلومات التي يتضمنها البرنامج التكويني والتي تشرح وتوضح موضوعا معيناً يجب تعلمه، يقدم للمكونين في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات يستخدم كمرجع لاستذكار ومراجعة المادة العلمية للبرنامج التكويني.

3- اختيار المتكونين: أي الفئة المستهدفة بالبرنامج التكويني، ويكون ذلك حسب مستوى الوظيفة ومجال الخبرة والمؤهل العلمي والسن والتخصص الوظيفي واختيار الافراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع، وكذلك من لديهم كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفية التي سيتم التكوين بها.

4- ميزانية التكوين: يتطلب تنفيذ أي مشروع تكويني تمويلاً مناسباً، حيث يتدخل الجانب المالي في تصميم البرنامج التكويني وذلك بوضع ميزانية تقديرية للتكوين، تحدد كل التكاليف اللازمة لبدء العملية التكوينية من جمع وتحليل المعلومات بالإضافة الى تحديد الاحتياجات، البحث عن البرنامج التكويني المناسب، عدد الافراد المستفيدين من البرنامج، تكلفة تجهيز مقر التكوين، المكافآت التي تمنح لطاقم التكوين، وتكلفة السفر، وكل المصاريف التي تتحملها إدارة التكوين.

5- أساليب التكوين: ان تحديد احتياجات الافراد ومراكزهم الوظيفية في المنظمة، يسمح بتحديد النوع المطلوب من البرامج التكوينية، وذلك لان التكوين يأخذ عدة اشكال وأنواع مثل برامج التكوين التخصصي او المهني او الإداري، وبعد تحديد النوع المطلوب من البرامج يتعين على مصمم البرنامج التكويني تحديد أسلوب او أساليب التكوين التي سيتم اتباعها لنقل المادة التكوينية الى المتكونين مثل الزيارات الميدانية، المحاضرة، أسلوب المناقشة والحوار، اعداد التقارير والبحوث.

6- الوسائل التكوينية: تساعد الوسائل التكوينية على تحقيق اهداف البرنامج التكويني، حيث يجب التأكد من توافر كميات وأنواع المستلزمات الضرورية لتشغيل البرنامج التكويني مثل جهاز عرض البيانات، حاسوب، أقلام واوراق، الات النسخ، وضرورة توافر المقاعد والمناضد المناسبة، أيضا ترتيب أمور القهوة والمرطبات التي تقدم في فترات الراحة، وغيرها من المعدات الضرورية لإجراء البرنامج التكويني

7- **اختيار المكونين:** العملية التكوينية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف الى اخر فقط، انما الهدف الأساسي منها هو أحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب ان التأكد من سلامة توصيل المادة التكوينية، واستيعاب وفهم المتكون لها، وعليه يمثل المكونون عنصرا هاما في العمل التكويني حيث يجب ان تتوافر في المكون عدة خصائص ومقومات رئيسة لا تتوفر لدى الشخص العادي، وتمثل في:

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات ومادة التخصص التي يتولى التكوين فيها؛
- القدرة على توصل المعاني وشرح المفاهيم الى المتكونين باستخدام اللغة السليمة ووسائل الايضاح المناسبة؛

- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي وكسب احترامهم وثقتهم؛
- القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الاخرين.

8- دفتر الشروط:

يسهر مسؤولو التكوين على عدم انطلاق أي عمل تكويني حتى يكون دفتر الشروط مهينا ومتقنا بعناية، اذ يعتبر دفتر الشروط وثيقة رسمية يأخذ شكل اتفاقية بين الجهة المنفذة للبرنامج التكويني والمنظمة، والوثيقة الأساسية طيلة تنفيذ البرنامج التكويني، كما انه يعد مرجعا للجهة المنفذة للبرنامج التكويني حيث يحتوي مجموعة من العناصر التي تهدف الى تحقيق المشروع المراد تنفيذه.

المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التكوين

هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني واخرجه الى حيز الوجود والواقع، حيث يتضمن تنفيذ البرنامج أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ وترتيب مكان وقاعات التكوين، الى جانب المتابعة اليومية لسير البرنامج التكويني، وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج منها:

- تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وابلاغ المتكونين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن اقامتهم؛

- التأكد من تهيئة المكونون في المكان والوقت المحدد؛

- تجهيز قاعة التكوين، وتوفير معدات التكوين السمعية والبصرية وغيرها؛

- التعرف على توقعات المتكونين وانطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج؛

- دفع حقوق المكون بالوقت المناسب، وتقدير المكون على جهوده التي بذلها.

تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة هامة تتمثل في:

- 1- اعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني:** تتولى الجهة المكلفة بالتكوين على تحديد المدة الزمنية التي يستغرقها التكوين، بوضع جدول زمني يحدد عدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية، وساعات انطلاق وانتهاء الحصص، كما يحدد فترات الراحة وكذا فترات التقييم والامتحانات وغيرها من الأمور المرتبطة بالزمن، حيث تتولى الجهة المنفذة للبرنامج التكويني القيام بنشر الجدول الزمني للبرنامج التكويني المعد سلفا وتوزيع هذا الجدول على المكونين والمتكويين
- 2- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج:** تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حيث تسهر على تهيئة وترتيب مكان اجراء التكوين والتأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين ومدى التزام الجدول الزمني للبرنامج، والتأكد من اعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين، كذلك والمشاكل الطارئة اثناء البرنامج مثل تدبير مكون اخر بصورة سريعة في حالة غياب المكون، أو تأجيل الحصة التكوينية، التزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وحتى حضور المكونين والتحقق من ان كل الأمور تسير في مجرياتها وفقا للبنود الواردة في دفتر الشروط، والعمل على سلامة الاتصال بين المكونين والمتكويين أو بين المتكويين فيما بينهم، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، ويمثل تقييم البرنامج التكويني أحد اهم مجالات الأبحاث المهمة بالتكوين والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من النشاط التكويني، ورغم أهمية تقييم التكوين الا ان القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين، من تمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي

1- مفهوم تقييم البرنامج التكويني

هي عملية تهدف الى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا بصورة شاملة وعلى عدة مستويات، والتركيز على المتكويين والمهارات والمعارف التي اكتسبوها نتيجة انضمامهم للبرنامج التكويني، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التكويني لدى المتكويين، وكذلك قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. (عطا الله ت.، 2014، صفحة 151)

ويعرف كذلك بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. (بوقطف، 2014، صفحة 57)

2- أدوات عملية تقييم التكوين:

هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها: (بوقطف، 2014، صفحة 52)

- الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير للمعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التكويني.
 - المقابلة: يمكن اجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الاسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون لمحتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت المتكون في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.
 - الاستقصائيات والاختبارات: يكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية من اجل معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، واهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين، او اجراء اختبار عند بداية البرنامج و اخر عند نهاية البرنامج.
 - الاستبيان: عن طرق اعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإعدادها مخططوا البرامج التكوينية وخبراء التكوين والمكونين لترسل بعد ذلك للأفراد المعنيين بالتكوين وتهدف إلى التعرف على المعلومات والحقائق والبيانات حول احتياجات التكوين وتقييم البرامج التكوينية. (الكريم، 2016، صفحة 25)
 - المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تتمثل سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، معدل الحوادث والشكاوى، معدلات التغيب، درجة الرضى عن العمل، ويمكن لمسؤول التكوين ان يجمع هذه البيانات قبل واثناء وبعد التكوين وتقرير اتجاه البيانات من حيث ارتفاعها وانخفاضها والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.
 - تقارير تقييم الأداء: تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وادائه ومدى تعاونه وانتظامه وتسمح تقارير الأداء بمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح او فشل التكوين.
 - طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الافراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع ظرف العمل والامكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع احداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني.
- وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين، وبذلك يتم التعرف على الفروق الذي أحدثته البرنامج التكوين

3- مراحل عملية تقييم التكوين: تمر عملية تقييم البرامج التكوينية بثلاث مراحل أساسية وهي: (عطا الله ت.، 2014، صفحة 149)

3-1 مرحلة ما قبل التكوين:

- تتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية من العملية التكوينية، والتي نعني بهما تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي
- التأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجات التكوينية بأهداف وسياسات ونشاط المنظمة،
- التأكد من الاستعدادات والامكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التكويني، مثل التأكد من توفر الوسائل السمعية والبصرية، والأجهزة، والمعدات اللازمة لعقد البرنامج التكويني؛
- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التكوينية، العدد الكافي من المتكولين؛
- اختيار البرنامج او البرامج المناسبة وفقا لاحتياجات المنظمة التكوينية؛
- استطلاع اراء للمتكولين حول موضوعات البرنامج التكويني وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات التي سيكتسبونها من حضورهم للبرنامج التكويني، والاهداف التي يسعون لتحقيقها من حضورهم للبرنامج.

3-2 مرحلة اثناء التكوين:

- تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين اساسين هما:
- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني: ويشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التكوين، الوقت المخصص للبرنامج التكويني وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الأساليب المستخدمة في التكوين وغير ذلك من توافق تنفيذ عملية البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فان التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.
- تقييم أداء المتكون من خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتكولين، ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم في هذه المرحلة أيضا تقييم أداء وقدرات المتكون، لأنه إذا كان دون مستوى او لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج، سيؤدي ذلك الى الفشل، ومن اهداف التقييم وضع معايير لاختيار المتكولين مستقبلا، ويقوم بعملية تقييم المتكولين عادة إدارة التكوين وكذلك المتكولين في استمارة استقصاء للتعبير عن آرائهم في قدرات المتكولين

3-3 مرحلة ما بعد التكوين:

- تنقسم هذه المرحلة بحد ذاتها الى عدة فترات وذلك بحسب أوقات التقييم وهي: (بن محمود، 2018)
- الفترة الأولى: التقييم الفوري (Evaluation à chaud)، يكون التقييم هنا مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني، ويهدف الى معرفة مدى استعاب المتكويين لما تم تعلمه من معارف ومهارات، وتقييم درجة رضا المتكويين وردود فعلهم حول محتوى التكوين، الوسائل المستخدمة في التكوين، وقت تنفيذ التكوين ومدته بالإضافة الى قدرات المكونين، ويتم ذلك من خلال وسائل التقييم المختلفة.
 - الفترة الثانية: التقييم المتوسط، حيث يأتي بعد مدة متوسطة من انتهاء البرنامج التكويني، والهدف منه هو التأكد من ان الافراد الذين تابعو البرنامج التكويني قد أصبحوا يستعملون المعلومات النظرية والتطبيقية التي تم تقديمها على أكمل وجه، خلال القيام بأعمالهم العادية.
 - الفترة الثالثة: التقييم الشامل (Evaluation à froid)، يتم بعد فترة زمنية طويلة عن تاريخ انتهاء البرنامج التكويني، والهدف منه هو دراسة انعكاسات التكوين على أداء المنظمة، وهناك نوعين من المؤشرات لدراسة هذه الانعكاسات، وهي مؤشرات الأداء (المردودية، الربحية، الإنتاجية، التنافسية)، ومؤشرات التحسن في الظروف العامة داخل المؤسسة ونجد: انخفاض الغيابات، تحسن النوعية، انخفاض حوادث العمل، انخفاض الاحتجاجات والتظلمات، انخفاض دوران العمل، ارتفاع كفاءة الافراد وغيرها

المبحث الثالث: ماهية الأداء

عندما تسعى المنظمة الى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين فإنها لا بد ان تدير سلوكيات ونتائج اعمال هؤلاء العاملين، وذلك بأداء العاملين الذي يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

1- مفهوم الأداء

- يعود أصل كلمة الأداء إلى منتصف القرن التاسع عشر في اللغة الفرنسية. إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance)، وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل رياضة حصان السباقات، والنجاح الذي تحقق في السباق، ثم أشار بعد ذلك إلى النتائج والإنجاز الرياضي لسباق العدو للرجال. ليتطور معناها خلال القرن العشرين ويصبح مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصورى للإنتاج. (KAHOUA & MEBTOUL, 2014, p. 67)
- هي قدرة الموظف على تحويل مدخلات العمل (المسؤوليات، المهام، ...) من خلال التفاعل مع الممارسة الداخلية بما في ذلك المهارات والمعارف والقدرات لتحقيق المخرجات، والتي تتكون من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Chaib, 2019, p. 172)

- كما يعرف الأداء بأنه مستوى تحقيق واطماف المهام الموكلة للفرد العامل عند قيامه بعمله في الوقت المستغرق منه لإنجاز العمل، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة هذه الأهداف وتنوعها. (Belghanami, 2017, p. 53)

- الأداء هو نتاف جهف مبذول من شخص او مجموعة اشخاص لإنجاز عمل او عدة اعمال وظيفية محددة زمنيا ومدى مطابقة ما هو موجود فعلا بما طلب والخاضع للمواصفات النوعية والكمية. (Saulquin, 2000, p. 20)

انطلاقا من التعريفات السابقة يمكن القول ان الأداء هو قدرة الموظف على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وتنفيذ اعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط الوظيفة بها.

2- محددات الأداء

إن رفع الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ مهارته مع دافعيته ومع إدراكه لدوره ومكانته في المنظمة. والشكل التالي يبين معادلة الأداء التي تتكون من ثلاث محددات أساسية وهي: الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل وإدراك الدور الوظيفي ويكون بذلك الأداء هو نتيجة امتزاج المحددات الثلاثة وتفاعلها في المعادلة التالية: (ماهر، الاختبارات ةاستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد، 1997)

الشكل رقم 2: معادلة الأداء

الأداء = القدرات والمهارات × الدافعية × إدراك الدور والمكانة.

المصدر: (حنفي، بدون نشر، صفحة 29)

1- القدرات والمهارات: وهي عبارة عن الإمكانيات الحالية للموظف وتنقسم بدورها إلى أنواع: (ماهر، الاختبارات ةاستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد، 1997، صفحة 377)

- القدرات العقلية: والمقصود بها نسبة الذكاء والذي ينقسم بذاته إلى نوعين حسب ما وصلت إليه البحوث العلمية التي تناولها علماء النفس، وتقسيمها وتشغيلها، وهي نواتج سلوكية للعقل ذات تكوين متكامل يعبر عن العمليات الذهنية والنفسية أما النوع الثاني من الذكاء فيسمى بالذكاء الخاص وذلك لأنه يشير إلى الأداء الذهني والنفسي في مجال معين.

- القدرات الميكانيكية: ويرى العلماء أن القدرات الميكانيكية لها علاقة بالقدرات العقلية وإنها جزء منها بحيث تشير إلى المعرفة التطبيقية والميل إلى فهم العلاقات الميكانيكية، وأيضا القدرة على تخيل الأشياء في بعدين أو ثلاثة أبعاد والمقصود من ذلك قدرة الموظف العقلية على فهم الأبعاد الطبيعية والرياضية

والهندسية مثل فهم العمل على آلية معينة (بعد طبيعي)، وتصور العلاقة بين أجزائها (بعد رياضي)، وتصور عملية تأثير على كل باقي الوظائف وحركات الأجزاء الباقية (بعد هندسي).

- القدرات الحركية: تعني مجموعة المهارات التي يمتلكها الموظف، منها مهارة الأصابع والعضلات، وتوازن السرعة في التنسيق، ويسعى الباحثون على معرفة هذه الأنواع من المهارات عند الموظف حسب ما تطلبه وظيفته لتحسين مستوى أدائه.

- المهارات: وهي القدرة على الأداء المنظم والمتكامل للأعمال الحركية والعقلية المعقدة بدقة وبسهولة، واستخدام وتطبيق القواعد والمبادئ التي تحكم عمل الفرد وتنظيمه. (صقر، 1983، صفحة 398)

2- الدافعية: هي حالة انفعالية داخلية جسمية أو نفسية لدى الموظف والتي تحركه نحو القيام بعمل ما، والاستقرار حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق الغرض من ذلك النشاط.

3- الإدراك: هو معرفة مجموعة الحقوق والواجبات المتعلقة بالمركز أو المنصب، كما أنه مجموعة تصورات الفرد وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يتكون منها وعن الطبيعة التي ينبغي أن يمارس بها الدور في المنظمة، والدور هو أيضا الاتجاه الذي يعتقد عمله، الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم أهمية الأنشطة والسلوك التي يعتمد عليها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور الذي يهدف إلى تحقيق مستوى مرض من الأداء ولا بد من وجود حد أدنى للاقتان في مكونات الأداء.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء البشري

توجد العديد من طرق تقييم الأداء البشري أهمها: (شنافي ، 2020، صفحة 91)

1. مقابلات تقييم الأداء: حيث يقوم المسؤول عن التقييم بعقد مقابلات مع رؤوسيه لإبلاغهم بمستويات أدائهم وتبادل وجهات النظر ومحاولة التعرف على نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، وتحديد الأهداف للسنة القادمة، حيث تتميز هذه الطريقة بكسر حاجز الخوف بين الرئيس ومروؤسيه من خلال تبادل وجهات النظر والتعريف بالرغبات، لا سيما فيما يتعلق بالتطوير الوظيفي أو التدريب. (Guillot-SouleZ, 2017, p. 72)
2. طريقة الاحداث الحرجة: حيث يقوم المقيم بملاحظة كل الاحداث الهامة والحرجة التي تميز الأداء ويسجل كل الوقائع والاحداث الخاصة بالعامل، الا انها تتطلب وقتا طويلا حتى يستطيع المقيم تدوين كل ملاحظاته واخذ الاحداث كتقييم فعلي لأداء الفرد على طول الفترة.
3. طريقة الصفات: يتم في هاته المرحلة تحديد الدرجات التي سيعتمد عليها المقيم لقياس تقييم الأداء كتحمل المسؤولية والانضباط وعلاقة الموظف مع مروؤسيه والتواصل بين الزملاء والاحترام ومن

ثم إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف....) ثم يتم تحديد نقاط لكل درجة ووضعها في نموذج تقييم الأداء ليتم أخيرا جمع النقاط وإعطاء تقدير نهائي للعامل.

4. طريقة الترتيب العام: يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين ترتيبا تصاعديا او تنازليا من خلال المستوى العام لأداء بعضهم البعض، ويتم على إثرها تحديد أحسن واسوء المرؤوسين أداء، ثم تحديد مستويات الافراد الباقين بين هذين المستويين.

5. طريقة القوائم المرجعية: في هذه الطريقة يتم اعداد قوائم معينة تحتوي على عدد من العبارات تصف مستويات أداء العامل والمتعلقة بسلوكيات الوظيفة، حيث يقوم خبراء ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم بتقديم هاته العبارات ويخصصون درجات لكل عبارة ومن ثم يقوم المقيم بالتحديد على الصفة التي يرى انها تصف أداء الفرد وعند الانتهاء يتم تحليلها وتحديد علامات الأداء لكل عامل.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء، أحد الوظائف المتعارف عليها، في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وبغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:

- هو عملية إدارية تقوم على دراسة وتحليل أداء الافراد العاملين، هدفها الوقوف على نقاط القوة والضعف من خلال الجهود التي يبذلها الفرد، وملاحظة السلوكيات والتصرفات اثناء العمل وذلك من اجل التعرف على مدى جودة كفاءة العمل، وأيضا في تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقا. (محمد، 2014، صفحة 252)

- هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين اثناء 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 اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بترقية الموظف او نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته. « (حسون، 2011، صفحة 148)

- تقييم الأداء هو عملية تسمح بتقييم القدرات العامة لكل موظف وامكاناته بغرض تحديد ومعالجة أي حالات ضعف للأداء. (nickson, 2007, p. 171)

المطلب الرابع: معايير قياس أداء العاملين

وهي تلك المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة وتستخدم كركائز للتقييم ويقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير. (تابث ، 2001، صفحة 97)

توجد العديد من معايير قياس الأداء للموارد البشرية حيث نجد عدة مؤشرات يتم وضعها على لوحة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية ومن بينها:

المعايير الشخصية: معايير الصفات الشخصية هي اقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل ان يكون ممتازا غالبا ما تركز هذه المعايير على الانتباه، المظهر الخارجي للفرد، وروح الفريق لديه، دافعية العمل، مدى النضج والاتزان الانفعالي.

معيار السلوك: من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، لأنه يؤثر على أداء الشركة بشكل عام، وبالتالي يمكن توظيف شخص لسلوكه الحسن ويمكن فصل اخر لسلوكه السيئ، وبالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ومن اهم معايير السلوك نجد المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء، الكذب والنفاق، الاتصال، التميز، كتابة التقارير.

معيار معدل الغياب: يقيس هذا المؤشر غياب العاملين عن العمل سواء كان بعذر أو بغير، ويمكن حساب معدل الغياب في المؤسسة من خلال قسمة عدد أيام العمل التي تغيب فيها العاملون على إجمالي عدد أيام العمل، ويوضح هذا المؤشر دافع الموظف ومشاركته في عمله وبشكل عام في الشركة.

معيار ساعات العمل الإضافية: حيث تعتبر ساعات العمل الإضافي في الغالب مؤشرا جيدا وعلى العديد من المستويات، ويجب تفسير ساعات العمل الإضافية حسب كل حالة سواء بزيادة حجم الطلبات او وجود نمو اقتصادي او ولاء الموظفين وولائهم للشركة او نقص في الموظفين.

معيار تكاليف التكوين: يستخدم هذا المؤشر لقياس المبلغ الذي تم استثماره في تعيين موظف جديد وتدريبه او تحسين مستوى تعليمه وكذلك لتتبع تكاليف تطوير الموظفين واتخاذ قرارات فيما يتعلق بتطوير مهارات الموظفين بعد تعيينهم.

