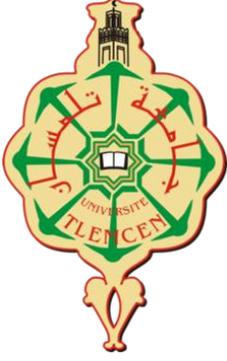


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية الموارد المائية

تحت إشراف:

من إعداد:

أ. بن عزة هناء

بلخراز ابراهيم

عطية أحمد نعيم

أعضاء لجنة المناقشة:

- ❖ الأستاذة طيممي وهيبة أستاذة محاضرة أ..... رئيسة
- ❖ الأستاذة بن عزة هناء أستاذة محاضرة أ..... مخرجة
- ❖ الأستاذة طالب دليلة..... أستاذة محاضرة أ..... ممتحنة

2018-2017

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث وأنار لنا الطريق نحو العلم، ونصلي
ونسلم على الحبيب المصطفى محمد رسول الله صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم متمنين الصحة والعافية والأمن والمزيد من
العلم والمعرفة ووفير العمر بالإيمان:

الى السيدة الكريمة الدكتورة **بن حمزة هناء** التي كانت خير سند لنا في انجاز
هذا العمل المتواضع بأرائها السديدة ونصائحها الحكيمة عسى الله أن يرزقها ثوابا
عظيما.

الى السيدة الدكتورة **حليمي وهيبة** والدكتورة **طالبج دليلة** لقبولهما مناقشة
هذه المذكرة.

الى كل المسؤولين والموظفين في المؤسسة التي زرناها لتعاونهم معنا ومساهمتهم
في اتمام هذا البحث.

الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل
المتواضع.

ملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور و اثر التكوين في تحسين مردود الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وقصد بلوغ الهدف تم إجراء تحليل إحصائي على عينة عشوائية مكونة من 46 موظف من مختلف الفئات و الأقسام في مؤسسة الموارد المائية باستعمال الرزمة 25. spss.

و من بين النقاط التي أهتمت الباحث في اختيار الموضوع معرفة مدى مساهمة التكوين في الرفع من القدرات الفردية و الجماعية و هل فعلا يطبق مفهوم التكوين في المؤسسات الجزائرية , و تم التوصل إلى أن هناك تأثير للتكوين في تحسين الأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية – التكوين – المؤسسة الاقتصادية

Résumé :

L'objectif de la recherche est de savoir le rôle et l'effet de formation sur le rendement des ressources humaines, et pour réaliser le but le chercheur lançait une étude sur une entreprise économique dans la wilaya de Tlemcen où le chercheur utilisait un questionnaire distribué sur 46 persons de defferent catégorie est de defferent département de l'entreprise et pour facilite l'étude le chercheur utilisait le program SPSS

Parmi les causes qu'inspires le chercheur à choisir le sujet est de savoir la contribution de la formation sur la capacité est la qualification des employee et aussi pour savoir si le system est vraiment appliquer dans notre entreprises.

Le chercheur est finalement trouvait que la formation a un effet sur le rendement des ressources humaines.

Mots clé : ressources humaines, la formation, entreprise



قائمة المحتويات

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية أداء الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني : محددات و مكونات الأداء

المطلب الثالث : عوامل مؤثرة على أداء الموارد البشرية

المطلب الرابع : أهمية قياس أداء الموارد البشرية

المطلب الخامس : تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني : ماهية التكوين و علاقته بأداء الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم التكوين و مبادئه

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التكوين

المطلب الثالث : أنواع و أساليب التكوين

المطلب الرابع : علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية

المبحث الثالث : تصميم و تنفيذ برامج التكوين

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الثاني : تحديد المعنيين بالتكوين

المطلب الثالث : اختيار أماكن التكوين و المكونين

المطلب الرابع : تقييم برامج التكوين

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول : الدراسات العربية

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية

المبحث الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة

الفصل الثالث : اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مديرية الموارد

المائية

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني : هيكل مديرية الموارد المائية

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

المطلب الثاني : طرق جمع البيانات و الأدوات المستعملة

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

56	- جدول (1-3) معاملات الفاكرونباخ لجميع فقرات مجالات الدراسة و الاداة ككل
57	- جدول (2-3) توزيع افراد العينة تبعا للجنس
58	- جدول (3-3) توزيع افراد العينة تبعا للعمر
59	- جدول (4-3) توزيع افراد العينة تبعا للمؤهل العلمي
60	- جدول (5-3) توزيع افراد العينة تبعا للرتبة
62	- جدول (6-3) توزيع افراد العينة تبعا لسنوات الخدمة
64	- جدول (7-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور القسم الاول "التكوين"
66	- جدول (8-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور القسم الثاني "الاداء"
69	الجدول (9-3) نتائج اختبار (T) على تكوين الموارد البشرية
69	الجدول (10-3) نتائج اختبار (T) لاثر تحديد الاحتياجات التكوينية على اداء الموارد البشرية
70	الجدول (11-3) نتائج اختبار (T) لاثر تصميم الدورة التكوينية على أداء الموارد البشرية

قائمة الأشكال

04	متغيرات الدراسة
13	عوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي
18	مراحل عملية تقييم الأداء
50	مخطط مديرية الموارد المائية لولاية تلمسان
57	شكل (1-3) أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
59	شكل (2-3) أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
60	شكل (3-3) أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
61	شكل (4-3) أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة
63	شكل (5-3) أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

عرفت المنظمة مجموعة من التغيرات و التطورات منذ ظهورها خاصة من الجانب التسيري هذا ولا تزال إلى الوقت الراهن تتطور وتغير من نظرتها إلى الواقع حسب طبيعة الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع . إلا أن عملية التغيير مرتبطة بعدة عوامل تحتم على المنظمة مواكبة العصر .

من أهم العناصر التي يتوجب على المنظمة التحكم الفعال والمنظم في إستراتيجية و تسيير الموارد البشرية و هذا راجع لكون العنصر البشري العنصر الأكثر حيوية و نشاط و مرن في الوقت نفسه ، حيث انه يتغير مع تغير البيئة المحيطة ، و قد ظهرت فعالية العنصر البشري في المدرسة الإنسانية ، التي ترى أن العامل يجب أن يعامل بطريقة خاصة ومحفزة تجعله يلبي احتياجات المنظمة واحتياجاته الخاصة في نفس الوقت ، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وتحفيزهم على العمل أكثر . لهذه الأسباب يعد الاهتمام بالعنصر البشري أهم أولويات التي تشغل بال المسؤولين لكونه احد أهم عناصر الإنتاج ، فتعمل جل المؤسسات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها وتحفيزها و تحقيق الجودة في الإنتاج و التسيير ، مما يضمن للمؤسسة الاستمرار و احتلال مكانة مرموقة في القطاع الاقتصادي و الاجتماعي للدولة . إلا أن عملية تسيير الموارد البشرية تشمل مجموعة من الوظائف المترابطة فيما بينها و تشكل في النهاية وظيفة متكاملة قائمة على ذاتها و تعتمد على أسس فنية و علمية في التسيير .

