

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

**العنوان:**

**دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية**

**دراسة حالة بابتدائياتبلدية الأمير عبد القادر -جيجل-**

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

**إعداد الطالبتين:**

✓ مريم بورفيس

✓ ربيعة رويح


**إشراف الأستاذ:**

✓ مختار حديد

**أعضاء لجنة المناقشة:**

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ : برحال عبد الوهاب
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: مختار حديد
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: بلجازية عمر

السنة الجامعية: 2016/2017

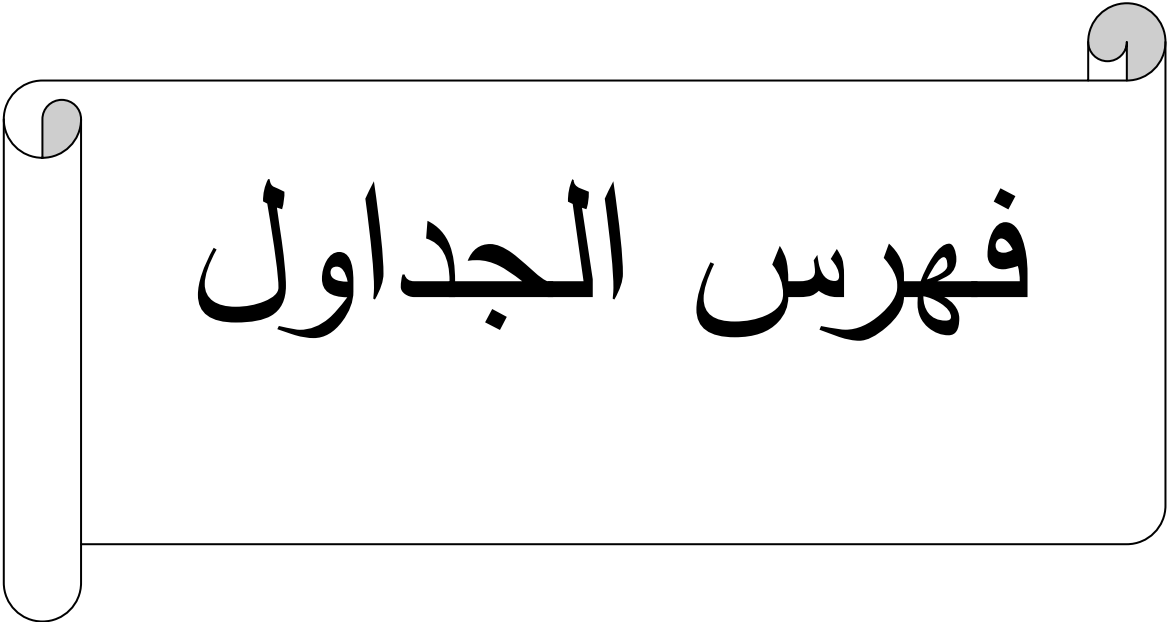


# فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
الصفحة	عنوان المحتوى
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين</b>	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: ماهية التكوين.....
09	المطلب الأول: مفهوم التكوين.....
12	المطلب الثاني: مبادئ التكوين.....
14	المطلب الثالث: أهداف التكوين.....
15	المبحث الثاني: تنظيم عملية التكوين.....
15	المطلب الأول: أنواع التكوين.....
18	المطلب الثاني: أساليب التكوين.....
20	المطلب الثالث: محددات نجاح وفشل عملية التكوين.....
21	المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين.....
22	المطلب الأول: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية.....
26	المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.....
28	المطلب الثالث: مرحلة تقييم البرنامج التكويني.....
31	الخلاصة.....
<b>الفصل الثاني: التكوين كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية</b>	
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.....
34	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
36	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.....
38	المطلب الثالث: معايير أداء الموارد البشرية.....

39	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.....
41	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.....
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.....
43	المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.....
45	المطلب الثالث: الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية.....
50	المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية.....
50	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية.....
52	المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية.....
53	المطلب الثالث: طرق تحسين أداء الموارد البشرية.....
54	المبحث الرابع: مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.....
55	المطلب الأول: مساهمة التكوين في تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية.....
57	المطلب الثاني: مساهمة التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية.....
59	المطلب الثالث: مساهمة التكوين في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية.....
60	الخلاصة.....
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكون في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية لبلدية الأمير عبد القادر - جيجل -</b>	
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: تقديم المؤسسة التربوية.....
63	المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية.....
63	المطلب الثاني: أسباب تكوين الأساتذة في المؤسسة التربوية.....
65	المطلب الثالث: محتويات برامج تكوين الأساتذة بالمؤسسات التربوية.....
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
67	المطلب الأول: تحديد حجم وعينة الدراسة.....
67	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
68	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة.....
70	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة.....
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.....
73	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية.....
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة.....

86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
88	الخلاصة.....
90	الخاتمة العامة.....
/	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص



# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أوجه التشابه والاختلاف بين التكوين والمصطلحات المشابهة أو المرتبطة به	01
68	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي	02
68	توزيع سلم ليكارت	03
70	الأستاذة المشرفون على التحكيم الظاهري للإستبانة	04
71	الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بعملية التكوين	05
72	الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بأداء الموارد البشرية	06
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
74	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
75	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	10
76	إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التكوين	11
81	إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أداء الموارد البشرية	12
86	نتائج اختبار مساهمة التكوين في زيادة فاعلية الموارد البشرية	13
86	اختبار مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية	14
87	اختبار فرضية مساهمة التكوين مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية	15

# فهرس الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
42	الإطار العام لتقييم الأداء الفردي من قبل المسؤول المباشر	01
48	خطوات الإدارة بالأهداف	02

اسم الملحق	رقم الملحق
الإستبانة	01
قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول	03
الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني	04
معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية	06
عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التكوين	07
المتوسط والانحراف الكلي لمحور التكوين	08
عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية	09
المتوسط والانحراف الكلي لمحور أداء الموارد البشرية	10
اختبار الفرضيات	11



# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم عناصر الإنتاج الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في نجاحها وتحقيق أهدافها، لذلك يجب على المسؤولين الاهتمام بالمورد البشري، كونه موردا أساسيا تسعى المنظمات لاستثماره واعتباره شريك لها والسعي لتطويره والحفاظ عليه من أجل الرقي به نحو الأفضل.

فالمورد البشري يلعب دورا حاسما في نشأة المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطورها، كما أنه محدد أساسي لموقعها ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية والذي يمكنها من مواجهة التحديات المختلفة، ولكي يحقق هذا المورد البشري أهداف المؤسسة يجب أن يكون ذو كفاءة عالية، ومن هنا تظهر أهمية التكوين كأحد الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتحسين أداء مواردها البشرية من خلال تهميتهم وتطويرهم واستغلال إمكانياتهم، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة حول طبيعة الأعمال الموكلة لهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.

فسعي المؤسسة الدائم نحو تحسين أداء مواردها البشرية من خلال التكوين الذي يعتبر أحد أهم العمليات لتحسين هذا المورد، ويتجسد ذلك من خلال إحداث تغييرات لمعالجة الفجوة أو القصور الموجود في الأداء.

فالتكوين يعتبر من الحقوق التي يطالب بها العمال منذ مدة طويلة، إلا أن تم تكريسه في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف ببعض حقوقه بما يتلائم مع التطور التكنولوجي لوسائل العمل، ولذلك نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغاً له، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة أو مختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على أساتذة ذوي مهارات عالية.

### أولاً- إشكالية الدراسة:

إن تحسين أداء المنظمات بما فيها المؤسسات التربوية يشكل اهتماما كبيرا، وقدرة أي منظمة على إدارة مواردها البشرية يعد من أهم الخصائص التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات، فالمورد البشري بما يملك من قدرات وطاقات ومهارات هم الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة.

وتبعاً للأهمية المتزايدة للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في

التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشري في المؤسسات التربوية ببلدية الأمير عبد القادر - جيجل-؟

ويندرجتحت هذا السؤال المحوري تساؤلات فرعية أهمها:

✓ ما مدى مساهمة التكوين في زيادة فعالية الموارد البشرية؟

✓ ما مدى مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة الموارد البشرية؟

**ثانيا- الفرضيات:**

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

**1. الفرضية الرئيسية:**

يساهم التكوين مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية.

**2. الفرضيات الفرعية:**

✓ للتكوين دور إيجابي في زيادة فعالية الموارد البشرية.

✓ للتكوين دور إيجابي في رفع كفاءة الموارد البشرية.

**ثالثا- أهمية موضوع الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية حيث يعد التكوين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، وذلك في تكوين الفرد وتنمية مهاراته وخبراته، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

✓ تزايد الاهتمام بالموارد البشري باعتباره العصب الأساسي في أي منظمة و مصدر كفاءتها وفعاليتها.

✓ يعتبر التكوين وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية ولهذا يجب التعرف عليه وعلى سيرورة العملية

التكوينية.

✓ أهمية الموضوع في البحوث العلمية وارتباطه بالواقع العلمي.

**رابعا- أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة إلى الأسباب التالية:

### الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- ✓ علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.
- ✓ الرغبة في توسيع رصيدنا المعرفي حول أحد الممارسات التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.

### الأسباب الموضوعية:

- ✓ التكوين يعتبر أهم الركائز الأساسية للمؤسسة لما يحققه من فعالية وتأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- ✓ معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ التعرف على واقع التكوين في المؤسسات الوطنية من خلال دراسة حالة لإحدى هذه المؤسسات وذلك بإجراء دراسة ميدانية بها.

### خامسا - أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ إبراز دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ محاولة معرفة نقاط الضعف والنقص التي يعاني منها التكوين في المؤسسة.
- ✓ التعرف على مدى الاستفادة من البرامج التكوينية التي يتلقاها المورد البشرية بالمؤسسة.
- ✓ التأكد من دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية نظريا ومقارنتها بالجانب التطبيقي وهذا من خلال دراسة تطبيقية بالمؤسسات التربوية لبلدية الأمير عبد القادر.

### سادسا - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

- من أجل تقديم المعلومات بصورة جيدة وواضحة ومفصلة وللإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها تم اختيار منهج الدراسة كالأتي:
- ✓ **الجانب النظري:** تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي، من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع والمتمثلة في الكتب والمجلات و النصوص القانونية والوثائق الرسمية والمذكرات والملتقيات بهدف إثراء الموضوع.

✓ الجانب التطبيقي: لتدعيم ما توصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وهذا لمحاولة معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية ببلدية الأمير عبد القادر - جيجل-.

### سابعا- الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

يتمثل الإطار الزمني والمكاني لموضوع الدراسة في:

✓ الإطار الزماني: تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017/2016.

✓ الإطار المكاني: تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسات التربوية ببلدية الأمير عبد القادر - ولاية جيجل-.

### ثامنا - الدراسات السابقة:

سوف نقوم بعرض بعض مساهمات الدراسات السابقة التي تناولت التكوين وأداء الموارد البشرية.

1. دراسة بوقطف محمود: بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، سنة 2014 حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة هل يوجد للتكون أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقتهم برفع أداء الموظفين بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، حيث توصل في الأخير إلى أن البرامج التكوينية لها دور كبير في نجاح وفاعلية عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

2. دراسة كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص: بعنوان أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة أقمصة جن جن - جيجل - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2015 حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة كما هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب، بالإضافة إلى ذلك معرفة أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري حيث توصلت الدراسة إلى أن التكوين يحضى بأهمية كبيرة في المؤسسة وله أثر كبير في تحسين أداء مواردها وتنمية معارفهم.

3. دراسة حنان بوفروم : بعنوان أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2008، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة تأثير التقييم على أداء العاملين وما هو واقع التقييم في الشركة الإفريقية للزجاج كما هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لهذه الممارسة التسييرية حيث توصل في الأخير إلى أن الشركة لا تستخدم نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموارد البشرية واقتصارها على منح المكافآت.

4. **دراسة بلال كرامش** : بعنوان أثر التدريب على الأداء في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2007، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مكانة التدريب في المؤسسة والأثر الناتج عن تطبيق برامج التدريب على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين السلوك وزيادة الأداء، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر هذه الوظيفة على الأداء بالإضافة إلى محاولة التعرف على المراحل التي تمر بها العملية التدريبية حيث توصل في الأخير إلى أن ظروف الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة هي على العموم ملائمة بالنسبة للجميع.

### تاسعا - صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه ما يلي:

✓ نقص المراجع التي تربط بين متغيرات الدراسة.

✓ صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبانات بسبب ضيق الوقت وانشغال العمال في عملهم.

### عاشرا - خطة الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة التي تضمنتها، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي وفق الخطة التالية:

**الفصل الأول:** الإطار النظري للتكوين.

**الفصل الثاني:** التكوين كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** دراسة ميدانية لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات

التربوية لبلدية الأمير عبد القادر.



**تمهيد:**

يعتبر التكوين من أهم النشاطات الإدارية في المنظمة مهما كانت طبيعة ونوع نشاطها باعتباره أداة فعالة في تنمية المورد البشري وتحسين ومواكبة التغيرات البيئية كالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية... الخ، حيث تنصب في مجملها على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمعارف التي يحتاجونها من أجل تطوير قدراتهم في الاتجاه الصحيح والمرغوب فيه والتي تحقق نتائج إيجابية للمورد البشري والمنظمة والمجتمع. إذ زاد الاهتمام بالتكوين نظرا لارتباطه بأداء الفرد والمنظمة حيث تدل كافة المؤشرات على أنه أصبح من أولويات المنظمات من أجل تحسين وتنمية أداء مواردها البشرية من خلال متابعة مختلف مراحل العملية التكوينية .

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية التكوين.
- ✓ **المبحث الثاني:** تنظيم عملية التكوين.
- ✓ **المبحث الثالث:** مراحل العملية التكوينية.

**المبحث الأول: ماهية التكوين**

لقي موضوع التكوين اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين الاقتصاديين لا له أثر كبير في تعزيز المؤهلات العلمية والمعارف الجديدة التي يكتسبها المورد البشري عن طريق تنفيذ المبادئ ووضع سياسات وبرامج خاصة لتجديد معارفهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة ومواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين

سننتظر في هذا المطلب إلى تعريف التكوين، أهمية التكوين والمفاهيم المرتبطة بالتكوين.

#### أولاً- تعريف التكوين:

يعرف التكوين بأنه: " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup> ويعرف بأنه: " الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة".<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: " مجموعة من العمليات التي تسمح للأشخاص و الجماعات من ممارسة وظائفهم الحالية و المستقبلية بجدارة و إيقان و ذلك من أجل السير الحسن لملاحم المؤسسة".<sup>3</sup> ولقد تضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مسؤولية السلطات في إقامة دورات تكوينية للموظفين في نص الأمر ( 03-06 ) من فصله الخامس: " ضرورة الإدارة تنظيم دورات تكوينية وتحسين المستوى بصفة دائم قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف".<sup>4</sup> وكتعريف إجرائي للتكوين: هو النشاط المنظم المستمر والمبدول لتزويد المتكويين بالمعارف والمهارات لرفع مستوى أدائهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب فيه، من خلال تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة.

#### ثانياً- أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة يمكن حصرها في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، المنصورة، 2008، ص 141.

<sup>2</sup> باريك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة الشلف، ص 274.

<sup>3</sup> بدواني الجيلالي، عيشور مهدي، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية الحقوق وعلوم سياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2014-2015، ص 34.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، أمر رقم (03-06) مؤرخ في 15/06/2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد(46)، صادرة في 16/06/2006، ص 10.

1. المساعدة في الإلمام برؤية رسالة المنظمة وأهدافها التنظيمية؛
2. التزويد بالمعلومات عن الاحتياجات التكوينية المستقبلية في شتى مجالات المنظمة؛
3. المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس؛
4. تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع الأفراد على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان الوظيفي؛
5. تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة؛
6. التكوين جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة<sup>2</sup>؛
7. يقلل ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل؛
8. يساعد على استقرار كمية الإنتاج بالمنظمة؛
9. التكوين يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل؛
10. يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.

### ثالثاً- المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

بعد توضيح معنى التكوين سنحاول تحديد بعض المصطلحات المشابهة أو المرتبطة به من أجل إزالة الغموض.

#### 1. التعلم:

يعرف بأنه: "اكتساب الفرد معلومات ومعارف جديدة عن تنظيم محيطه وعن نتائج أفعاله وسلوكه وعن مكونات هذا المحيط".<sup>3</sup>

#### 2. التعليم:

يعرف بأنه: "هو نشاط مخطط ومبرمج وهادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة".<sup>4</sup>

#### 3. التنمية:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 138.

<sup>3</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون مكان النشر، 2010، ص 34.

<sup>4</sup> عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق، ص 59.

تعرف بأنها: "إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية".<sup>1</sup>

#### 4. التطوير:

يعرف بأنه: "عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمة لتزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً".<sup>2</sup>

#### 5. التأهيل:

يعرف بأنه: "الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية".<sup>3</sup>

ويمكن توضيح أهم أوجه الاختلاف وأوجه التشابه بين التكوين و المفاهيم المرتبطة به في الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): يبين أوجه التشابه والاختلاف بين التكوين والمصطلحات المشابهة أو المرتبطة به:

المصطلح	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
---------	--------------	---------------

<sup>1</sup> رازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص26.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، مصر، 2008، ص 337.

<sup>3</sup> كمال طاطاي، دور التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 30.

التعلم	- الحصول على خبرة ومعارف واتجاهات جديدة. - التعلم تغيير نسبي في السلوك أما التكوين فتغير كلي.
التعليم	- بناء واكتساب المعرفة. - اشتراط وجود طرفين ( المتعلم أو متكون ومعلم أو متكون). - التعليم يشمل الإطار العام للموضوع أي أكثر شمولاً. - التكوين نوع من أنواع التعليم. - يركز التعليم على الموضوع بينما التكوين على الفرد نفسه.
التنمية	- تطوير مهارات الأفراد على اختلاف مستوياتهم. - التنمية عبارة عن استعداد لمهام مستقبلية فقط بينما التكوين استعداد لمهام حالية ومستقبلية معا.
التطوير	- تزويد العاملين بالقدرات والمعارف التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً. - التطوير وظيفة حالة ومستقبلية أما التكوين فهو وظيفة حالية. - التطوير يكون من أجل الإعداد للعمل المستقبلي، أما التكوين فهو علاج ضعيف.
التأهيل	- الحصول على خدمات مهنية. - التأهيل يركز على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين أما التكوين يركز الأداء.

المصدر: مرزوق سمية، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أوكاح، البويرة، 2013، ص 19.

### المطلب الثاني: مبادئ التكوين

يخضع التكوين لمجموعة من المبادئ يجب مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة نذكر منها:<sup>1</sup>

**1. الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية، بحيث يجب إعلام جميع العاملين عليها.

**2. التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التكوينية بسياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

**3. الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التكوينية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 275-279.

**4. تلبية الاحتياجات التكوينية الفعلية للمنظمة:** من الضروري أن تلبى السياسة التكوينية للمنظمة الاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، وتتم ذلك من خلال التجديد العلمي والدقيق للاحتياجات التكوينية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقة تقييم الأداء.

**5. التكوين نشاط رئيسي مستمر:** التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف فيه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتجديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو إحداث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.

**6. التكوين نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملاً تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

**7. للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:** إن التكوين يعد أحد النشاطات الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين وضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد في نفس البرنامج التكويني وضرورة متابعة المتكون بعد التكوين إضافة إلى ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون وضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية وضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل.

**8. التكوين نشاط متغير:** يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية يجب أن لا تتغافل عنها إدارة التكوين وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ولهذا يجب أن يتصف بالتغير والتجديد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها تتغير كذلك هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاته.

**المطلب الثالث: أهداف التكوين**

يمكننا التطرق إلى أهداف التكوين من خلال ثلاثة محاور أساسية هي:<sup>1</sup>

### أولاً- الأهداف الخاصة بالأفراد:

وتتمثل في ما يلي:

1. تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى تكوين على كفاءة إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقادمي ذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية؛
2. تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل؛
3. معالجة مشاكل العمل: يساهم التكوين في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي.