معيار معدل إنتاجية الموظف: على الرغم من صعوبة حساب هذا المؤشر إلا أنه مفيد في التعرف على قدرة نمو المؤسسة من خلال قياس إنتاجية الموارد البشرية حيث تساعد قياسات الإنتاجية على فهم مقدار ما انجزه الموظفون ومدى نجاحهم، وعادة مايت حسابها بقسمة اجمالي البيعات على عدد الموظفين.

معيار مؤشر مشاركة الموظف: يعد هذا المؤشر من مؤشرات قياس الأداء للموارد البشرية المهمة لأي مؤسسة، حيث إن المشاركة العالية للموظف ستترتب عليها إنتاجية أعلى بالإضافة إلى خدمة عملاء أفضل والعديد من الإيجابيات الأخرى، ويمكن قياس مشاركة الموظف من خلال عمل استطلاعات الرأي أو المشاركة.

المبحث الرابع: علاقة عملية التكوين بالأداء

اتضح خلال العقود الأخيرة ومن خلال ممارسة التكوين، العلاقة التي تربط عملية التكوين بكلا من عملية الأداء وتقييم الأداء، بحيث أن تأثير هاتين الأخيرتين على العملية التكوينية بدأ جليا في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وغيرها من مراحل العملية التكوينية.

المطلب الأول: علاقة عملية التكوين بالأداء

- تتمثل العلاقة بين العملية التكوينية والأداء في الجوانب التالية: (ذرة ، 2003 ، صفحة 132)
- تقوم عملية التكوين على دراسة مشكلات الأداء في المؤسسات وتحليلها ومعرفة أسباب النقص فيها واقتراح الحلول التي قد تكون برامج وأساليب تكوينية؛
 - لقد عرفنا أن التكوين يتناول الأداء الحالي المستقبلي، فيحرص على رفع مستواه وتحسينه؛
 - يكون التكوين الحل الأنسب لحل مشكل الأداء إذا كان العامل (الموظف) يريد أداء عمله لكنه لا يعرف كيف ذلك؛ (بوحفص، 2010، صفحة 168)
 - التكوين يغطي الفجوة في الأداء الحالي للوصول إلى الأداء المطلوب أو المثالي وبالتالي تحقيق الكفاءة في الأداء؛
 - تحسين وتطوير أداء العمال هو هدف رئيسي من أهداف العملية التكوينية؛
 - يعتبر التكوين من أحد حلول ومداخل تحسين الأداء.
- ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العلاقة التي تربط بين عملية التكوين والأداء هي علاقة تكاملية، يأخذ كل منها من الآخر ويثري ممارسته.

المطلب الثاني: علاقة عملية التكوين بعملية تقييم الأداء

تتمثل العلاقة التي تربط بين عملية التكوين وعملية تقييم الأداء في العناصر التالية:

- تسمح مرحلة تقييم الأداء بتحديد حاجات التكوين وتعتبر مصدرا هاما للبيانات والمعطيات التي تستخدم لاحقا في بناء وتنظيم محتوى برامج التكوين؛
- تقوم وسيلة تقييم الأداء بتشخيص الفجوة في الأداء بتحليل قدرات ومهارات وكذا معارف الأفراد ليقوم التكوين بردمها من خلال إكساب الفرد ما يحتاجه من معارف ومهارات؛ (بوخص، 2010، صفحة 168)

- لعملية تقييم الأداء دور هام وأهمية كبيرة في العملية التكوينية، بحيث تبدأ العملية التكوينية بإجراء عملية تقييم الأداء العاملين واعتماد نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات وكذا تصميم البرنامج التكويني وتنتهي أيضا عملية التكوين بإجراء عملية تقييم للأداء لمعرفة مدى تحقيق التكوين لتطلعات المنظمة وهي تطوير وتحسين أداء وكفاءة مواردها البشرية وبالتالي كفاءة المنظمة ككل؛ (بن برطال ، 2010، صفحة 141).

إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التكوينية.

المطلب الثالث: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين

التكوين عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز والمثمر، ولأن يكون أكثر معرفة واستعدادا أو كفاءة لأداء مهامه، ومن هنا يمكن تلخيص فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين في العناصر التالية: (ذرة ، 2003، صفحة 117)

- يزيد التكوين من فعالية الأداء بمستوى أحسن من الإتيقان وذلك بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتكويين؛
- ترمي أنشطة وبرامج عملية التكوين إلى تحسين أداء الأفراد في العمل، على أن هذا الأداء وتحسينه هو محور اهتمام عملية التكوين والأنشطة الأخرى المتصلة بها؛
- التكوين استثمار يعود أثره على العمال وعلى المؤسسة، بحيث يحقق الطرف الأول تطوره الشخصي، وتطوير سيرته المهنية، ويحقق الطرف الثاني الأهداف التي تسمح له بالتطوير والقدرة على الإبداع والمنافسة؛
- تعريف العمال بنقاط قوتهم وضعفهم مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية لتحسين أدائهم؛
- مساعدة العمال في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما (الحيالي و عودة، 2016، صفحة 68)
- رفع معنويات العاملين؛

- التكوين هو عملية صقل للمهارات وتغيير السلوكيات والاتجاهات وتنمية المعارف؛
- المساهمة في توفير أكفاء الموارد البشرية للمؤسسة؛
- التقليل من دوران العمل وعدد الحوادث في العمل؛
- توفير قوي احتياطية في المنظمة؛
- يسمح التكوين للعامل بالاحتفاظ بمنصب عمله في مرحلة أولية تم تطوير مساره المهني في مرحلة ثانية ومن ثم الترقية إلى مناصب عليا باستخدام كفاءته استخداما أمثل؛
- يكفل التكوين تطوير كفاءات العمال وتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أكثر فعالية
- يؤثر التكوين على مدى فعالية المؤسسات، وبالتالي زيادة قدراتها التنافسية في البيئة التي تنشط فيها
- يقم التكوين الكفاءات البشرية في مجال التجديد والاستفادة من طاقتها الكامنة.

الفصل الثاني الايطار
التطبيقي والمنهجي للدراسة
الميدانية

الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتسيير ونقل شبكة

الكهرباء GRTE

تعتبر الدراسة الميدانية انعكاسا وتكميلا للجانب النظري، والذي من خلاله تطرقت في هذا الجانب الى تقديم عام للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، حتى نطلع على اهم الأدوار التي تلعبها هذه المؤسسة في الاقتصاد والوسائل التي نستعملها في سبيل تحقيق التطور والرقى، ومن ثم في إطار توجهات الدراسة سأقوم بعرض كل ما يتعلق بالتكوين، ومنه سوف نتطرق الى تعريف ميدان التربص والاجراءات المنهجية والتطبيقية للتكوين داخل المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لتسيير ونقل شبكة الكهرباء GRTE

ان شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء "GRTE" وجدت من اجل ضمان استغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء، وهذا بموجب التشريع والتنظيم المعمول به رقم 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في شبكة القنوات بهدف ضمان القدرة الملائمة بالنسبة للاحتياجات والاحتياجات.

المطلب الأول: تعريف الفرع GRTE:

أنشأت الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء "GRTE" في 01 جانفي 2004 وهي فرع من مجمع سونلغاز، حيث ان مشروع هيكله GRTE إلى وحدات كان نتيجة لدراسة ومناقشة لجنة المتابعة المكلفة بالتقييم وإصلاح اقتراحات إعادة الهيكلة المطروحة من قبل فرقة العمل وأخذ القرارات الهيكلية لـ GRTE بموجب الأمر الصادر عن القرار رقم: 155/PDG/2005 بتاريخ 20/13/2005. ويمكن أن تعرف شبكة النقل على أنها مجموعة من الأعمال مؤلفة من خطوط جوية، كوابل تحت أرضية، روابط وصل دولية، محطات التحويل بالإضافة إلى تجهيزات الاتصال، تجهيزات المراقبة، التوصية التي تخدم نقل الكهرباء إلى غاية الزبائن، المنتجين، بالإضافة إلى الوصل بين مراكز الكهرباء ومراكز شبكات الكهرباء.

وبدورها عرفت شركة تسيير ونقل الكهرباء عملية إعادة هيكلة وذلك بموجب الامر الصادر عن القرار رقم 155/PDG/2005 بتاريخ 13 فيفري 2005 والتي اسفرت عن انشاء ستة مديريات لها تعمل تحت وصايتها لتشمل بذلك خدماتها كامل التراب الوطني وهي:

- مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء: الجزائر العاصمة مقرها الحامة.
- مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء: وسط مقرها البلدة.
- مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء: وهران.

- مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء: عنابة.
- مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء: سطيف.
- مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء: حاسي مسعود.

تقوم الشركة بوظائفها عبر مديرياتها المركزية والجهوية الخمسة المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، وهذا ما يعكس حجم نشاطها، حيث بلغ طول شبكتها المخصصة لنقل الكهرباء 220,60 كم بطاقة منقولة قدرت ب: 52879 جيغا واط و25147، مقابل رقم أعمال قدر حسب آخر الاحصائيات ب 35,554 مليار دينار جزائري. كما تتمتع هذه الشركة بطاقة عمالية تقدر ب 3120 عامل تقريبا.

المطلب الثاني: مهام الفرع GETR

ان منظومة سير نقل الكهرباء GRTE وجدت من اجل ضمان واستغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء بموجب التشريع رقم 02-01 المؤرخ في 05 فيفيري 2002 تتمتع الشركة الجزائرية لتسيير ونقل الكهرباء باحتكار طبيعي لنقل الكهرباء وفي مقابل هذا الاحتكار فان الشركة مكلفة بضمان المهام التالية:

استغلال شبكة نقل الكهرباء عبر كامل التراب الوطني و تسيير مجموعة إمكانيات نقل الطاقة الكهربائية والانشاءات الناحية المتخصصة بالإضافة الى توليد وإنتاج الطاقة الكهربائية وشراء وبيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان المبادلات الدولية وأيضا المشاركة في تخطيط سير العمل و إدارة تخطيط ووضع معايير تقييم سير عمل المؤسسة والتعريف بالأهداف وتطويرها في المدى المتوسط والطويل كما نجد من مهام الشركة تحديد الوسائل الموضوعية حيز التنفيذ لتحقيق هذه الأهداف و المشاركة في تخطيط سير العمل بالإضافة الى ضمان تحقيق سير العمل و مراقبة الاستثمارات المادية وغير المادية للمؤسسة و ضمان علاقات مع مختلف الشركاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء

يوضح الهيكل التنظيمي التالي مديريات واقسام ومصالح المؤسسة والتي تسيير من طرف مدير عام، ومن بين هذه المديريات: مديرية المحاسبة، مديرية الاتصالات، مديرية إدارة الموارد البشرية وغيرها من المديريات، بالإضافة الى العديد من الأقسام والمصالح المساعدة مثل: قسم الزبائن، مصلحة الوسائل، بحيث تسهر كل هذه المديريات والاقسام على سير المهام والوظائف الملقاة على عاتقها، ونذكر من بينها ما يلي:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مسير شبكة نقل الكهرباء "GRTE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية - قسم التطوير -

1- مديرية الإيرت: مهمتها ضمان المعرفة وحفظ ومتابعة تطوير الإنشاءات المؤسسية لشبكة نقل الكهرباء، و من بين أهم اختصاصات هذه الوظيفة هو المساهمة في إعداد مخطط التطوير المنجز من طرف عامل النظام بالتعاون مع الاستغلال ومتابعة تخطيط ونفقات الاستثمارات، بالإضافة الى وضع لوحات القيادة لمراقبة مخطط التجهيزات.

2- مديرية نقل الكهرباء: مهمتها الأساسية هي تسيير مجموعة من وسائل نقل الطاقة الكهربائية والإنشاءات الناقلة، وتأمين الاستغلال والصيانة حسب القواعد التقنية المسطرة قانونياً، وذلك بهدف ضمان قدرة ملائمة بالنسبة للاحتياجات والاحتياطي.

3- مديرية صيانة شبكة النقل: وتتضمن اختيار سياسات الصيانة على أساس تقني ومالي ووضع استراتيجيات الصيانة، كما تقوم بتسيير نشاطات الصيانة التي تستعمل وسائل ومعدات، مناهج وإجراءات المعالجة الذاتية.

4- مديرية الاستغلال: هذه الوظيفة تغطي مجموعة من النشاطات التسيير اللازمة في سير وقيادة وظائف نقل الكهرباء الأساسية، من أجل ضمان سيادة العمل حيث تتمثل تخصصاتها في مراقبة وتحريك نشاطات النقل في إطار السياسة العامة الموضوعية من طرف المديرية العامة، إضافة إلى إعداد واقتراح سياسات للإدارة العامة من أجل قيادة والمحافظة على الشبكة وضمان أمن وسلامة الأشخاص والمعدات كما تقوم بالمشاركة في التخطيط العام لشبكات الكهرباء.

5- مديرية الاتصالات: وجدت هذه المديرية من أجل تحضير وتثبيت كل الدراسات أمام تولى أمر التصور، التعريف وتحقيق البنية التحتية للاتصال حسب الخصائص والضوابط المقررة وتختص بتأسيس مخطط تجهيزات الاتصالات ومتابعة تخطيط الاستثمارات في الاتصالات، كما تعمل على متابعة مشاريع بناء جديدة واستغلال الأعمال، وإعداد لوحات القيادة لمتابعة مخطط تجهيزات الاتصالات، بالإضافة إلى وصف تقنيات البنى التحتية للاتصالات ومعرفة واقع الأداء وصيانة استغلال الأعمال تحديد طرق الصيانة، وإعداد لوحات القيادة لمتابعة مخطط تجهيزات الاتصالات بالإضافة إلى وصف تقنيات البنى التحتية للاتصالات ومعرفة واقع الأداء وصيانة استغلال الأعمال تحديد طرق الصيانة.

6- مديرية المحاسبة المالية: تقوم هذه المديرية بمهمة تعريف وتخطيط الاستراتيجية المالية وأهداف التحسين العملي لمتعامل النقل، كذلك تحرير مجموعة التقارير المحاسبية لمتعامل النقل وتسيير مبادئ مالية ومحاسبية للمصالح والوحدات المركزية المعنية وتختص بإعداد الاستراتيجية المالية لعملية النقل وتخطيط الاستثمارات كما تعمل على إعداد الميزانية العامة وإعداد خطة الخزينة السنوية على أساس احتياجات كل وحدة إضافة إلى تحضير مختلف ملفات وتقارير مالية.

7- مديرية التنظيم والأنظمة: مديرية التنظيم والأنظمة لها مهمة ضمان تتمثل ارتقاء التنظيم حسب احتياجات تغيرات عامل النقل، وتختص بتحضير عناصر المخطط التنظيمي بالتعاون مع الأقطاب الجديدة الأخرى والمساعدة في تحقيق احتياجات التغيير وارتقاء التنظيم إضافة إلى تحديد المخططات العامة لأنظمة التسيير من أجل تنمية ثقافة إدارية جديدة وتكوين العمال على وسائل نظام المعلومات وتختص كذلك بإحصاء الاحتياجات والتجاوب معها وتسيير وصيانة خدمة الإعلام الآلي.

8- دائرة الزبائن: مهمة دائرة التسيير والعلاقة مع الزبائن هي تنسيق النشاط الجهوي وضمان العلاقة مع الزبائن المحليين، إن النشاط الجهوي مضمون بواسطة مسيري حسابات، حيث أن هؤلاء الآخرين سيكونون الحد المشترك المميز مع الزبائن (زبائن ذوي شدة عالية، منتجين، موزعين)، وتختص بتنسيق النشاط الجهوي لمسيري الحسابات و تسيير تعاقدى للزبائن المحليين إضافة الى معالجة طلبات الزبائن (توصيل، أشغال)، ومتابعة المشاريع المتعلقة بالزبائن المحليين بالإضافة الى تسيير المحاسبة التحليلية و تنسيق تسيير مجموع القضايا و إقامة الإحصائيات والتقارير الوطنية للنشاط.

9- مصلحة الوسائل: مهمة مصلحة الوسائل هي ضمان تسيير الوثائق والمستندات، الإمكانيات لحظيرة السيارات، البريد العامة للعمال والتسيير العقاري للمصلحة وتختص بضمان المراقبة، التحليل وتمتين (توطيد) لوحات القيادة وتسيير السجلات على دعامة ورقية وعلى دعامة الإعلام الآلي للمستندات إضافة الى تحقيق تقارير وإحصائيات الاستعلامات وصيانة الحظيرة وتسيير ملفات إعاره السيارات وضمان التوافق فيما يتعلق بنظام تسيير الخزينة.

10- مديرية الاتصالات: مديرية الاتصالات مهمتها تحقيق احتياجات الاتصالات حسب التخصصات والمعايير المدرجة، وجدت هذه المديرية من أجل تحضير الدراسات والتعريف وتحقيق البنية التحتية للاتصال حسب الخصائص والضوابط المقررة وتختص بتأسيس مخطط تجهيزات الاتصالات ومتابعة تخطيط الاستثمارات في الاتصالات ومتابعة مشاريع بناء جديدة واستغلال الأعمال بالإضافة الى متابعة نفقات استثمارات الاتصال وإعداد لوحات القيادة لمتابعة مخطط تجهيزات الاتصالات وايضا وصف تقنيات البنية التحتية للاتصالات ومعرفة واقع الاعباء وصيانة استغلال الأعمال وتحديد طرق الصيانة.

المبحث الثاني: واقع عملية التكوين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

ان التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل والاعمال من جراء انفتاح الأسواق وازدياد حدة المنافسة ووعي الافراد وارتفاع سقف المطالبة بالجودة وتحسين الأداء، افرزت لنا وظائف واليات جديدة يصعب تسييرها والتعامل معها من الوهلة الأولى، ولذلك فان مهمة إدارة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء لا تقتصر على مهمة تخطيط وتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة فحسب بل تتوسع لتشمل مهمة تنمية وتكوين واعداد هؤلاء الافراد من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحالية وتزويدهم بأخري تحددتها استراتيجية المؤسسة والتغيرات البيئية الحاصلة.

المطلب الأول: أهمية وأهداف التكوين في المؤسسة

1- أهمية التكوين في المؤسسة: تولى الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE أهمية كبيرة لعملية التكوين، وتتجلى هذه الأهمية في أنه تم اعتبار التكوين معيار من المعايير التي تم تقييمها لمنح المؤسسة شهادة ISO 9001 للجودة في عام 2009.

كذلك نص المادة 119 من الاتفاقيات الجماعية للشركة والتي تنص على " يعد التكوين أحد الاستثمارات الأولية للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، فهو يشكل الوسيلة الأنجع لتلبية الحاجات من اليد العاملة المؤهلة، وكذا أداة ترمين وتطوير للمورد البشري، للرفع من مستواه التأهيلي وقدراته نظرا لما يفرضه واقع التطور التقني والتكنولوجي والتسييري"، فالتكوين في هذه المؤسسة يؤدي إلى:

- تجديد المعلومات واكتساب معارف جديدة؛
- تطوير مستمر لمؤهلات العمال؛
- ضمان تأقلم الموظفين الجدد مع المهن الأساسية للمؤسسة وذلك عبر برامج تكوينية خاصة موجهة لهم؛
- رفع معنويات العامل من جانب اكتساب القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى الثقة بالنفس كما يتحقق لديه نوع من الاستقرار النفسي؛
- تخفيض حوادث العمل وخاصة المتعلقة منها بالكهرب و ذلك بواسطة العمليات التكوينية المتخصصة في الأمن والسلامة الجسدية؛
- تحسين مردودية العمال؛
- استقرار التنظيم وثبوته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فعاليته ولا شك أن هذا يتحقق من وجود كم من الأفراد المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب؛
- المساعدة على المرونة في العمل بمعنى قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيير في حجم العمل مع وجود أفراد ذوي مهارات متعددة مستعدين للتنقل إلى المناصب التي تحتاج إليهم.

2- أهداف التكوين في المؤسسة:

- تسعى المؤسسة من خلال التكوين الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:
- تطوير المهنية والكفاءة: يجب أن ينظر إلى التكوين بأنه وسيلة موجهة لتحقيق هدف وليس غاية في حد ذاتها، فهو يمثل استثمار يجب أن يحقق نتائج ذلك بتحسين قدرات الأفراد بجعلهم أكثر مردودية في مناصب عملهم (التأهيل، الاستعداد والسلوك) أو بتحضيرهم لاحتلال مناصب جديدة، وهذا حتى يمكن أن يكون تحت تصرف المؤسسة، الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.
 - التكوين وسيلة في خدمة تطوير الموارد البشرية تسعى إلى التوفيق بين ما يتمناه الأفراد وبين احتياجات المؤسسة.

- تطوير المهنية والكفاءة يبقى هدف الأساس، وذلك بوضع معادلة مستمرة بين متطلبات مناصب العمل وبين المؤهلات الحقيقية للعمال.

- التفتح نحو الخارج ومسايرة التكنولوجيا: يجب ان يكون التكوين مفتوح بصفة دائمة نحو الخارج وفي الاستماع لكل ما هو جديد من تجارب وتغيرات مختلفة تجري داخل الدول وفي العالم.

- نقل التكنولوجيا: على المؤسسة أن تطور عملياتها التكوينية وذلك عن طريق الشراكة من أجل نقل التكنولوجيا (ممولين، مقاولين، مؤسسات التكوين، جمعيات...) بطبيعة الحال في الميادين التي تهتم الشركة.