ولعل من أسباب النجاح وتحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج والتسيير هو تكوين العمال والموظفين على الطرق العلمية، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالجانب التكنولوجي للعمل .

فنجاح أي منظمة متوقف على مدى كفاءة وفاعلية الأفراد لديها والتحكم التام في الموارد الأخرى لعناصر الإنتاج للوصول إلى الذروة.ومنه تتشكل لدينا خاصية أن التكوين يهدف إلى تحسين الكفاءات وتطويرها وإهماله يعني عدم الاكتراث وعدم مسايرة الآليات العصرية الشاملة للإدارة، فنلاحظ أن عدد كبير من المؤسسات تسعى لاكتساب شهادات معترف بها دوليا كإدارة الجودة الشاملة للتأكيد على مدى احترام وتطبيق الأسس العلمية المعترف بها دوليا.

وفي هذا الصدد سنحاول إلقاء الضوء على أهمية التكوين في تحسين ورفع من الكفاءات للأفراد العاملة، ودراسة الأثر المتبادل بين المتغيرين (التكوين، الأداء)

طرح إشكالية الدراسة: مما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مديرية الموارد المائية لولاية تلمسان؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تحديد الاحتياجات التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية؟

- ما دور نوعية وتصميم الدورات التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية؟

أهداف الدراسة:

إن أي بحث في أي مجال لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف التي يرحى بلوغها ، ونظراً لأهمية موضوع "

التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة "

و إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين في المؤسسة الجزائرية ، فإن هذه الدراسة

تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون عملية التكوين وأثر التكوين على الأفراد العاملين

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.

- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

- التعرف على علاقة التكوين أثناء بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين

وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وتحسين أدائها، كما تعتبر

استراتيجية تكوين الأفراد من أبرز وأهم المواضيع في الوقت الحالي. وتكمن أهمية البحث فيما يلي:

- الاطلاع على وعي العامل الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية و حقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
 - التنمية الشخصية والوظيفية للأفراد من خلال تكوينهم.
 - توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملها.
 - إبراز علاقة التدريب بأداء العاملين وما تتطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية مناسبة.
- فرضيات الدراسة:** بناء على التساؤلات المطروحة، وبناء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية،

وفي إطار الفرضية الرئيسية، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

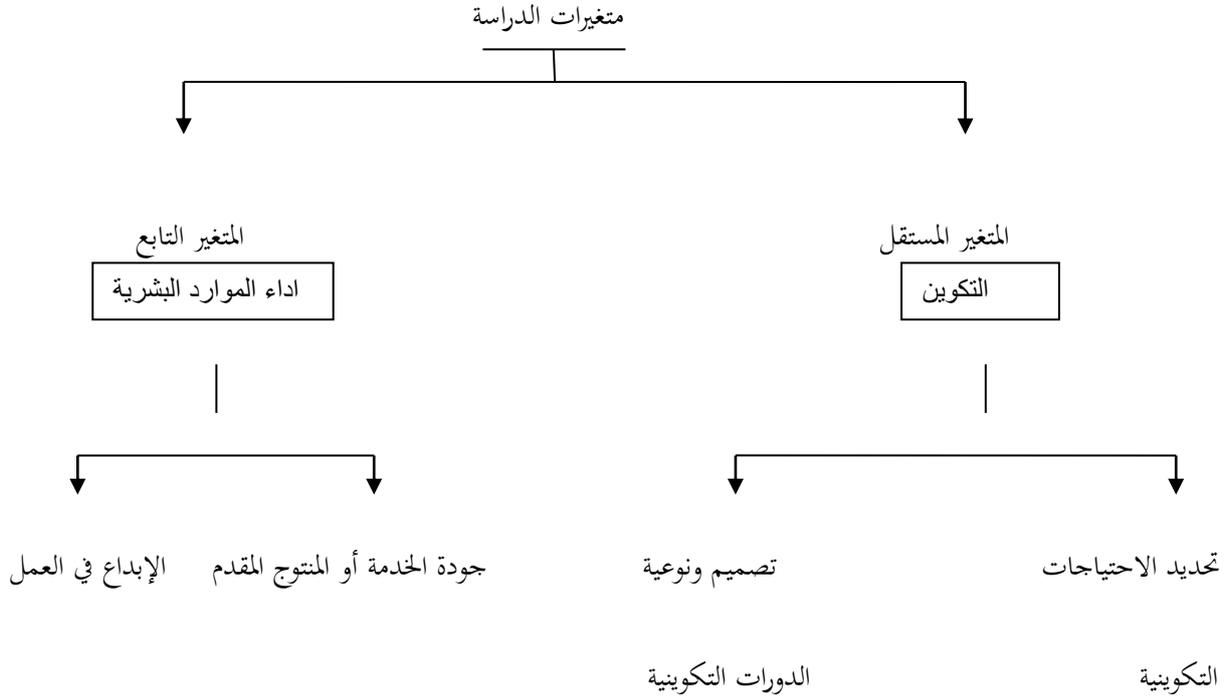
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في

مؤسسة الموارد المائية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تصميم ونوعية الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في

مؤسسة الموارد المائية.

متغيرات الدراسة:



المتغيرات الوسيطة: الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - الرتبة.

أسباب اختيار الموضوع:

لعلّ من أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذا الموضوع:

- اهتمام الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع عليه
- تعد هذه العملية ضمن سياسات جميع المؤسسات.
- طبيعة اختصاصي والمتمثل إدارة الموارد البشرية ، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة و مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.

حدود الدراسة: بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة المرجوة، تم تحديد الأبعاد التالية:

✓ البعد المكاني: دراسة ميدانية في مؤسسة "مديرية الموارد المائية" ولاية تلمسان.

✓ البعد الموضوعي: تسليط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة قيد الدراسة فيما يخص

مختلف برامج التكوين التي خضع لها موظفي الشركة وتأثيرها على أدائهم.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع قيد الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فبهدف جمع وتحليل البيانات فقد تم الاستعانة بأداة الاستبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (46) موظف في مؤسسة الموارد المائية ، و تم معالجة البيانات من خلال استخدام الرزمة الإحصائية (spss.25)

هيكل الدراسة:

لإنجاز الموضوع محل الدراسة، فقد تم تقسيم الدراسة إلى (03) فصول يشتمل الفصل الأول والثاني من الدراسة على الجانب النظري، أما الفصل الثالث منها فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية في مؤسسة الموارد المائية) جاء الفصل الأول تحت عنوان " الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" وقد تناول مفاهيم عامة حول أداء الموارد البشرية، مفاهيم حول التكوين وعلاقته بأداء الموارد البشرية، وكيفية تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وذلك في إطار (03) مباحث على الترتيب.