### ثانياً-أهداف خاصة بالمؤسسة:

1. الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتكورين أقل وقتاً مع غير المتكورين، كما نقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات قدرات المتكورين المكتسبة؛
  - العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات؛
  - تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.
2. الأهداف الإجرائية: وتتنحصر في مايلي:
- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة؛
  - التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغييرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي؛
  - الالتزام بالميزانية المقررة.
3. الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:
- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم التكوين من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية؛
  - زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح؛
  - إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

<sup>1</sup> ميلود زايد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي، ملحق دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، 2011.

4. **الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع بكفاية النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك للآلات والمعدات التي تستخدمها، للأفراد العاملين فيها، أو للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف نجد:
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى التي تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة؛
  - التقليل من نسبة العادم والتالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين؛
  - يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما يكسب الثقة والانتماء والولاء للمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها وأهدافها.

### المبحث الثاني: تنظيم عملية التكوين

يهدف التكوين إلى تحقيق مجموعة الأهداف وذلك من خلال البرامج التكوينية المسطرة مع مراعاة مختلف العناصر والإجراءات المتبعة من أجل نجاح البرنامج التكويني، إذ يتحقق من خلال إتباع نوع التكوين المناسب واختيار الطريقة والأسلوب المناسبين لاستخلاص مختلف العوائق التي تقف أمام العملية التكوينية.

#### المطلب الأول: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات ويصنف حسب عدة أسس مختلفة، نوع الوظائف، والزمن و المكان ونذكرها في مايلي:

#### أولاً- حسب نوع الوظائف:

ينقسم التكوين حسب الوظائف إلى ثلاثة أنواع وهي:<sup>1</sup>

1. **التكوين المهني والفني:** يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ويتضمن تهيئة نظرية وعملية لفترة معينة يتبعها التكوين على العمل مباشر كأن يقوم العامل بالتكوين على نوع من الآلات بأحد المصانع لاكتساب المهارة والكفاءة اللازمة لتسيير النوع ذاته من الآلات في مصانع لمؤسسة ويعرف هذا النوع أيضا باسم التلمذة الصناعية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 326، 337.



2. **التكوين التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الصيانة والكمبيوتر، وهنا لا تركز المهارات والمعارف على الإجراءات الروتينية إنما على حل المشاكل المختلفة لتصميم الأنظمة والتخطيط ومتابعتها في اتخاذ القرارات.

3. **التكوين الإداري:** يتضمن هذا التكوين التركيز على المعارف الإدارية والإشرافية الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

### ثانياً - التكوين حسب الزمن:

ينقسم التكوين حسب المدة الزمنية المطلوبة إلى:<sup>1</sup>

1. **التكوين قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة، حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التكويني.

ومن عيوبه أن المكون ليس له الوقت الكافي من أجل تغطية الموضوع بصورة تفصيلية وكذلك للإلمام بالمادة التكوينية بصورة كاملة وشاملة

2. **التدريب طويل الأجل:** وفي هذا النوع من التكوين تمتد الفترة من سنة فأكثر ومن المميزات التي يتسم بها هذا النوع من التكوين حصول المتكون على معلومات واقعية وكافية بالمادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير مقارنة بالتكوين القصير الأجل بما أن المكون يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون.

ومن عيوب هذا النوع طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتكون بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية.

### ثالثاً - التكوين حسب المكان:

وينقسم التكوين حسب المكان إلى تكوين داخلي وتكوين خارجي:

1. **التكوين الداخلي:** قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل الشركة سواء أولا بمكونين من داخل المنظمة أم من خارجها، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 134.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي أو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل، وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرات بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكنونه وأن يكتسب المهارات اللازمة لأداء العمل منه.<sup>1</sup>

**2. التكوين خارج مكان العمل:** وهو التكوين الذي يتم خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بأحد مراكز التكوين أو الجامعات أو المعاهد، ويلتقي فيه المتكونين بآرائهم وتوجهاتهم، حيث يتبادلون الخبرات والآراء والمعارف.<sup>2</sup>

**رابعاً- التكوين حسب أهدافه:**

وينقسم إلى:<sup>3</sup>

**1. التكوين لتجديد المعلومات:** وينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم من أمثلة البرامج التكوينية البرامج الخاصة بالتخطيط والاتصال واتخاذ القرارات

**2. التكوين السلوكي:** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم.

**3. التكوين من أجل الترقية:** ويهدف هذا التكوين إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى وهذا النوع من التكوين يتيح فرصة للمتكونين للتعلم والإلمام بالأبعاد المختلفة لوظائفهم الإدارية الحالية والمستقبلية وإعداد إطار متمرس لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.

**المطلب الثاني: أساليب التكوين.**

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين، ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المطلوب الوصول إليها، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعاً واستخداماً ما يلي:

**1. المناقشة الموجهة:** هي التي يناقش فيها المكون موضوع الدراسة بطرح الأسئلة بحيث يصلون إلى الحد المطلوب، حيث تعرف بأنها الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة، وتستخدم المناقشة عادة للكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة، وتستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 327.

<sup>2</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 45.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 183، 184.

وهناك ثلاثة أنماط للمناقشة وهي:<sup>1</sup>

-المناقشة الحرة.

- المناقشة المضبوطة جزئياً.

-المناقشة المضبوطة كلياً.

**2. اللجان:** يتطلب عمل المتكون للاشتراك في لجان عديدة داخل منظمته أو خارجها بالحصول على الخبرة في إدارة اللجان، وهذا الأسلوب يهتم بتكوين لجان تتراوح أفرادها ما بين ( 10 - 16 ) مع ( 2-4 ) مشرفاً للمناقشة في موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية تعقدها اللجنة برئاسة المشرفين بالتناوب إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة ومن ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ولجنة إشراف خاصة من خبراء مختصين.

ويتميز هذا الأسلوب بكونه أسلوباً تعاونياً ينمي التفكير المشترك والقدرة على التعبير واتخاذ القرار لأنه قائم على دراسة الوثائق والحقائق للوصول إلى البدائل والحلول واختيار الحل الأفضل.<sup>2</sup>

**3. أسلوب دراسة الحالات:** أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التكوين وتتمثل هذه الطريقة في أن المكون يقوم باختيار حالات للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكونين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة من طرق الحل.

**4. طريقة لعب الأدوار:** وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتكونين ويوزع المكون أدوار سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقها، فلو كان التكوين مثلاً على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يشغل دور المدير ولشخص آخر يشغل دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفق مقتضيات دوره، وهناك فريق آخر من المتكونين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من فهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية وبعاد توسيع مدارك المتكونين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 77.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 117.

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 245.

**5. المؤتمرات:** هي عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد، تعقد وفقا لخطة منظمة وبذلك يهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، ومن خلال المشاركة الشفوية للمتكونين، والمؤتمرات بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن بعض المتكونين أو المشاركين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات، وبالتالي فإنهم يكونوا كما هو الحال في المحاضرات.

وعليه فإن نجاح المؤتمر يتوقف على مدى مساهمة المتكونين فيه، ويتم التكوين من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض، وهناك ثلاثة أنواع أساسية من المؤتمرات:

-المؤتمر الموجه

-المؤتمر الاستشاري

- مؤتمر خاص بحل مشكلة معينة.

**6. التكوين عن طريق المراكز الملحقة بالمنظمة:** يعتبر التكوين عن طريق مراكز التكوين التابعة للمنظمة أحد الأساليب التي تجمع بين التدريب أثناء العمل وخارج العمل، ويطبق هذا الأسلوب عن طريق المنظمة، وذلك في مكان مخصص خارج مكان العمل، وتقوم هذه الطريقة على أساس إعطاء المتكونين توجيهات وإرشادات عن تشغيل الآلات والمعدات التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلا، ومزايا هذه الطريقة أنها تساعد على أداء النشاطات الخاصة بالتكوين دون أن يتعارض ذلك مع انسياب واستمرار العمل في الأقسام الإنتاجية المختلفة، لكن نظرا لارتفاع التكلفة التي يتضمنها توفير المعدات لأغراض التكوين، فإن الآلات والمعدات التي تستخدم لأغراض التكوين قد تكون متقدمة أو متهاكة ولا تمد المتكون بالمعلومات التي تساعده على أداء عمله في المستقبل.<sup>1</sup>

**7. التمرير على الأعمال :** ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وخبراته وتويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية.

وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأن يعملون بكفاءة.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: محددات نجاح وفشل عملية التكوين**

<sup>1</sup>أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 239 - 242.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 259، 260.

إن عملية تكوين الموارد البشرية تعتبر كباقي العمليات الأخرى في إدارة الموارد البشرية لها متطلبات لنجاحها كما لها صعوبات تحد من نجاحها وهذا ما سنوضحه في مايلي:

### أولاً-متطلبات نجاح التكوين:

من أجل أن يكون التكوين ناجحاً وفعالاً يجب أن يحتوي على مجموعة من المتطلبات نذكر منها:<sup>1</sup>

1. أن تتبنى المنظمة فكرة التكوين المستمر ويقع في صلب أعمالها؛
2. أن يكون هناك نظام فعال للمتكونين أثناء وبعد فترة التكوين؛
3. أن تكون مناهج التكوين ووسائله متطورة ومثمرة إبداعية؛
4. أن يؤدي التكوين إلى إحداث تغيير هام في تفكير وسلوك المتدرب؛
5. أن يلبي التكوين احتياجات المنظمة والعاملين في خلق المهارة والإمكانيات؛
6. **التطبيق العملي:** ضرورة توافر الفرض للمشاركين في البرنامج التكويني لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التكوينية<sup>2</sup>؛
7. **التركيز والانتباه:** البحث والمتابعة لاستقبال ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التكوينية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات والأساليب والطرق المناسبة؛
8. **الدقة في استقبال المعلومة:** إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التكوين عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء؛
9. **مراعاة الفوارق بين الأفراد:** قال تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" فإن البشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين لكل منهم؛
10. **التدرج في النقل المعرفي:** إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التكوينية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارة اللازمة للمشاركين.

### ثانياً- الصعوبات التي تواجه عملية التكوين:

من الصعوبات التي تواجه عملية التكوين مايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرجي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 152.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 52.

<sup>3</sup> محمد بلال إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 152.

- 1.المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون؛
- 2.إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير؛
- 3.عدم تأييد الإدارة العليا للبرنامج التكويني مما يؤدي إلى وجود مناخ غير مناسب للتكوين؛
- 4.عدم الاهتمام بالفروق الفردية؛
- 5.عدم متابعة التكوين باعتباره لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي؛
- 6.الافتراض بأن الأفراد ذوي خبرات لا يحتاجون للتكوين؛
- 7.إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص أو لوحدة غير مناسبة؛
- 8.التركيز على توقعات المؤسسة من المورد البشري ونسيان توقعات المورد البشري من المؤسسة.

### المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية.

تعتبر العملية التكوينية من الأمور الصعبة والمعقدة، لذلك تمر بعدة مراحل أساسية و مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن التفاوت فيها، والتي تبدأ من التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية، ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، حيث يعتبر تنفيذ هذه المراحل دليل نجاح العملية التكوينية .

#### المطلب الأول: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية.

لكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه، يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي علي أساسها يتم تحديد خطوط العريضة لهذه العملية.

**أولاً- التخطيط للبرنامج التكويني :** إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء علي الاحتياجات اللازمة والظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

#### 1.تعريف تخطيط التكوين :

هو عملية منظمة تستند علي الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات

التكوينية وتحديد الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها علي النحو التالي:

<sup>1</sup> مرزوق سمية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

-يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية؛

-يربط الأهداف مع بعضها وبالتالي يعمل علي إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعض؛

-يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية؛

-ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات؛

-يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية؛

-يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.

## 2. خطوات التخطيط للتكوين:

تمكن خطوات التخطيط للتكوين في مايلي:<sup>1</sup>

-الإعداد التمهيدي للخطة: يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة

وللإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تتركز علي النتائج التي يمكن إن تترتب علي استخدام المخطط التكويني.

-جمع المعلومات والبيانات: البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل

مشكلة أخرى، والمصادر التي يمكن الحصول منها علي البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات

التكوينية تتحدد وفق لطبيعة حجم ونوع المشكلة كأن تكون مصادر رسمية (التسجيلات الرسمية، التقارير

المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات ....) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد

المعنيين أو الاتصال الغير رسمي مع الآخرين).

-تحليل البيانات والمعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب

جذوتها وفحص العلاقة بينها، وقد يكون هذا التحليل علي مستوي المؤسسة ككل "Macro Level" أو يركز علي

تحليل القوي العاملة، أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكويني.

-تحديد المعايير: بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير

التي تسمح بذلك، وتكون في شكل أهداف تفصيلية، تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية

التي يتم تقييم النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق يساعد علي وضع معايير تكون

أساسا في تقييم النتائج الفعلية.

-رسم سياسات التكوين وتطبيقها: يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي

في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة.

<sup>1</sup> مرزوق سمية، نفس المرجع السابق، ص 31، 32.

-إعداد الميزانية التقديرية للتكوين: حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية علي بنود الاتفاق وأبوابه من حيث الإنفاق الاستثماري علي التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري علي الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح.

-إعداد الخطة التكوينية الفعلية و إقرارها: بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها علي السلطة المختصة لإقرارها حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث علي مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ، ومدى تأثير الخطة علي قيم المؤسسة.

وبعد الانتهاء من التخطيط للاحتياجات التكوينية تأتي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية الضرورية للقيام بالتكوين.

### ثانيا-تحديد الاحتياجات التدريبية:

#### 1. تعريف الاحتياجات التكوينية: هو كل ما يحتاجه الأفراد من تكوين لتنمية شخصياتهم من:<sup>1</sup>

- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية.
  - المعارف والمهارات السلوكية.
  - المعارف والمهارات الفنية.
- كما تعرف علي أنها " مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".<sup>2</sup>
- أما بالنسبة لأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فتعود إلى ما يلي:<sup>3</sup>
- إن تحديد الاحتياجات التكوينية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل؛
  - تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار؛
  - أنه فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلي مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد.
- ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة علي ثلاث مستويات وهي:<sup>4</sup>
- علي مستوى المؤسسة: إن استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة، وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلا لأهداف ومدى فعالية

<sup>1</sup> نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 165.

<sup>4</sup> عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: تسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2015، ص 107، 108.



الموارد المتاحة (البشرية، المادية) في تحقيق تلك الأهداف وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل، والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنويات العاملين.

– علي مستوي الوظيفة: أي تحديد العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلي ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها العامل في أداء عمله ( أي تقويم أدائه ) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف علي رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين ما هي تفاصيل ذلك التحسين، ومن المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التكوين المطلوب للإمام به.

– علي مستوي العامل: تنصب عملية تحديد الاحتياجات التكوينية علي الموظف وليس علي العمل حيث تقوم الإدارة بتحديد العامل فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

**2. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :** هناك عدة طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية حيث تم حصرها من قبل بعض الكتاب إلى ما يقارب (60) طريقة ومن هذه الطرق الآتي:<sup>1</sup>

– اللجان الاستشارية: وهي أكثر الطرق شيوعا لأنها تمثل جميع مستويات المنظمة، الإدارية سواء الإدارة العليا والوسطى والدنيا حيث تجتمع هذه الإدارات وتناقش الاحتياجات التكوينية، ويمكن أن تكون اللجان من خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصياتها.

– الاستبانة: يشتمل الاستبيان علي أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث أعبائها ومسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها والوقت الذي يقضيه الموظف في وظيفته، وقد يطلب من الرؤساء التعقب علي إجابات المرؤوسين لأن لديهم الخبرة في التعامل معهم وهذا يساعد علي اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم والتي تحتاج إلى تكوين.

– قوائم الاحتياجات: يعطي الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في توظيفه والاحتياجات التكوينية التي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته وتساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدرجة عالية من الدقة.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 177، 178.

– المفكرة اليومية: وتعني هذه الطريقة أن يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين ما يقوم به يوميا لفترة معينة أسابيع وشهور وهذه الطريقة تسهم في التعرف علي الاحتياجات التكوينية من خلال التسجيلات وخصوصا إذا فهم الموظف الغرض منها وفهم الطريقة التي يتم التسجيل بها.

– المسح الخارجي: يقصد بالمسح الخارجي إمكانية الحصول علي بعض الدلائل للاحتياجات التكوينية من خارج المنظمة فمثلا يمكن تحديد أوجه القصور في أداء موظف المبيعات أو أخصائي العلاقات العامة عن طريق استبيان المسح أو المقابلات مع العملاء أو الوكلاء من أجل الحصول علي المعلومات.

### 3. نماذج تحديد الاحتياجات التكوينية: هناك ثلاث نماذج لتحديد الاحتياجات التكوينية حسب "ياغي"<sup>1</sup>:

- نموذج الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب والذي وضعه (دوجان لبرد).

- نموذج إجراءات التنمية المنظمة للقوي البشرية : وشمل تحديد الأهداف وتحليل المعلومات، وإعداد خطة المنظمة، وتحليل الوظائف وإعداد البرامج التكوينية بقصد التغيير في السلوك وتقييم فعالية التدريب.

- نموذج تحديد الاحتياجات التكوينية الخاصة بالوظيفة: ويتم فيه تحليل التنظيم، وإعداد الوصف الوظيفي،

واشتقاق أهداف البرامج التكوينية.

- نموذج إجراء التقدير المنظم للاحتياجات التكوينية علي ضوء الفرق بين الأداء الحالي والمستقبلي.

### المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه، ومكانه والأسلوب المناسب لمستوي وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم.

#### أولاً-تصميم البرنامج التكويني:

**1. تعريف تصميم البرنامج التكويني:** الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية، وتحديد الأسلوب

الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توصيل موضوعات التكوين إلى المتكويين، كما يتم تحديد وسائل الدعم من وسائل مادية وبشرية.<sup>2</sup>

**2. خطوات تصميم البرنامج التكويني:** تمر مرحلة التصميم للبرنامج التكويني بخطوات أهمها مايلي:

<sup>1</sup> تحسين أحمد الطرانة، الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب المجلد 26، العدد 51، ص 258.

<sup>2</sup> محمد محمود عبد الله يوسف، صلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة على التدريب من العمالة والمنشأة، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاديات الموارد البشرية، 2010، ص 16.

- تحديد أهداف البرنامج التكويني: وهي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج وهي تمثل نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، كما ترتبط هذه الخطوة بتخطيط الاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>
- تحديد المادة التكوينية: يقصد بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات أو الحقائق أو النماذج العملية التي تشرح موضوعا معين، ويجب أن تتوفر في المادة التكوينية شروط تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التكوينية المطلوب تلبيتها.<sup>2</sup>
- اختيار أساليب التكوين: على الرغم من تعدد الأساليب المستخدمة في تدريب، إلا أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد.<sup>3</sup>
- اختيار المتكولين: لتكون عملية الاختيار ناجحة لا بد لمصمم البرنامج التكويني أن يأخذ في الاعتبار الأساليب التي يتم اختيار المتكولين بموجبها والشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه مثل: الاستعداد، التعلم، الرغبة.<sup>4</sup>
- اختيار المتكولين: لا شك أن تحديد نوعية المتكولين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرامج التكوينية، إذ أن توفير المكون الكفاء مثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها، كما يتوقف اختيار المكون علي أسلوب التكوين والمادة التكوينية، المراد إكسابها للمتكولين إضافة إلى نوعية المتكولين أنفسهم.<sup>5</sup>
- ميزانية التكوين: تعتبر من التكاليف والعوامل المهمة في أي برنامج تكويني لذا من الضروري علي مصمم البرنامج التكويني أن يضع في اعتباره رصد مبلغ محدد بعد حسابه التكاليف من مدخلات ومخرجات مالية وبذلك يتم وضع ميزانية يطلق عليها ميزانية البرنامج التكويني.<sup>6</sup>
- ثانيا-تنفيذ البرنامج التكويني:**

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 186، 187.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 239، 240.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>5</sup> مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>6</sup> نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 193.