- التحسيس والتكوين في الأمن والبيئة: في مواجهة متطلبات نظام التسيير المدمج SMI، تقع على المؤسسة مسؤولية تشخيص احتياجاتها من تحسيس وتكوين جميع العمال في البيئة والأمن HSE. حيث ان منصب الصحة، النظافة والبيئة يحتل اليوم قلب مناصب العمل في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

المطلب الثاني: أنواع التكوين في المؤسسة

تعتمد المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء على أكثر من نوع في التكوين وذلك نظرا لنوعية الوظائف وطبيعة الأنشطة التكوينية للمؤسسة وهم كالتالي:

1- التكوين ما قبل التشغيل: للسماح بالتنقيب عن أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم، يمكن للمؤسسة أن تتصل بالأنظمة التربوية (مؤسسات التعليم العالي ومعاهد التكوين) لتوظيف العناصر المهمة كمتربصين ما قبل التشغيل.

2- التكييف المهني (AP): هذا النوع من التكوين يخص العمال حديثي التوظيف في المؤسسة، وهو يحتوي على منهج مناسب لهذه الفئة من العمال.

يستفيد العمال الحديثي التوظيف من تكوين عبارة عن برنامج موجه لهم يسمح لهم بالاندماج المتجانس داخل المؤسسة. ويدور مضمون برنامج الاندماج للموظفين الجدد (PINR) حول النقاط التالية:

- التكيف مع محيط المؤسسة؛

- التكيف مع الهياكل التقنية وهياكل التسيير؛

- التكيف مع مهن المؤسسة.

3- التحسين المهني PP (تكوين قصير المدى): ويهدف هذا التكوين إلى تحسين قدرات أو مؤهلات العمال في منصب عملهم بهدف إخفاء العجز أو التقصير الملاحظ. بما في ذلك الحاجات اللغوية (العربية، الفرنسية، الإنجليزية)

كما يهدف أيضا إلى مسايرة أو التكيف مع التغيير بتحضير العمال وجعلهم دائما في درب التطور التقني، التكنولوجي، والتسييري.

4- **التكوين المهني المتخصص FPS (تكوين طويل المدى):** هو تكوين يهدف إلى اكتساب كفاءة مهنية لازمة لمباشرة مهنة معينة أو بعبارة أخرى هو تكوين يهدف إلى معادلة بين قدرات العامل ومتطلبات منصب العمل.

السماح بهذا التكوين للعمال له شروط تخص المستوى الأكاديمي المطلوب، الكفاءة، القدرات الكامنة واستحقاقية العامل.

5- **التكوين لدى الممولين:** عند شراء تجهيزات، فإن استغلالها يحتاج إلى مؤهلات خاصة، في هذه الحالة يدرج في عقد التجهيز بند متعلق بالتكوين. يحدد هذا البند طبيعة التكوين، مدته، مكان إجراء التكوين، عدد العمال المطلوب تكوينهم وعلى من يقع عبء المصاريف.

6- **تأطير المتربصين:** والذي يصدر على شكل دورة تكوينية وطنية على مستوى جامعات ومراكز التكوين المهني، عقود ما قبل التشغيل، وذلك في إطار العلاقات القائمة بين المؤسسات، الجامعات وهيكل التكوين.

المطلب الثالث: الشروط العامة لتكوين العمال في GRTE

أي دورة تكوينية يجب أن يسبقها احتياج شخص معبر عنه وان يكون مسجل في إطار مخطط تكوين المديرية المعنية، حيث لكل عملية تكوينية التي مدتها الإجمالية هي:

- تساوي أو تفوق 20 يوما في الجزائر.
- تساوي أو تفوق 10 أيام في الخارج.
- يلتزم العمال بالتوقيع على عقد التكوين لخدمة المؤسسة لفترة محددة في الاتفاقية الجماعية، هذه المدة لا يجب أن تقل عن (02) سنتين.

عقد التكوين أو عقد الالتزام يجب أن يتم توقيعه من المعني بالتكوين والمؤسسة قبل الذهاب إلى التكوين (انظر الملحق رقم 01).

للاستفادة من تكوين طويل المدى يجب على المترشح أن:

- لا يسبق له الاستفادة من تكوين طويل المدى على عبي المؤسسة بما لا يقل عن 05 سنوات خدمة فعلية؛
- سن المترشح يجب ألا يزيد عن 50 سنة؛
- أن يكون لديه قدرات ثابتة؛
- يختار تكوين ينسجم مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة (ميدان مترابط مع متطلبات، احتياجات وأهداف المؤسسة).

المطلب الرابع: كيفية اعداد مخطط برنامج التكوين في شركة GRTE

تمر عملية التخطيط لإعداد البرنامج التكويني بمجموعة من المراحل المتمثلة فيما يلي: (الملحق رقم 02)

1- تخطيط البرنامج التكويني:

1-1 تحديد الاحتياجات التكوينية: عند نهاية كل سنة يعقد رئيس قسم الموارد البشرية اجتماعا مع رؤساء اقسام مديريات المؤسسة من اجل تقدير احتياجاتهم من الموارد البشرية، بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بالتواصل مع جميع فروع الشركة الستة الموزعة عبر التراب الوطني لمعرفة الاحتياجات التكوينية ثم يتم اعداد مخطط تنبؤي يحتوي على عدد الافراد المراد تكوينهم بالإضافة الى نوع التكوين المعتمد ومواضيعه. (الملحق رقم 03-04)

1-2 اعداد البرنامج التكويني: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية بحيث يتم فيها اعداد برنامج مفصل ودقيق للتكوين وذلك بعد دراسة معمقة للمعطيات المتمثلة فيما يلي:
- نوعية التكوين: وهي مختلف الأنشطة التكوينية التي تحددها المؤسسة لإكساب معارف نظرية وتطبيقية لتغطية نقائص الموظفين.

- مواضيع التكوين: عي التخصصات التي يعاني الموظفون فيها نقائص في معارفهم، مهاراتهم او حتى في سلوكهم، وتسعى المؤسسة من خلال التكوين الى احداث تغيير فيها وتغطيتها.
- مكان التكوين: تعتمد المؤسسة في تكوينها للعاملين على تكوين داخلي أي على مستوى الوظيفة، وعلى تكوين خارجي على مستوى المدارس الخاصة التابعة لها، حيث ان لدى المؤسسة عدد لا بأس به من مدارس التكوين الخاصة بها وهذا من اجل تكوين العمال في تخصصات مختلفة نذكرها فيما يلي:

C.B.A: مركز التكوين بين عكنون، ويختص بالتكوين الإداري والتسييري.

C.A.M: مركز التكوين بعين مليلة، ويختص بالتكوين التقني.

E.T.B: المدرسة التقنية بالبلدية، وتختص أيضا بالتكوين التقني.

التصنيف المهني: يتم تقسيم وتصنيف الموظفين المعنيين بالتكوين الى: إطارات، مستخدمين،

منفذين، وذلك لضمان تماشي عملية التكوين مع خلفيات الموظفين وتصنيفاتهم المهنية

- **المدة والبرنامج:** يقوم قسم التكوين بالمؤسسة بالعلان عن موعد التكوين ومدته مرفقا ببرامجه وذلك بإرسال مذكرات الى جميع فروع واقسام المؤسسة.

- **وسائل النقل والإقامة:** تتكفل المؤسسة بضمان كل من وسائل النقل والإقامة بالإضافة الى تأمين كل مستلزمات المتكويين من مأكّل ومشرب طيلة فترة التكوين. (الملحق رقم 05)

- **الميزانية:** يقوم قسم التكوين بالتعاون مع قسم المالية في المؤسسة بعد جمع كل المعطيات المتعلقة بعملية التكوين والمتمثلة في نفقات التكوين، أجور المكونين، مصاريف النقل والإقامة، مصاريف طباعة المادة التكوينية والعديد من المصاريف الأخرى، بإعداد ميزانية سنوية تنبؤيه للتكوين. (الملحق رقم 06)

- دفتر الشروط: هو وثيقة رسمية تحتوي على مجموعة من عناصر البرنامج التكويني بدقة وتفصيل وتمثل هذه العناصر فيما يلي: الأهداف التكوينية، الاحتياجات التكوينية، البرنامج التكويني، نوع التكوين، مكان التكوين ومدته. (الملحق رقم 07)

2- **مصادقة البرنامج التكويني:** يتم في هذه المرحلة المصادقة على برنامج التكوين وكذا ميزانيته من قبل مدير مديرية الموارد البشرية والمدير العام للمؤسسة، ثم يعرض البرنامج على جميع الفروع والأقسام في المؤسسة وكذا المدارس التابعة لها.

3- **تسجيل البرنامج التكويني:** بعد المصادقة على البرنامج، وبعد الاتفاق مع مراكز التكوين، يتم تسجيل برنامج وتخصصات التكوين على جميع المدارس والمعاهد التابعة للمؤسسة وذلك عن طريق عقد اجتماع للقائمين على التكويني مديرية الموارد البشرية في المؤسسة وكذا الأساتذة المكونين في المدارس والمعاهد التابعة لها.

4- **تنفيذ البرنامج التكويني:** بعد تسجيل البرنامج التكويني على جميع المدارس والمعاهد التابعة لها للمؤسسة تقوم هذه الأخيرة بإرسال تواريخ انطلاق برامجها التكوينية، وإبلاغ قسم التكوين في المؤسسة بها. (الملحق رقم 08)

ويقوم قسم التكوين بإعداد مختلف المذكرات والتقارير الإدارية المتعلقة بالتكوين بالإضافة الى دعوة المعنيين بالتكوين للالتحاق بالمركز لمباشرة تكوينهم الذي يشرف على انطلاقه ممثل عن قسم التكوين في المؤسسة. (الملاحق رقم 09-10-11)

5- **متابعة وتقييم البرنامج التكويني:** في هذه المرحلة يشرف ممثل قسم التكوين على متابعة برنامج التكوين من خلال مراقبة سير البرنامج وحضور المتكونين وتحضير مذكرات عقوبية في حق المتغيبين.

وبعد الانتهاء من البرنامج التكويني يعود ممثل القسم مرة أخرى ليحضر اختتام فعاليته ويقوم عندها بما يعرف في المؤسسة " بالتقييم الساخن " والذي يتمثل في استمارة يتم تقديمها للمتكونين فور انتهاء التكوين والتي تحتوي مجموعة من الأسئلة حول مدى رضا المتكونين عن المكونين وعن البرنامج وظروفه ككل. (الملحق رقم 12)

بعد ملاً الاستثمارات من قبل المتكويين يتم جمعها ودراستها وتحليلها لإعطاء نسب مئوية للأجوبة المتعلقة بمدى رضا او عدم رضا المتكويين، وفي حالة بلوغ نسبة عدم الرضا أكثر من 50% من عدد المتكويين فان البرنامج يعاد من جديد. (الملحق رقم 13)

وبعد فترة من انتهاء التكوين وبعد عودة المتكويين الى مراكز عملهم، يقوم قسم التكوين بإرسال شهادات تفوق او نجاح للعمال الذين استفادوا من التكوين. (ملحق رقم 14)

كما يقوم القسم أيضا بإرسال ما هو معروف في المؤسسة " باستمارة التقييم البارد" والمكونة من مجموعة أسئلة متعلقة بعملية التكوين للمسؤولين المباشرين عن المتكويين لمعرفة نتائج التكوين ومدى فعاليته في تحسين أدائهم. (الملاحق رقم 15-16)

وفي الأخير يمكننا القول ان خطوات ومراحل اعداد البرنامج التكويني في المؤسسة متطابقة الى حد كبير مع ما ذكرناه في الجانب النظري.

المبحث الثالث: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

تعتبر عملية التكوين وتقييم أداء الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة بحيث تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لهما نظرا لكونهما يهدفان الى تحسين قدرات العمال وتنمية مهاراتهم

المطلب الأول: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

يعتبر التكوين أحد اهم مقومات تحسين ورفع مستوى أداء العاملين وتتجلى فعالية عملية التكوين في الفرع "GRTE" فيما يلي:

- التكوين عملية منظمة ومستمرة تسعى الى اعداد الفرد للعمل المثمر، ولان يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء مهامه؛
- يكسب التكوين العاملين مؤهلات أكثر وقدرات أفضل لحل مشاكل العمل؛
- يساعد العاملين على التأقلم مع التغيرات والتطورات التي تواجههم في عملهم ويحضرهم لشغل مناصب اعلى؛
- التكوين يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تغطيته لمختلف نقائص الأداء؛
- يوفر التكوين للمؤسسة رصيد كاف من الافراد ذوي الكفاءات العالية ومتعددي الوظائف وذلك لأدنى تكلفة وقل جهد وأقصر وقت؛
- اكساب المكونين نعارف وخبرات جديدة لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية وذلك بتهيئة ذهنهم ليستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

المطلب الثاني: فعالية عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة:

1- خطوات عملية تقييم الأداء في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء وذلك تحت اشراف قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية للوقوف على درجة أهلية وكفاءة عمالها بالإضافة الى اعتماد نتائج هذه العملية في كل من تحديد الاحتياجات التكوينية من جهة، وترقية من يستحق ذلك من جهة أخرى وعلى هذا فالمؤسسة تعتمد على معيارين اساسيين في عملية تقييم الأداء وهما:

- معيار انجاز وتحقيق المهام الموكلة الى العامل(12نقطة)

- معيار السلوك العام داخل المؤسسة " نسبة المشاركة في الاجتماعات، العمل مع الجماعة، الحضور والغيابات..." (04 نقطة). (انظر الملحق رقم 17)

يترتب على هذا التقييم ما يسمى بمنحة الأداء وتكون حسب نسبة تحصيل النقاط وعند نهاية كل سنة يتم جمع النقاط التي تحصل عليها كل عامل خلال (الثلاثيات الأربعة) وكل من فاقت علامته (13.5) فانه يرشح للترقية او التدرج في المنصب اذ توفر له شرط الاقدمية

2- فعالية عملية تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين في المؤسسة:

تأثر عملية تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين وعلى توجه المؤسسة، وعلى هذا الأساس فان عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتتمثل فعالية تقييم الأداء فيما يلي:

- عملية تقييم الأداء تنمي وتحسن أداء الموارد البشرية وتزيد من التزامهم بالعمل وتنمي ولائهم للمنظمة؛

- تساعد عملية تقييم الأداء على معرفة نقائص الأداء المحتملة وتغطيتها في المستقبل بهدف زيادة مستويات الأداء؛

- التقييم الجيد للأداء يساعد على تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الافراد الكفاء قصد المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة؛

- التقييم هو الخطوة الأولى والاساسية لتحديد الاحتياجات التكوينية وذلك من خلال مراقبة الأداء وتحديد نقاط الضعف فيه؛

- تقييم الأداء يوفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل داخل المنظمة؛

- معرفة حقيقة الأداء بإيجابيات وسلبياته وهذه المعرفة بدورها تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها؛

- الكشف عن الانحرافات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب والسعي لتحقيق الكفاءة في الأداء؛

- تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى ملائمة الفرد وقدراته على شغل منصبه؛

- تقييم الأداء يعود بالنفع على العامل والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال تقدير الأداء المتميز وتدعيم نقاط الضعف في أداء العامل وزيادة كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: عوامل نجاح عملية التكوين في المؤسسة

- يعتمد نجاح عملية التكوين في المؤسسة على العديد من العوامل منها:
- الدقة في اعداد وتخطيط البرنامج التكويني وطبيعة الوظائف في المؤسسة؛
- توفير المؤسسة لمختلف الوسائل المادية والمعنوية لإنجاح التكوين؛
- اعتماد المؤسسة على مدارس خاصة تابعة لها لضمان نتائج أفضل للتكوين؛
- الأهمية التي توليها المؤسسة للتكوين كونه العامل الأساسي لاستمرارها؛
- التقييم الدائم لبرنامج التكوين والتعرف على مدى جودتها في تلبية احتياجات الموظفين؛
- اعتماد المؤسسة في التكوين على أساتذة مكونين متخصصين في ميدان نقل الكهرباء مع الحرص على تقديم أفضل نوعية من البرامج التكوينية؛
- ومن عوامل نجاح عملية التكوين أيضا ان التكوين يكون دوري ومتواصل طيلة السنة وكونه شامل لجميع موظفي المؤسسة.

المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

في اطار الدراسة التطبيقية على مستوى إدارة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء "GRTE"، أردنا معرفة دور التكوين في تحسين أداء عمالي الشركة، فقمنا بإعداد استمارة استبيان تتكون من مجموعة اسئلة تخص موضوع التكوين، بحيث تم اعداد هذه الأسئلة وفق ما توصلنا اليه في الجانب النظري، بالإضافة الى توجيهات وملاحظات كل من الأستاذ المشرف والاساتذة المشرفة على مستوى الشركة، كما سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: تقديم منهجية الاستبيان

1- **التعريف بمجتمع وعينة الاستبيان:** تم اختيار مديرية تسيير ونقل شبكة الكهرباء كموقع لإجراء الدراسة الميدانية وكان مجتمع الدراسة لبحثنا متمثل في العاملين على مستوى مديرية الشركة الجزائرية لنقل وتسيير شبكة الكهرباء -السمار-الجزائر العاصمة، لتخصيص البحث وتحديد أكثر، فقد تمثلت عينة فالدراسة على العاملين الذين خضعوا لدورات تكوينية في الشركة حيث وزعت الاستبيانات على (70) عاملا من الذين تم تكوينهم في المؤسسة المستقبلية، وقد كانت أسئلة استمارة الاستبيان باللغة العربية، حيث كانت تتميز بالبساطة، التجانس والتنوع، بحيث يدور مجمل مواضيعها في مجال العمل، حتى لا تكون مواضيع ازعاج او تساؤل من قبل الموظفين بل تكون كوثيقة هامة في تسهيل تشخيص

مدى فعالية التكوين في المؤسسة، وقد قمنا بتوزيع الاستبيانات بمساعدة مشرفة الدراسة الميدانية بالمؤسسة المستقبلية وتم استرجاعها في ظرف أسبوع من تاريخ توزيعها. وإعداد هذه الدراسة تطلب الأمر من الباحث تحضير سبعون استمارة محكمة من طرف الأستاذ المشرف، حيث تم استرجاع 50 استمارة

الجدول رقم 1: توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

الصالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل	غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الاستبانة
50	00	20	50	70	العدد
100%	00%	28.57%	71.42%	% 100	النسبة

المصدر: من إعداد الباحث.

2- التعريف بأداة جمع البيانات

يعد استبيان الدراسة من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت في الاستبيان الدقة في التصميم انعكس ذلك على جودة البيانات، وقد تم تصميم الاستبيان ليتضمن جزأين حيث تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية المتمثلة في 05 عناصر (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، الخبرة، التصنيف المهني)، وذلك بهدف التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، في حين ان القسم الثاني تضمن محورين وهي كالتالي: المحور الأول: واقع التكوين في المؤسسة والذي يمثل بدوره المتغير المستقل، قمنا في هذا المحور بدراسة ثلاث ابعاد متمثلة في تصميم البرنامج التكويني ومتابعة البرنامج التكويني وأخيرا بعد تقييم البرنامج التكويني في حين ان المحور الثاني فتمثل في أداء العاملين الذي يعكس المتغير التابع وتضمن 10 أسئلة حول واقع الأداء في الشركة.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

بعد إعداد الاستبانة كان لابد من التأكد من مدى صدق وثباتها وذلك من خلال ما يلي:

1- صدق أداة الدراسة:

ويعني بصدق أداة الدراسة أن عبارتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، ومن أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة من المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، و قد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة، لتخرج في شكلها النهائي و ليتم بعد ذلك توزيعها على مجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرو نباخ (Alpha de Gronbach): حيث قام الباحث بحساب معامل الفا كرو نباخ لكل محور مستخدم في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات المحاور، هو رقم او مقياس يقيس درجة صدق عبارات الاستبيان، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمة معامل الفا كرو نباخ من الواحد كلما زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الاستبيان، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ولقد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر.

الجدول رقم 2: معاملات الثبات لاستبيان الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: التكوين	05	0,94
	04	0,87
	05	0,74
المحور الثاني: الأداء	10	0,65
الإجمالي	24	0,87

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية SPSS.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول رقم(01) الى ان ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0,72 وان معامل الفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة كانت جميعها أكبر من (0,6) وهو الاحد الأدنى المقبول لمعامل الفاء، وبالتالي يمكن القول بان المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي.

من اجل تسهيل بحثنا العلمي ونشر المعلومة أكثر للباحثين وتسهيل مهمتهم في تحليل بياناتهم قمنا بتوضيح كيفية حساب معامل صدق الاستبانة الفا كرو نباخ على البرنامج الاحصائي (SPSS). من برنامج (SPSS)، نقوم بالذهاب الى خانة (Analyse)، الموجودة في اعلى شريط البرنامج الاحصائي ثم نقوم بتحديد خيار (Echelle)، ثم نختار (Analyse de fiabilité)، بعدها تظهر نافذة فقط نقوم بتحديد عبارات الاستبانة والتي نريد معرفة ثبات عباراتها وفي الأخير من خيار (Model)، نختار (Alpha de Gronbach)، ثم نضغط على (ok).