أما الفصل الثاني بعنوان "الدراسات السابقة" فقد لم بكل الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة، العربية والأجنبية منها وذلك في إطار المبحثين الأول والثاني، أما المبحث الثالث من هذا الفصل، فقد غطى أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثالث بعنوان "الدراسة الميدانية لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية لولاية تلمسان"

التعريفات الإجرائية :

أداء الموارد البشرية :

الأداء هو العمل الذي يؤديه الأفراد و مدى تفهمهم لدوره و اختصاصاته و فهمهم للتوقعات المطلوبة منهم ، و مدى إتباعهم لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .

التكوين :

هو عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية .

تحديد الاحتياجات التكوينية:

تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة و بشكل يعيق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي أننا نقصد احتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف و الأداء الحالي من ناحية و الفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى.

الدورات التكوينية:

تقنية تقوم على توفير بيئة مناسبة لاكتساب المهارات و الخبرات على يد مدربين مختصين فقط في مجال معين .

الفصل الأول:
الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد

إن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ ويقصد بتعبير التكوين هنا نقل المعلومات والمهارات و يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لماله من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية وقد أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم ويعرف التكوين بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العامل في عمله وتدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء العمال، حيث يهدف التكوين الى تزويد المتكويين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- ماهية أداء الموارد البشرية

- ماهية التكوين و علاقته بأداء الموارد البشرية

- تصميم و تنفيذ برامج التكوين

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يتميز الأداء بالديناميكية لأهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة فمفهومه واسع ومتطور وذلك راجع لتغير عوامل البيئة الداخلية والخارجية فقد لقي هذا الموضوع اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين إلا أنهم لم يتفقوا على مفهوم شامل للأداء لتباين أهدافهم وأفكارهم والمعايير التي يعتمدون عليها، وعليه سنحاول فيما يلي تحديد مفهوم للأداء وأهمية قياسه والعناصر المحددة له.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء من بين المصطلحات المتداولة لدى المنظمات وإدارة الموارد البشرية، ولقد تباينت آراء وأفكار الباحثين في تحديد مفهوم شامل وعمام لهذا المصطلح، وسنعرض فيما يلي بعض التعريفات لتوضيح هذا المفهوم:

-التعريف الأول: يعرف THOMAS.GELBERT على انه "هو التفاعل بين السلوك والانجاز، انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"¹

التعريف الثاني: يعرف "عبد الباري" و"زهير" الأداء على انه: "الأداء هو ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال أو أنشطة ترتبط بوظيفة أو مهمة معينة، وهو نتيجة لجهد قام ببذله الفرد أو مجموعة الأفراد لانجاز عمل أو مهمة، وقد يكون ذلك بطرق وأساليب بسيطة أو معقدة"²

التعريف الثالث: يعرف MILLER ET BROMILY: "الأداء على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³

وفي الأخير نستخلص من التعاريف السابقة الذكر أن الأداء هو:

¹بومدين محمد، البعد، "الأخلاقي لتقييم أداء الأفراد والمنظمات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابوبكر بلقا يد تلمسان 2015/2014 ص88

²صبيان إيمان، "اثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابوبكر بلقا يد تلمسان 2012/2011 ص92

³بومدين محمد، مرجع سبق ذكره ص89

نتاج ما يقوم به الفرد من أنشطة وأعمال خلال تأدية وظيفته والحرص على القيام بها بفعالية واحترام المعايير المحددة مسبقاً، والتي يعبر فيها عن مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، ويقابله من جهة أخرى الدعم والتشجيع من قبل المنظمة من خلال التوعية والتوجيه وذلك بالتدريب.

المطلب الثاني: محددات ومكونات الأداء

الفرع الأول: محددات الأداء

إن الأداء هو حاصل ما يبذله الفرد من جهود ومحاولات والتي تندرج في القدرات والجهد وإدراك المهام، كما انه يعتبر نتاج العلاقة المتداخلة لكل منهم، وستتطرق إلى شرح مبسط لكل منهم:¹

الجهد: حيث يعتبر الجهد الناتج تحول الطاقة الحقيقية (الجسمانية) والعقلية التي يبذلها الفرد أثناء أداء عمله بهدف

إعطاء أقصى ما يمكنه في مجال عمله والذي يشير إلى تحسن الفرد في أداء عمله

القدرات: لكل فرد في المنظمة خاصية أو خصائص شخصية يستخدمها لأداء عمله والتي تتميز بالثبات وغالبا ما

تتغير خلال فترة زمنية ومنها يمكن تحديد فعالية الجهد المبذول.

إدراك المهام (الدور): حيث يشير إلى المسار الذي يعتبره الفرد انه ضروري توجيه جهوده وكامل طاقته في العمل من

خلاله، كما انه يعتبر سلوك وانطباع عن الطريقة التي يتبعها أثناء أداء دوره في المنظمة.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك محددات أخرى للأداء تتمثل في:²

الدافعية الفردية: وتعتبر الدافعية صفة يتصف بها كل فرد في المنظمة وتختلف درجة الدافعية من فرد إلى آخر، ويظهر

ذلك من خلال ممارسته وإقباله على العمل، إذ أنها تعتبر عامل رئيسي لحث الفرد على الأداء والعطاء، لكن توجد

متغيرات أخرى تؤثر على الأداء إما سلبيا أو ايجابيا كما هو معروف، كالمهارة وضغوط العمل والبيئة الداخلية التي يمارس

فيها نشاطه وغير ذلك

¹ أرزي فتحي، "اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابوبكر بلقا يد، تلمسان 2012/ 2013، ص 289

² يومدين محمد، مرجع سبق ذكره ص 100

إذن فالمتغيرات المؤثرة على الأداء كثيرة لا تنحصر في الدافعية فقط، كما نستخلص بأنه لا توجد علاقة طردية بين الأداء والدافعية أي انه يمكن أن تكون لدى الفرد دافعية عالية وأداء منخفض والعكس صحيح.

مناخ العمل: هو ما توفره المنظمة للفرد من بيئة عمل الداخلية بتلبية رغباته وإشباع حاجاته حتى يكون راضي عن عمله، وكذا تطوير مهارات الفرد و اكتساب الخبرات عن طريق التكوين لتحصيله القدرة على أداء وظيفته، كما أن مستوى الأداء يتحدد بعاملين هما رغبة وقدرة الشخص على العمل، أي أن قدرة الفرد على العمل لا تؤثر على مستوى الأداء إلا إذا كان لدى الفرد الرغبة في العمل ويتلخص ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}$$

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون الأداء من عنصرين أساسيين ألا وهما الكفاءة والفاعلية، أي مدى فعالية عملية المنظمة وكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فان المؤسسة التي تتصف بالأداء الفعال هي التي تجمع بين هاذين العنصرين في تسييرها، كما انه يمكن إضافة متغير ثالث ألا وهو الملائمة لتتوصل إلى المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفاعلية} + \text{الملائمة}$$

وسنقوم بتفصيل وتحليل هؤلاء المتغيرات كالآتي:¹

❖ **الفاعلية:** يرى ويعتبر الباحثون في علم التسيير أن الفعالية هي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المنظمة لأنها تعتبر مرآة تعكس مدى تحقيق الأهداف المبرمجة، وحسب المفكرين الكلاسيك فان الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة للمؤسسة.