**1. تعريف تنفيذ البرنامج التكويني:** هو عبارة عن إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع أن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً علي المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

توجد أمور وجوانب يجب مراعاتها لضمان سير تنفيذ البرنامج نذكر بعضها فيما يلي:<sup>2</sup>

– توقيت البرنامج: أي موعد بداية البرنامج وموعد نهايته وتوزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية.

– المرافق والتسهيلات التكوينية: أي اختيار المكان وفق لمتطلبات البرنامج و تصميم طريقة الجلوس للمكونين وتحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج.

– تجهيز المطبوعات ويتضمن هذا الجانب: استلام المطبوعات من القائمين وإجراء الطباعة والجلد.

– بالنسبة للمكونين ويتضمن: التأكد من وصول دعوات الاشتراك بالبرنامج بالوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم والتأكد من وصول هذه الدعوات.

### المطلب الثالث: مرحلة تقييم البرنامج التكويني

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم، إلا أن كثير من منظمات الأعمال لا يقومون به علي أساس علمي ومنهجي، ولكن من الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافه المسطرة ، وهذا ما يتم التطرق إليه في هذا المطلب.

**1. تعريف تقييم البرنامج التكويني:** هو عبارة عن الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية

ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المكونين اللذين نفذوا البرامج التكوينية.<sup>3</sup>

من هذا التعريف يمكن القول أن البرامج التكوينية تهدف إلى ما يأتي:

– معرفة الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرنامج؛

– تحديد ومعرفة مدى نجاح المكونين في قيامهم بعملية التكوين ونقل المادة التكوينية للمكونين؛

– إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتكونين من التكوين.

**2. معايير تقييم فاعلية البرنامج التكويني:** هناك أربعة معايير لتقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني

ويمكنتوضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 125.

<sup>2</sup> لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصادية، العدد 71، 2008، ص 164-166.

<sup>3</sup> حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010، ص 33، 34.

- معيار تقييم رد الفعل: وذلك لمعرفة ردود فعل المتكونين من البرنامج التكويني بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى، طرق التكوين... الخ.
- معيار تقييم التعلم: يتم من خلاله إجراء اختبارات تجري بعد الانتهاء من البرنامج التكويني وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- معيار تقييم السلوك: قياس مقدار ما تعلم المتكونين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تتم اكتسابها وهذا ما يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك.
- معيار تقييم النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين.

### 3. مراحل تقييم البرنامج التكويني:

- تمر عملية تقييم البرنامج التكويني بمجموعة المراحل وهي كالتالي:
- التقييم قبل البرنامج التكويني: هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات أهمها:<sup>2</sup>
  - التحديد الدقيق لأهداف التكوين والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التكويني.
  - متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المكون المتميز والمناسب للبرنامج التكويني.
- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات من بينها:
  - مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه وملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
  - مدى الالتزام بالمنهج التكويني وكفاءة الأساليب التكوينية المستخدمة.

<sup>1</sup> رازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 41، 42.

<sup>2</sup> مدحت أبو نصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 225-229.

-التقييم بعد الانتهاء من البرنامج التكويني: بهدف التعرف علي نقاط القوة والضعف في البرنامج التكويني والقيام بإعادة النظر في الجوانب الإدارية والمكونية والمادة التكوينية، إضافة إلى تصليح الوسائل التكوينية أو التي تعمل بالكفاءة المطلوبة وتوفير أخرى حديثة.

-تقييم البرنامج التكويني بعد انتهاءه بفترة: وذلك من أجل التأكد من مدى تحقيق التكوين لأهدافه ونتائجه المرجوة، ويمكن استخدام بعض الأساليب في ذلك والمتمثلة في استقصاء آراء الرؤساء المباشرين والمتكويين أنفسهم ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التكويني.

**4.أساليب تقييم البرنامج التكويني :** يتم تقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي سنشرحها في مايلي:<sup>1</sup>

– الاستبانة: توزع على المتكويين بعد الانتهاء من عملية التكوين وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكويين والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه أو تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمكونين، ومن خلال هذه الاستبانة يمكن التعرف علي نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه.

– الملاحظة المباشرة: ويكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبذلها المتكويين اتجاه البرنامج التكويني والمكونين، ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين علي البرنامج التكويني.

– أسلوب الحفل الختامي: الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات علي المتكويين، ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا انه ليس موضوعي لأن المتكويين يجاملون المشرفين علي التكوين، ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التكويني.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 244، 245.

**الخلاصة:**

توصلنا إلى أن التكوين عنصرا فعالا في المنظمة، كونه يهتم بتنمية الموارد البشرية، من أجل أن يصبح أدائهم قادر على مواجهة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية في عالم دائم التغير، لذا حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم التكوين وأهميته، فهو النشاط الذي بموجبه يتم تزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، كما تم التطرق لمبادئ التكوين وأهدافه وأنواعه وأساليبه ومحددات نجاحه وفشله، إلى جانب المراحل التي يمر عليها من تحديد الاحتياجات إلى تقييم البرنامج التكويني، والتي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

**تمهيد:**

يعتبر موضوع أداء الموارد البشرية المحور الرئيسي التي تنصب فيه كافة جهود المدراء، حيث لقي اهتماما كبيرا من الباحثين والممارسين وأشاروا إلى أن التميز لا يتحقق من خلال امتلاك المؤسسة لموارد طبيعية وتكنولوجية ومالية... الخ، بل ويتوقف على مدى امتلاك المؤسسة على الخبرات والمهارات والإمكانيات بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة.

وكنتيجة لوجود فروقات واختلافات بين قدرات وإمكانيات هذه الموارد البشرية ظهر تقييم أداء الموارد البشرية، الذي يعتبر كضرورة حتمية لتحسين الأداء من خلال معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة لدى الموارد البشرية. وعليه قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية أداء الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الثاني:** تقييم أداء الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الثالث:** تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الرابع:** مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.



## المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء الركيزة الأساسية لأي عامل، حيث يعتبر من الموضوعات التي لاقت اهتماما بالغا من قبل المفكرين، وذلك لأهمية مفهوم الأداء على مستوى الأفراد و المنظمة حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف أداء الموارد البشرية من طرف مجموعة الباحثين والكتاب بالإضافة إلى أهميته.

#### أولاً-تعريف أداء الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فاعلية الموارد البشرية، إلا أننا نجد اختلافا كثيرا حول هذا المفهوم نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس. وقبل ذلك نبرز مفهومه اللغوي وكذا الاصطلاحي.

#### 1. المفهوم اللغوي: كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى" ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي

مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها بوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.<sup>1</sup>

#### 2. المفهوم الاصطلاحي: يستخدم اصطلاح الأداء في العديد من الميادين والمجالات مما جعل منه

اصطلاحا متعدد المعاني والأبعاد ويرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني "تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفق قواعد ومعايير محددة".<sup>2</sup> وعليه يتم تعريف الأداء بلغة: "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية".<sup>3</sup>

كذلك بأنه: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

<sup>2</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 23.

<sup>3</sup> قمرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، جامعة الجزائر3، جوان 2014، ص 14.

<sup>4</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية)، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

و يعرف كذلك بأنه: " عبارة عن سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>1</sup>

فأداء الموارد البشرية حسب (Cristianbatal) هو نتيجة لتفاعل العناصر الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

- المهارات التي يمتلكها الفرد التي يحتاجها لأداء أعماله؛
- مستوى التحفيز الذي يقدم المورد البشري؛
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك .

من التعاريف السابقة نستنتج بأن أداء الموارد البشرية: " سلوك يمكن للفرد من إتمام مهمة أو عمل بغرض تحقيق الأهداف المنشودة وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة".

وتجدر الإشارة إلى أن مفهومي الكفاءة والفعالية مرتبطان بشكل كبير بالأداء:<sup>3</sup>

### 1. الكفاءة (l'efficacité) :

ويقصد بها: " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف، فعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة".

### 2. الفعالية (l'efficience) :

يقصد بها: " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي التي تبلغ الأهداف بالضبط".

ثانياً- أهمية أداء الموارد البشرية:

حيث تبرز أهمية الأداء من خلال ما يلي:

### 1. أهمية الأداء للمورد البشري:

تمكن أهمية الأداء للمورد البشري في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، ومن خلال هذا يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كنية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، ص 36.

<sup>2</sup> CristianBatal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>ème</sup> éditions, édition d'organisation, 2000, p 95.

<sup>3</sup> Bernard Matory, DanailCrazet, **gestion des ressources humaines pilotage social performance**, 6<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 2005, p 164.

<sup>4</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الجامعية، غزة، 2010، ص 52.

- يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء؛

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته .

## 2. أهمية الأداء للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسئول حيث يحتل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها ، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية.

هناك عدة محددات للأداء وهي تختلف من باحث لآخر إلا أننا اخترنا تقسيم هذه المحددات إلى داخلية وخارجية:<sup>2</sup>

#### أولاً-المحددات الداخلية:

1. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز، والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية، والحركية، والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.

2. **القدرات:** نعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك، فهي تعتبر أيضا من محددات الأداء.

3. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء المورد البشري يتحدد لذي فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم.

#### ثانياً-المحددات الخارجية:

<sup>1</sup> علي بونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، سوريا، 2009، ص9.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي(بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص113- 115.

تشير إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل تؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

**1. متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

**2. البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من نتائج العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، التواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية الأهمية من حيث تحفيز وتنشيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

**3. البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفاءات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصل وعى التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية على التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدينها إيجابياً في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري.

**المطلب الثالث: معايير أداء الموارد البشرية.**

يقصد بمعايير الأداء الشروط والمواصفات لخصائص الأداء المقبول، هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك من خلال ما يلي: <sup>1</sup>

#### أولاً- الجودة:

وتمثل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء، وهو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإنفاق وجودة المنتج لذلك يجب أن تتناسب الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للأحكام إذا دعت الضرورة فضلا على الإنفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء المورد البشري في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف الرئيسية والتوقعات.

#### ثانياً- الكمية:

حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لان ذلك يعني بطء في الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يجب الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز، كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

#### ثالثاً- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ، مما يفرض علينا استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد من يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل.

#### رابعاً- الإجراءات:

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتصنيف الفعلي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من الإجراءات المتبعة في انجاز العمل المتوقع ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلى انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

<sup>1</sup>زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 35،36.

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.**

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء رغم الأهمية التي يكتسبها وتتمثل في:

**1. العوامل الشخصية:**

يتأثر أداء الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الشخصية والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

-**التابعية والسلبية:** حيث الأولى تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين أما الثانية فتعني الإحجام عن المبادرة

في العمل وهاتين الخاصيتين تؤثران سلبا في أداء الموارد البشرية .

-**الخوف والقلق:** الخوف هو عدم الارتياح وعدم الاستقرار الذهني مما يترتب عليه التوتر الزائد والقلق يعتبر

إحدى الحالات الانفعالية التي قد يصاحب الخوف ويؤدي إلى الاضطراب وبذلك يكون عائقا للتفكير

والعمليات العقلية الذي يؤثر سلبا في الأداء.

-**التنافسية:** هناك علاقة طردية بين أداء الموارد البشرية والتنافسية لان العامل الأكثر تنافسا يكسب خبرات

أكثر في مواجهة المواقف واتخاذ القرار، كما إن التنافسية تدعم الميل للابتكار وبالتالي كلما زادت درجة

التنافسية وبالتالي الأداء يزداد والعكس صحيح.

-**القدرة على التحكم الانفعالي:** إن الانفعالية حالة إثارة عامة تحدث للفرد العامل نتيجة موقف يتضمن

صراعا أو توترا فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الموارد البشرية ينخفض أدائهام والعكس

إذا ارتفعت.

-**الثقة بالنفس:** يمكن تعريفها بأنها عملية تقييم الشخص لقدراته فيما يتعلق بتوقعاته والأداء الكامل لهذا

العمل، ويؤدي انخفاض الثقة بالنفس إلى انخفاض أداء المورد البشري.

-**مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** إن الحاجة إلى الانجاز في حياة الفرد ويحدد مفهوم الطموح لكل فرد

من خلال أداء معين يسعى إلى تحقيقه، فالعامل يكون لديه مستوي طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس

الذي ليست لديه طموح.

-**النظرة إلى النفس:** حيث إن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية مما يؤدي إلى

انخفاض الأداء ويحدث العكس إذا كانت النظرة ايجابية.

**2. العوامل الاقتصادية:** يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر وفي المستقبل على أهداف غدارة الموارد

البشرية ومكانة هذه الموارد في المؤسسات، فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية،

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2003، ص

مستويات الدخل، الناتج القومي، معدلات العمالة والبطالة، معدلات الاستهلاك، معدلات الفائدة، كما وأن انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها، وانتشار الشركات المتعددة الجنسية في ظل العولمة، إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وبتركيز كبير نظرا لانعكاسها على اتجاهات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**3. العوامل التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم العوامل الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنشآت باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والإعدادات المطلوبة من كل تخصص وعجز هذا النظام على تلبية هذه المهمة ينعكس بالسلب على إدارة الأفراد بتحقيق أهدافها بصفة عامة و على المورد البشري بصفة خاصة.<sup>2</sup>

**4. العوامل الاجتماعية:** وهي عبارة عن جملة من القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع. هذه القيم والاتجاهات وحركتها تحتم على القيمين في المؤسسات وتحديد إدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها و استراتيجياتها.<sup>3</sup>

**5. العوامل القانونية:** وهي عبارة عن القوانين تشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين والخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها، حيث للنقابات العمالية دور كبير، من خلال المساومات الجماعية بين النقابة والإدارة في تحديد حقوق العاهلين من أجور وميزات إضافية و إجازات وخدمات وغيرها.<sup>4</sup>

**6. العوامل التكنولوجية:** حيث إن تطور طرق و أساليب الإنتاج يؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازم توافرها في العمالة.<sup>5</sup>

## المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

<sup>1</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية ( اتجاهات وممارسات)، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 31،32.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، بدون مكان النشر، 2001، ص 46.

<sup>3</sup> كامل برير، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>4</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ص 41.

<sup>5</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001، ص

يعتبر تقييم أداء المورد البشري بالمنظمة وسيلة أساسية للحكم على دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة المورد البشري من ناحية أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

تقييم عملية قياس حجم ومستوى الأداء الذي تم إنجازه بمقارنة الأهداف مع المعايير المستهدفة كما وكيفا، وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

#### أولاً- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء المورد البشري نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء بأنه: "تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء performance management ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان لعمل إدارة الأفراد، إذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند إطلاق إدارة الأداء لها".<sup>1</sup> ويعرف كذلك بأنه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم، والهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة، وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها".<sup>2</sup>

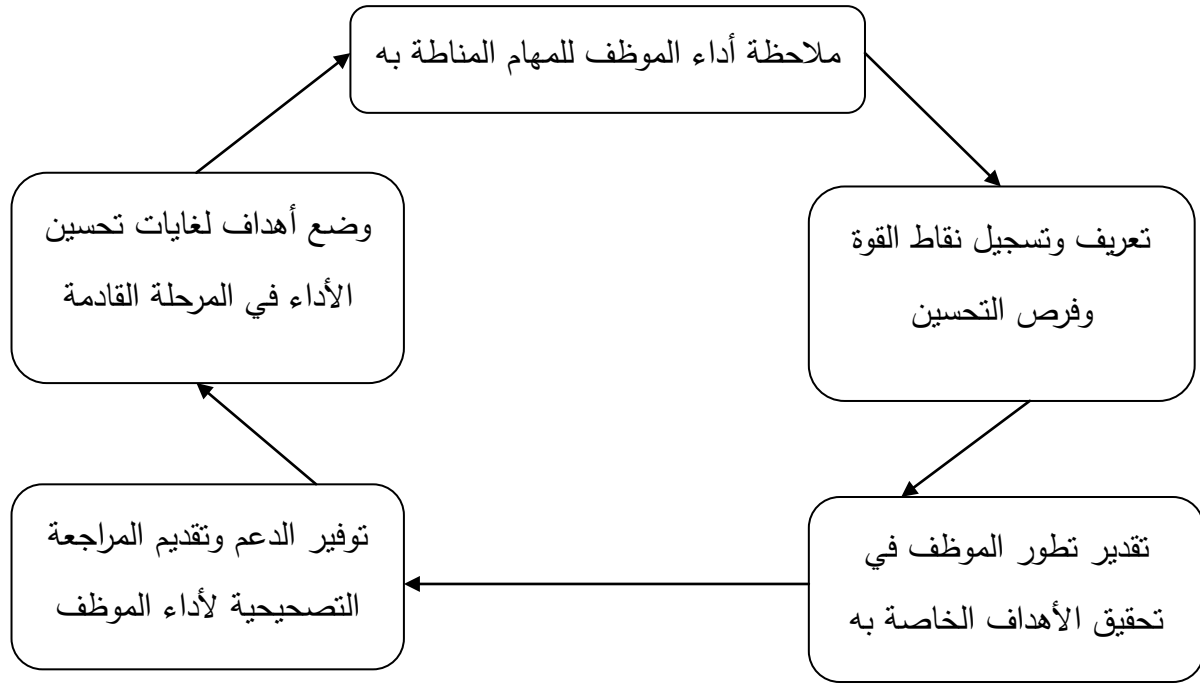
الشكل رقم (01): الإطار العام لتقييم الأداء الفردي من قبل المسؤول المباشر

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، بدون طبعة، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة، ص 360.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2012، ص 116.





المصدر: رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 116.

وعرف كذلك بأنه: " نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعل من خلال النتائج المحققة".<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة بصورة عامة وتتجلى هذه الأهمية من خلال مايلي:<sup>2</sup>

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية.

2. **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم

<sup>1</sup>Dimitri Weiss et autre , **K Les ressources humaines**, 3tirage, édition d'organisation, Paris , 2001, p 80.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 152، 153.

إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

3. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء المورد البشري من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن احتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموارد البشرية.

4. تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.<sup>1</sup>

5. تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.

### المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تبدأ عملية تقييم الأداء بمراحل متتالية ومتسلسلة، حيث تبدأ بتحديد المعايير، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك يقاس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وأخيرا مناقشة نتائج المقارنة مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذ لزم الأمر.<sup>2</sup> وفي ما يلي عرض هذه الخطوات:

#### أولا- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:

إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد، مما يعني تحديد الأبعاد التي تستخدم في قياس الأداء، والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله، مثال لذلك كمية الأداء، وجود الأداء، وسلوكيات العمل... وغيرها، ويجب اختيار أبعاد تقييم الأداء بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها. فإذا تجاهل تقييم الأداء أبعاد هامة في الوظيفة يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للأفراد وذلك لأن الأفراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الاعتراف بأدائهم وإثباتهم، كما أن احتواء أداة تقييم الأداء على أبعاد غير هامة قد يؤدي إلى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى.

ولذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته وهنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 371.

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 87.

تحليل الوظائف" وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء إلى:<sup>2</sup>

1. **معايير الصفات الشخصية:** أي مزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه هذا العمل بكفاءة ومن هذه الصفات: الأمانة، الإخلاص...إلخ.

2. **معايير تصف السلوك:** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشبه إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون والمواظبة على العمل.

3. **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات ويمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، والزمان، والعائد والتكلفة...، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة تحقيقها.

#### ثانياً-قياس الأداء:

وتقوم هذه الخطوات بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي ملاحظة المورد البشري والتقارير الإحصائية والتقارير المكتوبة وكذلك التقارير الشفوية.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.<sup>3</sup>

#### ثالثاً-مقارنة الأداء الفعلي ومعايير الأداء والأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة المورد البشري بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى وتواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية.

#### رابعاً- مناقشة نتائج التقييم مع المورد البشري:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 240.

<sup>2</sup> صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، جوان، ص 14.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237.

لا يكفي أن يعرف المورد البشري نتائج عملية تقويم أدائهم بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة للجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشار الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.<sup>1</sup>

### خامسا- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية يمكن أن تكون على نوعين:

- مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.
- وهذا النوع يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

#### أولاً- الطرق التقليدية في تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك عدة طرق متعددة يمكن استخدامها في مجال تقييم أداء الموارد البشرية منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسنعرضها في ما يلي:

1. **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 238.