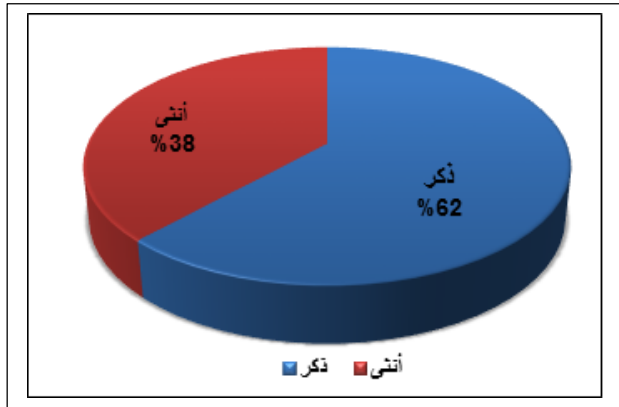
المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج البيانات الشخصية للاستبيان عينة الدراسة

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص افراد عينة الدراسة والتي يمكن ان تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 5 خصائص (الجنس-السن-المؤهل العلمي-الخبرة-التصنيف المهني) وهي كالتالي:

1. توزيع العينة حسب الجنس: تتكون عينة الدراسة من الجنسين (ذكور، اناث) ويتضح توزيع

العينة حسب هذا المعيار من خلال الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم 4: توزيع العينة حسب الجنس



الجدول رقم 3: توزيع العينة حسب الجنس

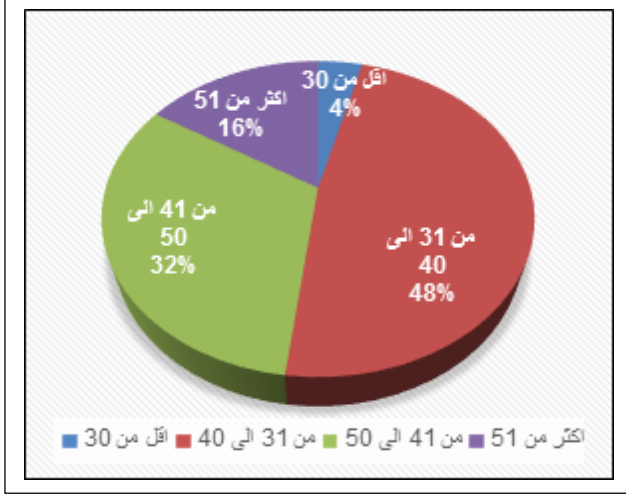
المتغير	العدد	النسبة المئوية
ذكر	31	62,0%
انثى	19	38,0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (04) نلاحظ ان غالبية افراد عينة الدراسة المكونة من 50 عاملا في المؤسسة هم فئة ذكور بعدد 31 وبنسبة تساوي 62% اما فئة الاناث فهي متوسطة ب عدد 19 وبنسبة 38%، ويرجع هذا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في الورشات ومراكز نقل الكهرباء والتي تتطلب جهد بدني وطاقة تحمل أكبر.

2. توزيع العينة حسب السن: من خلال ما تم جمعه من بيانات حول العينة وتصنيفها حسب الفئة العمرية يتضح لنا توزيع العينة من الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم 5: توزيع العينة حسب السن



الجدول رقم 4: توزيع العينة حسب السن

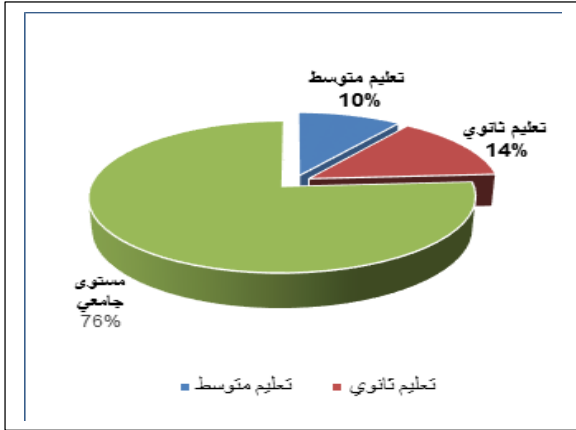
المتغير	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30	2	4,0%
من 31 إلى 40	24	48,0%
من 41 إلى 50	16	32,0%
أكثر من 51	8	16,0%
Total	50	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (05) يتبين ان عينة الدراسة تتكون من مختلف الفئات العمرية حيث نلاحظ ان فئة العينة المحدد من (31 إلى 40 سنة) هي أكبر فئة حيث قدرت ب 43% ثم تليها الفئة المحصورة بين (41 إلى 50) بنسبة 32%، وبعدها تأتي فئة أكثر من 50 سنة بما يعادل 8%، وفي الأخير فئة أقل من 30 سنة حيث قدرت نسبتها ب 4%.

3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي : يعتبر المؤهل العلمي أحد العناصر المحددة لأهمية ودقة المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان، فكلما كان المؤهل العلمي فإنه يسمح لنا بالحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها ويتضح توزيع العينة من الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول رقم 5: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

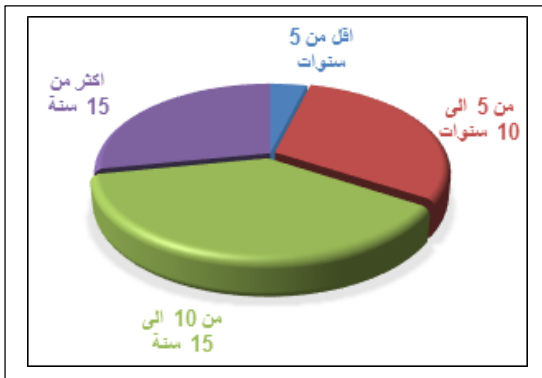
المتغير	العدد	النسبة المئوية
تعليم متوسط	5	% 10,0
تعليم ثانوي	7	% 14,0
مستوى جامعي	38	% 76,0
المجموع	50	% 100,0

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (06) نلاحظ ان فئة العينة التي لديها مستوى جامعي هي أكبر فئة من مجموع افراد العينة، حيث قدرت ب 76%، ثم تليها فئة عينة التعليم الثانوي بنسبة 14%، وفي الأخير فئة عينة التعليم المتوسط بنسبة 10%، مما نستنتج ان الشركة تعتمد في توظيفها على حاملي الشهادات الجامعية.

4. توزيع العينة حسب الخبرة: تعتبر سنوات الخبرة لعناصر العينة مفيدة جدا بالنسبة للعامل بصفة خاصة وللشركة بصفة عامة، حيث من خلال هذا المعيار يمكن استقرار العديد من المعلومات حول الشركة وسياساتها في إدارة مواردها البشرية، كما أنها مهمة جدا في موضوع دراستنا هذه وتساعدنا في تحليل النتائج المتوصل إليها؛ وتتمثل سنوات الخبرة بالنسبة لعينة الدراسة من الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم 7: توزيع العينة حسب الخبرة



الجدول رقم 6: توزيع العينة حسب الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	02	% 4,0
من 5 الى 10 سنوات	15	% 30,0
من 10 الى 15 سنة	19	% 38,0
أكثر من 15 سنة	14	% 28,0
المجموع	50	% 100,0

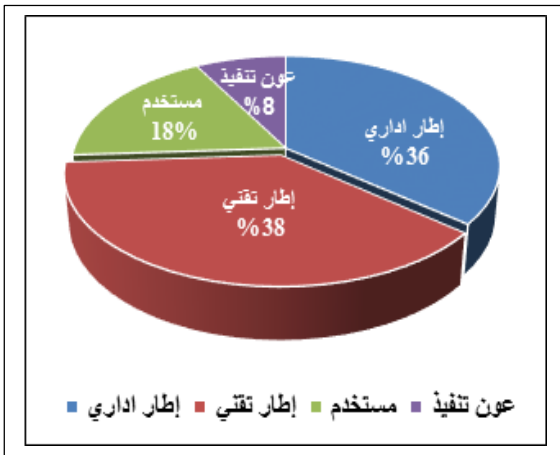
المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (07) نلاحظ ان فئة العينة المحددة من (10 الى 15 سنة) هي أكبر نسبة من حيث الخبرة بنسبة 38%، ثم تليها فئة العينة من (5الى 10 سنوات) بنسبة 30%، بعدها تأتي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 28%، وفي الأخير تأتي فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 4%.

ونستنتج من هذا التحليل ان الشركة تعتمد على ذوي الخبرة في تسيير ونقل شبكات الكهرباء وهو ما يعكس بدوره على أهمية الخبرة في هذا المجال.

5. توزيع العينة حسب التصنيف المهني: يمكن تقسيم المناصب التي يشغلها العمال إلى أربعة فئات وظيفية وهي: إطار اداري -إطار تقني -مستخدم-عون تنفيذ، وعليه من خلال البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة يتضح لنا من الجدول والشكل الموالي توزيع أفراد العينة على حسب المنصب الوظيفي كما يلي:

الشكل رقم 8: توزيع العينة حسب التصنيف المهني



الجدول رقم 7: توزيع العينة حسب التصنيف المهني

المتغير	العدد	النسبة المئوية
إطار اداري	18	36,0%
إطار تقني	19	38,0%
مستخدم	9	18,0%
عون تنفيذ	4	8,0%
المجموع	50	100,0%

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (08) نلاحظ ان الفئة التي تستحوذ على النصيب الأكبر من الإجابات هي فئة الإطارات من نوع إطار تقني بنسبة 38%، ثم تليها إطار اداري بنسبة 36%، وهم المكلفون بالإشراف على مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية والنشاطات المختلفة للشركة، وجل أفراد الفئتين من خريجي الجامعات متحصلون على شهادات (الليسانس، الماجستير او مهندس، دراسات عليا)، بعدها فئة المستخدمين بنسبة 18%، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 8%.

المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج بيانات محاور عينة الدراسة (متغيرات الدراسة)

يتكون القسم الثاني من الاستبانة من محورين حيث يتضمن المحور الأول ثلاثة ابعاد خاصة بالمتغير المستقل المتمثل في التكوين والمحور الثاني متمثل في الأداء، حيث يتضمن كل محور مجموعة من الفقرات متعلقة بمتغير الدراسة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وبالإستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

1. حساب قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

بما ان المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غر موافق، غير موافق بشدة)، هو ضمن مقياس ليكرت الترتيبي والذي يبدأ من موافق بشدة وينتهي بغير موافق بشدة، والأرقام التي تدخل في البرنامج الاحصائي (SPSS)، تعبر عن الدرجات وبالتالي إعطاء كل استجابة درجة تقابلها هي (موافق بشدة =5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=01)، فيمكننا حساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت عن طريق:

1.1 حساب المدى: وهو أكبر رقم في مقياس ليكرت الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي
 $4=1-5$

2.1 احساب طول الفئة: يتم احتساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، أي $0,80=5/4$ ، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 الى $(0,80 + 1)$ ، وهكذا بالنسبة الى بقية المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تغير قيم المتوسطات الحسابية

الجدول رقم 8: قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بفئات سلم ليكرت الخماسي ودالاتها

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,80
غير موافق	من 1,81 الى 2,60
محايد	من 2,61 الى 3,40
موافق	من 3,41 الى 4,20
موافق بشدة	من 4,21 الى 5

المصدر: من إعداد الباحث

2. عرض وتحليل قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول للمتغير المستقل (التكوين)

يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في التكوين ويتكون هذا المحور من مجموع 08 عبارات مقسمة لثلاث ابعاد ويتضح لنا من الجداول التالي المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة كل عبارة للأبعاد الثلاثة الخاصة بمحور التكوين كما يلي:

الجدول رقم 9: عرض وتحليل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص

ببعد تصميم البرنامج التكويني

عبارات البعد الأول (تصميم البرنامج التكويني)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
لمحتوى البرنامج التكويني دور فعال في تحصيل معارف ومهارات جديدة	التكرار	14	24	11	01	00	4,02	0,76	موافق
	النسبة %	%28	%48	%22	%02	%00			
تعتبر برامج التكوين في المؤسسة كافية	التكرار	10	17	14	09	00	3,56	1,01	موافق
	النسبة %	%20	%34	%28	%18	%00			
لشخصية المكون دور كبير على نجاح عملية التكوين	التكرار	11	35	04	00	00	4,14	0,53	موافق
	النسبة %	%22	%70	%08	%00	%00			
مكان اجراء التكوين مناسب	التكرار	08	29	12	01	00	3,88	0,68	موافق
	النسبة %	%16	%58	%24	%02	%00			
مدة دورة البرنامج التكويني كانت كافية	التكرار	07	28	10	05	00	3,74	0,82	موافق
	النسبة %	%14	%56	%20	%10	%00			
نتيجة البعد الأول (تصميم البرنامج التكويني)									
							3,84	0,48	موافق

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان عبارات البعد الأول لمحور للتكوين (تصميم البرنامج التكويني) تراوحت نتائجها في مستوى موافق، وان افراد عينة الدراسة يرون ان تصميم البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة تعبر عن درجة موافقة في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى موافقة

افراد عينة الدراسة على تصميم البرامج التكوينية الموجودة في الشركة (3,84 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 الى 4,20) والتي تشير الى الخيار موافق لمستوى درجة الاستجابة لتصميم البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة.

ويمكن من خلال الجدول رقم (09) ترتيب عبارات تصميم البرنامج التكويني بالنسبة للمؤسسة تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الاولى العبارة " لشخصية المكون دور كبير على نجاح عملية التكوين " بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,53 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 35 فرادا و 11 موافق بشدة و 04 محايدين، مما يعني ان اغلبية الموظفين يرون ان هناك دور لشخصية المكون في نجاح الدورة التكوينية.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة " لمحتوى البرنامج التكويني دور فعال في تحصيل معارف ومهارات جديدة" بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,76 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 24 فرادا و 14 موافق بشدة و 11 محايدا و 01 غير موافق، مما يعني ان اغلبية الموظفين يرون ان هناك دور فعال من محتوى التكوين في اكتساب المعارف والمهارات.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة " مكان اجراء التكوين مناسب" بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,73 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 29 فرادا و 08 موافقين بشدة و 12 محايدين وفرد واحد غير موافق، وبالتالي فان معظم الموظفين يرون ان مكان اجراء التكوين هو مكان مناسب.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 " مدة دورة البرنامج التكويني كانت كافية" بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,82 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 28 فرادا و 07 موافق بشدة و 10 محايدين و 05 افراد غير موافقين، وهذا يعني ان معظم الموظفين يرون ان برامج التكوين في المؤسسة كانت كافية.

- تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة "تعتبر برامج التكوين في المؤسسة كافية" بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,01 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 17 فرادا و 10 موافق بشدة و 14 محايدا، و 09 فرادا غير موافق وهذا يعني ان معظم الموظفين موافقون حول كفاية برامج التكوين في المؤسسة.

وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي يساوي (3.84) والانحراف المعياري المساوي (0,48) ومستوى الأهمية المعادل لدرجة موافق، فإن الشركة تتبنى عملية تصميم التكوين لعمالها وتوليها أهمية بالغة.

**الجدول رقم 10 عرض وتحليل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص
ببعد تنفيذ البرنامج التكويني**

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثاني (تنفيذ البرنامج التكويني)
موافق	0,63	4,04	00	00	09	30	11	التكرار	تتأكد المؤسسة من تجهيز وسلامة ونظافة قاعات التكوين
			%00	%00	%18	%60	%22	النسبة %	
موافق	0,58	4,06	00	01	04	36	09	التكرار	تقوم المؤسسة بمتابعة البرنامج التكويني بأخذ حضور وغياب المتكويين
			%00	%02	%08	%72	%18	النسبة %	
موافق بشدة	0,50	4,30	00	00	01	33	16	التكرار	تقوم المؤسسة بتوفير سبل الراحة للمتكويين في البرنامج
			%00	%00	%02	%66	%32	النسبة %	
موافق	0,83	3,72	00	05	11	27	07	التكرار	توفر المؤسسة جميع الوسائل والامكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج التكويني
			00	%10	%22	%54	%14	النسبة %	
موافق	0,39	4,03	نتيجة البعد الثاني (تنفيذ)						

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان عبارات البعد الثاني لمحور التكوين (تنفيذ البرنامج التكويني) تراوحت بين موافق بشدة وموافق، وان افراد عينة الدراسة يرون ان تنفيذ البرامج التكوينية تعبر عن درجة موافقة في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى موافقة افراد عينة الدراسة على متابعة البرامج التكوينية الموجودة في الشركة (4,03 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 الى 4,20) والتي تشير الى الخيار موافق لمستوى درجة الاستجابة لمتابعة البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة.

كما يمكن من خلال الجدول رقم (10) ترتيب عبارات تنفيذ البرنامج التكويني بالنسبة للمؤسسة تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الاولى العبارة " تقوم المؤسسة بتوفير سبل الراحة للمتكويين في البرنامج " بمتوسط حسابي 4,30 وانحراف معياري 0,50 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 33 فرادا و 16 موافق

بشدة و01 محايد، وهذا يعني ان معظم الموظفين يرون المؤسسة انها تعمل على توفير كل سبل الراحة لمكثونها.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة البرنامج التكويني بأخذ حضور وغياب المتكثنين " بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,58 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 36 فرادا و09 موافق بشدة و04 محايدين و01 افراد غير موافق، مما يعني ان اغلبية الموظفين يرون ان المؤسسة تقوم بمتابعة التكوين من اخذ حضور وغياب المتكثنين.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة " تتأكد المؤسسة من تجهيز وسلامة ونظافة قاعات التكوين " بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,63 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 30 فرادا و11 موافق بشدة و09 محايدين، وهذا يعني ان معظم الموظفين يرون في المؤسسة انها تتأكد من تجهيز وسلامة قاعات التكوين.

- تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة " توفر المؤسسة جميع الوسائل والامكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج التكويني " بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,83 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 27 فرادا و07 موافق بشدة و11 محايدين و05 افراد غير موافقين، وهذا يعني ان معظم الموظفين يرون ان المؤسسة توفر كل الإمكانيات الضرورية لتنفيذ البرنامج التكويني.

وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي يساوي (4.03) والانحراف المعياري المساوي (0,39) ومستوى الأهمية المعادل لدرجة موافق، فإن الشركة تتبنى عملية متابعة تنفيذ برنامج التكوين لعمالها.

الجدول رقم 11: عرض وتحليل المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول الخاص
ببعد تقييم البرنامج التكويني

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد الثالث (تقييم عملية التكوين)
موافق	0,60	4,04	00	00	08	32	10	التكرار	تقوم المؤسسة بعملية تقييم البرنامج التكويني للتأكد من مدى فعالية تحقيق الأهداف المسطرة
			%00	%00	%16	%64	%20	النسبة %	
موافق	0,41	3,90	00	00	07	41	02	التكرار	تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من قياس كفاء المتكون
			%00	%00	%14	%82	%08	النسبة %	
موافق	0,47	3,94	00	00	07	39	04	التكرار	تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف
			%00	%00	%14	%78	%08	النسبة %	
موافق	0,60	3,80	00	00	15	30	05	التكرار	ساهم البرنامج التكويني في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير المعارف والمهارات
			%00	%00	%30	%60	%10	النسبة %	
موافق	0,81	4,10	00	04	02	29	15	التكرار	كانت ردود الافعال بعد الانتهاء من التكوين راضية جدا
			00%	%08	%04	%85	%30	النسبة %	
موافق	0,70	3,60	نتيجة البعد الثالث (تقييم عملية التكوين)						

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) ان افراد عينة الدراسة يرون عبارات البعد الثالث لمحور التكوين (تقييم العملية التكوينية)، تعبر عن درجة موافقة في الشركة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى موافقة افراد عينة الدراسة على تقييم البرامج التكوينية الموجودة في الشركة (3,60 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 الى 4,20) والتي تشير الى الخيار موافق لمستوى درجة الاستجابة لتصميم البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة.

ويمكن من خلال الجدول رقم (11) ترتيب عبارات تقييم العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الاولى العبارة " كانت ردود الافعال بعد الانتهاء من التكوين راضية جدا" بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,81. حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 29 فرادا و 15 موافق بشدة و 02 ف محايدان و 04 افراد غير موافقين، مما يعني ان معظم الموظفين لديهم رضا حول البرنامج التكويني.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة " تقوم المؤسسة بعملية تقييم البرنامج التكويني للتأكد من مدى فعالية تحقيق الأهداف المسطرة " بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,76 حيث بلغ عدد الموافقين لعينة الدراسة ب 32 فرادا و 10 موافق بشدة و 08 محايدين، وهذا يعني ان معظم الموظفين يرون ان في المؤسسة تقوم بعمليات تقييم البرامج التكوينية للتأكد من فعالية الأهداف المسطرة في برنامج التكوين.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة " تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف " بمتوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 0,47 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 04 افراد و 39 موافق و 07 محايدين، مما يعني ان معظم الموظفين موافقون حول نتائج البرنامج التكويني في قياس لكفاءة المتكون.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة " تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من قياس كفاء المتكون" بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري 0,41 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 02 فرادا و 41 موافق بشدة و 07 محايدين، مما يعني ان معظم الموظفين موافقون حول نتائج البرنامج التكويني وقياسها لكفاءة المتكون.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة " ساهم البرنامج التكويني في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير المعارف والمهارات" بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,60 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة 05 افراد و 30 موافق و 15 محايدا، مما يعني ان معظم الموظفين يرون ان البرنامج التكويني تساهم في اكتساب القدرات وتطوير للمعارف والمهارات.

وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الذي يساوي (3.60) والانحراف المعياري المساوي (0,70) ومستوى الأهمية المعادل لدرجة موافق، فإن الشركة تتبنى عملية تقييم التكوين وتوليها أهمية بالغة.