¹ سليمان عائشة، "إشكالية الجودة الشاملة وأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص الموارد البشرية، جامعة ابوبكر بلقايدي، تلمسان، 2016/2017 ص 104-107

وهناك عدة تعاريف مفسرة لهذا المصطلح وهي كالآتي:

تعرف الفعالية حسب (VINCENT PLAUCHET) على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

كما تعرف حسب (WALKER ET RUIBERT) بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نحو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".

ونستخلص بان الفعالية ترتبط بمخرجات المؤسسة إما الفعلية أو المتوقعة ويمكن شرحها في المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}$$

❖ **الملائمة:** هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، وهي تنحصر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل. فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير.

$$\text{الملائمة} = \text{الوسائل} / \text{الأهداف}$$

❖ **الكفاءة:** يتصف مصطلح الكفاءة بالتباين وعدم اتفاق الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم شامل له، وأيضاً له ارتباط ببعض المصطلحات الأخرى كالإنتاجية والمردودية، فسنطرق إلى هذا المصطلح من خلال التعاريف الآتية:

- يعرف (WELLBER ET RUEKERT) الكفاءة بأنها: "قدرة مردودية المؤسسة"، يعني أن الكفاءة هي معيار التي تقاس به مردودية المؤسسة.

- وتعرف على أنها: "الحصول على ما هو كثير مقابل ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".

نستخلص من التعاريف بأن مفهوم الكفاءة يتمثل ويتمحور في مدى تعظيم المؤسسة لأقصى الأرباح باستخدام اقل التكاليف، فالكفاءة تتأثر بحجم مدخلات المؤسسة. وعليه فان:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

توجد مجموعة من العوامل التي لا يمكن للفر السيطرة عليها التي بدورها تؤثر على قدراته ومستوى أدائه، إذ يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لأنها بالفعل موجودة وحقيقية ومن هذه العوائق نجد:¹

-السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة

-نقص التعاون مع الآخرين

-تصارع المتطلبات على وقت الفرد

-عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات

-نمط الإشراف، الحرارة، الضوضاء

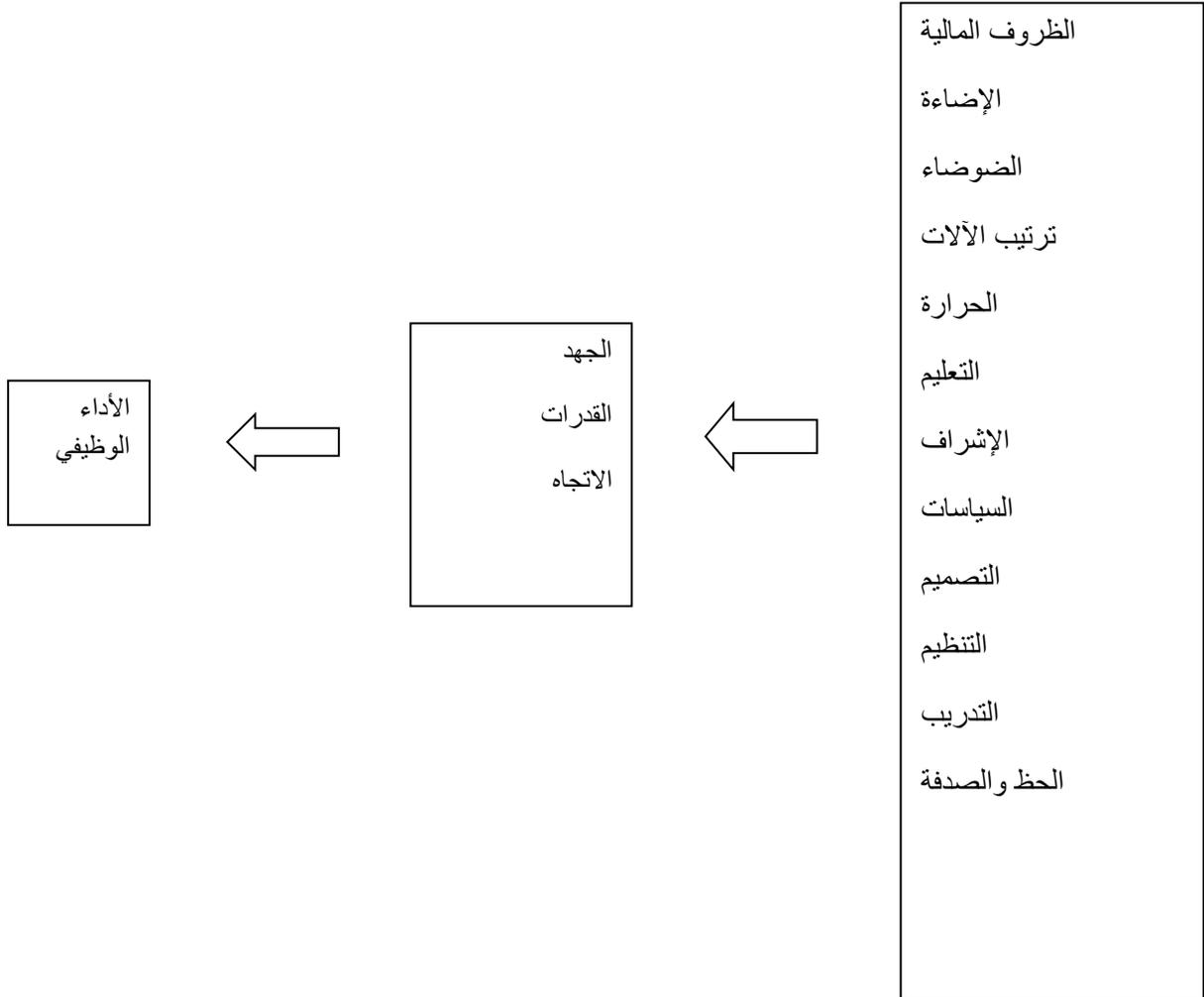
-ترتيب الآلات

-الحظ والصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء

الشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي

¹أرزي فتحي، مرجع سبق ذكره ص290

الشكل رقم (1-1) يوضح:العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر: أرزي فتحي، رسالة دكتوراه، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، 2013 ص 290

المطلب الرابع: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

إن لعملية قياس أداء العنصر البشري أهمية كبيرة وتتجلى من خلال الأهداف التي تسعى إليها هذه العملية من خلال ما سنتطرق إليه فيما يلي:¹

1 تقييم المشرفين والمدبرين:

حيث يساهم قياس الأداء في تحديد مدى قدرة وفعالية المشرفين والمدراء في تطوير وتنمية مهارات وقدرات أعضاء الفريق الذي يشرفون عليه بتوجيههم وتزويدهم بالنصائح.