ومما يؤخذ من هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية التدريب لذلك يفضل اعتماد أكثر مقيم بعملية التدريب مما يمكن من أن يقلل من التحيزات.<sup>1</sup>

ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين وبصالح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

2. **طريقة التوزيع الإجباري:** ويعتمد في تقييم أداء الموارد البشرية على ظاهرة التوزيع الطبيعية التي سبق لنا الإشارة إليها في هذا الفصل، حيث يتم الحصول على شكل التوزيع هذه الظاهرة بإتباع ما يلي:  
يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقوم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

-المجموعة الأولى: ضعيف

-المجموعة الثانية: أقل من الوسط

-المجموعة الثالثة: مقبول

-المجموعة الرابعة: جيد

-المجموعة الرابعة: ممتاز

وتتم عملية توزيع حسب النسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

-المجموعة الأولى: 10% من العاملين

-المجموعة الثانية: 20% من العاملين

-المجموعة الثالثة: 40% من العاملين

-المجموعة الرابعة: 60% من العاملين

-المجموعة الخامسة: 10% من العاملين

وتتميز طريقة تقييم مجموعة الترتيب بيبث روح المنافسة والحماسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم،

فيؤدون أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في الترتيب، سهولة عملية تقييم الأداء وسرعة التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 243، 244.

3. **طريقة المقارنة المزدوجة** : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، لأي يجب المقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.<sup>2</sup>
4. **طريقة التدرج البياني**: يتم تقييم الأداء حسب هذه الطريقة من خلال حصر الصفات التي من المفروض أن تتوفر حتى يكون مستوى أدائه للوظيفة مقبولا. (من هذه الصفات: كمية نوعية العمل، التعاون، المواظبة، روح المبادرة) ويؤشر القائم بالتقييم على المقياس المتدرج الذي يكون مقيم إلى أقسام يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة. (أكثر بكثير من المتوسط، أكبر من المتوسط....) ويحدد لكل قسم درجة معينة (1،2،3....). فيقوم القائم بالتقييم بدراسة كل صفة أو معيار على إحدى بشكل دقيق، ووضع إشارة أمام القسم الأكثر انطباقا على الفرد، وبذلك تحدد الدرجة المقابلة التي يحصل عليها الفرد لهذه الصفة، ثم تكرر العملية لجميع الصفات وفي الأخير يتم تحديد مستوى أدائه بتجميع الدرجات التي حصل عليها بالنسبة لجميع الصفات.<sup>3</sup>
5. **طريقة الوقائع الحرجة أو الحساسية**: ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء. ويتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة مقسومة إلى قسمين الأول وله علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه. ويحدد عادة قيما موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيما سالبة للسلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم، بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الإيجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه. فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100 وكانت القيم السالبة 30 من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 20 من 100 نقطة بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيمة وصفية توضح مستوى أدائه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 417، 418.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>3</sup> عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 419.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 423.

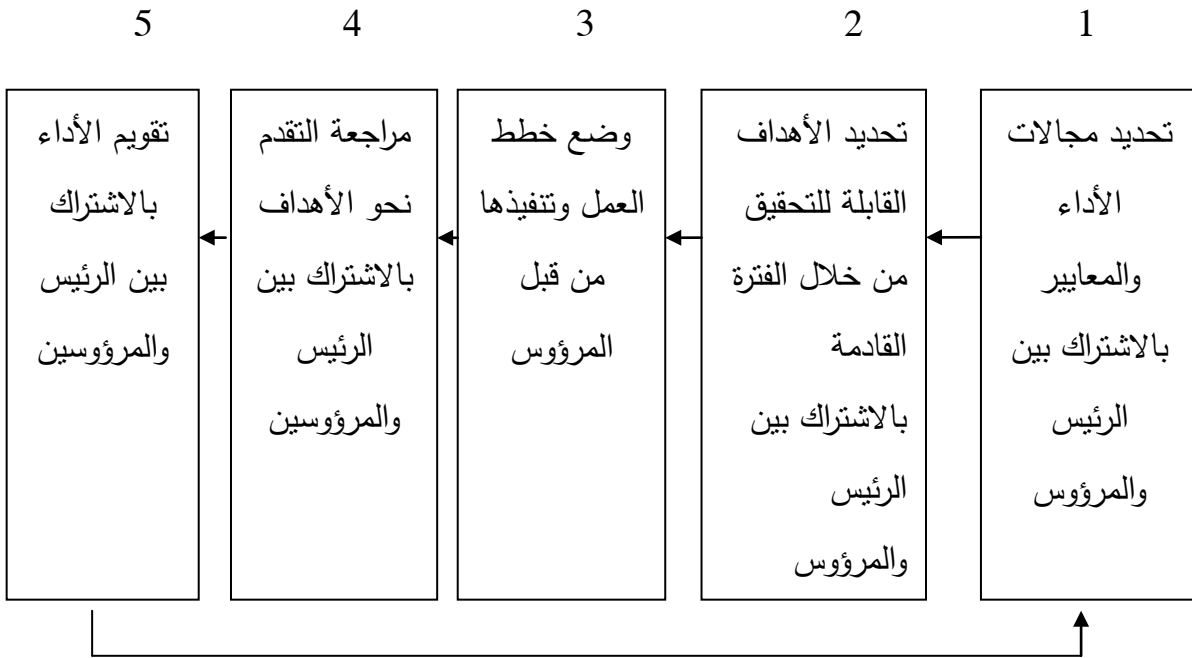
## ثانياً- الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية:

هناك عدة طرق حديثة لتقييم الموارد البشرية نذكر منها:

1. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة من افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار. ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي يقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشنا سابقاً على التقييم بعد الأداء.

وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، بدون طبعة، جدار للكتاب

العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 117.

<sup>1</sup>عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، بدون طبعة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 116، 117.

2. **طريقة التدرج السلوكي:** غالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بالمختصر التالي (BARS) تطويرها من قبل كل من " سمت" و " كندل" علم 1963، تربط هذه الطريقة وتأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتنا التدرج البياني والأحداث الحرجة، حيث تعتمد على تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو عمود تعبر عن واقع العمل الفعلي، وليس صفات عامة محددة مسبقا كما في طريقة التدرج البياني.

يتم الأداء وفق هذه الطريقة بناء على مدى امتلاك الفرد لصفات معينة وسلوك متوقع في واقع العمل، ويجب أن يتم تحديد هذه الصفات والسلوكيات بناء على متطلبات العمل الأساسية، كما يجب أن توضع مستويات مختلفة للسلوك تبين درجة فعاليته (على مقياس متدرج متميز، جيد، متوسط....) الأمر الذي يساعد القائم على التقييم في ربط تقيّماته بصورة مباشرة مع سلوك العامل في العمل.

أي أن هذه الطريقة تسعى لتحديد نماذج سلوكيات معينة (سلوك ممتاز، ضعيف، متوسط، ضعيف جدا). ثم تحديد أي نموذج ينطبق على الفرد وبالتالي تحديد التقدير الذي يستحقه، وهي بذلك لا تطالب المقيم بأن يحدد فيها إذا كان أداء العامل ممتاز أم لا، بل تسأله عما إذا صدر من العمل سلوك تعتبره المؤسسة ممتازا ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل الإجابة إلى تقدير ودرجة.<sup>1</sup>

3. **طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم اختيار مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

من مزاياها توخي الحيادية والمحسوبية، بالإضافة إلى عدالتها. والاستماع إلى أكثر من طرف من قبل الحكم على أداء العامل.

ومن عيوب هذه الطريقة التكلفة العالية، وضياع الوقت والجهد المبذول والمال، وتحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج تقييم أداء خاصة بالرئيس والمرؤوس والزميل في العمل تعتبر مختلفة في نمطها وفي نوع الأسئلة وعناصر التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنان بوفورم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2008، ص 72.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 249.



### المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية المنظمة ونظرا لأهميتها يتوجب على إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة مراقبة الأداء والبحث عن سبل تحسينه والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه.

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف تحسين أداء الموارد البشرية والفرق بين تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية وأهم الأهداف المراد تحقيقها من هذه العملية.

#### أولاً-تعريف تحسين أداء الموارد البشرية:

يعرف تحسين أداء الموارد البشرية بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".<sup>1</sup>

كما يعرف بلفه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى".<sup>2</sup>

أما نوري منير فعرف عملية تحسين أداء الموارد البشرية بلفها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه".<sup>3</sup>

ومن المبادئ الأساسية لتحسين أداء العاملين ما يلي:<sup>4</sup>

1. الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي/الخارجي)؛
2. إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع جميع العاملين؛
3. التركيز على النظم والعمليات؛
4. القياس المستمر ومتابعة الأداء.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمينس، 2009، ص 39.

<sup>2</sup> بوغرارة محمد، دور سياسة المنتج والسعر في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة ماسترغير منشورة، تخصص: تسويق خدمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح، ورقة، ص 8.

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 228.

<sup>4</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماسترغير منشورة، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 54.

**ثانياً- الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية والتطوير :**

يقع الخلط بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره في كثير من الأحيان ولعل ذلك راجع إلى الاهتمامات و الأهداف المشتركة بين كليهما ولكن تجدر تبيان الاختلافات في هذا المجال، إذا أن التحسين يحاول علاج القصور أو عيوب أداء الموارد البشرية في المدى القصير والمتوسط بمعنى الآن، بينما يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة و أعلى في الأداء لم تكن من قبل وذلك لأجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية، فهو بذلك محاولة للوصول إلى أفضل مستويات ونوعيات من الأداء رغم أن أداء الموارد البشرية الحالي ليس معيَّان كما يوجد فرق جوهري آخر وهو إن التحسين يعتمد غالباً على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء ويخضع لعمليات إصلاح وصيانة وبالتالي فهو لا يستغرق وقتاً طويلاً ولا يكلف نفقات كبيرة ولا يتطلب استثمارات أو استحداث تقنيات جديدة، أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين و استثمار قدرات عالية في مجالات البحث والتطوير وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية ومختصين بمعرفة عالية، كما قد يستغرق وقتاً طويلاً يصل أحيانا إلى سنوات ويعتبر مكلفاً من خلال اقتناء معدات وتجهيزات وبرمجيات جديدة.<sup>1</sup>

**ثالثاً-أهداف تحسين إدارة الموارد البشرية:**

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة والمتعلقة بالموارد البشرية ما يلي:<sup>2</sup>

1. خفض معدل التغيب؛
2. خفض التكاليف؛
3. ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة؛
4. دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة؛
5. دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة؛
6. تحسين النظام الأمني؛
7. خفض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهمة؛
8. زيادة الإنتاجية؛
9. الإبقاء على العاملين الأكفاء؛
10. تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 177، 178.

<sup>2</sup> عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011، ص 116، 117.

**المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية**

إن تحسين أداء الموارد البشرية يعتبر من الأهداف المهمة حيث يتم إتباع مجموعة من الخطوات الرئيسية نذكرها فيما يلي: <sup>1</sup>

**أولاً-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء الموارد البشرية على الأداء المعياري، إذ أن هذه الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب: الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتأثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، بالإضافة إلى التغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية العمل المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التكوين والظروف.

**ثانياً- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:** تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و الاستشاريين والأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم.

**ثالثاً-الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه وأنماط الاتصالات المناسبة، فالاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله: حصل نفس الشيء له في الماضي أو إنني أعرف شعورك الآن و أتذكر

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 158،

إنجاز العمل بدون أخطاء وهذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

### المطلب الثالث: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

إن تحسين أداء الموارد البشرية عملية منظمة تقوم على إتباع مجموعة من الطرق لأجل تحقيق الغاية المرجوة منها حيث حدد هاينز (Haynes) ثلاث مداخل لتحسين الأداء و فيما يلي عرض لذلك:<sup>1</sup>

**أولاً-تحسين الموظف:**

يرى هاينز (Haynes) أن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير حيث إذا تم التأكد من أن الأداء يحتاج إلى تغيير أو تحسين، فإنه هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العامل وهي:

**1. الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يوجد هناك فرد كامل وإدراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهبه.

**2. الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز وأن وجود العلاقة الإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتمامهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.

**3. الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات و أهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء الذي يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

### ثانياً-تحسين الوظيفة:

يؤكد هاينز (Haynes) أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث يساهم محتويات هذه الوظيفة إذا كانت مملّة أو تفوق مهارات العامل أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية في تدني مستوى الأداء، حيث يرى هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل التحسين في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى زوال منفعتها

<sup>1</sup>حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003، ص 59.

وتكرار بعض المهام بين أقسام مختلفة بسبب عدم الثقة والتنسيق فيما بينها، ولذلك يجب تقليص الوظيفة إلى العناصر الأساسية فقط، كما يرى أيضا أنه يجب تحديد المهام الضرورية لهذه الوظيفة والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير المهارات والصلاحيات المناسبة لدى العاملين لهذه المهام، وبضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وزيادة مستوى الدافعية لدى العاملين من خلال التدوير الوظيفي حيث يعطي هذا الأسلوب منفعة للموظف من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية الصعوبة والتعقيد، ومن الوسائل التي يراها هاينز مناسبة وضرورية لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت إلى آخر للمشاركة في اللجان مثلا وإتاحة الفرصة للمشاركة في حل مشاكل المؤسسة.

### ثالثا- تحسين الموقف:

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والأطراف المستفيدة من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، تفويض السلطة ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز، إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف عامله على تحمل المخاطر.

### المبحث الرابع: مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

يعد التكوين إحدى أساليب تحسين أداء الموارد البشرية باعتباره عملية تهدف إلى الوصول إلى الأداء الجيد ذو كفاءة وفعالية عالية فهو يلعب دورا كبيرا في اكتساب الفرد المعارف والمعارف وتطوير كفاءات الموارد البشرية وتنميته.

#### المطلب الأول: مساهمة التكوين في تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية

يعتبر التكوين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر لكونه يستهدف المورد البشري بتزويده بمجموعة المعارف والمعلومات والمهارات وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

- **تنمية المعارف:** يركز التكوين على تنمية معارف المتكويين (معلوماتهم) وتطويرها لخدمة الأهداف المراد تحقيقها، أي الارتقاء بمعارف الموارد البشرية ومعلوماتهم لتنفيذ الأعمال بطريقة جيدة إضافة إلى معرفة التعليمات والنظم، أساليب وإجراءات العمل، مسؤوليات وواجبات وعلاقات العمل.

- **تنمية مهارات الموارد البشرية وقدراتهم:** حيث أن التكوين يهتم بتنمية وتطوير المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية لأداء الأعمال وبأعلى كفاءة وأكثر فاعلية.

- **تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية:** حيث يساهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكون آراء المتكويين اتجاه قضايا معينة، حيث يعمل التكوين على تحسينها من خلال اتخاذ صاحبها موقفا إيجابيا من العمل، حيث يؤدي حماسه نحو العمل إلى تحسين أدائه كل هذه العوامل تمكن من إنجاز العمل بكفاءة أفضل ، فالتكوين يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات ذات العلاقة بوظيفته والأساليب المتطورة لأداء واجباته ومتطلبات تلك الوظيفة، فالمفاهيم المرتبطة بالمجال الوظيفي قد تكون معارف بسيطة ومحددة أو معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد وذلك باختلاف نوعية الأعمال والمستويات الوظيفية وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، وكون تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم يستدعي بالضرورة القيام ببرامج تكوينية تقدم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي بهدف توسيع المعارف والمعلومات وتحسين طريقة أدائهم لأعمالهم.<sup>1</sup>

ومن هذه المعارف والمهارات التي يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:

**أولاً-المعارف:**

وتتخصر في ما يلي:<sup>2</sup>

- 1. معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها:** يعتبر تعريف الأفراد والعاملين وخاصة الجدد منهم بأهداف المنظمة من الأمور العامة فحسن اطلاع العاملين على الأهداف يعكس حتما مدى اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف بطريقة غير مباشرة، كما أن معرفة الأفراد لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات في المنظمة سيمنحهم من أداء واجبات أعمالهم على أكمل وجه، كل واحد في مجال تخصصه.
- 2.معلومات عن منتجات المنظمة :** يحتاج العاملين في المنظمة إلى كل المعلومات التي تتعلق بالمنتجات التي يقومون بإنتاجها، إذن أن الإلمام بالخصائص والميزات الواجب توفرها في السلع سيسهل من عملية

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

<sup>2</sup> أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998، ص 74.

إنتاجها وفق معايير محددة وبالتالي تفادي أو تقليل الأخطاء الممكن ارتكابها خاصة إذ تعلق الأمر بتلك المنتجات الموجهة نحو الأسواق أين يجب على أن تكون على درجة عالية من الجودة.

**3. معلومات عن إجراء ونظم العمل بالمنظمة:** إن الإلمام بخطوات ومراحل أداء العمل سيسهل على العاملين القيام بأدوارهم إلى حد كبير إلى جانب احترامهم لأوقات العمل، ونظام الحضور والانصراف والسلوك في العمل، والترقيات والحوافز.... الخ.

**4. معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها:** يؤدي علم العاملين بخطط المنظمة ومشاكل تنفيذها إلى محاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ومن ثم العمل على معالجتها أولاً وتفاديها في المستقبل ثانياً.

**5. المعرفة الفنية لأساليب وأدوات الإنتاج :** وحتى يكون العامل ملماً بجوانب عمله يجب أن يساير جميع التطورات التكنولوجية وخاصة تلك المتعلقة بالأساليب والأدوات الجديدة، فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادماً غداً وهذا ما يستدعي بالضرورة العمل على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة.

**6. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف :** كل من يقوم ببعض أو كل الوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، مراقبة يحتاج إلى معرفتها جيداً حتى ينجح بالقيام بها بالمثل فإن القادة والمشرفين يجب أن يكونوا مطلعين على أساليب القيادة والإشراف حتى يتمكنوا من حسن قيادتهم وتوجيههم للعمل بكفاءة.

### ثانياً-المهارات:

وتتمثل هذه المهارات في ما يلي:<sup>1</sup>

**1.المهارة الفنية :** تهتم هذه المهارة بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة عند أداءه للعمل والإلمام بالجوانب الفنية للأساليب والإجراءات المرافقة لذلك، فموظف المخازن يمكن أن يحصل على تكوين يحتوي على إجراءات العمل وكيفية تخزين وتحديد الحجم الأمثل للتخزين، وأخصائي التسويق قد يستفيد من برامج تركز على كيفية إدارة بحوث التسويق والتنبؤ بطلب المستهلك، فن البيع، تصميم الحملات الإعلانية.

**2.المهارات الذهنية أو مهارات التصور الذهني :** وتشمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات، اتخاذ القرارات الجماعية، أساليب تخطيط الميزانيات التقديرية، تنظم العمل والإفادة من الوقت، بناء مخطط للمتابعة والرقابة، تبسيط الإجراءات، تفويض السلطة، تحليل ودراسة العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية ويحتاج إلى هذه المهارات مدراء خاصة، وبصورة أكبر كلما ارتفع مستواهم في السلم

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات)، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 141.

الإداري، فمثلا يحتاج مدير المنظمة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل في السلم الإداري، فمثلا يحتاج مدير المنظمة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات والمواقف الصعبة، واستخلاص النتائج، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل.

**3. المهارات الإنسانية:** وتتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق التعاون بين الأفراد في المنظمة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أعضاء التنظيم.

### المطلب الثاني: مساهمة التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية

المورد البشري يعتبر مؤشر أساسي للحكم على أداء وفعالية الموارد البشرية، فهو المحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها والمصدر الأساسي لفاعليتها نظرا لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال للوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها.

فأداء الموارد البشرية يعكس مدة كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة، فعلى أساسه تحدد قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف، فمن الطبيعي أن نلاحظ تزايد اهتمام المؤسسات على اختلاف أنواعها بأداء مواردها البشرية والعمل على تطوير كفاءتها.