3. عرض وتحليل قيم المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني للمتغير التابع (الاداء)

يمثل المحور الثاني للدراسة الميدانية في المتغير التابع المتمثل في الأداء ويتكون من مجموع 10 عبارات حيث كانت نتائجها كالتالي:

الجدول رقم 12: المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الخاص بالأداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات واقع الأداء في الشركة
موافق	0,47	4,68	00	00	00	16	34	التكرار	يتحدد أداء الموظف من سلوكياته وشخصيته في طريقة التواصل مع زملائه
			00%	00%	00%	32%	68%	النسبة %	
موافق	0,66	4,04	00%	02%	04%	43%	10%	التكرار	يتحدد أداء الموظف من طريقة التكيف مع التقنيات وإجراءات العمل الجديدة
			00%	04%	08%	86%	20	النسبة %	
موافق	0,95	3,42	01	02	08	30	09	التكرار	يعدّ روح الفريق لدى العامل من السمات الشخصية التي يعتمد عليها في معرفة أداء الموظف
			02%	04%	16%	60%	18%	النسبة %	
موافق	0,78	3,96	00	03	07	29	11	التكرار	تقاس كفاءة أداء الموظفين من معدلات الحضور والغياب.
			00%	06%	14%	58%	22%	النسبة %	
موافق	0,74	3,68	00	05	09	33	03	التكرار	تقاس كفاءة أداء الموظفين من معدلات الشكاوى.
			00%	10%	18%	66%	06%	النسبة %	
موافق	0,78	4,38	00	01	03	21	25	التكرار	تعتمد المؤسسة في تحديد أداء الموظفين من خلال انجاز وتحقيق المهام الموكلة في الوقت المحدد
			00%	02%	06%	42%	50%	النسبة %	
موافق	0,68	4,06	00	02	04	33	11	التكرار	نتائج تقييم الأداء في المؤسسة تسمح بالترشح للترقية.
			00%	04%	08%	66%	22%	النسبة %	

موافق	0,71	3,94	00	03	05	34	08	التكرار	نتائج تقييم الأداء تسمح بمعرفة مدى ملائمة الموظف وقدرته على شغل منصبه
			00	%06	%10	%68	%16	النسبة %	
موافق	0,75	3,92	00	04	04	34	08	التكرار	نتائج تقييم الأداء تسمح للمؤسسة برؤية إذا كان الموظف بحاجة للتكوين ام لا
			%00	%08	%08	%68	%16	النسبة %	
موافق	0,68	3,84	00	03	07	35	05	التكرار	يحدد أداء العاملين باحترام معايير العمل والامثال لقواعد الصحة والسلامة في نشاط العمل
			00	%06	%14	%75	%10	النسبة %	
موافق	0,22	4,06	نتيجة المحور الثاني (واقع الأداء في الشركة)						

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان عبارات المحور الثاني الخاص بالأداء تعبر جميعها بدرجة موافقة افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء (4,05 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 الى 4,20) والتي تشير الى الخيار موافق لمستوى درجة الاستجابة.

ويمكن من خلال الجدول رقم (09) ترتيب عبارات تصميم البرنامج التكويني بالنسبة للمؤسسة تنازليا من اعلى درجة الى اقل درجة كما يلي:

1- تأتي في المرتبة الاولى العبارة " يتحدد أداء الموظف من سلوكياته وشخصيته في طريقة التواصل مع زملائه" بمتوسط حسابي 4,68 وانحراف معياري 0,47 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 10 افراداً، و 34 موافق، و 04 محايد، و 02 غير موافقين، مما يعني ان الموظفين يرون ان الشركة تقوم بتحديد أداء الموظفين من خلال السلوكيات وطريقة التواصل مع زملاء العمل.

2- تأتي في المرتبة الثانية العبارة " تعتمد المؤسسة في تحديد أداء الموظفين من خلال انجاز وتحقيق المهام الموكلة في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي 4,38 وانحراف معياري 0,78 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 25 فرداً، و 21 موافق، و 03 محايدين، و 01 غير موافق، مما يعني ان الموظفين يرون ان تحديد ادائهم بالشركة يتم من خلال انجاز الاعمال الوظيفية في الوقت المحدد.

- 3- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة " نتائج تقييم الأداء في المؤسسة تسمح بالترشح للترقية." بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0,68 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 11 فرادا، و33 موافق بشدة، و04 محايدين، و02 غير موافقين، مما يعني ان الموظفين يرون نتائج تقييم الاداء تسمح بتطوير المسار المهني عن طريق الترقية.
- 4- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 " يتحدد أداء الموظف من طريقة التكيف مع التقنيات وإجراءات العمل الجديدة" بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,66 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 10 فرادا، و34 موافق، و04 محايدا، و02 غير موافقين، مما يعني ان الموظفين يرون ان تحديد أدائهم يتم من طريقة التكيف مع متغيرات العمل والتقنيات.
- 5- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة " تقاس كفاءة أداء الموظفين من معدلات الحضور والغياب." بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري 0,78 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 11 فرادا، و29 موافق، و07 محايدا، و03 غير موافقين، مما يعني ان الموظفين كفاءة أدائهم يتم قياسها من معدلات الحضور والغياب للشركة.
- 6- تأتي في المرتبة السادسة العبارة " نتائج تقييم الأداء تسمح بمعرفة مدى ملائمة الموظف وقدرته على شغل منصبه " بمتوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 0,71 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 08 افراد، و34 موافق، و05 محايد، و03 غير موافق، مما يعني ان الموظفين يرون ان نتائج تقييم أدائهم تسمح لهم بمعرفة مدى قدرتهم على شغل المنصب.
- 7- تأتي في المرتبة السابعة كل من العبارة " نتائج تقييم الأداء تسمح للمؤسسة برؤية إذا كان الموظف بحاجة للتكوين ام لا" بمتوسط حسابي 3,92 وبانحراف معياري 0,75 حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 08 افراد، و34 موافق، و04 محايد، و04 غير موافق، مما يعني ان الموظفين يرون ان نتائج تقييم أدائهم تسمح بتحديد احتياجات الشركة من هم في حاجة للتكوين.
- 8- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة " يتحدد أداء العاملين باحترام معايير العمل والامتثال لقواعد الصحة والسلامة في نشاط العمل" بمتوسط حسابي 3,84 وانحراف معياري 0,68. حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 05 فرادا، و35 موافق، و07 محايدا، و03 غير موافقين، مما يعني ان الموظفين يرون ان الامتثال لقواعد الصحة والوقاية من المخاطر هي معيار لتحديد ادائهم.
- 9- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة " تقاس كفاءة أداء الموظفين من معدلات الشكاوى ضده" بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,74. حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 03 فرادا، و33 موافق، و09 محايدا، و05 غير موافقين، وهذا يعني ان الموظفين يرون ان طلبات الشكاوى ضد العامل هي مقياس لتحديد أدائه في العمل.

10- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة " يعدّ روح الفريق لدى العامل من السمات الشخصية التي يعتمد عليها في معرفة اداء الموظف" بمتوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري 0,68. حيث بلغ عدد الموافقين بشدة لعينة الدراسة ب 02 فرادا، و30 موافق، و06 محايدا، و11 غير موافقين، و01 غير موافق بشدة، مما يعني ان الموظفين يرون ان الامتثال لقواعد الصحة والوقاية من المخاطر هي معيار لتحديد ادائهم.

وبناء على المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني الذي يساوي (4,05) والانحراف المعياري المساوي (0,22) ومستوى الأهمية المعادل لدرجة موافق، فإن عينة افراد الدراسة يرون ان الشركة تتبنى عملية تحديد وتقييم الأداء ولذلك لتحديد احتياجاتهم التكوينية، والاستفادة من نتائج تقييم الأداء في معرفة مدى ملائمة الموظف لمنصبه الحالي وكذلك في ترقية المستوى المهني.

التعرف على طريقة ادخال البيانات لاستجابة عينة الدراسة في البرنامج الاحصائي (SPSS) للحصول على نتائج المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية:
بالدخول للبرنامج الاحصائي (SPSS)، ثم الذهاب لخانة (Analyse)، بعدها نختار (statistiques descriptives)، ثم نضغط على (fréquences)، تظهر نافذة نقوم بتحديد الأسئلة الخاصة بكل محور من الدراسة، ثم بالضغط على (statistiques)، نقوم باختيار (Ecart type)، أي الانحراف المعياري، بالإضافة الى (Moyenne)، أي المتوسط (المعدل) بعدها نضغط على ok.

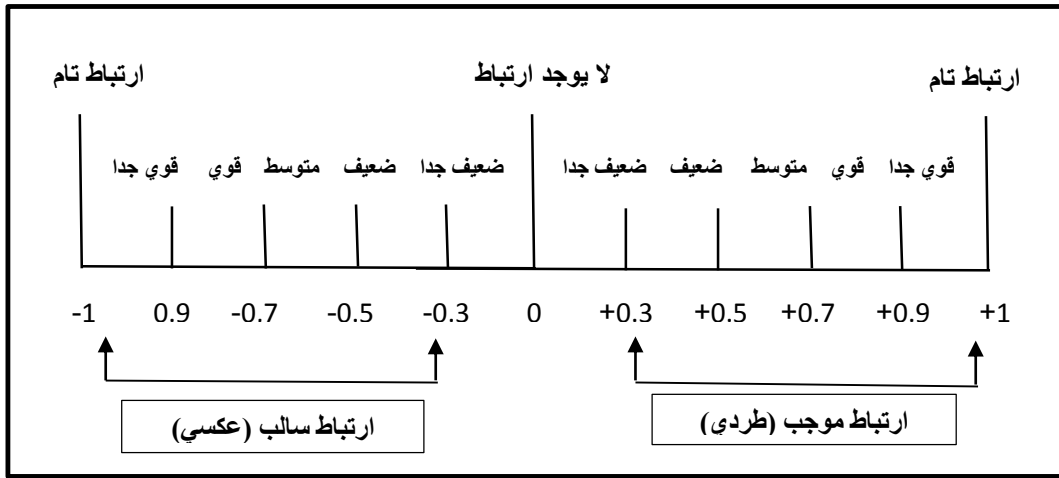
المبحث الخامس: اختبار الفروض الخاصة بالدراسة الميدانية

لكي يتصف بحثنا بالجودة ولكي يكون البحث قيما، يستلزم اختيار الأسلوب الاحصائي المناسب عند اختبار الفرضيات، فالتحليل الاحصائي يستند على الأساليب الإحصائية التي تختبر الفرضيات المصاغة من الباحثين لأجل الوصول الى حقيقة صحة الفرضيات او عدم صحتها ومنه اتخاذ القرار المناسب، ومن الأساليب الإحصائية كثيرة الاستخدام نجد معاملات الارتباط الخاصة باختبار الفرضيات الارتباطية التي تدرس العلاقة بين متغيرين او أكثر، ومن بين هاته المعاملات نجد معامل الارتباط البسيط والذي يسمى أيضا بمعامل الارتباط بيرسون، وهو النوع المناسب لاختبار فرضيات دراستنا الميدانية كون شروط استعماله محققة، باعتبار ان العينة قد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وان حجم العينة اكبر من 30 إضافة الى ان كلا المتغيرين المستقل والتابع من النوع الكمي، حيث لا يقبل معامل بيرسون البيانات الرتيبة وانما يتعامل مع البيانات الكمية.

المطلب الأول: التعريف بنوع الاختبار (معامل الارتباط بيرسون)

هو اختبار لقياس درجة العلاقة بين متغيرين بمعنى ان هذا الاختبار يعطينا قيمة تدلنا على وجود او عدم وجود ارتباط بين متغيرين، وعن نوع العلاقة بين المتغيرين ان كانت طردية او عكسية او لا توجد علاقة، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين +1 و -1، حيث ان إشارة المعامل الموجبة تدل على وجود علاقة طردية وإشارة المعامل السالبة تدل على وجود علاقة عكسية وادا كان معامل الارتباط $r=0$ فان المتغيرين غير مرتبطين، والشكل التالي يوضح نوع وقوة العلاقة حسب قيمة معامل الارتباط.

الشكل رقم 9 : قيم معاملات الارتباط



المصدر: (مفتي، 2022، صفحة 243)

من اجل تسهيل مهمة الباحثين في اختبار فرضياتهم بمعامل الارتباط بيرسون عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، نقوم باتباع الخطوات التالية عن طريق الذهاب الى خانة Analyse ثم تحديد خيار (Corrélation)، ومن القائمة الفرعية نضغط على (bivariées)، بعدها نحدد على خيار Pearson نقوم بتحديد ابعاد الاستبانة ووضعها في جزء variable وفي الأخير نضغط على (OK)، لتظهر بعد ذلك جميع البيانات المطلوبة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

ان اختبار الفرضيات الارتباطية في البحوث العلمية يعتمد على الدالة الاحصائية، فاذا كان معامل الارتباط غير دالة احصائيا فتعامل في تفسير النتائج بعدم وجود علاقة بين المتغيرات، ولمعرفة هذه الدالة الإحصائية لمعامل الارتباط نستخدم طريقة مقارنة قيمة (Sig. (bilatérale)) الجدولية مع مستوى الدلالة (α)، بحيث اذا كانت قيمة (Sig. (bilatérale))، اصغر من (α) فهذا يستلزم وجود علاقة دالة احصائيا بين المتغيرات، اما اذا كانت القيمة (Sig. (bilatérale))، اكبر من (α) فيستلزم

عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين المتغيرات، والجدول التالي يبين نتائج معاملات الارتباط بيرسون للفرضيات الفرعية للدراسة.

الجدول رقم 13 : نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة الميدانية بمعامل الارتباط بيرسون

Corrélations		
ابعاد التكوين للمتغير المستقل		المتغير التابع الأداء
تصميم برنامج التكوين	Corrélation de Pearson	,523*
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تنفيذ برنامج التكوين	Corrélation de Pearson	,590*
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تقييم الدورة التكوينية	Corrélation de Pearson	,507*
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	50
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الاحصائية SPSS.

1. تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة: توجد علاقة ارتباطية موجبة لتصميم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين

من الجدول رقم (12) نلاحظ ان كانت قيمة (Sig. (bilatérale)) تساوي (0,000)، وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) أي 5%، كما نلاحظ ايضا ان معامل الارتباط (R) يساوي (0,523)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة (طردية) ذات دالة احصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0,05)، تبين انه كلما زاد تصميم البرامج التكويني بشكل أفضل كلما كان أداء العاملين أفضل، اما قوة هذه العلاقة من قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,523) فهي متوسطة وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الأول.

نفس نتائج تحليل الفرضية الأولى التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة لتصميم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين، الى ان تصميم البرامج التكوينية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم المهنية حيث ترى عينة الدراسة ان المؤسسة الوطنية لتوزيع ونقل شبكة الكهرباء تقوم بتوفير محتوى برنامجي تكويني كافي، يتماشى مع متطلبات الافراد العاملين بالمؤسسة، مما يسمح بتحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها الافراد، والذي يؤدي الى تحصيل مكتسبات معرفية ومهارات جديدة، كما تسهر المؤسسة على اختيار

مدربين ذو شخصية وخبرة عالية ومكتسبة من جميع النواحي الإدارية والتنظيمية بما يسمح ذلك من التأثير في أداء المتكولين من استيعاب وفهم البرنامج التكويني الذي تم اخذه، وهذا بدوره يساعد المتكولين على النجاح في أداء عمله بشكل أفضل، إضافة الى ان عينة الدراسة كانت راضية عن مكان التكوين التي أجريت به الدورة التكوينية، حيث تعهد المؤسسة الى اجراء عمليات تكوين عمالها في مراكز مخصصة لها على مستوى الوطن، كذلك اعتبر أفراد عينة الدراسة أن مدة تكوينهم كانت كافية لهم وهذا ما يسمح بدراسة جميع فصول البرنامج التكويني وفهم محتواه لاكتساب معارف ومهارات، تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه. وهذا ما يعكس حسن تصميم البرامج التكوينية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

وفي هذا الاطار نجد أن هذه النتيجة الإيجابية من الدراسة والمتعلقة بانه توجد علاقة ارتباطية موجبة لتصميم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين، قد تتفق مع النتيجة التي توصلت اليها الدراسة السابقة للباحث (بودوح غنية)، تحت عنوان دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية بسكرة، وكذلك دراسة (حاج علي نورة، بوتلجة الحسين، داخ عبد القدار) تحت عنوان التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين، حيث توصلت كلتا الدراستين بدورهما إلى وجود علاقة بين تصميم البرامج التكوينية على تحسين أداء المورد البشري، وتعتبر هاته النتائج مؤشر إيجابي لتدعيم الطرح في الفرضية الأولى ومنه قبول الفرض الأول .

2. تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة: توجد علاقة ارتباطية موجبة لتنفيذ

البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين

من الجدول رقم (12) نلاحظ ان كانت قيمة (Sig. (bilatérale)) تساوي (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) أي 5%، كما نلاحظ ايضا ان معامل الارتباط (R) يساوي (0,590)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دالة احصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0,05)، تبين انه كلما كان تنفيذ البرنامج التكويني بشكل أفضل كلما زاد أداء العاملين بصورة جيدة، اما قوة هذه العلاقة من قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,590) فهي متوسطة وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الثاني.

نفس نتائج تحليل الفرضية الثانية التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة لمتابعة البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين، الى ان الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، تقوم بتوفير جميع الوسائل والامكانيات المطلوبة لمتابعة البرنامج التكويني على اكمل وجه، فالمؤسسة تعمل على توفير كل أنواع التحفيز التي من شأنها ان تؤثر على نفسية المتكولين في تلقيه للدورات التكوينية وهذا ما أكدته عينة الدراسة على توفر جميع سبل الراحة خلال الدورة التكوينية، مما يسمح برفع الروح المعنوية

للمتكون وجذبه للتعلم والتمرن بشكل افضل، وبالتالي يجعل العامل بعد الانتهاء من دورته التكوينية يباشر مهامه بكل جدية ومثابرة واتقان ومنه تحسن أدائه الوظيفي ، بالإضافة الى ان المؤسسة تسهر على متابعة متكونيها بأخذ حضور وغياب المتكونين من اجل الوقوف على مدى جاهزيتهم للتعلم والتطور اكثر وتسجيل كل الملاحظات التي يجب تصحيحها، كما تتأكد من نظافة وسلامة قاعات التكوين حتى تكون هناك مرافقة دقيقة لحثيات مجريات الدورة التكوينية وتذليل جميع العراقيل والصعوبات المصادفة اثناء تنفيذ البرنامج التكويني، وهذا ما يعكس حسن متابعة البرامج التكوينية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)،

وفي هذا الاطار نجد أن هذه النتيجة الإيجابية من الدراسة والمتعلقة بانه توجد علاقة ارتباطية موجبة لتنفيذ البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين قد تتفق مع النتيجة التي توصلت اليها الدراسة السابقة للباحث (بلقايد إبراهيم) تحت عنوان التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، والتي تؤكد على وجود علاقة بين تنفيذ التكوين على تحسين أداء المورد البشري للشركة، وهذا ما يدعم النتيجة المتحصل عليها في هاته النقطة ومنه قبول الفرض الثاني.

3. تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة: توجد علاقة ارتباطية موجبة لتقييم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين

من الجدول رقم (12) نلاحظ ان كانت قيمة ((Sig. (bilatérale)) تساوي (0,001) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) أي 5%، كما نلاحظ ايضا ان معامل الارتباط (R) يساوي (0,507)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دالة احصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة (0,05)، تبين انه كلما زادت تقييم البرامج التكوينية بشكل أفضل كلما زاد أداء العاملين، اما قوة هذه العلاقة من قيمة معامل الارتباط بيرسون (0,507) فهي قوية وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الثالث. نفس نتائج تحليل الفرضية الثالثة التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة لتقييم البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين، الى ان تقييم البرامج التكوينية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، له مكانة هامة في المؤسسة من اجل الوقوف على مدى تجاوب المتكونين وتطبيقهم لما تدربوا عليه في ارض الواقع ومدى التحسين على أداء وظائفهم، حيث ترى عينة الدراسة ان مؤسسة (GRTE)، تقوم بتقييم محتوى البرنامج التكويني من اجل التأكد على نجاح الدورة التكوينية وقياس كفاءة المتكونين للوقوف على مقدرة العامل للواجبات والمسؤوليات التي سيشغلها ،حيث يزيد تقييم التكوين من الاداء باستثمار وتعزيز جوانب القوة التي تم اكتسابها خلال الدورة التكوينية، وتجنب نقاط الضعف في الأداء الماضي بما يسمح ذلك من الوصول الى اعلى درجات كفاءة الأداء ، إضافة الى ان نتائج ردود عينة الدراسة بعد الانتهاء من الدورة التكوينية كانت راضية جدا وذلك كون ان البرنامج

التكويني قد ساهم في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير للمعارف والمهارات، وهذا ما يعكس حسن تقييم البرامج التكوينية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

وفي هذا الإطار نجد تطابق في هذه النتيجة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لكل من دراسة (عبيدة سعاد; قوجيل سهام) تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، وكذلك دراسة (بلقايد إبراهيم) تحت عنوان التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث توصلت كلتا الدراستين بدورهما إلى وجود علاقة بين تقييم البرامج التكوينية على تحسين أداء المورد البشري، وتعتبر هاتاه النتائج مؤشر إيجابي لتدعيم الطرح في الفرضية الثالثة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لاختبار قبول الفرضية الرئيسية والتي تناولت العلاقة بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، والتي تم صياغتها كالتالي: **توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التكوين على تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).**

قد تطلب اختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر التكوين كعنصر واحد من خلال أخذ جميع عبارات التكوين واعتبارها متغير مستقل يؤثر في المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين، وبذلك كان الاختبار المناسب للفرضية هو اختبار مقياس بيرسون بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي رقم

الجدول رقم 14 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)
التكوين	تحسين أداء العاملين	,559*	,0100

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

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية SPSS.