2 إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ يهدف قياس الأداء إلى اقتراح طرق لمنح المكافآت المالية والحوافز المناسبة لكل عامل فهي تختلف من عامل لآخر، فبواسطة المعلومات التي تجمع من عملية قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور للموظفين كذلك يمكن وضع نظام حوافز خاص بهم.

3 الترقية والنقل:

يساهم قياس الأداء في الكشف عن قدرات العاملين وإبراز مهاراتهم وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد المنظمة في وضع الأفراد والوظيفة التي تناسب وقدراتهم.

4 تقديم المشورة:

يعتبر قياس الأداء أداة لتقويم النقائص التي يعاني منها العاملين واقتراح حلول وإجراءات لتحسين أدائهم، ويتجلى ذلك في التدريب والتكوين داخل المؤسسة أو خارجها، كما انه يعتبر حافزا للتطوير الشخصي، فرغبة العاملين في معرفة كيفية قيامهم بأعمالهم فهذا يعتبر وسيلة للإجابة على مثل هذا السؤال.

5 اكتشاف الحاجات التدريبية:

يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الممكنة.

6 مقياس أو معيار:

¹مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، 1996، ص 87-88

يمكن اعتبار قياس الأداء معياراً أو مقياساً يمكن العمل به في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في ما يتعلق بالأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

7 يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

يقوم قياس الأداء بتشجيع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء عملية القياس مما ينتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

المطلب الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء العاملين يعتبر موضوعاً ذا أهمية في العملية الإدارية، لأنه يعتبر الوسيلة التي تدفع الجهاز الإداري في المنظمات للعمل بحيوية ونشاط وتنمية العاملين

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

1_ تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوي أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به . فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد . والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا . ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه .¹

2_ تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة .²

¹محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية" دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 137

²احمد محمد صالح شمسان ، " قضايا إدارية" مركز دراسات، جامعة القاهرة، 2001، ص 57

3_ يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في للعمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور .¹

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد انه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وانه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك و نتائجها ، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة ، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة و الضعف.²

الفرع الثاني : مراحل عملية تقويم أداء الموارد البشرية

-تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة تتطلب تخطيطاً سليماً من على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تسطرها المنظمة وبالتالي يمكن أن تتعرف على تلك المراحل من خلال ما وردته الكتب من خطوات على النحو التالي:³

1-وضع توقعات الأداء:

هي أولى الخطوات في عملية تقييم الأداء للأفراد يتم فيها وضع ما يجب تحقيقه أو ما يستطلع إليه المسؤولين من العمال ويحدد في هذه الخطوة المهام الموكلة أو المطلوبة من الأفراد.

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

في هذه المرحلة يتم مراقبة أداء الفرد(العامل) و طريقة العمل ومقارنتها بما هو متوقع منه الأساليب المرسومة مسبقاً.وذلك تحسباً لأي المخرفات قد تحدث في سلوك الفرد والعمل ولضمان سير العمل بشكل جيد ويكون باتخاذ الإجراءات تصحيحية وتوفير كل المعلومات اللازمة للفرد حول الطريقة الصحيحة للقيام بمهام النشاط.

¹ ازهير ثابت،"كيف تقييم أداء الشركات و العاملين " دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001،ص87

²عمار بن عيسى،" اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص17

³خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) " دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص204

وتكون هذه العملية مستمر و بشكل دوري للتفادي في الوقوع في الأخطاء والمشاكل.

3-تقييم الأداء:

في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4-التغذية العكسية:

هي إعلام الفرد بمدى مستوى أدائه في العمل لتمكن من معرفة درجة تطوره في أدائه للعمل وبلوغه المستويات المطلوبة وهذه المرحلة مهمة للفرد العامل لمعرفة مستوى وكيفية أدائه ليعمل على تحسينه وتطويره لبلوغ المطلوب منه.

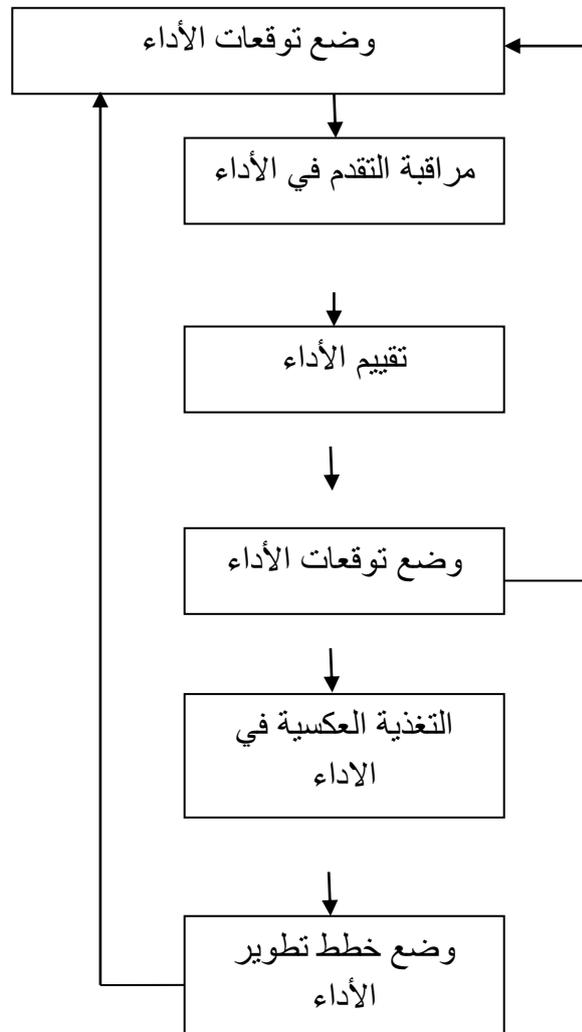
5-اتخاذ القرارات:

وتكون هذه القرارات إما الترقية أو النقل، التعيين، الفصل، مكافئة... الخ.