من خلال هذا المنظور فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز والرغبة في العمل، فالقدرة على الانجاز هي محصلة المعرفة والمهارة التي يكتسبها المورد البشري، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للمورد البشري للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموعة آرائه واتجاهاته وسلوكياته وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها والذي يقلل من التكاليف ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكن ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف محدد.<sup>1</sup>

فكفاءة الأداء هو مفهوم يربط ما بين الأداء ومستواه المتحقق، ويطلق على ذلك تقييم الأداء بغرض تحديد الكفاءة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، ويعرف هذا الأخير بأنه عملية لقياس وإصدار الأحكام على نتائج تحقيق أهداف أداء العامل ومقارنة مستوى تأدية الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه عن طريق مقارنة الماضي بالحاضر وصولا لوضع خطة عمل مستقبليا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع والتحديات - المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ص 387، 388.

<sup>2</sup> صالح خالص، نفس المرجع السابق، ص 388.



فمساهمة التكوين في تطوير كفاءة أداء المورد البشري لا تقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن تقترن هذه بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة ومن ثم يمكن تصنيف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التكوين عما كان يتبعونه قبله ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية والذي يظهر من خلال:<sup>1</sup>

- الإحساس بالرضا لدى الموارد البشرية؛

- تقوية العلاقات بين الموارد البشرية من خلال تفعيل الاتصال؛

- تخفيض حوادث العمل؛

- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛

- تنمية التعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة؛

- تنمية الشعور وأهمية التفوق والتميز في العمل.

ومنه كفاءة الأداء لا تتحقق إلا من خلال معرفة الفرد بطبيعة وظيفته وكيفية تأديتها كما أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرطان ضروريان لنجاح الفرد والمؤسسة.

### المطلب الثالث : مساهمة التكوين في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية

الروح المعنوية هي مدة إشباع حاجات الفرد ومدى إدراكه لهذا الإشباع على أنه نابع من موقف وظيفته العامة.

وتعبر الروح المعنوية عن الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحم سلوكهم

وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، فالروح المعنوية تعرف بالجو العام الذي يسود المنظمة والنتائج عن اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل.

ولقد أدى اهتمام الإدارة بالروح المعنوية غلة نشأة نوعين أساسيين من البرامج أحدهما تطوير الأسس

والتجارب للكشف عن تفسير مشاعر العاملين وردود الفعل لديهم والثاني للحد أو التقليل من ردود الفعل السلبية مع المحافظة على الروح المعنوية.

للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون ورغبة

في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل

<sup>1</sup> الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص 125.

على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالممل والكسل، كما يساعد تكوين الموارد البشرية في التقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو خبرة وبالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بلدة، 2005، ص 87.

**الخلاصة:**

في هذا الفصل تم التطرق لأداء الموارد البشرية من خلال تعريفه وأهميته وكذا محدداته والعوامل المؤثرة ، حيث تبرز الأهمية الكبيرة للموارد البشرية داخل المنظمة، لأنه الأداة والوسيلة لبلوغ النجاح والتفوق والتميز وتحقيق الأهداف، لذا يجب على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة متابعة هذا المورد والعمل على تقييمه من خلال أدائه بصورة دائمة ومستمرة، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إكساب الفرد بالمهارات والمعارف اللازمة لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ومن خلال الدراسة النظرية لكل من التكوين وأداء الموارد البشرية توصلنا إلى أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية والذي ينعكس إيجاباً على أداء الفرد والمنظمة، وهذا ما سنحاول إثباته في الفصل التطبيقي.

## لفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

بالمؤسسات التربوية ببلدية الأمير عبد القادر - جيجل -.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة التربوية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الخلاصة

## تمهيد

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بدراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الوطنية وهي المؤسسات التربوية لبلدية الأمير عبد القادر -جيجل- وذلك من خلال تتبعنا للتكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق هدف هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة التربوية.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل مجتمع الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة التربوية

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة التربوية، بالإضافة إلى أسباب تكوين الأساتذة بالمؤسسات التربوية مع إعطاء شرح مفصل لمحتويات برامج التكوين بالمؤسسة التربوية.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية:

تعرف المؤسسة التربوية بأنها: "امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي وعلى هذا الأساس فإن المدرسة هي الخلية الأساسية في المنظومة التربوية وتعد التربية استثمارا إنتاجيا واستراتيجيا من الأولوية الأولى للدولة التي تسهر على تجنيد الكفاءات والوسائل الضرورية للتكفل بالطلب الاجتماعي للتربية الوطنية والاستجابة لحاجيات التنمية الوطنية".<sup>1</sup>

أما من الناحية التشريعية فتعرف بأنها: "مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية تنشأ وتغلق بموجب مرسوم وتلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة العمومية لها حق الاكتساب والملكية بواسطة مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير مالي يعرف بالمحاسب العمومي وهذا طبقا لقاعدة فصل السلطة وثنائية التنفيذ".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أسباب تكوين الأساتذة بالمؤسسة التربوية:

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى تكوين الأساتذة بالمؤسسات التربوية نذكر ما يلي:

#### أولا- تكوين الأستاذ ومطالب التغير العلمي والتقني العصريين:<sup>3</sup>

إن حجم العلم والمعرفة، وحجم التقنيات العلمية في هذا العصر تتميز في تزايد مستمر حيث يتضاعف في مدة تتراوح ما بين سبعة سنوات إلى عشرة 10 سنوات، وهذه المعرفة العلمية والتقنيات العلمية المتسارعة والتي تتبأ في المستقبل عن تطورات أعظم، تعتبر أكبر تحدي يواجه الإنسان في هذا العصر، وهو تحدي المعيشة المستمرة والاستجابة الدائمة والتكيف المرن كما أنها تخلق أمام ميدان التربية بشكل عام وإعداد وتكوين المعلم العصري بشكل خاص ضرورة حتمية يجب عليه أن يدركها ويستعد لها باستمرار.

<sup>1</sup> ميزان الشيخ، ميزانية المؤسسة التربوية، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية لولاية الجلفة، بثانوية ابن خلدون عبد الرحمن، الجلفة، يوم 2011/11/15، ص 1.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 1.

<sup>3</sup> بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 103.

### ثانيا- تكوين الأستاذ ومطالب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية العصريين:<sup>1</sup>

إن الرائد للتغيرات الاجتماعية والحقائق العلمية في مجالها، يرى أن تغيرات سريعة وكبيرة في هذا المجال مثل التي تحدث في مجال العلوم الطبيعية وتقنياتها العلمية، فهناك حقائق ومكتشفات جديدة في مجال فهم طبيعة الإنسان وفي مجال فهم مختلف الظواهر والنظم الاجتماعية وتحليلها على أساس علمي، وفي مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية المختلفة وفي مجال التنظيم والتخطيط الاجتماعي والاقتصادي. إن مجمل تلك التغيرات ساعدت على ظهور مفاهيم جديدة في مجالات عديدة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعات اليوم كما ساعدت على صياغة علاقات جديدة في المجتمع بين فئاته المختلفة، وبين التلاميذ والأساتذة والمدارس.

وقد صنعت تلك التغيرات الجديدة معنى جديد للتعليم ولعلاقات التلميذ بأستاذه، وعلاقته بالمنهج الدراسي ، ولقد ساعدت على إيجاد فهم جديد لعملية التربية، وانصح هذا لميدان التربية عموما، فقد عكست تلك العلاقات الجديدة نفسها على مناهج إعداد وتكوين المعلم أو الأستاذ وعلى أهداف تكوينه وكذا أساليب هذا التكوين خصوصا.

### ثالثا - تكوين المعلم بين الكم والكيف التخصصي:<sup>2</sup>

يعتبر المعلم حجر الزاوية في المعرفة التخصصية التي يحصل عليها التلاميذ في المدارس فهو في نظرهم على الأقل بمثابة المصدر الرئيسي للمعرفة، وما لم يكن هذا المصدر مقنعا إلى حد كبير، فإنهم سيصابون بخيبة أمل بشأن المعرفة بشكل عام وبشأن تخصصه بشكل خاص. وبما أن المعرفة في هذا العصر تتراكم بشكل كبير، وهذا الأمر بمثابة تحدي حقيقي للناس جميعا في هذا العصر، وخاصة لقائدة الفكر والثقافة ومعلمي الأجيال، ذلك أن متابعة الجديد وملاحقة الأفكار المتطورة يعد من مهنة الأستاذ، وما لم يتمكن الأستاذ من مهنته، هبط مستواه، وعجز أن يتبوأ المكان اللائق به، ومن هنا يتوجب على الذين يتولون مسؤولية تكوين الأستاذ، الاهتمام أولا وأخير بإعداده كباحث دائم في المعرفة المتجددة.

### المطلب الثالث: محتويات برامج تكوين الأساتذة بالمؤسسات التربوية:

إن الأستاذ في حاجة ماسة إلى إعداد وتكوين وتأهيل تربوي ومهني وفني، حتى يتمكن من أداء أعماله على أكمل وجه، ويأتي هذا التكوين على ضوء صفات الأستاذ الجيد والناجح والوظائف والأدوار المنوط بها وذلك يستلزم أن تكون عملية تكوينه متعددة الجوانب ومن أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 104.

<sup>2</sup> بن عمار حسيبة، نفس المرجع السابق، ص 106.

## أولاً-التكوين الثقافي العام:<sup>1</sup>

ويقصد به تزويد الأستاذ بالثقافة العامة التي تمكنه من التعرف على العلوم الأخرى الغير تخصصية والتعرف على ثقافة مجتمعه المحلي والعالمى الماضى والمستقبلية.

حيث يتم تقسيم جوانب الثقافة العامة في إعداد وتكوين المعلم إلى الجوانب الآتية:

1. **الجانب الاجتماعي:** ويتناول هذا الجانب دراسة مقومات ومشاكل وقضايا المجتمع المحلي، ومن أجل ذلك لابد أن تتسع برامج معاهد وجامعات تكوين الأساتذة للقيام بمهام تربوية جديدة، على ضوء تلك القضايا المطروحة إن تكوين الجانب الاجتماعي للأستاذ يعمل على تعزيز دوره الإيجابي والفعال داخل المجتمع الذي يعيش فيه.

2. **الجانب العلمي:** وهو الجانب الذي يختص بمختلف المعلومات والمعارف والحقائق في مجال العلوم، مثل الاختراعات والاكتشافات الحديثة، مما سيساعد الأستاذ على معالجة بعض قضايا مشكلات مجتمعه بأسلوب علمي في التفكير والتأثير على أفراد المجتمع إيجابيا وبطريقة فعالة.

3. **الجانب اللغوي:** تعتبر اللغة من الدعائم الأساسية للثقافة العامة، لأنها بمثابة أداة اتصال بين الأفراد والمجتمعات، وبما لها من تأثير ضخم على علاقات الأفراد ببعضهم، كما أنها بمثابة وسيلة التحصيل والتغيير وبدونها لا يتمكن الأستاذ من تنمية حصيلته الثقافية والعلمية، ولا يستطيع توصيل مادته العلمية والدراسة لتلاميذه بسهولة وسلاسة.

وعلاوة على ذلك، لابد من تزويد الأستاذ بلغة أجنبية واحدة على الأقل، كوسيلة من وسائل الاتصال بالجديد من الاتجاهات الأساسية والتقدم العلمي.

## ثانياً-الإعداد الأكاديمي التخصصي<sup>2</sup>

يحتاج الأستاذ أثناء تكوينه وإعداده بطبيعة الحال إلى إعداد أكاديمي يرتبط أصلاً بالمادة التي يدرسه. ويقوم هذا التكوين على أساس تزويد الأستاذ بمفاهيم والأساسيات في المقرر التخصصي الذي يقوم بتدريسه كي يصبح على مستوى عال من فروع المعرفة، إذ لا يمكن تأدية دوره التعليمي بالشكل المطلوب ما لم يتمكن من العلم الذي سينقله إلى تلاميذه.

كما يهدف هذا التكوين الأكاديمي إلى تطوير أسلوب التفكير والإبداع عن طريق استخدام المعرفة كأداة لهذا التفكير والإبداع، لتحقيق النمو المعرفي والعلمي لدى الأستاذ.

<sup>1</sup> بن عمار حسينية، نفس المرجع السابق، ص 110، 111.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 113.



### ثالثا-الإعداد المهني التربوي:<sup>1</sup>

إن النظرة الحديثة في إعداد وتكوين الأستاذ هي التي تدعو إلى تمهين هذا التكوين وجعله تكويناً مهنياً بمعنى الكلمة ووفقاً لهذه النظرية فإن التكوينات والدراسات المختلفة التي يتلقاها الأستاذ يجب أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باحتياجات المهنة ومتطلباتها، ولما كان تحقيق الاحتياجات الحديثة المعاصرة للتربية والتعليم يتطلب منا تكوين وإعداد الأستاذ إعداداً متكاملًا وشاملاً، بهدف أحداث النهضة التربوية التعليمية التي تواكب متطلبات مرحلة التنمية، فلا بد من التركيز على الإعداد النوعي في هذه المرحلة دون تباطؤ لتحقيق ما ننشده من جعل هذه المهنة مهنة ممارسة وتجديد.

### رابعا-التكوين والإعداد الشخصي للمعلمين:<sup>2</sup>

يعتبر التكوين الشخصي من الأمور المهمة في مجال إعداد وتكوين الأستاذ لأن الأستاذ هو بمثابة القدوة أمام تلاميذه، الذين يتأثرون بشخصيته، وبسماته الشخصية التي تتطبع بدورها على سماتهم الشخصية لتلاميذهم. لذلك يجب على الأستاذ أن يتصف بالصفات الشخصية الإيجابية، ومن أهم هذه السمات نذكر ما يلي:

1. التحلي بالآداب العامة والتحكم في الانفعالات عند التعامل مع الآخرين.

2. احترام شخصية وآراء الآخرين من تلاميذه وزملائه.

3. العدالة والموضوعية عند إصدار الأحكام.

4. الثقافة العامة في كل المجالات والقدرة على الإبداع.

لذلك يتوجب على مؤسسات إعداد وتكوين الأستاذ، الاهتمام بهذا الجانب من التكوين.

تتنظم جميع تلك المحتويات التكوينية التي يخضع لها الأستاذ في مراحل منظمة، حتى يستطيع الإلمام

بجميع مناحي إعداد وتكوينه لكي يستطيع ممارسة مهنته على أكمل وجه.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح مجتمع

الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

<sup>1</sup>بن عمار حسيبة، نفس المرجع السابق، ص 115.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 117، 118.

### المطلب الأول: تحديد حجم وعينة الدراسة

تعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث، إذ لا بد أن يحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وهذا حتى تكون نموذجاً صحيحاً للوصول إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة.

فالعينة: "هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة"<sup>1</sup>.  
ومنه في دراستنا هذه اعتمدنا على عينة من المجتمع الذي يبلغ عدده 120 فرداً، حيث تم توزيع 80 إستبانة تم استرجاع 71 منها أما الاستبانة التسعة المتبقية فلم يتم استرجاعها من قبل المبحوثين.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الأساتذة نحو العمل وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستبانة.

وهي الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد كان الهدف منها هو معرفة رأي أفراد مجتمع الدراسة حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية وقد اشتملت الإستبانة على قسمين:

❖ **القسم الأول:** يتضمن معلومات خاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

❖ **القسم الثاني:** يتضمن محورين تمثل الإجابة على أسئلة الدراسة وهي:

➤ **المحور الأول:** خاص بعملية التكوين

➤ **المحور الثاني:** خاص بتحسين أداء الموارد البشرية

وبعدما تم ضبط المحاور الرئيسية التي تتكون منها الإستبانة تمت كتابة العبارات الضرورية لها، حيث تضمنت الإستبانة التعريف بموضوع الدراسة، وكذا حث أفراد المجتمع على التعاون وملئ الإستبانة بدقة وموضوعية، فالقسم الأول فقد تضمن بيانات شخصية ووظيفية عن أفراد مجتمع الدراسة وذلك من حيث الجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها، الأقدمية في العمل.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة:

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for social Science)، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص 81.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي والذي يوضحه الجدول رقم (02)

الجدول رقم (02): توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد استخدم في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:

**1. المدى:** ويعتبر من أسهل وأبسط مقاييس التشتت وهو يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين مفردات الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

وقمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، حيث تمثل 4 عدد الفئات (من 1 إلى 2 تمثل الفئة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل الفئة الثانية، من 3 إلى 4 تمثل الفئة الثالثة، من 4 إلى 5 تمثل الفئة الرابعة)، بينما تمثل 5 عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$* \text{طول الفئة ( المدى) = عدد الفئات / عدد الدرجات}$$

$$5/4 = 0.8$$

وهكذا يصبح التوزيع كما يوضحه الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): جدول التوزيع لسلم ليكارت

الفئة	]1.80-1]	]2.6-1.80	]3.4 -2.6]	]4.2-3.4]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسطة	قوي	قوي جدا

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008، ص 540.

**2. تكراراتالنسب المئوية:** وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الإستبانة، حيث تحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، الإحصاء الوصفي، بدون طبعة، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 185.

3. المتوسط الحسابي: إن الوسط الحسابي هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده وبحسب بالعلاقة التالية:

حيث أن:

$n_i$ : عدد خيارات أفراد المجتمع للخيار الواحد.

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$N$ : مجموع أفراد المجتمع وفي دراستنا يقدر ب120.

4. الانحراف المعياري: يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد

بدقة، وهو أقوى مقاييس تشتت حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية لهذا المقياس هي أنه بدل من

إهمال الإشارات الجبرية عند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من هذه الإشارات بطريقة أخرى

أكثر صلاحية وذلك بتربيع الانحرافات، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الإستبانة لصالح أقل

تشتت عند تساوي متوسطاتها وبحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

حيث أن:

$N_i$ : عدد خيارات أفراد المجتمع للخيار الواحد.

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$\bar{x}$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع لعبارات الاستبيان ومحاورها.

$N$ : مجموع أفراد المجتمع ويقدر في دراستنا ب120.

5. معامل الارتباط (Person): هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوت واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات

المستقلة والتابعة، حيث من خلا الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار

علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، نفس المرجع السابق، ص 187.

<sup>2</sup> حسن ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

حيث أن:

$COV(x, y)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير الثابت.

$\delta n$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\delta y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

6. معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة

7. معامل التحديد:  $r^2$

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:  $r^2R =$

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة:

سيتم دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ( الاستبانة)، وكذا دراسة ثباتها وهذا كالتالي:

أولاً- صدق أداة الدراسة ( الاستبانة):

1. الصدق الظاهري ( صدق المحكمين):

ولتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية ( أنظر الملحق رقم 02) على مجموعة من الأساتذة محكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية وذلك بغرض تقييم وإبداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذه الاستبانة، وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الآخر، وهو ما نتج عنه الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة ( أنظر الملحق رقم 01) وقد تم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبدأها واتفق عليها المحكمون الآتية أسمائهم.

الجدول رقم (04): يبين الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري للاستبانة

الجامعة	الكلية	أسماء الأساتذة	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بلال كرامش	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	وداد عزيزي	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	حنان بوفروم	04

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (الصدق البنائي)

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط (أنظر الملحق رقم 03، 04) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

– الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: عملية التكوين.