بالنظر في الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين بلغ (0,559) وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التكوين وتحسين أداء العاملين، كما يتبين من الجدول أيضا أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي (0,010) وهي أقل مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) أي 5%، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية والتي تتوافق مع نتائج اختبار فرضيات البحث الفرعية،

حيث صرحت لنا مسؤولية التكوين بان الافراد يعتبرون التكوين هو ميزة يحاولون الحصول عليها بصفة دائمة كما يلعب دورا هامها في الترقية وذلك لتحسين المسارات المهنية وتحسين وضعيتهم حيث ان التكوين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) يقوم بتحسين أداء عاملها وهذا ما توصلت اليه الدراسات السابقة التي تعتبر مؤشر إيجابي لتدعيم الطرح في الفرضية الرئيسية التي تناولتها دراستنا الميدانية

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لنقل وتسيير شبكة الكهرباء وحدة السمار- الجزائر العاصمة وذلك باعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي صناعي فهي تكتسي أهمية جد بالغة، كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني والتي تعمل على توصيل شبكات الكهرباء وصيانتها لتأمين الكهرباء للمواطن وسد حاجاته لهذه الطاقة و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال الشركة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

خاتمة

بناء على دراستنا النظرية والتطبيقية التي قمنا بها فيما يخص دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، ومن خلال تحليلنا لإشكالية الدراسة المصاغة كالتالي: «ما مدى فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء» فقد اتضح لنا ان التكوين يعتبر عملية منظمة تهدف الى اكساب الفرد المعرفة والقدرة اللازمة لأداء المهام المطلوبة منه لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها.

وقد جاء هذا البحث للتأكيد على أهمية ودور التكوين في تطوير وتحسين أداء المورد البشري في المؤسسة ، وهذه الأهمية ناتجة عن الفوائد التي يحققها التكوين في المؤسسات ، فلقد اشارت العديد من الدراسات ان التكوين يساعد على تنمية أداء المورد البشري في المؤسسة وعلى تحسين علاقات العمل، ولهذا وجب على المؤسسة ان تتحكم وتعتمد على مخطط تكوين فعال، بغية تحقيق غاية وهي الأداء، الذي يعتبر مجموع الجهود المبذولة من قبل العاملين، وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد من اجل تحقيق هدف او عدة اهداف محددة، وهو الوسيلة التي تضمن للمؤسسة من خلالها تحقيق اهدافها

ومن هذا المنطلق ومحاولة منا لإثبات صحة الفرضيات التي ذكرناها سابقا في مقدمة الدراسة توصلنا الى نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب التطبيقي

الجانب النظري:

- تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها.
- يعتبر التكوين مجموعة من العمليات والنشاطات التي تهدف إلى تحسين كفاءات أداء العاملين معارفهم وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات أخرى جديدة
- تقدر الاحتياجات التكوينية وفقا لمعيار التنظيم الإداري إلى احتياجات المنظمة، احتياجات الوظائف، احتياجات الأفراد
- تمر العملية التكوينية بأربع مراحل هي: تحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرنامج التكويني، تنفيذ برنامج واخيرا تقييم البرنامج التكويني.
- يمثل المكونون عنصرا هاما في نجاح العمل التكويني، من خلال التأثير في نقل المعلومات والأفكار والمعارف بشكل جيد للمتكونين
- عملية التكوين شاملة لكل الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية أو الإدارية.
- إن لعملية التكوين أساليب ووسائل متعددة تستعملها المؤسسة لإيصال المعلومة المتعلقة بالمعرفة المطلوبة إلى المتكونين.

- مرحلة تقييم البرنامج التكويني هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من النشاط التكويني من تطوير معارف وأداء العاملين والتي تنعكس على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تؤثر المؤسسة على مقدره الفرد عن خلال تكوينه، حيث يعمل ذلك على تنمية المهارات والقدرات والمعارف المرتبطة بعمله، وبالتالي زيادة قدراته في اداءه الوظيفي.
- ان لتقييم الأداء دور هام في عملية التكوين حيث يقوم بتشخيص الفجوة في الأداء الحالي بتحليل مهارات ومعارف العاملين ليقوم التكوين بتقليلها من خلال اكساب الافراد ما يحتاجونه من قدرات ومعارف جديدة.

الجانب التطبيقي:

- للتكوين شان كبير في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، بحيث يعتبر احد اهم استثمارات الشركة، وتتجلى هذه الأهمية في اعتمادها على معاهد خاصة تابعة لها لتكوين عاملها، ومن خلال تخصيص قسم خاص بالتكوين يهتم بالإعداد والتخطيط للعمليات التكوينية وفق مراحل وإجراءات محددة بدقة، لضمان نجاح التكوين فيتحسين أداء العاملين في المؤسسة
- تعتمد الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء في تكوين عمالها على أكثر من نوع في التكوين وذلك نظرا لنوعيه الوظائف وطبيعة الأنشطة التكوينية للمؤسسة
- يوجد نظام موحد للعمل في الشركة مواكب لكل التطورات والتغيرات في البيئة.
- تقوم الشركة بعمل تقييم سنوي عام لكافة عمالها على مستوى مديريتها وكذلك على مستوى المديرات الجهوية الستة من خلال تحليل تقارير التقييم العام، تقوم الشركة على تحديد جميع احتياجات العمال ومتطلبات الخدمة وكذلك العمال الذين هم بحاجة للترقية والهدف منه هو تكملة نقائص العمال.
- بلغ معامل الارتباط (R) بين عملية التكوين وأداء العاملين في المؤسسة (0,559) وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقل (التكوين) والتابع (الأداء)، ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية
- توصلت دراستنا هذه إلى وجود علاقة ارتباط بين كل من تصميم برامج التكوين وتحسين أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0,902)، في حين بلغ معامل التحديد (0,00) وهو ما يفسر مساهمة تصميم برامج التكوين في تحسين أداء بالمؤسسة
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط بين تنفيذ برنامج التكوين وتحسين أداء المورد العاملين حيث بلغ معامل الارتباط (0,707)، ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد (0,00)، وهو ما يفسر مساهمة تنفيذ برنامج التكوين في تحسين أداء المورد العاملين بالمؤسسة.

- وجود علاقة ارتباط بين تقييم عملية التكوين وتحسين أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط وبلغ معامل التحديد (8,62)، وهو ما يفسر مساهمة تقييم عملية التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة في الأخير نؤكد على ان التكوين له دور في تحسين اداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

ASSALI, I. (2019). L'impact de la formation sur le développement. Université Mohammed V de Rabat, 02, 95-112. Rabat, Maroc: International Social Sciences & Management Journal.

Belghanami, W. N. (2017, 06 04). Les compétences et la performance. l'université de Béchar , 04(01), pp. 50-60.

Chaib, W. (2019, 03 30). The Impact Of The Cimix Information System On Employees' Performance Maintenance . Faculty of Economic sciences, Commercial and Management sciences, 02(01), pp. 168-184.

Fatiha, A. (2022, 06 08). L'importance de la formation des ressources humaines. université Blida2, 17(01), pp. 487-506.

FERHAOUI, M., & BELKHADEM, B. (2020, 11 01). L'impact de la Formation Continue sur le Développement des Compétences, Étude Analytique Descriptive, Cas de la CNEP-Banque. Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed, 06(02), pp. 990-1007.

Guillot-SouleZ, C. (2017). La Gestion des Ressources Humaines (éd. 09). Lyon , france: Gualino une marque de lextenso.

KAHOUA, N., & MEBTOUL, A. (2014, 03 17). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise (Mémoire de Magister en Management). ORAN, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales: UNIVERSITE D'ORAN.

nickson, D. (2007). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES (01 ed.). Glasgow, Scotland: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.

Saulquin , j. (2000). Gestion des rh et performance des services. le cas des établissements sociaux sanitaires. paris: ESKA.

Touati, A. (2015, 12 01). L'impact De La Formation Sur Le Développement Des Compétences Au Sein De L'entreprise. 04(02), pp. 423-434.

ابراهيم بلقايد . (2021 , 12 30). التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران. مجلة الباحث الاقتصادي، 08(01)، الصفحات 330-344.

احمد صقر. (1983). ادارة القوى العاملة والاسس السلوكية. بيروت، لبنان: دار النهضة للطباعة والنشر.

احمد ماهر. (1997). الاختبارات ةاستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد. القاهرة، مصر: الدر الجامعية للنشر والتوزيع.

احمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية. مصر، الاسكندرية: دار نشر الثقافة.


السيد عليوة. (2006). التدريب والتغيير داخل المنظمة (المجلد الطبعة الاولى). مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

- تيسير الشريعة عطا الله. (2014). ادارة العملية التدريبية (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن احمد الطعاني. (2013). التدريب الاداري وفق رؤسة تطويرية (المجلد الطبعة الاولى). دار وائل للنشر.
- حسن احمد الطعاني. (2013). التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية (المجلد الطبعة الاولى). دار وائل للنشر.
- رفيق مرزوقي . (2006). اهمية التدريب واثره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. كلية العلوم الاقتصادية، سطيف: جامعة سطيف.
- زهير تابث . (2001). كيفية تقييم اداء الشركات العاملين. القاهرة، القاهرة: دار فباء للطباعة والنسر والتوزيع.
- سعاد عبيدة ، و سهام قوجيل . (06 06, 2020). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، (دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية). مجلة ابحاث اقتصاديو وادارية، 14(02)، الصفحات 491-510.
- سناء لشهب، و نصر الدين صواليبي . (01 07, 2020). التكوين كوظيفة لإدارة الموارد البشرية وأثره على أداء الافراد في المؤسسة (دراسة قياسية للمؤسسات الصناعية لولاية البليدة). مجلة الاقتصاد الجديد، 11(03).
- سهيلة محمد عباس. (2007). ادارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.
- سيد محمد جاب الرب . (2015). ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية (الإصدار الطبعة الثانية). مصر: مؤسسة جوهري للتجليد الفني.
- صلاح الدين عبد الباقي . (2000). الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر.
- صلاح صالح معمار . (2010). التدريب الاسس والمبادئ (الإصدار الطبعة الاولى). عمان ، الاردن: دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- عادل امين مهمل. (28 18, 2018). دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري-دراسة حالة - مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 21(02)، الصفحات 201-220.
- عبد الباري ابراهيم ذرة . (2003). تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عبد العالي بشير. (2009). ادارة المةارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). الأغواط: مطبعة رويغي.
- عبد الفتاح محمود. (2013). نظرية التدريب (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد القادر بن برطال . (2010). التدريب والتغيير داخل المنظمة (المجلد الطبعة الاولى). الاغواط، الجزائر : مطبعة رويغي.
- عبد القادر حسين خليل، و جعفر يونس ابراهيم. (30 12, 2019). استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين، (دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس). مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، 03(02)، صفحة 2019.
- عبد الكريم ابو الفتوح . (2010). ادارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي (المجلد الطبعة الاولى). الشارقة، الامارات العربية المتحدة: مركز بحوث الشرطة.
- عبد الكريم بوحفص. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد المنعم مفتي. (02 12, 2022). ضوابط اختيار معملات الارتباط في الفرضيات الارتباطية ضمن بحوث علوم الرياضة. جامعة حسينية بن بو علي الشلف، 14(02)، الصفحات 241-249.
- عطابي عصام. (15 09, 2018). مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 10، الصفحات 843-854.

- عمر بلخير جواد. (2009). دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية(مذكرة الماجستير). تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان.
- عيادي عبد الكريم. (2016). اثر التكوين المنتخبين في ترقية اداء الادارة الاقليمية في الجزائر(مذكرة الماجستير). كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- غنية بودوح. (01 05, 2013). دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية بسكرة . مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية، 06(01)، الصفحات 59-74.
- فيصل حسونة. (2011). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- لحييب بلية بن محمود. (2018). وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية (المجلد الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار الراهبة للنشر والتوزيع.
- محمد احمد هلسة. (30 06, 2020). أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس، (دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس). مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، 04(01)، الصفحات 35-58.
- محمد الفاتح محمود. (2016). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن : دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محمد تيسير عطا الله، و غالب محمود سنجق. (2015). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- محمد هاني محمد. (2014). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- محمود بوقطف. (2014). بعنوان التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية(مذكرة ماجستير). بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية: جامعة محمد خيضر.
- محمود سليمان حنفي . (بدون نشر). السلوك التنظيمي والأداء. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- نوال شنافي . (2020). الاداء البشري بين التقييم و الاسس (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
- نورة حاج علي، عبد القدار داوخ، و الحسين بوتلجة . (29 06, 2016). التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين. مجلة التنظيم والعمل، 05(02)، الصفحات 18-33.
- وليد ناجي الحياي، و مقدس كامل عودة. (2016). دور واثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): عقد التكوين

	Contrat de Formation	FO 018	PS4	2010
		Date d'application : 14 Juillet 2010		Version 2
		Annexes :		Page 1 : 5


DIRECTION Exploitation

CONTRAT DE FORMATION

(En Algérie)

N° 03 /2017/GRTE/DRH/F

2017/03/20

	<h2>Contrat de Formation</h2>	FO 018		PS4	2010	
		Date d'application : 14 Juillet 2010			Version	2
		Annexes :			Page 2 : 5	

- Vu la convention collective de la société
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation
- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation et le perfectionnement
- Vu la lettre d'engagement

Entre

La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

Dont le siège social est sis au : immeuble des 500 bureaux - Route nationale N° 38- Gué de Constantine - ALGER

Représentée par

Directeur des Ressources Humaines

D'une part,

Et

Monsieur :

Né le : **24/12/1971**

Demeurant à : **Tifra Commune Tigzirt, Tizi Ouzou**

Niveau de Qualification : Ingénieur d'Etudes Principal

Direction : Exploitation

Ci-après le dénommé le bénéficiaire,

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

- (*) Pour les agents encore en période d'essai

	<h2 style="color: blue;">Contrat de Formation</h2>	FO 015	PS4	2010
		Date d'application : 14 Juillet 2010		Version 2
		Annexes :		Page 3 : 5

ARTICLE 1 : Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les droits et obligations qui en découlent.

ARTICLE 2 : le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation Professionnelle ci-après :

Intitulé de l'action : **formation des Cadres à Haut Potentiel**

Objectif de la formation : Préparer les cadres considérés comme haut potentiel à occuper des postes de managers et middle managers

Spécialité ou domaine : **Management**

Durée de la formation : **75 jours ouvrables**

Mode de formation : **Alterné à raison d'une semaine par mois**

Organisme de formation : **MDI Business School**

Lieu de formation : **19 Boulevard Mohamed Boudiaf à Cheraga**

ARTICLE 3 : Le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce Contrat et à les exécuter de bonne foi.

ARTICLE 4 : Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation
- Respecter les modalités de contrôle de l'assiduité, de la discipline et du déroulement de la formation
- Réintégrer son poste de travail pendant les intersessions des cycles alternés et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel réglementaire et des coupures pédagogique de courtes durée accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- Réintégrer la société et son poste de travail à l'issue de la formation.
- Remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivis et d'en assurer l'effet multiplicateur à la demande de la société.


ARTICLE 5 : Pendant la durée de la formation, ses émoluments sont fixés Conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 6 : Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régi par la convention collective de la société.

ARTICLE 7 : Le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de formation objet du présent contrat sans interruption ni arrêt pour quelque motif que se soit.

ARTICLE 8 : pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au Règlement intérieur de l'organisme de formation.

En cas de manquement disciplinaire, la société se réserve le droit de

	<h2 style="color: blue;">Contrat de Formation</h2>	FO 018	PS4	2010		
		Date d'application : 14 Juillet 2010			Version	2
		Annexes :			Page 4 : 5	

Résilier le présent contrat et d'engager, éventuellement, toute
Procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux
Dispositions de son propre règlement intérieur.

ARTICLE 9 : en cas d'absence injustifiée aux cours et/ou, aux séances de
Travaux pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du
Bénéficiaire à une retenue sur salaire.

ARTICLE 10 : Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord
Des parties contractantes.

Toutefois :

- Si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants, la société se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire,
- La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire lui fait perdre ses droits.
En outre :
- Il devra rembourser la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération...) majorés de 10% pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation.
- Il pourra faire l'objet de poursuites disciplinaires et peut encourir la perte du droit au bénéfice de tout autre formation durant une période de deux (02) ans.

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, la société définira

Les mesures à appliquer conformément à la législation et le ré

ARTICLE 11 : Le bénéficiaire de la formation pourra faire l'objet de poursuites judiciaires pour remboursement des frais de formation engagés conformément aux dispositions de remboursement indiquées dans l'article 10 du présent contrat et ce, dans les cas suivants

- Non réintégration de son poste d'affectation dans un délai d'une semaine à l'issue de la formation
- Démission
- Abandon de poste

Date : 20/03/2017

Le Directeur des Ressources Humaines

Le bénéficiaire

(الملحق رقم 02): تخطيط برنامج التكوين



الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

Direction des Ressources Humaines Tél. : 021 83 60 71 Fax : 021 83 65 66

PLAN DE FORMATION

Exercice 2021

La Formation

Le plan de formation au titre de l'exercice 2021 se caractérise par la poursuite des actions de formation dans l'objectif de la préparation de la relève pour occuper les postes stratégiques et postes clés et le développement de l'expertise notamment dans les domaines de la maintenance et l'exploitation du réseau de transport de l'électricité et ce, par le recours principalement à des formations spécialisées.

Les formations seront concrétisées dans le cadre de :

L'intégration et l'adaptation aux métiers de base du transport de l'électricité pour les nouvelles recrues avec une phase d'immersion.

Le transfert du savoir-faire par les constructeurs dans le cadre de la réalisation des nouveaux ouvrages.

Le recyclage et le perfectionnement des agents en poste aux nouvelles techniques et technologies par moyen propre

La relance de la formation dans les métiers de travaux sous tension.

Le développement de l'expertise dans les métiers transport électricité.

La réappropriation de l'activité études et travaux

Aussi, dans le cadre des conventions de partenariat mises en place par Sonelgaz avec les universités et les écoles nationales spécialisées, GRTE engagera des actions en vue d' :

Instaurer une coopération dans le domaine des activités de la recherche scientifique et du développement technologique.

Accueillir des stagiaires au sein de la société pour l'insertion des jeunes dans le monde professionnel.

Objectifs généraux :

Les actions de formation exprimées dans ce plan tiennent compte :

Des perspectives du développement du réseau de transport d'électricité.

De l'aménagement de l'organisation.

Du développement des prestations de télécommunication et l'amélioration de la qualité des prestations offertes

Objectifs spécifiques

Le plan de formation vise pour la période 2021 les objectifs spécifiques suivants :

Développer l'expertise notamment dans les domaines de Contrôle Commande Numérique et des Protections afin d'assurer une meilleure maîtrise des technologies et des équipements.

Poursuivre l'effort de formation dans les métiers de base du transport de l'électricité en vue de répondre aux exigences de développement des compétences pour les métiers de l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de Transport de l'électricité.

La formation en management, la Sûreté Interne des établissements, Hygiène et sécurité et le perfectionnement des inspecteurs

La poursuite des formations dans le cadre de la préparation de l'Ecole de Transport (vivier formateurs, documents pédagogiques, programme de formation par moyen propre, programme de formation contractuelle avec l'accompagnement de l'IFEG).

1.Prévision de formation :

Les actions de formation prévues pour le prochain exercice sont orientées principalement vers les domaines de l'exploitation et de la maintenance.

formation des cadres à haut potentiel :

Cette formation sera dispensée au profit de 11 cadres afin de développer leur potentiel et d'acquérir les compétences managériales.

Formations pour la préparation de la relève sur les postes de responsabilités :

Un Programme de Longue Durée sur le management opérationnel sera dispensé au profit de 48 responsables de structures afin de leur permettre de s'adapter à l'environnement économique et juridique de la société et d'acquérir les compétences relatives aux techniques de gestion et de leadership.

Formations pour la préparation de la relève sur les postes clés :

La formation spécialisée des techniciens principaux transports de l'électricité :

Afin de permettre à GRTE de professionnaliser ses techniciens principaux, le prochain exercice verra la poursuite des formations professionnelles spécialisées au profit 83 techniciens principaux dans les métiers du transport de l'électricité suivants :

Exploitation Postes HT : 57 agents

Maintenance Postes HT : 10 agents

Maintenance Lignes HT : 16 agents

La formation avec les fournisseurs étrangers :

Dans le cadre de la réalisation des nouveaux ouvrages, la société vise à l'horizon 2021 la formation de 122 agents sur les équipements basse tension, haute tension, téléconduite et télécommunications comme suit :

Formation CCN exploitation : 21 agents

Formation Protection : 14 agents

Formation Transformateur : 11 agents

Formation Télécommunications : 11 agents

Formation Blindé : 16 agents

Formation Oscilloperturbographe : 10 agents

Formation Redresseur : 12 agents

Formation Télécomptage : 13 agents

Formation Disjoncteur : 14 agents

Autres actions de formation :

D'autres formations professionnelles spécialisées et des perfectionnements sont prévus comme suit :

La formation par moyens propres au profit de 533 agents suivront des formations principalement TST/LST, gestion des incidents, système PGS ,CCN et RTU Siemens Sinaut LSA, diagnostique des transformateurs « analyse des huiles », CCN...).