6-وضع خطط تطوير الأداء:

تعد هذه المرحلة هي الأخيرة في مراحل عملية تقويم الأداء يتم فيها وضع أساليب و خطط جديدة أو تحسين الأساليب القديمة التي تساهم بشكل ايجابي في عملية تقييم الأداء و التعرف على القيم والمهارات والقدرات التي يحملها الفرد وأيضا التي تنقصه لمزاولة هذه الوظيفة أو هذا النشاط.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء كما يلي



المصدر: عادل حرحوش و مؤيد السالم 1991 ص 127

المبحث الثاني : ماهية التكوين وعلاقته بأداء الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم التكوين و مبادئه

الفرع الأول : مفهوم التكوين

عرف الباحثون مفهوم التدريب (التكوين) بأكثر من طريقة ، لكننا هنا نركز على ان التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين ، بهدف ان يؤدي ذلك على زيادة فاعلية المتدرب و كفاءته و عن طريق هذا التدريب يتسنى لمدرء الإدارات في المؤسسات استخدام القوي واستثمار قدرتها أفضل استثمار .¹

نستعرض فيما يلي أهم التعاريف المتعلقة بالتكوين :

1- يعرف التدريب (التكوين) بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة ، إما لرفع مستوى مهارات و المعارف و

خبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم .²

2- التدريب هو العملية تعلم ، تتضمن اكتساب مهارات ، ومفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد . وتقع

المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا

التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة .³

3- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما .⁴

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية :

- إن التدريب هو نشاط إنساني .
- إن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية.

¹محمد فالح صالح، مرجع سابق ذكره ص101

²إبراهيم حسن البلوط" إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)" دار النهضة العربية، لبنان، 2002 ص.307

³رواية حسن، " إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)" ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،ص163

⁴السيد عليوة ، "تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين" ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001،ص52

- إن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم .
- إن مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر للفرد ، و في بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوي خبرة في المنظمة .
- إن التدريب نشاط مستمر .

من خلال النقاط السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للتدريب (التكوين) :

"التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم ، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد " ¹.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

هناك عديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنانة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه .ومن أهم هذه الأسس ما يلي ²:

1 . التكوين نشاط ضروري ومستمر:

والقصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجا إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاطا ضروريا ، ملازم للتطور الوظيفي للفرد ،شامل لجميع مستويات التنظيمية ، فان التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

2 . التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما انه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر .ويمكن إيضاح التكامل في نظام التكوين كالأتي:

١- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها وهي:

¹عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره ص79-80

صالح عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - 1999 - مصر- ص217²

- الأفراد المطلوب تكوينهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوبة اكتسابها للمتكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المنشأة.
- ب- التكامل في الأنشطة التكوينية وهي:
 - توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
 - توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
 - توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
 - تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - تصميم البرامج التكوينية.
 - تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية
 - إعداد المكونين.
 - تنفيذ البرامج التكوينية.
 - متابعة وتقييم النشاط التكويني.
- ج- التكامل في نتائج التكوين : حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:
 - التكامل الاقتصادي المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء.
 - النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتكونين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
 - النتائج البشرية والتي تتمثل في متزايد من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محدد..

3 . التكوين نشاط متغير ومتجدد

ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنشأة ومن ثم ليجوز أن يتجمد في قالب وإنما يجب أن تصنف بالتغير والتجمد هو الآخر . فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضه للتغير في عاداته، وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي

يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتوجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. وكذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.

4 . التكوين نشاط إداري وفني

فالتكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والموارد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

5 . التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية لأزمة الأداء السليم للعمل.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في العمل، بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين والأساس هنا أن التكوين ليكني لإصلاح عيوب واخطأ التنظيم.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج لاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى ، ومن هنا التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ، ومن ثم يدر كونه على انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الايجابية المستهدفة ، وبذلك يتحقق للتكوين الجدوية ن ويقبل عليه المتكويين بقناعة وتحفز.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التكوين

الفرع الأول : أهمية التكوين

التدريب (التكوين) هو نشاط مهم و مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل و للتوضيح أكثر يمكن القول انه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:¹

1 – تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب و من بينها :

- معرفة نظام المؤسسة و سياستها و أهدافها
- معرفة منتجات وأسواق المؤسسة
- التعرف على إجراءات و نظم العمل بالمؤسسة
- معرفة الوظائف الأساسية و أساليب القيادة و العمل و الإشراف
- معلومات عن خطط المنشأة و المشاكل في التنفيذ

2 – تنمية المهارات و القدرات :

- مهارات القيادة
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة
- المهارات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة

3 – تنمية الاتجاهات للمدرب و من بينها :

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة
- الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المنظمة
- تنمية الرغبة و الدافع إلى العمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء و روح الجماعة
- تنمية الشعور بالمسؤولية و الشعور بالتميز في العمل

¹صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص211

لا يقتصر التدريب على مجرد إلقاء المعلومات فحسب بل يجب أن يمارس هذا التكوين وان يجسد على ارض الواقع في عمل الفرد فلا المنظمة .

فجوهر التدريب هو محاولة تغيير سلوك الأفراد و جعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء مهامهم والتي تساعدهم على رفع أدائهم و تحسين مستوى و طريقة العمل لديهم .

الفرع الثاني : أهداف التكوين

الهدف هو نتيجة يراد بها الوصول إليها بدرجة معينة و مواصفات محددة في زمن محددّ ,وهو نقطة البداية لأيّ نشاط وذلك لأنّه هو الذي يحرّك ويحرّك السلوك ,وهو الذي يرشد إلى البدائل الملائمة لبلوغه وهو الذي يسهل الاتصال و التعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.

و يسعى التكوين كعملية تعلّم ووسيلة فعّالة تهدف إلى إكساب المهارات والاتجاهات و السلوكيات المرغوبة و المطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم و كفاءاتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية¹ :

- 1 /ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- 2 /تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
- 3 /مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.
- 4 /حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية ,وتقليل حوادث العمل ,التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعى نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم و مهاراتهم الفنية.
- 5 /توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءاتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً من خلال نوعيتهم بأهداف المنظمة و سياستها وإستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 6 /رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأنّ زيادة خبرة الموظّف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساسا داخليا بالأمن و الأهميّة وهذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدّل دوران العمل.

¹عطا الله محمد تيسير شرعة، " إدارة العلمية التدريبية النظرية و التطبيق " دار جامد للنشر و التوزيع،الأردن2014 ص،26-27

7/زيادة مهارات وقدرات العاملين و تسليحهم بمقومات تؤهلهم للتزقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي, وما يترتب عليه من تطور في نوع و أساليب العمل .

وأيضاً توجد أهداف أخرى للتكوين و التي تخص كلا من الفرد والمنظمة¹ :

- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة.
- الاقتصاد في تكاليف و تقليل المخاطر.
- تحسين فعالية أساليب العمل.
- تحسين علاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه و اعترافه و امتنانه بالمنظمة.
- الشعور بالانتماء.
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل.

المطلب الثالث : أنواع و أساليب التكوين

الفرع الأول : أنواع التكوين

وتتعدد أنواع التكوين و تصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تمت عملية التصنيف بالاستناد عليه وانه يمكن الإشارة إلى الأسس

التالية:²

1 - التكوين بحسب عدد الأفراد المشاركين فيه : و ينقسم إلى نوعين هما :

أ- التكوين الفردي:

¹نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية" دار الأمة 2011 -عمان- ص.72

²بلال خلف السكارنة،"تصميم البرامج التدريبية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011 ، ص79

يركز فيها التكوين على أفراد معينين كل على حدة و يكون سواء بعد التوظيف مباشرة لتعريف الموظف بالعمل وأساليب الخدمة أو أثناء العمل سواء داخل المؤسسة أو يبعث الموظف إلى دورات تكوينية و ذلك لزيادة مهارات أو التعريف بالتكنولوجيا الحديثة المستعملة في المؤسسة .