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لفقرات الخاصة بعملية التكوين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تلقيت التكوين خلال التحاقك بالمؤسسة.	0,068	0.572
02	يوجد تنوع وشمول في التكوين الذي تتلقاه.	0,577	0.000
03	يتم تكوينك خارج مكان عملك.	0,452	0.000
04	توقيت ومدة التكوين كاف لاكتسابك المهارات والخبرات اللازمة.	0,572	0.000
05	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة.	0,468	0.000
06	التكوين الذي تلقيتَه يلاءم احتياجاتك التكوينية.	0,607	0.000
07	المشرفون على تكوينك يتميزون بالكفاءة والخبرات العلمية اللازمة.	0,622	0.000
08	يتم توفير كافة الوسائل والظروف المناسبة اللازمة لتكوينك.	0,464	0.000
09	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية تنفيذ البرنامج التكويني تلقيتَه.	0,752	0.000
10	الطرق والأساليب المستخدمة في البرنامج التكويني تناسبك.	0,407	0.000
11	يُصمم البرنامج التكويني وفق حاجاتك الفعلية للعمل.	0,501	0.000
12	تجري عملية تقييمك على ضوء محتوى البرنامج التكويني الذي تلقيتَه.	0,636	0.000
13	تؤدي عملية التكوين إلى توضيح نقاط قوتك وضعفك.	0,454	0.000
14	ساعدك مكان البرنامج التكويني على اكتساب محتواه.	0,397	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام spss

– الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لفقرات الخاصة بأداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تنبذ جهدا كافيا للقيام بأعمالك.	0,612	0,000
02	لديك القدرة على أداء أعمالك بأعلى كفاءة.	0,538	0,000
03	تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملك.	0,600	0,000
04	تقوم بانجاز أعمالك في الوقت المحدد .	0,585	0,000
05	معرفتك بدورك في العمل وطبيعته يساهم في تأدية مهامك بطريقة صحيحة.	0,511	0,000
06	تتناسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك.	0,499	0,000
07	لديك المهارات والخبرات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة منك.	0,507	0,000
08	تستغل كافة الموارد المتاحة أثناء تنفيذ عملك.	0,530	0,000
09	توجد عوامل اقتصادية واجتماعية محيطية بعملك والتي تؤثر في أدائك.	0,419	0,000
10	يتم متابعتك وتوجيهك بصفة مستمرة من قبل المشرفين على إنجاز أعمالك.	0,632	0,000
11	تشعر بالاستقرار في عملك.	0,466	0,000
12	لا ارتكب أخطاء في عملي.	0,516	0,000
13	أؤدي عملي بأقل تكلفة	0,619	0,000
14	أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	0,576	0,000
15	أقوم بانجاز عملي حسب المعايير المطلوبة	0,434	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss19

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.

قصد معرفة واقع التكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة بما فيها: البيانات الشخصية وكذا البيانات الخاصة بالمحورين. **المطلب الأول:** عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، وفي ما يلي توضيح هذه الخصائص:

**أولاً- الجنس:** يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس وفق نتائج الجدول رقم (07) التالي:

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكور	10	14.1%
إناث	61	85.9%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من الإناث بعدد قدره 61 بما يعادل نسبة 85.9% في حين عدد أفراد العينة من الذكور بلغ 10 بما نسبته 14.1%.

وعليه فإن نسبة الإناث تجاوزت نسبة الذكور بـ 71.8% وهذا يعني أنه يوجد تفاوت كبير ما بين الجنسين في التوزيع وهذا إن دل على شيء إنما يدل على كثرة نجاح الجنس الأنثوي في مسابقات التوظيف بالمؤسسات التربوية.

ثانياً - السن:



يمكن توضيح خصائص عينة أفراد عينة الدراسة حسب السن وفق نتائج الجدول رقم (08) التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
5.6%	4	25 سنة فأقل
22.5%	16	من 26 - 35 سنة
15.5%	11	من 36-45 سنة
56.3%	40	أكثر من 45 سنة
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss19

من نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بسن أفراد العينة نلاحظ أن ما يقدر بـ 40 فرد الذين أجابوا على الاستبانة أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 56.3% وهي تمثل أعلى نسبة، تليها مباشرة فئة الأعمار من 26 سنة إلى 36 سنة حيث تقدر بـ 16 فردا بنسبة 22.5%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة فقد بلغ عددهم 11 بنسبة تقدر بـ 15.5% أما الذين أعمارهم أقل من 25 سنة فقدت نسبتهم 5.6% أي ما يعادل 4 أفراد.

وعليه يتضح أن عينة الدراسة هي عينة كهولية لأن أكثر من نصف أفراد العينة أعمارهم أكثر من 45 سنة ما يدل أن الأساتذة في هذه المؤسسات التربوية محل الدراسة عبارة عن طاقات تمتلك القدرة على اكتساب المعارف والمهارات والخبرات لأداء الأعمال بطريقة أفضل.

### ثالثا- المستوى التعليمي:

يمكن توضيح خصائص عينة أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وفق نتائج الجدول رقم (09):

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

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
77.5%	55	بكالوريا فأقل
5.6%	4	ليسانس
16.9%	12	ماجستير
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss19

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتبين أن أغليتهم غير متحصلين على الشهادات الجامعية، وذلك بعدد قدره 55 فرد بما نسبته %77.5، تليها نسبة %16.9 والتي تعبر عن 12 فرد من عينة الدراسة متحصلين على شهادة الماجستير في حين بلغت نسبة من لهم شهادة الليسانس %5.6.

وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لم يتحصلوا على الشهادات الجامعية وبالتالي هم بحاجة إلى التكوين بشكل مستمر.

#### رابعا-الأقدمية:

يمكن توضيح خصائص عينة أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية وفق نتائج الجدول رقم (10) التالي:

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	19	%26.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	%15.5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	%1.4
15 سنة فأكثر	40	%56.3
المجموع	71	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss19

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم في المؤسسات محل الدراسة تقدر بأكثر من 15 سنة بمقدار 40 فردا بما نسبته %56.3 وهي أكبر نسبة، تلي هذه النسبة الفئة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم %26.8 أي ما يعادل 19 فردا، في حين بلغت نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات %15.5 بمقدار 11 فرد وأخيرا فئة ذوي الخبرة من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة تقدر ب فردا واحدا بنسبة %1.4.

وعليه نستنتج أنه لا توجد حركة لتوظيف في المؤسسات محل الدراسة فهي لا تعمل على تشغيل عنصر الشباب بصورة كبيرة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة.

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل البيانات المتعلقة بمحاول الدراسة، وفي ما يلي نوضح ذلك:

أولاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور التكوين:

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة لمدى اهتمام المؤسسة بالتكوين حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم(11): يبين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التكوين

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	تلقيتا لتكوين خلال التحاقك بالمؤسسة.	التكرار	24	45	-	1	1	4.27	0.675
		%	33.8	63.4	-	1.4	1.4		
02	يوجد تنوع وشمول في التكوين الذي تتلقاه.	التكرار	9	42	6	13	1	3.63	0.975
		%	12.7	59.2	8.5	18.3	1.4		
03	يتم تكوينك خارج مكان عملك.	التكرار	13	37	6	12	3	3.63	1.099
		%	18.3	52.1	8.5	16.9	4.2		
04	توقيت ومدة التكوين كاف لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة	التكرار	7	21	8	31	4	2.94	1.17
		%	9.9	29.6	11.3	43.7	5.6		
05	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات .	التكرار	5	34	10	18	7	3.25	1.092
		%	7	47.9	14.1	25.4	5.6		
06	التكوين الذي تلقيتَه يلاءم احتياجاتك التكوينية.	التكرار	5	32	16	17	1	3.32	0.968
		%	7	45.1	22.5	23.9	1.4		
07	المشرفون على تكوينك يتميزون بالكفاءة والخبرات العلمية اللازمة.	التكرار	16	38	11	4	2	3.87	0.925
		%	22.5	53.5	15.5	5.6	2.8		

1.15	2.86	6	28	13	18	6	التكرار	08	يتم توفير كافة الوسائل والظروف المناسبة اللازمة لتكوينك.
		8.5	39.4	18.3	25.4	8.5	%		
1.05	3.31	3	17	11	35	5	التكرار	09	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية تنفيذ البرنامج التكويني تلقيته.
		4.2	23.9	15.5	49.3	7	%		
0.985	3.17	2	21	13	33	2	التكرار	10	الطرق والأساليب المستخدمة في البرنامج التكويني تناسبك.
		2.8	29.6	18.3	46.5	2.8	%		
1.027	3.06	4	20	18	26	3	التكرار	11	يصمم البرنامج التكويني وفق حاجاتك الفعلية للعمل.
		5.6	28.2	25.4	36.6	4.2	%		
1.078	3.42	5	12	7	42	5	التكرار	12	تجري عملية تقييمك على ضوء محتوى البرنامج التكويني الذي تلقيته.
		7	16.9	9.9	59.2	7	%		
1.051	3.42	7	6	11	44	3	التكرار	13	تؤدي عملية التكوين إلى توضيح نقاط قوتك وضعفك.
		9.9	8.5	15.5	62	4.2	%		
0.853	3.24	-	18	19	33	1	التكرار	14	ساعدك مكان البرنامج التكويني على اكتساب محتواه.
		-	25.4	26.8	46.5	1.4	%		
0.51	3.38	المجموع الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss19.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون بدرجة قوية على وجود التكوين بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.38 وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، والذي يمثل الخيار موافق، كما نجد أن الانحراف المعياري الكلي يساوي 0.51، وهو أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس واتساق بين أفراد إجابات أفراد العينة.

وفي ما يلي تفسير النتائج لكل عبارة:

**العبارة رقم (1):** من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) نجد أن أغليبتهم موافقين على تلقيهم التكوين خلال عملهم بالمؤسسة بما يقابل نسبة قدرت 63.4% حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة أعلى قيمة له ضمن كافة العبارات المتعلقة بالتكوين فقد بلغ 4.27 ويعبر عن مستوى قوي من الموافقة، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.675 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة التربوية تقوم بتكوين أساتذتها خلال التحاقهم بالمؤسسة من أجل تنمية معارفهم واكتساب خبرات جديدة.

**العبارة رقم (02):** أما العبارة الثانية المعبرة عن وجود تنوع وشمول في التكوين الذي يتلقاه فإن المتوسط الحسابي الخاص بها بلغ 33.6 وانحراف معياري يقدر ب 0.975 ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وهذا يدل على أن التكوين الذي يتلقاه الأساتذة بالمؤسسة التربوية يتميز بالتنوع والشمول.

**العبارة رقم (3):** أجمع أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم على أن التكوين يتم خارج مكان العمل وهذا من خلال اختيارهم لدرجة موافق بنسبة 52.1%، وعليه بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.63 وهو مستوى قوي في حين بلغ انحرافها المعياري 1.099 وهذا يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على أن الأساتذة يتلقون التكوين خارج مكان العمل.

**العبارة رقم (4):** يلاحظ على قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة والذي بلغ 2.94 أنه يعبر عن مستوى متوسط لما جاء في مضمون هذه العبارة، في حين بلغ انحرافها المعياري 1.17 وهذا يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، بما نسبته 43.7% غير موافقين على أن توقيت ومدة التكوين كافيين لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة، إلا أن 29.6% من أفراد العينة موافقين على ذلك.

ومنه نستنتج أن مدة التكوين غير كافية لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة من أجل تحسين أداء الأساتذة بالمؤسسة التربوية.

**العبارة رقم (05):** يمكن القول بالنسبة لهذه العبارة بأن المؤسسات التربوية تعتمد برامج تكوينية بسيطة ولها المقدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة وقد عبر عن ذلك بمتوسط حسابي قدره 23.25 وهو مستوى متوسط بما يقابله انحراف معياري 1.092 وهذا يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة. وعليه فإن البرامج التكوينية التي يتلقاها الأساتذة تتميز بالبساطة والمرونة.

**العبارة رقم (6):** بالنسبة للعبارة السادسة فإن المتوسط الحسابي بها يقدر 3.32 وهو ما يعكس مستوى قوي لموافقة عالية لأفراد العينة على أن التكوين الذي يتلقوه يلائم احتياجاته التكوينية بما نسبته 45.1% غير أن ما نسبته 23.9% غير موافقين وذلك قد يكون راجع إلى نوع التكوين الذي يتلقوه، ومنه نستنتج أن التكوين الذي يتلقاه الأساتذة بالمؤسسة التربوية يخص الوظائف التي يشغلونها وبالتالي يلائم احتياجاتهم.

**العبارة رقم (07):** من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07) التي تتضمن على أن المشرفين على التكوين يتميزون بالكفاءة والخبرات العلمية، فمعظم أفراد العينة موافقين على مضمون العبارة بنسبة 53.5% ومتوسط حسابي قدره 3.87 بدرجة قوية وانحراف معياري 0.925 ما يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وعليه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعي الدور الجوهرية الذي يقوم به المكونون من خلال اختيار الأكفاء منهم القادرين على نقل تلك المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكونها.

**العبارة رقم (08):** أما بالنسبة للعبارة الثامنة التي تنص على أنه يتم توفير كافة الوسائل الضرورية المناسبة واللازمة لتكوينهم فقد كان المتوسط الحسابي لها 2.86 وهو ذو مستوى متوسط وهذا ما يعكس درجة غير الموافقة التي تقدر بنسبة 39.4%، وانحراف معياري 1.15 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، وعليه فإن المؤسسة التربوية لا توفر الوسائل والظروف الملائمة لتكوين الأساتذة هذا ما ينعكس بالسلب على استيعاب الموظفين لمحتوى البرنامج التكويني مما يؤثر على أدائهم.

**العبارة رقم (09):** يتبين من خلال معطيات العبارة التاسعة والتي تنص على أنه يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية تنفيذ البرنامج التكويني الذي تلقوه بأن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ذو مستوى متوسط بلغ 3.31 وانحراف معياري 1.05 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، فبالرغم من وجود نسبة 49.3 التي تعبر عن درجة موافقة لما جاء في مضمون العبارة إلا أن مانسبته 23.9% تعبر عن عدم الموافقة وهذا دليل على أن المؤسسات التربوية تهتم بالوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني مما ينعكس على أداء الأساتذة بالإيجاب.

**العبارة رقم (10):** لقد عبر أفراد عينة الدراسة عن رضاهم على الطرق والأساليب المستخدمة في البرنامج التكويني وذلك من خلال إجابات على عبارة العاشرة والتي جاءت مؤكدة بدرجة موافقة بما نسبته 46.5% وهذا ما ساهم في الحصول على متوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري 0.985 الدال على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن المؤسسات التربوية تستخدم الطرق والأساليب المناسبة من أجل توصيل محتوى البرنامج التكويني للأساتذة.

**العبارة رقم (11):** يتبين من خلال معطيات العبارة الحادية عشر التي تنص على أن البرنامج التكويني تصمم وفق حاجات الأساتذة الفعلية للعمل بما يعادل متوسط حسابي ذو مستوى متوسط قدره 3.6 في حين بلغ انحرافها المعياري 1.027 الدال على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما تعبر عليه النسبة المئوية 36.6% موافقين، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة التربوية تقوم بتحديد الاحتياجات الفعلية للعمل ثم تقوم بتصميم البرنامج التكويني وفقا لها.

**العبارة رقم (12):** كما أجمع أفراد عينة الدراسة على أن عملية التقييم تتم على ضوء محتوى البرنامج التكويني ومن خلال اختيار درجة موافقة بنسبة 59.2% وعليه بلغ المتوسط الحسابي للعبارة مستوى متوسط قدر ب 3.42 وانحراف معياري 1.078 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن المؤسسات التربوية تقوم بتقييم أداء الأساتذة على أساس البرنامج التكويني الذي تلقوه.

**العبارة رقم (13):** بملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي 3.42 وهو ما ينتمي إلى مستوى متوسط باعتبار أن عملية التكوين تؤدي إلى توضيح نقاط قوة وضعف الأساتذة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1.051 مما يدل على وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة لموضوع العبارة.

**العبارة رقم (14):** المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.24 مما يدل على أن أفراد عينة موافقين بدرجة متوسطة على ملائمة مكان البرنامج التكويني لاكتساب محتواه بنسبة مئوية قدرها 46.6% كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.953 مما يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن المؤسسات التربوية تقوم بتحديد المكان المناسب للبرنامج التكويني من أجل اكتساب محتواه.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الخاص بأداء الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموارد البشرية حيث تم حساب تكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم(12): يبين إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
15	تبذل جهدا كافيا للقيام بأعمالك.	37	34	-	-	-	4.52	0.503
		52.1	47.9	%				
16	لديك القدرة على أداء أعمالك بأعلى كفاءة.	15	46	8	2	-	4.04	0.664
		21.1	64.8	11.3	2.8	-		
17	تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملك.	26	41	2	-	2	4.25	0.769
		36.6	57.7	2.8	-	2.8		
18	تقوم بإنجاز أعمالك في الوقت المحدد .	21	41	6	2	1	4.11	0.785
		29.6	57.7	8.5	2.8	1.4		
19	معرفتك بدورك في العمل وطبيعته يساهم في تأدية مهامك بطريقة صحيحة.	41	29	1	-	-	4.56	0.527
		57.7	40.8	1.4	-	-		
20	تتناسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك.	25	35	5	5	1	4.1	0.913
		35.2	49.3	7	7	1.4		
21	لديك المهارات والخبرات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة منك.	11	38	18	3	1	3.77	0.814
		15.5	53.5	25.4	4.2	1.4		



0.740	4.1	-	4	4	44	19	التكرار	تستغل كافة الموارد المتاحة أثناء تنفيذ عملك.	22
		-	5.6	5.6	62	26.8	%		
1.073	3.93	1	9	10	25	26	التكرار	توجد عوامل اقتصادية واجتماعية محيطة بعملك والتي تؤثر في أدائك.	23
		1.4	12.7	14.1	35.2	36.6	%		
0.991	3.7	1	12	6	40	12	التكرار	يتم متابعتك وتوجيهك بصفة مستمرة من قبل المشرفين على إنجاز أعمالك.	24
		1.4	16.9	8.5	56.3	16.9	%		
0.669	4.58	-	1	4	19	74	التكرار	تشعر بالاستقرار في عملك.	25
		-1.4	5.6	26.8	66.2	%			
0.922	3.68	1	10	9	42	9	التكرار	لا ارتكب أخطاء في عملي.	26
		1.4	14.1	12.7	59.2	12.7	%		
0.946	3.86	1	8	7	39	16	التكرار	أؤدي عملي بأقل تكلفة	27
		1.4	11.3	9.9	54.9	22.5	%		
0.907	3.68	-	10	14	36	11	التكرار	أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد	28
		14.1	19.7	50.7	15.5	%			
1.013	3.66	1	12	10	35	13	التكرار	أقوم بإنجاز عملي حسب المعايير المطلوبة.	29
		1.4	16.9	14.1	49.3	18.3	%		
0.435	4.03	المجموع الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقين بدرجة قوية جدا على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.03 هو ينتمي إلى المجال [ 4.2 - 5 ] الذي يمثل الخيار موافق بشدة، كما نجد أن الانحراف المعياري الكلي يساوي 0.435 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس واتساق بين إجابات أفراد العينة.

وفيما يلي تحليل محور أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية:

**العبارة رقم (15):** من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر والتي تنص على قيام الأعمال بجهد كاف فمعظم أفراد العينة موافقين بشدة على مضمونها بنسبة 52.1% وقد بلغ متوسطها الحسابي 4.52 وهو مستوى قوي جدا، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.503 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول مضمون العبارة.

**العبارة رقم (16):** بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 4.04 وهو ذو درجة قوية فكانت أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين حيث بلغت نسبتهم 64.8% وقد قدر الانحراف المعياري 0.664 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، ومنه نستخلص أن الأساتذة في المؤسسات التربوية يتميزون بالكفاءة والقدرة على أداء أعمالهم.

**العبارة رقم (17):** يتبين من خلال العبارة التي تنص على أن الأساتذة يلتزمون بالتعليمات عند تنفيذ عملهم بنسبة 57.7% ومتوسط حسابي ذو مستوى قوي يقدر بـ 4.25 كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.769 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الأساتذة في المؤسسات التربوية يلتزمون بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ أعمالهم.

**العبارة رقم (18):** أما بالنسبة للعبارة المعبرة عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد فإن أغلب إجابات أفراد العينة موافقين بنسبة 57.7% ومتوسط حسابي قدره 4.11 وهو مستوى مرتفع يقابله انحراف معياري قدره 0.785 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**العبارة رقم (19):** بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد أنه يساوي 4.56 وهو ذو مستوى قوي جدا وانحراف معياري قدره 0.527 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة الذين كان أغلبيتهم موافقين بشدة على أن إدراك دورك يساهم في تأدية المهام بطريقة صحيحة بنسبة تقدر 57.7% وهذا يدل على أن استيعاب الدور في العمل يساهم في تأدية المهام بطريقة صحيحة بالمؤسسات التربوية.

**العبارة رقم (20):** كما أجمع أفراد عينة الدراسة إجاباتهم على أنهم متناسقون مع بعضهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم من خلال درجة موافقة بنسبة 49.3% وعليه بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.1 كما بلغ الانحراف المعياري 0.913 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة ، وعليه يمكن القول أن التناسق بين الأساتذة يساعدهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه.