La formation sur l'analyse d'incident pour 35 agents, afin de permettre de déceler les anomalies lors des incidents et modéliser le réseau pour une meilleure appréciation des grandeurs électriques du défaut.

La formation sur la sécurité électrique, les risques électriques et le secourisme au profit 251 agents principalement comme suit :

le secourisme au profit de 94 agents

L'environnement, santé et sécurité au travail au profit de 20 agents qui interviennent sur ou au voisinage des ouvrages électriques.

La sécurité routière au profit de 43 agents conducteurs de véhicules de service.

La sécurité électrique au profit de 67 agents

Le risque électrique au profit de 35 agents

La formation d'intégration au profit de 82 nouvelles recrues.

La formation pédagogique pour 14 formateurs potentiels, afin de leur faire acquérir des outils et des compétences pédagogiques leur permettant d'enseigner correctement les métiers de bases du transport de l'électricité.

La formation sur la gestion des contrats au profit de 20 agents, dans le but pour l'acquisition des compétences nécessaires en matière de bonne exécution des contrats et des actes de clôture.

La formation sur les nouvelles dispositions relatives aux passations des marchés au profit de 27 gestionnaires.

La formation sur l'élaboration des cahiers de charge au profit de 20 agents appelés à rédiger des cahiers de charges.

La formation sur le reporting (budget et tableau de bord) au profit de 42 cadres.

Les formations sur le management de la qualité au profit de 4 cadres.

La formation de 58 cadres en langues.

2. Analyse des prévisions de formation :

Au titre de l'exercice 2021, GRTE procèdera à la formation de 1683 agents, soit 25698 H/J

L'analyse des prévisions de la formation fait ressortir une prédominance de la population de maîtrise représentant 47% des prévisions de formation.

En nombre d'agents à former, les prévisions par catégorie socio professionnel sont réparties comme suit :

648 Cadres

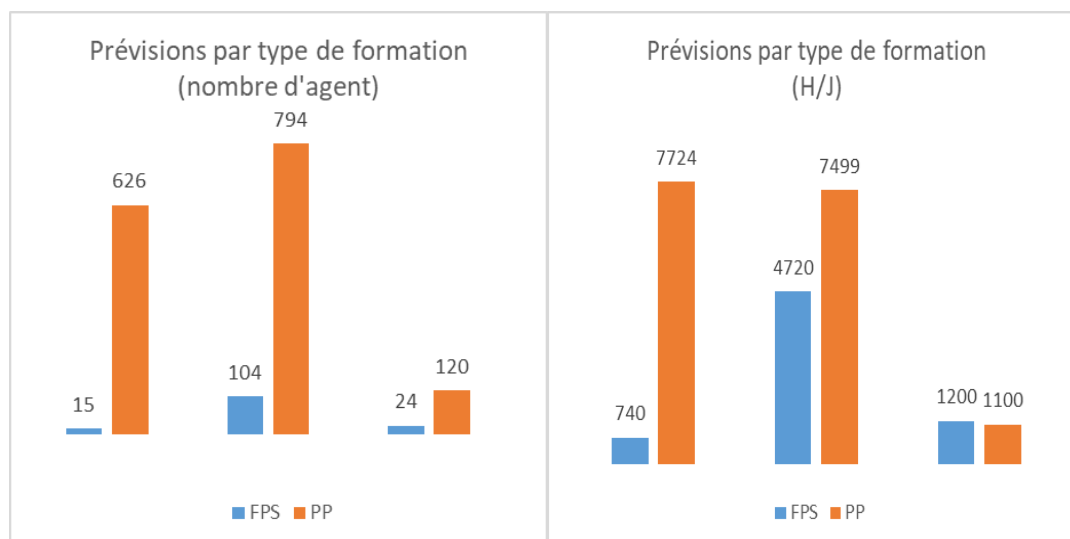
793 Agents de maîtrise

242 Agents d'exécution

les prévisions par type de formation :

Type formation	Nombre d'agents				Nombre d'hommes/jours			
	cadre	maitrise	exécution	Total	cadre	maitrise	exécution	Total
FPS	15	104	24	143	740	4720	1200	6660
PP	626	794	120	1540	7724	7499	1100	16323
Total	641	898	144	1683	8464	12219	2300	22983

En nombre d'agents, la F.P.S représente 8 % et le P.P représente 92 % de l'ensemble des prévisions de formation.



Formation professionnelle spécialisée :

143 agents soit 6660 Hommes/jours bénéficieront de formation professionnelle spécialisée, répartis comme suit :

15 cadres correspondant à 740 hommes / jours

104 agents de maîtrise correspondant à 4720 hommes/jours

24 agents d'exécution correspondant à 1200 hommes/jours

Perfectionnement professionnel :

1540 agents soit 16323 Hommes/jours bénéficieront de formation de perfectionnement professionnel, répartis comme suit :

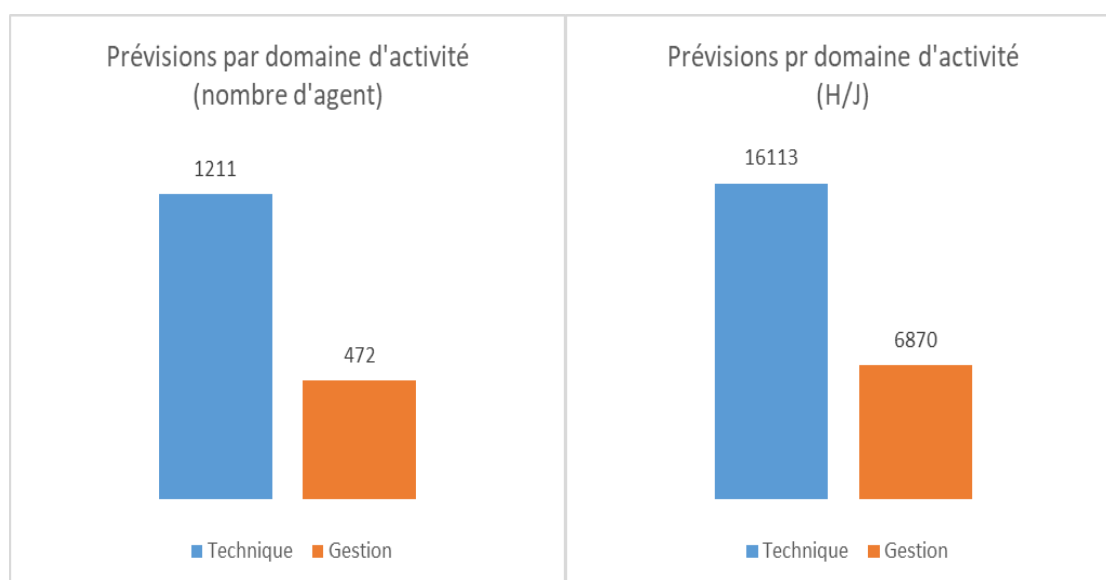
626 cadres correspondant à 7724 hommes / jours

794 agents de maîtrise correspondant à 7499 hommes/jours

120 agents d'exécution correspondant à 1100 hommes/jours

Les prévisions de formation par activité :

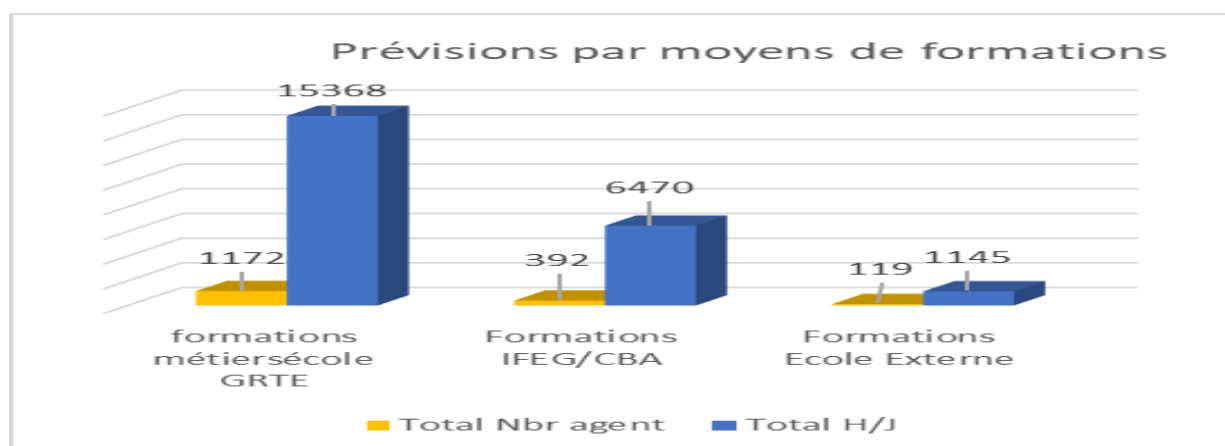
	Activité	cadre	maitrise	exécution	Total Nbr agent	Total H/J	Taux Nbr agent
FPS	Technique	4	101	24	129	5790	90%
	Gestion	11	3	0	14	870	10%
	Total	15	104	24	143	6660	8%
PP	Technique	227	743	112	1082	10323	70%
	Gestion	399	51	8	458	6000	30%
	Total	626	794	120	1540	16323	91%
Total	Technique	231	844	136	1211	16113	72%
	Gestion	410	54	8	472	6870	28%
	Total	641	898	144	1683	22983	100%



A noter que les prévisions de formation à moyen terme sont dominées par le domaine technique avec un taux de 72% par rapport aux formations dans le domaine de la gestion qui représentent 28% des prévisions.

Les prévisions de formation par moyens de formation :

Structures de formation		Cadres	Maîtrise	Exécution	Total Nbr	Total H/J	Taux Nbre. Agent
Formations métiers Transport Electricité	Moyens Propres	129	364	40	533	3374	45%
	Accompagnement IFEG/CAM	109	309	99	517	11135	44,00%
	Fournisseurs Etrangers	38	84	0	122	859	11%
Total formations métiers		276	757	139	117	1536	70%
Formations IFEG/CBA		345	42	5	392	6470	23%
Formations Ecole Externe		20	99	0	119	1145	7%
Total Global		641	898	144	168	2298	100%



Par moyens de formation, les prévisions pour l'exercice 2021 sont réparties comme suit :

Les prévisions de formation métiers de transport électricité représentent 70% répartis comme suit :

Les formations en accompagnement avec l'IFEG/CAM : principalement la formation des TPTE, Electriciens, analyse d'incident, PINR, études lignes et postes, la sécurité électrique et le secourisme...)

Les formations sur les équipements neufs avec les fournisseurs étrangers : les formations des spécialistes métier en Protections et Contrôle Commande Numérique pour exploitant.

Les formations par moyens propres (TST/LST, diagnostic des transformateurs « analyse des huiles », Protection, entretiens des lignes 400 Kv et entretiens des lignes par bicyclettes, accessoires de boites de jonctions, CCN...).

Les prévisions de formation au niveau de l'IFEG/CBA :

Représentent 30 % et toucheront essentiellement

La formation en management opérationnel dans le cadre de la préparation de la relève, les PLD Gestion.

La formation pédagogique pour formateurs afin de constituer un vivier des formateurs potentiels.

Les prévisions de formation au niveau des écoles nationales représentent 7 % essentiellement la formation des administrateurs, réglementation HSE et télésurveillance.

Apprentissage et stages pratiques :

GRTE continuera de contribuer à l'insertion des jeunes dans le cadre de la formation professionnelle et les stages pratiques par la prise en charge de 108 apprentis et 280 stagiaires.

		2021
APPRENTISSAGE	Domaines d'apprentissage	Nombre d'apprentis
	Electrotechnique	6
	Electronique	9
	Electronique Industrielle	14
	Maintenance Industrielle	3

	Instrumentation	1
	Froid	1
	Secrétariat	34
	Gestion Ressources Humaines	14
	Informatique	22
	Comptabilité	4
	Total	108

	Spécialités	Nombre de stagiaires
STAGES DE FIN D'ETUDES	Electrotechnique	87
	Electronique	68
	Electronique industrielle	5
	Maintenance Industrielle	7
	Automatisme	4
	Génie Electrique	20
	Electromécanique	6
	Génie mécanique	3
	HSE	3
	GRH/Management RH	17
	Management	4
	TCM	2
	Marketing/Economie/Commerce	6
	Informatique	11

	Gestion	1
	Finances/Comptabilité	36
	Total	280

Les dépenses de formation :

Le coût total pour la formation de l'exercice 2021 est estimé à 225 MDA

Rubriques de formation		Coûts en MDA
Coûts directs	FPS +PP	147
	Apprentissage	72
Total Coût Direct		219
Total coûts indirects	Coût du personnel	6
Total Général		225

N.B : le coût de la formation contractuelle avec fournisseurs étrangers n'est pas inclus dans les prévisions de dépenses formation 2021 étant indiqué qu'il est intégré dans le coût des contrats d'acquisition de matériel

Evolution des ratios :

Le ratio des frais de formation est déterminé par rapport à la masse salariale et chiffre d'affaires comme suit :

Frais formation/MS	3.13%
Frais formation/CA	0.41%

Les frais de formation vont dépasser taux de 2% de la masse salariale tels qu'il est exigé dans la loi de finance 2007.

Moyenne de formation :

	FPS	PP	Global
Moyenne de formation (j/an/agent)	2	4	6

DIVISION FORMATION
N°

P 433

Alger, le

**NOTE POUR
LES REGIONS TRANSPORT ELECTRICITE**

OBJET : Formation objet du marché du marché

P-J : le programme de la formation

Dans le cadre de la formation « Système Contrôle Commande Numérique-MicroSCADA de ABB » objet du marché nous vous demandons de nous transmettre les noms des agents désignés pour suivre cette formation Conformément au tableau, ci-dessous :

formation	DTE/CENTRE	DET/CAPITALE	DTE AN	DTE OR	DTE ST	DTE HM
CCN – MicroSCADA de ABB	4	2	1	1	1	1

Prière nous transmettre les noms des agents désignés conformément au tableau, ci-dessous :

Structure ou base	Matricule	Nom	Prénom	Fonction	Date de recrutement	Date de naissance	Diplôme	Class

Le lieu et les dates de la formation vous sera communiqué ultérieurement.

Salutations distinguées.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

(انظر الملحق رقم 04): مواضيع البرنامج التكويني

PROGRAMME DÉTAILLÉ DE LA FORMATION

II-FORMATION PRATIQUE SUR LE RÉSEAU D'ENTRAÎNEMENT

OU SUR TRAVÉE DE RESERVE

Item	Intervention / Opération	Durée (jr)
1	Secourisme dans les TST	1
2	Lavage des isolateurs	1
3	Remplacement et serrage de boulons	1
4	Siliconage, graissage, nettoyage et dénichage	1
5	Installation des échafaudages	1
6	Remplacement d'isolateurs de support de barre	1
7	Intervention sur sectionneur	1
8	Circuit bouchon <ul style="list-style-type: none">• Shuntage du raccord• Déconnexion et connexion	1
9	Transformateur de potentiel <ul style="list-style-type: none">• Shuntage du raccord• Déconnexion et connexion• Serrage de boulons	1
10	Transformateur de courant <ul style="list-style-type: none">• Shuntage du raccord• Déconnexion et connexion	1
11	Disjoncteur <ul style="list-style-type: none">• Shuntage du raccord• Déconnexion et connexion	2
12	Ouverture d'une bretelle	1
	Durée totale	13 jours



Direction des Ressources Humaines Tél. : 021 836071 Fax : 021 83

65 66

DIVISION FORMATION

N° /2022/GRTE.DRH.F

Alger le,

NOTE POUR :

LE SERVICE MOYENS

OBJET : Prise en charge Hébergement et restauration

P-J : Liste nominative

Dans le cadre de la formation contractuelle sur la télésurveillance prévue au niveau du Poste PCG BBA du 27/03/2021 au 31/03/2021, nous vous demandons de bien vouloir prendre en charge les agents dont la liste est jointe en, en matière d'hébergement, restauration et transport comme suit :

- Hébergement (Diner et Petit déjeuner) :

✓ Du 26/03 au 01/04/2021

- Déjeuner :

✓ Du 27 au 31/03/2021

- Transport : Aéroport ► Hôtel ► DTE/MT-EC El Hamma ► Aéroport :

✓ Du 26/03 au 01/04/2021

Salutations distinguées

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

(الملحق رقم 06): ميزانية التكوين لسنة 2021

PREVISIONS DE FORMATION 2021

THEME	Type Formation	Domaine Formation	Organisme Formation	LIEU	PREVISION 2021siège								
					NBR				DUREE	Total			
					C	M	E	TOT		C	M	E	TOT
Cadre à haut potentiel	PP	Gestion	IFEG	CBA	8	0	0	8	60	480	0	0	480
Programme Intégration Nouvelles Recrues (Technique)	PP	Technique	IFEG	CAM	7	0	0	7	45	315	0	0	315
Analyse des incidents	PP	Technique	IFEG	CAM	4	0	0	4	10	40	0	0	40
Etudes lignes HT	PP	Technique	IFEG	CAM	2	0	0	2	15	30	0	0	30
Etudes Postes HT	PP	Technique	IFEG	CAM	2	0	0	2	15	30	0	0	30
Sécurité électrique	PP	Technique	IFEG	CAM	0	0	0	0	10	0	0	0	0
Risques électriques	PP	Technique	IFEG	CAM	0	0	0	0	5	0	0	0	0
Sécurité Routière	PP	Technique	IFEG	CAM	7	0	0	7	5	35	0	0	35
Secourisme	PP	Technique	IFEG	CAM	12	0	0	12	5	60	0	0	60
Environnement, santé et sécurité au travail	PP	Technique	IFEG	CAM	2	0	0	2	5	10	0	0	10

CCN pour exploitant		Technique	GRTE	GRTE	2	0	0	2	5	10	0	0	10
Compteur Actaris		Technique	GRTE	GRTE	2	0	0	2	4	8	0	0	8
Plan de protection et philosophie de régale		Technique	GRTE	GRTE	7	3	0	10	5	35	15	0	50
PP		Technique	GRTE	GRTE	1	0	0	1	5	5	0	0	5
PP	PP	Technique	GRTE	GRTE	1	0	0	1	10	10	0	0	10
PP	PP	Technique	GRTE	GRTE	1	0	0	1	10	10	0	0	10
PP	PP	Technique	GRTE	GRTE	2	0	0	2	4	8	0	0	8
règlementation HSE	PP	Gestion	externe	rouiba	2	0	0	2	5	10	0	0	10
Administrateurs	PP	Gestion	externe	Univ Koléa	2	0	0	2	15	30	0	0	30
système de télésurveillance	PP	Gestion	externe		1	0	0	1	10	10	0	0	10
TOTAL 2021					208	6	1	215	548	2801	70	45	2916

(الملحق رقم 07): دفتر الشروط



الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

CONTRAT N° 2021/...../KD.T/.....

AP N°45N 038

FOURNITURE, INSTALLATION ET CONFIGURATION,
FORMATION ET ESSAI DE MISE EN SERVICE POUR
LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME ANTI-INTRUSION ET
VIDEOSURVEILLANCE AU NIVEAU DU POSTE
ELECTRIQUE BLINDE DU GRTE 60/10 KV DE TEXRAINE EX DAR

PIECE II – Annexe 11

FORMATION

EURL IMTRADE

02 Rue Aloui
Hafnaoui 07000
Biskra

Mandataire désigné par le Maitre d'Ouvrage : Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz « CEEG.Spa »

TABLE DES MATIÈRES

- 1. Objet**
- 2. Les qualifications des formateurs**
- 3. Etendue de formation**
- 4. Programme de formation**
- 5. Lieu et durée de la formation**
- 6. Documentation de la formation**

OBJET

Les dispositions générales qui suivent ont pour but de préciser les modalités du « Plan de formation » auxquelles l'Entrepreneur doit se conformer et qu'elle doit accomplir lors de la réalisation du projet.

L'Entrepreneur doit produire une liste détaillée des cours et/ou modules proposés, incluant sans être limitative, les aspects suivants :

- Description de la formation ;
- Le profil des candidats ;
- Les objectifs de la formation ;
- Les unités d'apprentissage et les sujets visés par la formation ;
- Les endroits de formation ;
- Le calendrier et la durée de la formation ;
- La documentation ;
- Le profil des formateurs ;
- Le coût de la formation.

LES QUALIFICATIONS DES FORMATEURS

Les formateurs devront bien s'exprimer en français et posséder un niveau de qualification et d'expérience professionnelle approprié afin d'assurer un transfert de compétences et connaissances de la technologie associée aux composantes des systèmes à implémenter et aux aspects de gestion, qui garantissent l'exploitation et l'entretien des équipements prévus dans le cadre de ce projet.

Les CV des formateurs proposés, seront soumis au Maître d'Ouvrage pour son approbation.

ETENDUE DE FORMATION

L'Entrepreneur doit prévoir une formation sur l'ensemble des systèmes de sécurité qui doit inclure la résolution de problèmes. Cette formation doit être dispensée en langue française.

La formation se composera de deux parties :

- Cours théoriques
- Cours pratique.

La formation doit fournir aux stagiaires la capacité de mettre en application leurs connaissances acquises.