ب- التكوين الجماعي:

يخص هذا النوع من التكوين مجموعة من عمال القطاع و التي تشترك في عمل معين أو انتقاء مجموعة من الموظفين اللذين هم بحاجة إلى تكوين و إخضاعهم لبرامج تكوينية تتماشى مع احتياجاتهم التكوينية .

2 _ التكوين بحسب المكان الذي يتم فيه التكوين : و يشمل نوعين :

أ- التكوين في مواقع العمل:

يتم داخل المؤسسة في مراكز التكوين تنتمي إلى المؤسسة أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة عمل عادية .

ب- التكوين خارج مواقع العمل:

يأخذ هذا التكوين عادة عدة أشكال أهمها :

- التكوين خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإطارها حسب اتفاق مبرم مع المنظمة المعنية .
- التكوين خارج العمل في ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتكويين .
- التكوين خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدتها إدارة التدريب في المنظمة داخل المنظمة أو خارجها .
- التكوين خارج العمل لبعض الموظفين الذين تنتدبهم إدارات المنظمة المتخصصة للتكوين في برامج عامة تعقدتها جهات محلية أو خارجية و تدعو لها أية جهات محلية أو خارجية للاستفادة منها .

3 _ التكوين بحسب وقت تنفيذه : وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

1- التكوين قبل الخدمة أو تعيين:

يكون فيها التكوين قبل استلام الموظف للعمل و الغرض منه تجهيز الموظف لظروف العمل و يقوم بهذا التكوين معاهد خاصة للتكوين .

2- التكوين بعد التعيين مباشرة :

يكون فيها التكوين بعد استلام الموظف للعمل مباشرة و الغرض منه التعريف بالمؤسسة و العمل الذي سيزاوله

3- التكوين أثناء العمل :

يخضع له الفرد بعد التعيين و حتى انتهاء الخدمة لأي سبب من الأسباب يهدف إلى تنمية و تطوير أداء الموظفين .

الفرع الثاني : أساليب (طرق) التكوين

تختلف الطرق المستخدمة في التكوين الظروف والمواقف المختلفة ، ومن هذه الظروف : اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم ، اختلاف الغرض من التكوين اختلاف عدد الأفراد المراد تكوينهم ، اختلاف خبرات وثقافات المتكويين ثم أخيرا اختلاف تكاليف التكوين.

ويمكن أن نصف طرق التكوين إلى مجموعتين هما:¹

أولا : التكوين الفردي:

ويعني كل موظف على حده ، ويتم هذا النوع من التكوين بطرق أهمها ما يلي:

1 . التكوين أثناء العمل:

يتم هذا التكوين في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل حيث يقوم المشرف بتكوين الموظف الجديد ويتم هذا التكوين في بيئة طبيعية . وعلى المشرف أو المكلف بالتكوين أن يجمع بين عمله و تكوين الموظفين أي يعطى لكل منهما حقه فلا يشغله عمله على تكوين الموظفين ونجاح هذه العملية يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف أو المكون .

2 . نقل الموظف بصفة مؤقت لأداء أعمال أخرى:

ويتم ذلك بنقل الموظف عبر عدة وظائف على فترات للإلمام بكل وظيفة و متطلباتها و مهاراتها و تتيح هذه الطريقة للمتكون فرصة المعرفة بمختلف الوظائف في نظام المؤسسة و اكتساب مهارات و معلومات متصلة بالوظيفة .

3 . تكييف الموظف بالعمل ذات مسؤوليات أعلى:

¹صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص225

أي تكليف الموظف بمسؤوليات و أعمال اكبر من مسؤولياته الحالية كالإشراف على الأقسام و الإدارات لفترة معينة و هذه العملية تصلح لتدريب العاملين المرشحين للترقية .

ثانيا : التكوين الجماعي :

ويقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية ، وقد يتم في مركز التكوين بالمنشأة إذا وجد أو في مركز تكوين خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتكويين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين. ومن أهم طرق التكوين الجماعي ما يلي¹

1 . المحاضرات: lectures :

وتعتمد على إلقاء المكون للمادة مباشرة في وجه المتكويين ، الغرض من هذه الطريقة إيصال معلومات للمتكويين و شرحها وتبسيطها لسهولة استيعابها و تتطلب هذه الطريقة كفاءة من قبل المكون .

ومن عيوب هذه الطريقة غياب عنصر الممارسة و المشاركة الجماعية من قبل المتكويين و لا تعطى ضمان بان جميع المتكويين قد فهموا و تلقوا تلك المعلومات .

2 . المؤتمرات: conférences :

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدة من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء . و تعتبر هذه وسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العلية بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء.

3 . الندوات أو حلقات الدراسة séminaires :

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدراسيين في بحث موضوع معين ، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

4 . التطبيق العلمي: démonstrations :

¹صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص226

5 بموجب هذه الطريقة يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية.

5 . تمثيل الأدوار: role playing :

تقوم هذه الطريقة على أساس تصوير المكون معيناً من المواقف التي تحدث عادة ، ويطلب من المتكونين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره . وفي النهاية يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح مراه من حلول في هذا الصدد . ويتمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السلمية والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم،و لذلك فان هذه الطريقة تحتاج إلى متكونين متخصصين، وتفرد هذه الطريقة في تكوين الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

6 . المناقشات: discussion :

يقوم المتكونين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرؤى في موضوعات محددة ، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها،ويقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

المطلب الرابع : علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية

إن التكوين و التطوير ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب للأفراد و للتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة هذا و ترتكز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين و التطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء و الكفاءة و تسمح

ب:1

- رفع مستوى الكفاءة و الأداء لدى الأفراد .
- تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب .
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة و مواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد.
- إعداد الموظفين الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه .

¹كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2000 ، ص160

- تمكين الأفراد من ممارسة أساليب العمل بالفاعلية المطلوبة .