**العبارة رقم ( 21):** قيمة المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.73 وهو مستوى قوي مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على أن الأساتذة لديهم المهارات والخبرات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة منهم بنسبة مئوية اقدر 53.5%، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.814 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**العبارة رقم ( 22):** نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي 4.1 مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة قوية حول استغلالهم لكافة الموارد المتاحة أثناء تنفيذ أعمالهم بنسبة مئوية قدرها 62% كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تقدر ب 0.740 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة وعليه يمكن القول أن الأساتذة بالمؤسسات التربوية يقومون بأعمالهم بكفاءة عالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

**العبارة رقم ( 23):** يتبين من خلال العبارة التي تنص على أن للعوامل الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بعملك تؤثر في أدائك فكان أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة بنسبة 36.6% ومتوسط حسابي ذو مستوى قوي يقدر ب 3.93، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 1.073 مما يدل على وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالعمل تؤثر في أداء الأساتذة بالمؤسسة التربوية

**العبارة رقم ( 24):** أما بالنسبة لهذه العبارة المعبرة عن مواجهة ومتابعة الأساتذة بصفة مستمرة من قبل المشرفين فإن أغلبية أفراد العينة موافقين بنسبة 36.3% ومتوسط حسابي قدره 3.7 وهو ذو مستوى قوي بما يقابله انحراف معياري قدره 0.991 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**العبارة رقم (25):** بملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة نجد انه يساوي 4.58 وهو ذو مستوى قوي جدا وانحراف معياري 0.669 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة الذين كان أغلبيتهم موافقين بشدة على أنهم يشعرون بالاستقرار في عملهم وهذا ما نسبته 66.2%.

**العبارة رقم (26):** كما أجمع أفراد عينة الدراسة إجاباتهم على أنهم لا يقعون في الأخطاء أثناء عملهم وهذا ما يعبر عليه النسبة المئوية 50% ومتوسط حسابي 3.68 وهو مستوى قوي في حين بلغ الانحراف المعياري

0.922 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة وعليه يمكن القول أن الأساتذة بالمؤسسات التربوية حريصين على عدم ارتكابهم الأخطاء في عملهم وهذا راجع لطبيعة الوظيفة التي يمارسونها.

**العبارة رقم ( 27):** المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي 3.86 مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة قوية على تأدية الأعمال بأقل تكلفة بما يعادل نسبة 54.9% في حين بلغ انحرافها المعياري 0.946 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة .

**العبارة رقم (28):** من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة والتي تنص على مساهمة الأساتذة في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد فمعظم أفراد العينة موافقين على مضمونها بنسبة 50.7% وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.68 وهو ذو مستوى قوي، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.907 مما يدل على عدم وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مساهمة الأساتذة بشكل كبير في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.

**العبارة رقم ( 29):** أما بالنسبة لهذه العبارة المعبرة عن قيام الأساتذة بإنجاز أعمالهم حسب المعايير المطلوبة فإن أغلب إجابات أفراد العينة موافقين بنسبة 49.3% ومتوسط حسابي 3.66 وهو ذو مستوى قوي في حين بلغ انحرافها المعياري 1.013 مما يدل على وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة. وعليه نستنتج أن الأساتذة ينجزون أعمالهم حسب المعايير المطلوبة .

### **المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وذلك باستعمال كل من معامل الارتباط، معامل التحديد وفي ما يلي اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

#### **أولاً-اختبار الفرضيات الفرعية:**

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- إذا كان معامل التحديد ضمن المجال 0.1 - 0.3 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة ضعيفة.
- إذا كان معامل التحديد ضمن المجال 0.31 - 0.69 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة متوسطة.
- إذا كان معامل التحديد ضمن المجال 0.7 - 0.99 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة كبيرة.

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: "يساهم التكوين في زيادة فاعلية الموارد البشرية"

الجدول رقم(13): يبين نتائج اختبار مساهمة التكوين في زيادة فاعلية الموارد البشرية

مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
.000	0.263	0.513	يساهم التكوين في زيادة فاعلية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي 0.263 والذي يشير إلى مساهمة التكوين في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية مساهمة ضعيفة بنسبة 26.3% وأن باقي النسبة المقدرة بـ 73.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير التكوين، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.513 وهذا يعني وجود ارتباط متوسط بين التكوين وفعالية الموارد البشرية.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها رفض الفرضية: "يساهم التكوين في زيادة فعالية الموارد البشرية".

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

والتي مفادها: "يساهم التكوين في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية".

الجدول رقم(14): اختبار مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
0.03	0.123	0.351	يساهم التكوين في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي 0.123 والذي يشير إلى مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية بنسبة 12.3% وهي مساهمة ضعيفة وباقي النسبة المقدرة بـ 87.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير التكوين وهذا قد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.351 وهذا يعني وجود ارتباط ضعيف بين التكوين و كفاءة أداء الموارد البشري.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية التي مفادها رفض الفرضية: "يساهم التكوين مساهمة كبيرة في الرفع من كفاءة الموارد البشرية".

ثانيا-اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي مفادها: " يساهم التكوين مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية".

الجدول رقم (15): اختبار فرضية مساهمة التكوين مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
.000	0.225	0.475	يساهم التكوين مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss19

من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي 0.225 والذي يشير إلى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بنسبة 22.5% وهي مساهمة ضعيفة وإن باقي النسبة 77.5% تعود إلى عوامل أخرى غير التكوين، وقد بلغ معامل الارتباط 0.475، وهذا يعني وجود ارتباط ضعيف بين التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية.

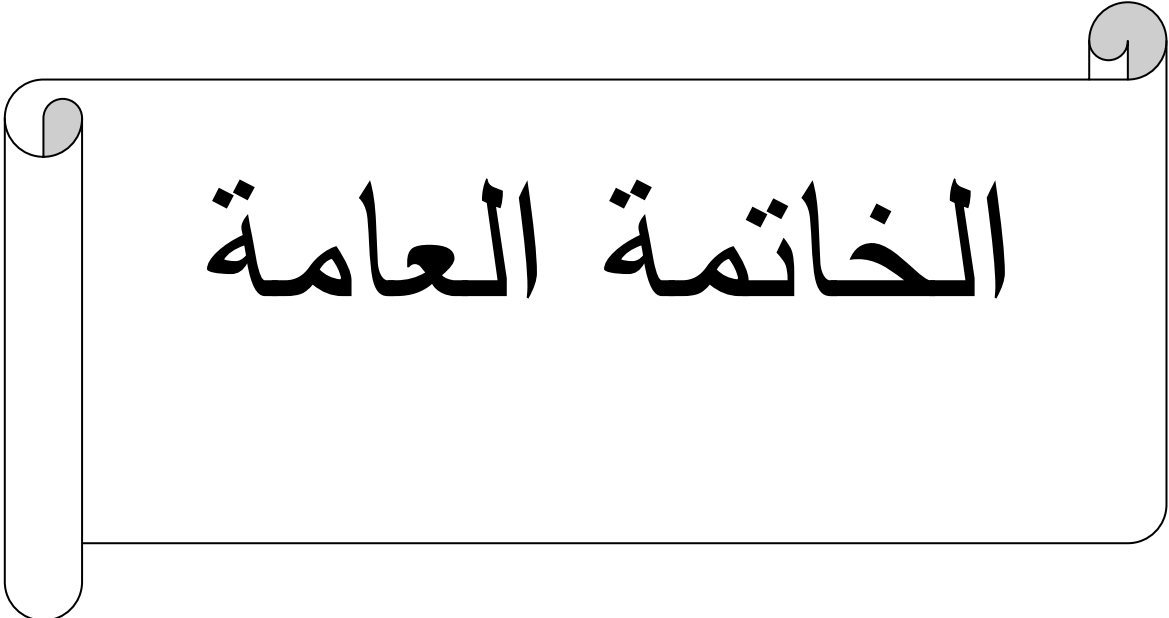
بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرفها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية التي مفادها رفض الفرضية القائلة: " يساهم التكوين مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة التربوية لبلدية الأمير عبد القادر".

### الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسات التربوية وذلك من خلال إعطاء تعريف للمؤسسة التربوية بالإضافة إلى أسباب تكوين الأساتذة ومحتويات برامج التكوين الأساتذة بالمؤسسات التربوية كما تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة.

فبعد جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي (spss)، تم

التوصل لمعرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال الإجابة على التساؤلات التي قمنا بطرحها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم التطرق إليها في الخاتمة.



الخاتمة العامة



## خاتمة عامة:

يتضح من خلال الدراسة أن المورد البشري محور ارتكاز وحجر الزاوية الذي يشكل قوة وكيان المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها وحجمها والشكل الذي تتدرج في إطاره.

فالتكوين من الأساليب الشائعة في تحسين هذا المورد فنجاحه يتوف بشكل كبير على إعداد وتنفيذ وتقييم برامجه بشكل جيد بالإضافة إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لذا تزايد الاهتمام به وأصبح ضرورة حتمية من أجل الرفع من مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية، من خلال تزويدهم بالمعلومات والأساليب المتنوعة عن كيفية القيام بعملهم مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء الموارد البشرية في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي سنتطرق النتائج المتوصل إليها ، وفي ضوء ذلك نقدم الاقتراحات فيما يخص موضوع الدراسة، كما سيتم التطرق أخيرا إلى آفاق الدراسة مقترحين مواضيع لدراسات مستقبلية وذلك من أجل استمرار البحث العلمي في هذا الموضوع.

## أولا- نتائج الدراسة:

## 1. الجانب النظري:

- تحضعملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها ونوعها.
- يقوم التكوين على مجموعة من مبادئ التي من خلالها يتم التوصل إلى الأهداف المسطرة .
- اختلاف أنواع التكوين باختلاف الاحتياجات التكوينية.
- ضرورة إحداث تنوع في التكوين المقدم حتى لا يمل الفرد من الحصول على نفس التكوين مما يفقد قيمته في نظر الفرد.

- تمر العملية التكوينية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، مرحلة تقييم البرنامج التكويني.
- هناك تعاريف عديدة لمفهوم أداء الموارد البشرية فهي لم تحض بتعريف موحد لها.
- زادت الحاجة إلى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية مع زيادة التغييرات السائدة.

## 2.النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة في الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:

- لا تعطي المؤسسات التربوية أهمية كبيرة لعملية تكوين مواردها البشرية.
- التكوين في المؤسسات التربوية ليس العامل الذي يؤدي إلى تحسين أداء مواردها البشرية.

- تبين من خلال تفسير النتائج المتوصل إليها أن التكوين يساهم مساهمة ضعيفة بالمؤسسات التربوية وهذا ما يبينه معامل التحديد الكلي، حيث أن التكوين يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بنسبة 22.5 % أما التنمية فتعود إلى عوامل أخرى.

-إن المؤسسات التربوية تقوم بتكوين عمالها عند التحاقهم بعملهم بدرجة جدا وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 4.27 الذي ينتمي إلى المجال [4.2-5].

- من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن الأساتذة يخضعون لبرامج تكوينية تلائم احتياجاتهم التكوينية وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي حيث بلغ 3.32 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4].

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين التكوين وكفاءة فعالية الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط 0.513 ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0.263 وهو ما يفسر مساهمة التكوين في زيادة فعالية الموارد البشرية بدرجة ضعيفة بنسبة 26.3 % وباقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى.

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين التكوين والرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط 0.351 ومن جهة أخرى بلغ معامل التحديد 0.123 وهو ما يفسر مساهمة التكوين في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية بدرجة ضعيفة بنسبة 12.3% وباقي النسبة تعود إلى عوامل أخرى.

#### ثانيا-الاقتراحات:

نوجز فيما يلي مجموعة من الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة الاستفادة منها:

-مراعاة مختلف مراحل إعداد البرنامج التكويني، حيث يجب أن يتصف بالبساطة والشمولية والوضوح حتى يكون المتكون قادرا على الاستيعاب والفهم .

- اعتبار التكوين وسيلة وليس غاية، فالهدف منه هو تحسين أداء المورد البشري وذلك من خلال زيادة فاعليته والرفع من كفاءة أدائه.

- النظر للعملية التكوينية على أنها سلسلة مراحل مرتبطة مع بعضها البعض يجب الاهتمام بها من طرف المؤسسة لأن أي خلل أو تقصير في إحدى المراحل يؤثر على باقي المراحل بالسلب والعكس صحيح.

- وضع برامج تكوينية بصفة مستمرة منذ دخول الفرد حتى خروجه من العمل من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة.

- إعطاء مدة كافية للأفراد من أجل اكتساب المهارات والمعارف والخبرات اللازمة

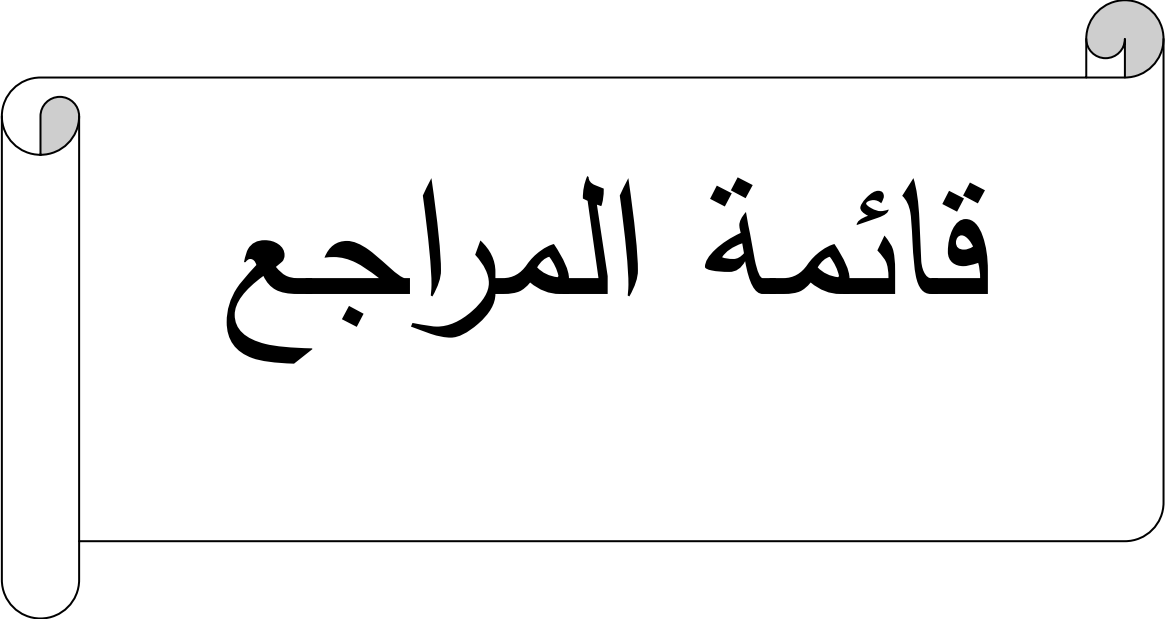
– تحسين ظروف العمل من خلال الزيادة في الأجور وتوفير برامج تكوينية ذات مقاييس عالمية والحرص على القيام بالعملية التكوينية بصفة دورية

ثالثا- آفاق الدراسة:

ومن أجل فتح منافذ لدراسات مستقبلية حول التكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية يمكن أن

نقترح :

- دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التكوين.
- دور التكوين في تحقيق الإبداع الإداري.
- أثر التكوين في إنتاجية المنظمة.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، الإحصاء الوصفي، بدون طبعة، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2010.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي(بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات )، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 2003.
6. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر،القاهرة، 1998.
7. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
8. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، بدون طبعة، دار النهضة العربية،لبنان، بدون سنة نشر.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2007.
10. حسن ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. خالد عبد الرحمن الهيدي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003.
12. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية ( رؤية مستقبلية)، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

14. رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر.
16. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ؟، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة 2001.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي ) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بدون مكان النشر، مصر، 2008.
19. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي ، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2003.
20. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
21. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
22. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي )، بدون طبعة جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2008.
24. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون مكان النشر، 2010.
25. عز الدين حسن عبد الفتاح ، مقدمة في الإحصاء الاستدلالي باستخدام spss ، الطبعة الأولى، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008.
26. علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية ، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2001.
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون تاريخ النشر.

## قائمة المراجع:

28. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2012.
29. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2005.
30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ( اتجاهات وممارسات ) ، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت 2008.
31. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
32. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
33. مدحت أبو نصر، إدارة العملية التدريبية ( النظرية والتطبيق ) ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
34. مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
35. نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
36. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
37. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.
38. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

## ب. المجالات:

1. تحسين أحمد الطروانة، الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب المجلد 26، العدد 51.
2. لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى، مجلة الإدارة والاقتصادية، العدد، 71، 2008.

بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة الشلف.

3. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في

المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، جوان.

4. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.

5. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، سوريا، 2009.

6. قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 8 جوان 2014.

### ج. النصوص القانونية والوثائق الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المديرية العامة للتوظيف العمومية ، أمر رقم (06-03) مؤرخ في 2006/06/15 يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، جريدة رسمية عدد (46)، صادرة في 2006/06/16.

### د. المذكرات

1. بلال كرامش ، أثر التدريب على الأداء في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.

2. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم إجتماع، 2014.

3. بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008-2009.



4. بوغرارة محمد، دور سياسة المنتج والسعر في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الخدمية ، مذكرة ماستر، تخصص : تسويق خدمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقة.
5. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص : التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
6. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003.
7. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص : تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010.
8. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص : إدارة أعمال، كلية التجارة، غزة، 2010.
9. حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.
10. كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أقمصة جن جن، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص : تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.
11. زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص : تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014.
12. زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
13. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011.
14. عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمنس، 2009.

## قائمة المراجع:

15. عز الدين هروم، واقع تسيير الداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
16. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص: تسيير، جامعة تلمسان، 2015.
17. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، 2005.
18. محمد محمود عبد الله يوسف، صلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة على التدريب من العمالة والمنشأة، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص: اقتصاديات الموارد البشرية، 2010.
19. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

## هـ. الملتقيات:

1. ميلود زايد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع الإداري والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، بليدة، 2011.
2. مزيان الشيخ، ميزانية المؤسسة التربوية، ملتقى تكويني لمسيرى المؤسسات التربوية لولاية الجلفة، بثانوية ابن خلدون عبد الرحمن، الجلفة، يوم 15/11/2011.
3. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع والتحديات -، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر.
4. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

أ. الكتب:

1. Dimitri Weiss et autre ,**K Les ressources humaines**, tirage 3, édition d'organisation, Paris, 2001.
2. Critian Batal, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2<sup>eme</sup> éditions , édition d'organisation, 2000.
3. Bernard Matory, Danail Crazet, **gestion des ressources humaines pilotage social performance**, 6<sup>eme</sup> édition, dunod, paris, 2005.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
الموضوع

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة حالة للأساتذة بالمؤسسات التربوية -

أخي الموظف.... أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات لدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: " دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة للأساتذة بالمؤسسات التربوية".

لهذا الغرض نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، علما أن المعلومات

ستبقى سرية والغرض منها هو خدمة البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

من إعداد الطالبتين:

✓ مريم بورفيس

✓ ربيعة رويح

ملاحظة: الرجاء

- قراءة الاستمارة بتمعن

- وضع علامة (x) في الخانة الموافقة لاختيارك

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

### 1. الجنس:

أنثى

ذكر

### 2. السن

من 26 - 35 سنة

25 سنة فأقل

أكثر من 45 سنة

من 36 - 45 سنة

### 3. الشهادة المحصل عليها

بكالوريا فأقل ليسانسا  ماجستير

### 4. الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلقينا التكوين خلال التحاقك بالمؤسسة.					
02	يوجد تنوع وشمول في التكوين الذي تتلقاه.					
03	يتم تكوينك خارج مكان عملك.					
04	توقيت ومدة التكوين كاف لاكتسابك المهارات والخبرات اللازمة.					
05	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة.					
06	التكوين الذي تلقينته يلاءم احتياجاتك التكوينية.					
07	المشرفون على تكوينك يتميزون بالكفاءة والخبرات العلمية اللازمة.					
08	يتم توفير كافة الوسائل والظروف المناسبة اللازمة لتكوينك.					
09	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية تنفيذ البرنامج التكويني تلقينته.					
10	الطرق والأساليب المستخدمة في البرنامج التكويني تناسبك.					
11	يصمم البرنامج التكويني وفق حاجاتك الفعلية للعمل.					
12	تجري عملية تقييمك على ضوء محتوى البرنامج التكويني الذي تلقينته.					
13	تؤدي عملية التكوين إلى توضيح نقاط قوتك وضعفك.					