PROGRAMME DE FORMATION :

L'Entrepreneur doit fournir au Maître d'Ouvrage, pour approbation, un programme détaillé de formation qui touche tous les composants des systèmes de protection prévus dans le cadre du projet.

Cette formation est destinée aux personnels d'engineering, de l'exploitation et de la maintenance, elle doit concerner principalement, pour l'ensemble des systèmes prévus, les aspects suivants :

A- Exploitation :

A-1-Système Anti-Intrusion :

- Initiation sur le système anti-intrusion,
- La source d'alimentation,
- Principe de fonctionnement, installation et mise en marche du câble de détection et ses accessoires
- Les différents composants du système,
- Les actions à éviter pour protéger les équipements,
- Paramétrage du système
- Le logiciel de gestion : Utilisation du logiciel de gestion et la visualisation des différentes alarmes.

A-2-Système Vidéosurveillance :

- Initiation sur le système de vidéosurveillance,
- Les différents composants du système de vidéosurveillance,
- La source d'alimentation,
- La mise en marche du système,
- Les différents modes d'affichages,
- Gestion du mur d'images,
- Manipulation de l'ensemble du système,
- Les alarmes (détection du mouvement, les différents messages du système),
- Les actions à éviter pour protéger le système,
- Le logiciel de gestion : Utilisation du logiciel de gestion et la lecture des événements.

A-3-Système de gestion unifiée :

- Initiation sur le système de gestion unifiée,
- La source d'alimentation,
- La mise en marche du système,
- Les différents modes d'affichages,
- Manipulation de l'ensemble du système,
- Les alarmes (détection du mouvement, les différents messages du système),
- Les actions à éviter pour protéger le système,
- La lecture des événements.

NB : Chaque séance théorique sera suivie par une séance pratique

B- Maintenance de routine et révision des équipements :

B-1-Système Anti-Intrusion :

Initiation sur le système anti-intrusion,

- La source d'alimentation,
- La mise en marche du système,
- Le montage et le démontage,
- Les différentes alarmes du système,
- Les actions à éviter pour protéger les équipements,
- Techniques de diagnostic et détection des pannes (logiciel et matériel),
- Le logiciel de gestion : installation et désinstallation, Utilisation du logiciel et la visualisation des différentes alarmes.

B-2-Système Vidéosurveillance :

- Initiation sur le système de vidéosurveillance,
- Les différents composants d'un système de vidéosurveillance,
- La source d'alimentation,
- La mise en marche du système,
- Les différents modes d'affichages,
- Manipulation de l'ensemble du système,
- Les alarmes (détection du mouvement, les différents messages du système),
- Technique de diagnostic et détection des pannes (logiciel et matériel)
- Les actions à éviter pour protéger le système,
- Le logiciel de gestion : Utilisation du logiciel, la lecture des événements et l'enregistrement des événements.

B-3-Système de gestion unifiée :

- Initiation sur le système de gestion unifiée,
- La source d'alimentation,
- La mise en marche du système,

- Les différents modes d'affichages,
- Manipulation de l'ensemble du système,
- Les alarmes (détection du mouvement, les différents messages du système),
- Les actions à éviter pour protéger le système,
- Techniques de diagnostic et détection des pannes (logiciel et matériel),
- La lecture des événements.
- L'enregistrement des événements.

NB : Chaque séance théorique sera suivie par une séance pratique

C-configuration des systèmes installés :

C-1-Système Anti-Intrusion

C-2-Système Vidéosurveillance C-3-Système de gestion unifiée

NB : Chaque séance théorique sera suivie par une séance pratique

1- LIEU ET DUREE DE LA FORMATION

Tout le programme de formation au bénéfice des agents du Maitre d'Ouvrage devra avoir lieu en Algérie.

- DUREE : 07 JOURS
- NOMBRE D'AGENTS CONCERNES : DIX (10) AGENTS
- LIEU PREVU : SUR SITE.

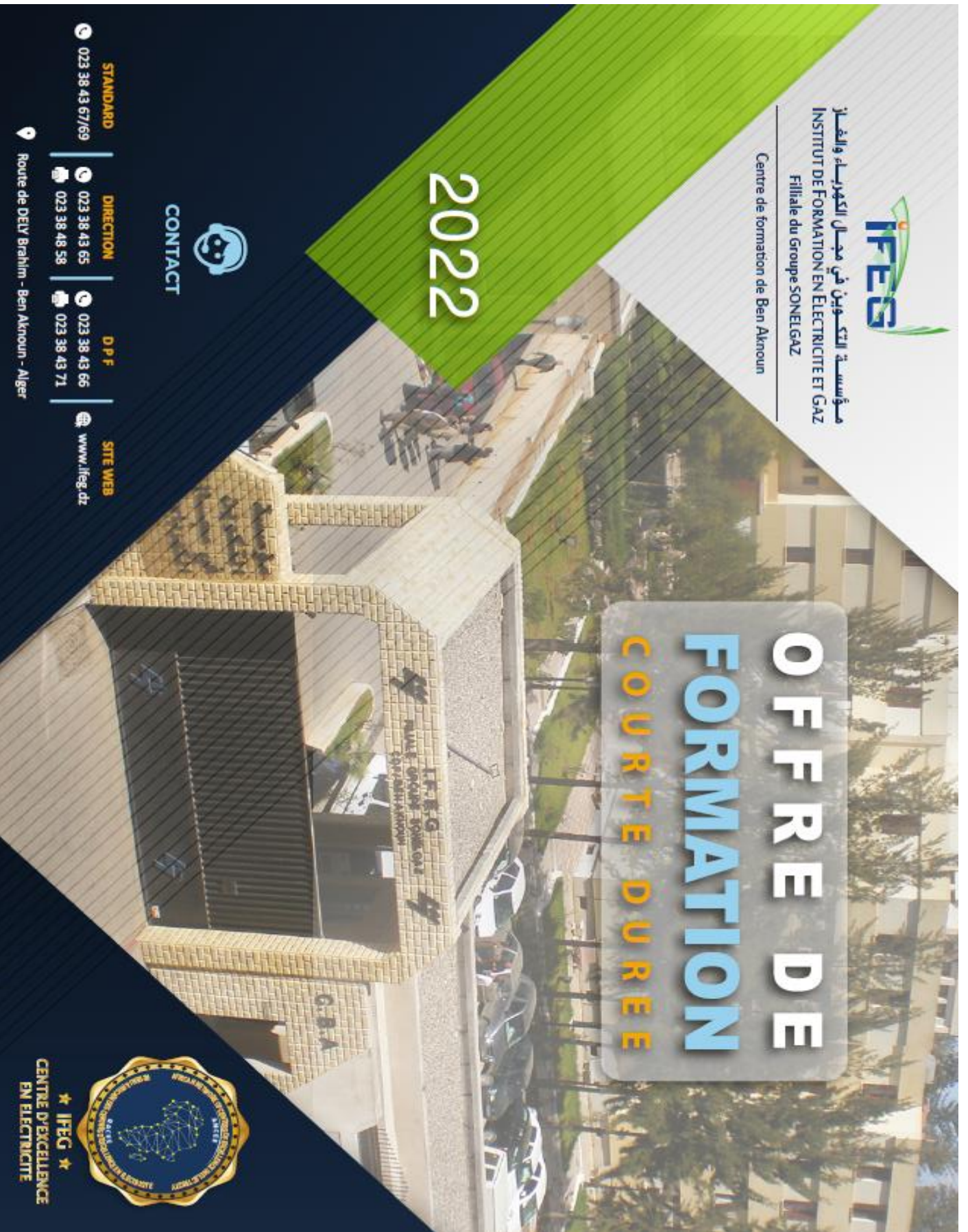
2- DOCUMENTATION DE LA FORMATIO

L'Entrepreneur est tenu de remettre toute la documentation (supports de cours et manuels) en français.

Une copie « électronique CD/DVD-ROM » de chaque document devra être remise au Maitre d'Ouvrage.

Les manuels des participants seront soumis au Maitre d'Ouvrage pour approba

(الملحق رقم 08): صورة لواجهة مكان التكوين



IFEFG
مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز
INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
Filiale du Groupe SONELGAZ
Centre de formation de Ben Aknoun

2022

OFFRE DE FORMATION COURTE DUREE

CONTACT

STANDARD
023 38 43 67/69

DIRECTION
023 38 43 65
023 38 48 58

D P F
023 38 43 66
023 38 43 71

SITE WEB
www.ifeff.dz

Route de DELY Brahim - Ben Aknoun - Alger

IFEFG
RUE GAZEL SONELGAZ
BEN AKNOUN

GAZ

IFEFG
★ IFEFG ★
CENTRE D'EXCELLENCE EN ELECTRICITE

(الملحق رقم 09)

DIVISION FORMATION

N° /2019/GRTE.

P 433

Alger, le

NOTE POUR :
LA REGION TRANSPORT ELECTRICITE D'ALGER

OBJET : Absence –Formation « CCN exploitation »

REF : Note de Service n° /GRTE

Dans le cadre de la formation « CCN exploitation » n°, projet
, qui se déroule du 03 au 14/11/2019 au niveau de Poste Blindé El Biar, nous
vous informons que M. ne s'est pas présenté pour suivre cette formation.

A cet effet et suite à l'instruction de Monsieur le PDG citée en référence et en application
des articles 156 et 157 du règlement intérieur de GRTE, nous vous demandons de prendre
les mesures disciplinaires qui s'imposent et de nous Tenir informés.

Salutations distinguées.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Direction des Ressources Humaines

DIVISION FORMATION

N° / 2019.

P. 431

NOTE POUR
LA DIRECTION ORGANISATIONS ET SYSTEMES

OBJET : Désignation délégué stagiaires

PJ : Listes des agents concernés.

Afin de permettre la réalisation des actions de formation dans de bonnes conditions, il a été décidé de procéder à la désignation d'un délégué de stagiaires pour chaque action de formation programmée en Algérie.

A ce titre, pour la formation ci-dessous :

- Thème :
- Lieu de la formation : Siège de GRTE
- Date : du 10/11/2019 au 14/11/2019.
- Durée : 05 jours ouvrables.

M. Ingénieur d'Etudes Principal au niveau de la Direction Organisation et Systèmes est désigné, délégué des stagiaires et par conséquent sa mission principale est d'être l'interlocuteur direct vis à vis du centre de formation (formateur(s)).

Outre cette prérogative M. devra :

- Veiller au respect du programme de la formation,
- Signaler les dysfonctionnements et les absences à la Direction des Ressources Humaines
- Assurer la discipline au sein du groupe,
- Renseigner le formulaire d'évaluation à chaud,
- Récupérer toute la documentation nécessaire et veiller à sa diffusion, auprès des collègues n'ayant pas bénéficié de la formation,
- Rédiger le rapport de formation et le remettre s/c de la voie hiérarchique à la DRH au plus tard le 17/11/2019.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

(الملحق رقم 12): استمارة التقييم الساخن

Intitulé de la formation :	Période : du au
Participant (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Organisme de formation :	Lieu :
Type de l'action : Perfectionnement <input type="radio"/> Formation Professionnelle Spécialisée <input type="radio"/> Recyclage <input type="radio"/>	

Cochez la case qui correspond mieux à ce que vous pensez

Non satisfait (1) Peu satisfait (2) Satisfait (3) Très satisfait (4)

	(1)	(2)	(3)	(4)
▪ J'étais motivé(e) à suivre cette action.				
▪ Les objectifs annoncés ont été respectés.				
▪ Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes.				
▪ Les méthodes pédagogiques et d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.				
▪ Les supports de présentation utilisés m'ont convenu				
▪ Qualité des documents pédagogiques				
▪ Les cas et les activités pratiques étaient pertinents et adaptés à la formation.				
▪ Le (s) formateur (s) communiquait (aient) de façon clair et dynamique...				
▪ Le (s) formateur (s) vous a (ont) semblé maîtriser les contenus de la formation				
▪ Le (s) formateur (s) a (ont) favorisé les échanges.				
▪ L'accueil				
▪ L'hébergement				
▪ La restauration				
▪ L'organisation				
▪ La durée de la formation				
▪ Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
▪ Appréciation globale				

Y a-t-il eu un ou plusieurs thèmes qui n'ont pas été abordés dans ce stage ? Si oui, lesquels ?

.....
.....

Commentaires et recommandations

(الملحق رقم 13): تقرير استمارة التقييم الساخن

Direction des Ressources Humaines
Division Formation

Alger, le 02/10/2019

**Rapport d'évaluation à chaud de la formation sur
CCN MICRO SCADA ABB Poste El Biar**

Formation dispensée au niveau du Poste Blindé El Biar
Du 03 au 14/11/2019

Introduction :

Le présent rapport constitue un bilan à chaud de la formation sur « Contrôle Commande Numérique MICRO-SCADA ABB ».

Le cycle s'est déroulé sur cinquante (50) jours ouvrables en mode alterné au niveau au niveau du Poste Blindé El Biar, du 03 au 14/11/2019.

Effectif du groupe :

Le nombre d'agents inscrits pour suivre cette formation est de huit (08) agents répartis, comme suit :

- ⬇ La région de transport électricité d'Alger : 04 agents.
- ⬇ La région de transport électricité d'Annaba : 01 agent.
- ⬇ La région de transport électricité de Hassi Messaoud : 01 agent.
- ⬇ La région de transport électricité d'Oran : 01 agent.
- ⬇ La région de transport électricité de Sétif : 01 agent.

Atteinte des objectifs de la formation :

- Intervenir sur l'équipement pendant la durée de la de la garantie sous l'entière responsabilité du constructeur
- Maîtriser le fonctionnement des équipements
- Participer activement aux tests de mise en service des équipements
- Maîtriser les procédures de maintenance des équipements
- Maîtriser le paramétrage et la configuration des équipements
- Maîtriser l'exploitation optimale de l'équipement

Formateur

M.

Programme de la Formation :

Semaine 1 :

- Introduction et vue globale de la formation
- Description du système CCN
- Schéma unifilaire
- Architecture du Système
- Description des équipements CCN
- Serveur, GPS , PC , Imprimantes
- Introduction aux reseaux TCP/IP
- Description des adresses IP
- Liste des adresses
- Introduction au Protocol CEI-61850

- Introduction au simulateur CEI-61850
- IEC Browser (SIEMENS)
- Introduction à l'ingénierie CEI-61850
- SET600 (ABB)
- Introduction au système MICRO-SCADA
- Procédure d'installation
- Backup de la BD
- Restauration de la BD
- Introduction aux relais IED670
- Introduction au logiciel PCM600
- Procédure de communication AVEC IED
- Téléchargement DE LA BD
- Introduction au relais REC670 (UDT)
- Application configuration
- Signal Matrix
- Graphical Display
- Parameter Settings
- Monitoring
- Oscilloscope
- OPC server
- Introduction
- Backup et Restauration
- Configuration
- Online Diagnostic
- Ecrans
- Manipulation
- Lien à la BD

Semaine 2 :

- Niveau 2
- Process Object (points simples)
- (Dis, Sect.)
- Mesures
- Autres
- Event Handling objets
- Scale objets
- Event Channels
- Time channels
- Command procédures
- OPC PO client

(الملحق رقم 14): نموذج شهادات التفوق

CENTRE DE FORMATION DE

Département Pédagogie et Formation

Subdivision Administration de la Formation

N°

Attestation de réussite

Fait à Alger, le

Je soussigné, le Directeur du centre de formation de

, atteste que:

Mme, Mlle, M.:

Unité: GRTE/SIEGE

Né(e) le:

à:

A suivi avec succès l'action de formation :

"ANGLAIS PRÉ INTERMÉDIAIRE NIV 2 (30 JOURS)"

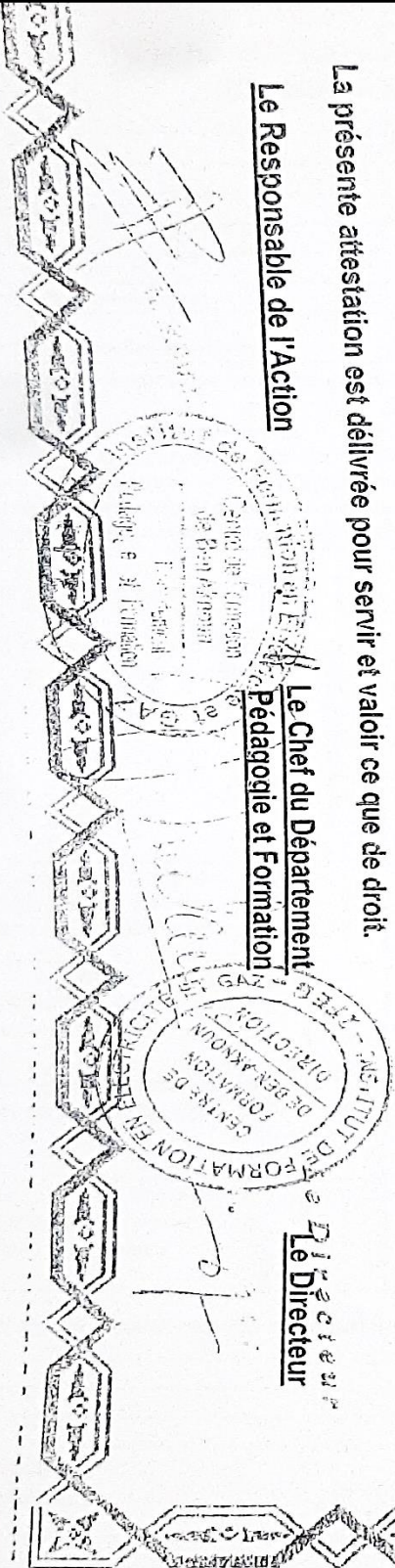
Du: 04/01/2015 Au: 11/06/2015 (Soit: 30 Jours)

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Responsable de l'Action

Le Chef du Département
Pédagogie et Formation

Le Directeur



(الملحق رقم 15): استمارة التقييم البارد

Intitulé de la formation :	Période : duau....
Participant (nom et prénom) :.....	Structure d'appartenance :
Organisme de formation :	Lieu de formation :
Mode : Alterné <input type="radio"/> bloqué <input type="radio"/>	
Type de l'action : Perfectionnement <input type="radio"/> Formation Professionnelle Spécialisée <input type="radio"/> Recyclage <input type="radio"/>	

A renseigner par la structure formation

L'objectif de la formation :

A renseigner par le responsable hiérarchique direct Pour chaque point, cochez la case qui correspond le mieux à votre évaluation.	Commentez vos réponses				
	Pas d' accord	Moyennement d' accord	D' accord	Fortement d' accord	
	1	2	3	4	
Les connaissances acquises lors de la formation ont-elles- été mises en application par votre collaborateur ?				
La formation a-t-elle permis d'améliorer l'efficacité de votre collaborateur dans sa structure ?				
Des difficultés ont-elles perturbé la mise en pratique de la formation ?				
Des compléments à la formation seraient-ils nécessaires pour le bénéficiaire ou votre structure ?				

Commentaires de l'agent ayant suivi la formation

.....
.....

DATE DE L'EVALUATION :

SIGNATURE : Hiérarchie

Agent

(الملحق رقم 16): تقرير التقييم البارد

Direction des Ressources Humaines Tél. : 021 83 60 71 Fax : 021 83 65 66

DIVISION FORMATION
N° /2010/GRTE.DRH.F

**NOTE POUR
LA REGION TRANSPORT ELECTRICITE DE SETIF**

Objet : Rapport d'évaluation à chaud du programme d'intégration des nouvelles recrues
Pour techniciens (session du 03/10/2010)
P-J : Rapport d'évaluation à chaud
Treize (13) fiches d'évaluation à chaud de la formation

Dans le cadre du programme d'intégration pour nouvelles recrues (technique) qui s'est déroulé du 03/10/2010 au 02/12/2010 au niveau du Centre de Formation d'Ain M'lila, nous vous transmettons ci-joint le rapport d'évaluation à chaud ainsi que treize fiches d'évaluation à chaud de la formation.

Salutations Distinguées.

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES P/I

Copie :
PDG GRTE
CAM

(الملحق رقم 17): نموذج تقييم اداء العاملين الشركة

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
---------------------	--	-----	--

POSTE OCCUPE	
--------------	--

ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
--------------------------	--	------------	--

DIRECTION		UNITÉ	
-----------	--	-------	--

CODE SERVICE		CODE BG	
--------------	--	---------	--

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (L'évaluateur).
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée « résumé de l'évaluation annuelle ».
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la à son niveau.

1. ÉVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRE
TRIMESTRE 1 PRI	/ 10

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRE
TRIMESTRE 2 PRI	/ 10

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRE
TRIMESTRE 3 PRI	/ 10

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRE
TRIMESTRE 4 PRI	/ 10

MOYENNA ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$ →

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportement observables	Nbre de points (8)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i. e : Comprend Facilement orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement l’instruction de travail tel qu’elles sont arrêtées. S’adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i. e : Observe strictement les normes de travail ainsi de règles d’hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signal à sa hiérarchie tout anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d’usage en vigueur.					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i. e : Respecte les horaires de travail et ne s’absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l’atteinte des objectifs du groupe. Entretien des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).					
4. DYNAMISME, i e : Fait preuve de beaucoup d’efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.					
TOTAL (3)					
NOTE FINALE (4)					40
					40

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé

(en se basant sur les comportement décrits et sur la signification des -1, 2, 3, 4-donnée ci-après) :

Cotes	signification
1	Compétence absente
2	Compétence à développer
3	Compétence à parfaire
4	Compétence acquise

(2) Traduire ces cotes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Cotes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROL	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0.8)	NOTE PONDEREE (N X 0.2)	NOTE / 20