					ساعدك مكان البرنامج التكويني على اكتساب محتواه.	14
--	--	--	--	--	---	----

### المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ت بذل جهدا كافيا للقيام بأعمالك.					
02	لديك القدرة على أداء أعمالك بأعلى كفاءة.					
03	تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملك.					
04	تقوم بانجاز أعمالك في الوقت المحدد .					
05	معرفتك بدورك في العمل وطبيعته يساهم في تأدية مهامك بطريقة صحيحة.					
06	تتناسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال الموكلة إليك.					
07	لديك المهارات والخبرات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة منك.					
08	تستغل كافة الموارد المتاحة أثناء تنفيذ عملك.					
09	توجد عوامل اقتصادية واجتماعية محيطة بعملك والتي تؤثر في أدائك.					
10	يتم متابعتك وتوجيهك بصفة مستمرة من قبل المشرفين على إنجاز أعمالك.					
11	تشعر بالاستقرار في عملك.					
12	لا ارتكب أخطاء في عملي.					
13	أؤدي عملي بأقل تكلفة.					
14	أساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.					
15	أقوم بانجاز عملي حسب المعايير المطلوبة.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الجامعة	الكلية	أسماء الأساتذة	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بلال كرامش	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	وداد عزيزي	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	حنان بوفروم	04

الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

Corrélations

		تكوين الموارد البشرية	A1	A2	A3	A4	A5
تكوين الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,068	,577**	,452**	,572**	,468**
	Sig. (bilatérale)		,572	,000	,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71
A1	Corrélation de Pearson	,068	1	,194	,250*	-,143	-,074
	Sig. (bilatérale)	,572		,104	,036	,233	,540
	N	71	71	71	71	71	71
A2	Corrélation de Pearson	,577**	,194	1	,433**	,307**	,142
	Sig. (bilatérale)	,000	,104		,000	,009	,237
	N	71	71	71	71	71	71
A3	Corrélation de Pearson	,452**	,250*	,433**	1	,039	,293*
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,000		,745	,013
	N	71	71	71	71	71	71
A4	Corrélation de Pearson	,572**	-,143	,307**	,039	1	,381**
	Sig. (bilatérale)	,000	,233	,009	,745		,001
	N	71	71	71	71	71	71
A5	Corrélation de Pearson	,468**	-,074	,142	,293*	,381**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,540	,237	,013	,001	
	N	71	71	71	71	71	71
A6	Corrélation de Pearson	,607**	-,003	,355**	,234*	,433**	,219
	Sig. (bilatérale)	,000	,978	,002	,049	,000	,067
	N	71	71	71	71	71	71
A8	Corrélation de Pearson	,622**	-,153	,272*	,094	,302*	,291*
	Sig. (bilatérale)	,000	,202	,022	,434	,010	,014



	N	71	71	71	71	71	71
A9	Corrélation de Pearson	,464**	,022	,322**	,100	,305**	,180
	Sig. (bilatérale)	,000	,853	,006	,408	,010	,134
	N	71	71	71	71	71	71
A10	Corrélation de Pearson	,752**	-,005	,452**	,256*	,393**	,185
	Sig. (bilatérale)	,000	,970	,000	,031	,001	,122
	N	71	71	71	71	71	71
A7	Corrélation de Pearson	,407**	,032	,154	,108	-,046	-,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,790	,200	,368	,701	,933
	N	71	71	71	71	71	71
A11	Corrélation de Pearson	,501**	-,166	,149	,133	,193	,115
	Sig. (bilatérale)	,000	,166	,214	,270	,107	,342
	N	71	71	71	71	71	71
A12	Corrélation de Pearson	,636**	-,040	,204	,193	,268*	,357**
	Sig. (bilatérale)	,000	,742	,088	,107	,024	,002
	N	71	71	71	71	71	71
A13	Corrélation de Pearson	,454**	-,061	-,028	,025	,206	,017
	Sig. (bilatérale)	,000	,614	,816	,839	,085	,886
	N	71	71	71	71	71	71
A14	Corrélation de Pearson	,397**	,011	,159	,049	,186	-,005
	Sig. (bilatérale)	,001	,926	,187	,684	,121	,969
	N	71	71	71	71	71	71

### المحلق رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

#### Corrélations

		أداء الموارد البشرية	A15	A16	A17	A18	A19	A20
أداء الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,612**	,538**	,600**	,585**	,511**	,499**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
A15	Corrélation de Pearson	,612**	1	,275*	,466**	,392**	,493**	,229
	Sig. (bilatérale)	,000		,020	,000	,001	,000	,055
	N	71	71	71	71	71	71	71
A16	Corrélation de Pearson	,538**	,275*	1	,286*	,429**	,298*	,111
	Sig. (bilatérale)	,000	,020		,016	,000	,012	,357
	N	71	71	71	71	71	71	71
A17	Corrélation de Pearson	,600**	,466**	,286*	1	,638**	,418**	,310**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,016		,000	,000	,009
	N	71	71	71	71	71	71	71
A18	Corrélation de Pearson	,585**	,392**	,429**	,638**	1	,466**	,164
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000	,172
	N	71	71	71	71	71	71	71
A19	Corrélation de Pearson	,511**	,493**	,298*	,418**	,466**	1	,447**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,000	,000		,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
A20	Corrélation de Pearson	,499**	,229	,111	,310**	,164	,447**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,055	,357	,009	,172	,000	
	N	71	71	71	71	71	71	71
A21	Corrélation de Pearson	,507**	,186	,546**	,275*	,286*	,267*	,434**
	Sig. (bilatérale)	,000	,120	,000	,020	,015	,025	,000
	N	71	71	71	71	71	71	71
A22	Corrélation de Pearson	,530**	,436**	,195	,181	,399**	,332**	,112
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,103	,130	,001	,005	,351
	N	71	71	71	71	71	71	71
A23	Corrélation de Pearson	,419**	,333**	,124	,230	,162	,323**	,284*
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,301	,054	,177	,006	,016
	N	71	71	71	71	71	71	71
A24	Corrélation de Pearson	,632**	,285*	,193	,381**	,282*	,077	,191
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,107	,001	,017	,521	,111
	N	71	71	71	71	71	71	71
A25	Corrélation de Pearson	,466**	,282*	,234*	,183	,119	,279*	,069
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,050	,126	,322	,018	,566
	N	71	71	71	71	71	71	71
A26	Corrélation de Pearson	,516**	,123	,116	,138	,189	-,031	,106
	Sig. (bilatérale)	,000	,308	,336	,253	,114	,800	,377
	N	71	71	71	71	71	71	71
A27	Corrélation de Pearson	,619**	,337**	,283*	,109	,176	,276*	,281*
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,017	,367	,143	,020	,018
	N	71	71	71	71	71	71	71

A29	Corrélation de Pearson	,434**	,182	,170	,111	,067	-,013	,145
	Sig. (bilatérale)	,000	,128	,156	,355	,581	,916	,229
	N	71	71	71	71	71	71	71
A28	Corrélation de Pearson	,576**	,281*	,308**	,304*	,213	-,031	,074
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,009	,010	,075	,797	,541
	N	71	71	71	71	71	71	71

### الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ

#### معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التكوين

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	13

#### معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور أداء الموارد البشرية

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	15

#### معامل الثبات الكلي

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	29

### الملحق رقم (06): عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	10	14,1	14,1	14,1
أنثى	61	85,9	85,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 25 سنة فأقل	4	5,6	5,6	5,6
من 26 - 35 سنة	16	22,5	22,5	28,2
من 36 - 45 سنة	11	15,5	15,5	43,7
أكثر من 45 سنة	40	56,3	56,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## الشهادة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بكالوريا فأقل	55	77,5	77,5	77,5
ليسانس	4	5,6	5,6	83,1
ماجستير	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	19	26,8	26,8	26,8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	15,5	15,5	42,3
أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	1,4	1,4	43,7
15 سنة فأكثر	40	56,3	56,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## الملحق رقم (07): عرض وتحليل بيانات الخاصة بمحور التكوين

## Statistiques

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
N Valide	71	71	71	71	71	71	71
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,27	3,63	3,63	2,94	3,25	3,32	3,87
Ecart-type	,675	,975	1,099	1,170	1,092	,968	,925

## Statistiques

	A8	A9	A10	A11	A12	A13
N Valide	71	71	71	71	71	71
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,86	3,31	3,17	3,06	3,42	3,42

Ecart-type	1,150	1,050	,985	1,027	1,078	1,051
------------	-------	-------	------	-------	-------	-------

### Statistiques

		A14	تكوين الموارد البشرية
N	Valide	71	71
	Manquante	0	0
	Moyenne	3,24	3,3863
	Ecart-type	,853	,51488

### A1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	1	1,4	1,4	2,8
	موافق	45	63,4	63,4	66,2
	موافق بشدة	24	33,8	33,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

### A2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	13	18,3	18,3	19,7
	محايد	6	8,5	8,5	28,2
	موافق	42	59,2	59,2	87,3
	موافق بشدة	9	12,7	12,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

### A3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,2	4,2	4,2
	غير موافق	12	16,9	16,9	21,1
	محايد	6	8,5	8,5	29,6
	موافق	37	52,1	52,1	81,7
	موافق بشدة	13	18,3	18,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

### A4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	31	43,7	43,7	49,3
	محايد	8	11,3	11,3	60,6
	موافق	21	29,6	29,6	90,1
	موافق بشدة	7	9,9	9,9	100,0

Total	71	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**A5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	5,6	5,6	5,6
غير موافق	18	25,4	25,4	31,0
محايد	10	14,1	14,1	45,1
موافق	34	47,9	47,9	93,0
مواف بشدة	5	7,0	7,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

**A6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
موافق بشدة	17	23,9	23,9	25,4
محايد	16	22,5	22,5	47,9
موافق	32	45,1	45,1	93,0
موافق بشدة	5	7,0	7,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

**A7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,8	2,8	2,8
غير موافق	4	5,6	5,6	8,5
محايد	11	15,5	15,5	23,9
موافق	38	53,5	53,5	77,5
مواف بشدة	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

**A8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	8,5	8,5	8,5
غير موافق	28	39,4	39,4	47,9
محايد	13	18,3	18,3	66,2
موافق	18	25,4	25,4	91,5
موافق بشدة	6	8,5	8,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

**A9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	3	4,2	4,2	4,2
	غير موافق	17	23,9	23,9	28,2
	محايد	11	15,5	15,5	43,7
	موافق	35	49,3	49,3	93,0
	موافق بشدة	5	7,0	7,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

#### A10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,8	2,8	2,8
	غير موافق	21	29,6	29,6	32,4
	محايد	13	18,3	18,3	50,7
	موافق	33	46,5	46,5	97,2
	موافق بشدة	2	2,8	2,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

#### A11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	20	28,2	28,2	33,8
	محايد	18	25,4	25,4	59,2
	موافق	26	36,6	36,6	95,8
	موافق بشدة	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

#### A12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	7,0	7,0	7,0
	غير موافق	12	16,9	16,9	23,9
	محايد	7	9,9	9,9	33,8
	موافق	42	59,2	59,2	93,0
	موافق بشدة	5	7,0	7,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

#### A13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	9,9	9,9	9,9
	غير موافق	6	8,5	8,5	18,3
	محايد	11	15,5	15,5	33,8

موافق	44	62,0	62,0	95,8
مواف بشدة	3	4,2	4,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	18	25,4	25,4	25,4
محاييد	19	26,8	26,8	52,1
موافق	33	46,5	46,5	98,6
مواف بشدة	1	1,4	1,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

المحلق رقم (08): المتوسط والانحراف الكلي لمحور التكوين

تكوين الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,14	1	1,4	1,4	1,4
2,29	2	2,8	2,8	4,2
2,43	1	1,4	1,4	5,6
2,57	1	1,4	1,4	7,0
2,64	2	2,8	2,8	9,9
2,71	2	2,8	2,8	12,7
2,79	2	2,8	2,8	15,5
3,00	4	5,6	5,6	21,1
3,07	4	5,6	5,6	26,8
3,14	6	8,5	8,5	35,2
3,21	2	2,8	2,8	38,0
3,29	4	5,6	5,6	43,7
3,36	4	5,6	5,6	49,3
3,43	3	4,2	4,2	53,5
3,50	3	4,2	4,2	57,7
3,57	3	4,2	4,2	62,0
3,64	7	9,9	9,9	71,8
3,71	7	9,9	9,9	81,7
3,79	4	5,6	5,6	87,3
4,00	2	2,8	2,8	90,1
4,07	1	1,4	1,4	91,5
4,14	1	1,4	1,4	93,0
4,29	2	2,8	2,8	95,8
4,43	2	2,8	2,8	98,6



4,50	1	1,4	1,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): عرض وتحليل بيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

Statistiques

	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21
N Valide	71	71	71	71	71	71	71
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,52	4,04	4,25	4,11	4,56	4,10	3,77
Ecart-type	,503	,664	,769	,785	,527	,913	,814

Statistiques

	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28
N Valide	71	71	71	71	71	71	71
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,10	3,93	3,70	4,58	3,68	3,86	3,68
Ecart-type	,740	1,073	,991	,669	,922	,946	,907

Statistiques

	A29	أداء الموارد البشرية
N Valide	71	71
Manquante	0	0
Moyenne	3,66	4,0366
Ecart-type	1,013	,43524

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	34	47,9	47,9	47,9
موافق بشدة	37	52,1	52,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

A16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,8	2,8	2,8
محايد	8	11,3	11,3	14,1
موافق	46	64,8	64,8	78,9
مواف بشدة	15	21,1	21,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

A17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,8	2,8	2,8
	محايد	2	2,8	2,8	5,6
	موافق	41	57,7	57,7	63,4
	موافق بشدة	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**A18**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,8	2,8	4,2
	محايد	6	8,5	8,5	12,7
	موافق	41	57,7	57,7	70,4
	موافق بشدة	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**A19**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,4	1,4	1,4
	موافق	29	40,8	40,8	42,3
	موافق بشدة	41	57,7	57,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**A20**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	5	7,0	7,0	8,5
	محايد	5	7,0	7,0	15,5
	موافق	35	49,3	49,3	64,8
	موافق بشدة	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

**A21**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	3	4,2	4,2	5,6

محايد	18	25,4	25,4	31,0
موافق	38	53,5	53,5	84,5
موافق بشدة	11	15,5	15,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### A22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	5,6	5,6	5,6
محايد	4	5,6	5,6	11,3
موافق	44	62,0	62,0	73,2
موافق بشدة	19	26,8	26,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### A23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	9	12,7	12,7	14,1
محايد	10	14,1	14,1	28,2
موافق	25	35,2	35,2	63,4
موافق بشدة	26	36,6	36,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### A24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	12	16,9	16,9	18,3
محايد	6	8,5	8,5	26,8
موافق	40	56,3	56,3	83,1
موافق بشدة	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### A25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,4	1,4	1,4
محايد	4	5,6	5,6	7,0
موافق	19	26,8	26,8	33,8
موافق بشدة	47	66,2	66,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### A26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4
	غير موافق	10	14,1	15,5
	محايد	9	12,7	28,2
	موافق	42	59,2	87,3
	موافق بشدة	9	12,7	100,0
Total		71	100,0	100,0

#### A27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4
	موافق بشدة	8	11,3	12,7
	محايد	7	9,9	22,5
	موافق	39	54,9	77,5
	موافق بشدة	16	22,5	100,0
Total		71	100,0	100,0

#### A28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	14,1	14,1
	محايد	14	19,7	33,8
	موافق	36	50,7	84,5
	موافق بشدة	11	15,5	100,0
Total		71	100,0	100,0

#### A29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4	1,4
	غير موافق	12	16,9	18,3
	محايد	10	14,1	32,4
	موافق	35	49,3	81,7
	موافق بشدة	13	18,3	100,0
Total		71	100,0	100,0

الملحق رقم (10): المتوسط والانحراف الكلي لمحور أداء الموارد البشرية

#### أداء الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,87	1	1,4	1,4
	3,07	1	1,4	2,8

3,33	1	1,4	1,4	4,2
3,40	1	1,4	1,4	5,6
3,47	2	2,8	2,8	8,5
3,53	4	5,6	5,6	14,1
3,60	5	7,0	7,0	21,1
3,67	1	1,4	1,4	22,5
3,73	4	5,6	5,6	28,2
3,80	8	11,3	11,3	39,4
3,87	2	2,8	2,8	42,3
3,93	1	1,4	1,4	43,7
4,00	5	7,0	7,0	50,7
4,07	2	2,8	2,8	53,5
4,13	3	4,2	4,2	57,7
4,20	2	2,8	2,8	60,6
4,27	4	5,6	5,6	66,2
4,33	6	8,5	8,5	74,6
4,40	3	4,2	4,2	78,9
4,47	7	9,9	9,9	88,7
4,53	2	2,8	2,8	91,5
4,60	1	1,4	1,4	93,0
4,67	1	1,4	1,4	94,4
4,73	1	1,4	1,4	95,8
4,80	1	1,4	1,4	97,2
4,87	1	1,4	1,4	98,6
5,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 <sup>a</sup>	,263	,253	,45543

a. Valeurs prédites : (constantes), تكوين الموارد البشرية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,116	1	5,116	24,667	,000 <sup>a</sup>
Résidu	14,312	69	,207		
Total	19,428	70			

a. Valeurs prédites : (constantes), تكوين الموارد البشرية

b. Variable dépendante : الفعالية

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,198	,362		6,070	,000
تكوين الموارد البشرية	,525	,106	,513	4,967	,000

a. Variable dépendante : الفعالية

اختبار الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,351 <sup>a</sup>	,123	,110	,40612

a. Valeurs prédites : (constantes), تكوين الموارد البشرية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,594	1	1,594	9,666	,003 <sup>a</sup>
	Résidu	11,380	69	,165		
	Total	12,974	70			

a. Valeurs prédites : (constantes), تكوين الموارد البشرية

b. Variable dépendante : الكفاءة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	3,097	,323		9,593
	تكوين الموارد البشرية	,293	,094	,351	3,109

a. Variable dépendante : الكفاءة

اختبار الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475 <sup>a</sup>	,225	,214	,38582

a. Valeurs prédites : (constantes), تكوين الموارد البشرية

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,989	1	2,989	20,08	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	10,271	69	,149	2	
	Total	13,260	70			

a. Valeurs prédites : (constantes), تكوين الموارد البشرية

b. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,677	,307		8,729	,000
	تكوين الموارد البشرية	,401	,090	,475	4,481	,000

a. Variable dépendante : أداء الموارد البشرية



## الملخص:

يعد التكوين أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية من خلال تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والخبرات التي تحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، وذلك لرفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته، بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل.

وقد تناولت هذه الدراسة مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية لبلدية الأمير عبد القادر-جيجل-، والهدف منها هو معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أجريت دراسة على عينة قدرت 80 عامل من فئة الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بالإضافة إلى عدة أساليب كالتكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط...الخ. إن أهم نتيجة تم التوصل إليها يمكن استخلاصها من هذه الدراسة هي أن عملية التكوين ليس لها دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، عملية التكوين، الأداء، أداء الموارد البشرية.

## Summary :

Training is one of the main pillars of human resources development by providing individuals with the knowledge and skills they need. Moreover, the information that is lacking to raise the level of efficiency and increase productivity, as to meet the conditions required for a perfect work.

The study investigates the contribution of training in improving the performance of human resources in the educational institutions of the Municipality of Emir Abdelkader-Jijel. For the purpose, of knowing the extent to which the training improves the performance of human resources. A study is done on a sample of 80 participants, all of them are teachers from the educational institution where we did the study. The obtained data from questionnaires distributed on teachers are analyzed by spss program in addition to other methods of analysis such as: repetitions, percentages, arithmetic mean, standard deviation and correlation coefficient...etc.

The findings of this study revealed that the training do not have a major in improving the performance of human resources in the educational institutions.

**Keywords:** Training, training process, performance, the performance human resources