المبحث الثالث : تصميم و تنفيذ برامج التكوين

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

لتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية هناك عدة طرق منها¹ :

- 1- الملاحظة الغير رسمية وذلك بمراقبة العمال بطريقة غير مباشرة لتقي جوانب الضعف و القوة في أداء الفرد منهم . ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها لا تهتم بالحصول على المعلومات الدقيقة وان العاملين يسيئون تخمين دوافعها على الدوام .
- 2- إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين و الاستماع إلى اقتراحاتهم و شكوايهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعد على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل، و من مزايا هذه الطريقة انه يتاح فيها للموظف أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك التدريب، ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون استغلالها للحصول على دورات كثيرة .
- 3- النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم ، ومتى ، وأين يمكن تدريبهم . و لكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين إلى بعض الموظفين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين .
- 4- وضع أسئلة استقصاء يطلب من الموظفين الإجابة عنها و تحديد المشكلات التي يواجهونها ، و أسبابها ، و اقتراحات حلها ورغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على معلومات إلا انه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي يبني القرار عليها خاطئة .
- 5- القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة الموظفين في المنشأة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب، وهذه الطريقة غير مكلفة غير أن المعلومات المستفادة منها لا تعبر تعبيراً صحيحاً عن مدى حاجة الموظفين للتدريب، فالعينة قد لا تكون بحاجة للتدريب بينما تكون الفئات الأخرى من الأفراد الذين لم يدخلوا ضمن العينة بحاجة لتدريب معين، و هنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لاتخاذ قرار على ضوءها .

¹محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص103

- 6- تسلم الشكاوى من النقابات والاتحادات العمالية و هذه عادة ما تقدم للإدارة نتيجة لكثرة حوادث العمل أو شعور الموظفين الذين ينتسبون لهذه النقابات بأن إدارة المؤسسة لا تعطيهم الفرصة لتطوير أنفسهم ولتحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية، ومن عيوب ذلك أن رضوخ الإدارة المستمر لطلبات النقابات يجلبها أسيرة لها في معظم قراراتها التدريبية .
- 7- تحليل تقييم أداء العمل عند العمال ، و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية ، والجودة ، والوقت والتكاليف ، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلا انه يعاب عليها أن بعض المسؤولين يضعون التقييم دون نقاش مع الموظف المعنى ، ومن ثم لا يعرف الموظف مواطن ضعفه ليعمل على إصلاحها .

المطلب الثاني: تحديد المعنيين بالتكوين

تقدير الاحتياجات التدريبية هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات و الاتجاهات الموجودة حالياً و المستوى المأمول للشخص المعنى بمهام وظيفته. و بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم فان هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق.¹

توجد طريقتان لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد :

1- تقييم الأداء

2- تحليل الفجوة

والأساليب المتبعة من خلال هذه الطرق فإنها تشمل:

1- الملاحظات

2- النقاش الجماعي

3- الاستبيان

¹بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص217

4- الاختبارات

5- السجلات و التقارير

6- المقابلات

7- عينات من العمل

المطلب الثالث : اختيار أماكن التكوين و المكونين

الفرع الأول : اختيار المكونين

تعتمد عملية اختيار المكونين على أسلوب التكوين المراد استخدامه , المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين و نوعية المتكونين و لذلك فان من المهم اختيار المكون المناسب الذي جمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل و أساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوي المتكونين و طبيعة التكوين و أهدافه . كذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التكوين لان هؤلاء يمثلون الوسيلة و التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات و يمكن تصنيف المكونين إلى أربعة هم¹:

أ- المكون المحاضر: يقوم بنقل المعلومات للعمال المتكونين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

ب- المكون القائد: يتولى تكوين مجموعة من العمال من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ت- المكون التطبيقي: هذا النوع يكون قادرا على تكوين مجموعات العمال باستخدام أساليب دراسة الحالة والمناقشات.

ث- المكون النفسي: يقصد به الشخص الذي لديه خبرة و معرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك.

الفرع الثاني: اختيار أماكن التكوين

هنا إما يتم التكوين داخل المؤسسة و يسمى تكوين داخلي وإما يتم خارج المؤسسة و يعرف بالتكوين الخارجي.

المطلب الرابع : تقييم برامج التكوين

¹ نادر أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص265

ويفضل التقويم في هذه المجال في مراحل ثلاثة و هي :¹

أ- قبل التنفيذ:

الغرض منها التأكد من أن البرامج التكوينية تتوفر فيها الشروط و العناصر المطلوبة و يتم تقويمها من خلال :

- دراسة أهدافه .
- درجة تحقيقه لحاجات المتدربين .
- دراسة محتوى التدريب و مواده التدريبية و تحليلها وفق الأهداف الموضوعية .

ب- أثناء التنفيذ:

الغرض منه التأكد من أن البرنامج يسير بحسب الخطوات المرسومة و يتم في هذه المرحلة :

ملاحظة المتكويين و سلوكياتهم بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم و إتباع المواد التكوينية، و مدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء

- ملاحظة تقدم المتدربين و المعلومات و الخبرات التي اكتسبوها، و التحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم

ج- بعد التنفيذ:

هنا يتم التأكد من التحقيق أهداف البرنامج من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة و يتم ما يلي :

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تكوين .
- معرفة المعارف و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التكوين .
- معرفة الاحتياجات المستقبلية .

¹بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص244

خاتمة الفصل

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص تكوين الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء العاملين أو الأفراد بصفة عامة يمكننا القول أن وظيفة التكوين هي من أهم وظائف الموارد البشرية ومن أبرز مقومات بناء جهاز لإدارة العمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة. إن تكوين العمال يعد من أبرز القوى لبناء مورد بشري كفاء ومنتج. وعلى الرغم من وضع خطط وبرامج العمل وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية لتنفيذها في المؤسسة إلا أن الحاجة لوظيفة التكوين أصبحت من أولويات البرامج والخطط المسطرة من قبل مسؤولي ومنفذي خطط وبرامج المؤسسة الاقتصادية وهذا من أجل تحقيق أهداف المرجوة تحقيقها. إن سلوك العمال في المؤسسة يأخذ مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المؤسسة ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الإدارة هو نقل خبرته المكتسبة من العملية التكوينية إلى الممارسة في الوظيفة التي يشغلها حيث تعود كل معرفه وخبرته الى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

تمهيد:

و فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع، تطرقنا إلى بعض الدراسات مشابحة له بشكل كبير، والتي توضح ما دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسات العلمية السابقة منها العربية والأجنبية التي شملت بعض جوانب هذا الموضوع و أهم ما يميز دراستنا الحالية عن هذه الدراسات .

المبحث الأول: الدراسات العربية

1 دراسة عائدة عبد العزيز نعمان ،(2008): " علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في إدارة الوسطى _ دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية¹:"

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: هل يوجد علاقة للتدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ؟ ولدراسة هذا الموضوع اختارت الباحثة الفرضيتين التاليتين: الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعوامل المستقلة مجتمعة وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى. والثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية، معتمدة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي في تقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالتدريب، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج يستفاد منها في تحديد العلاقة بين المتغير التابع الذي يمثل الأداء، والمتغيرات المستقلة التي تمثل قدرة التدريب على تمكين الجامعة من تقديم خدماتها التعليمية، ويجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. و لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى
- ✓ ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .
- ✓ دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية

¹: عائدة عبد العزيز نعمان ، " علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في إدارة الوسطى _ دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية " ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،حزيران 2008.

✓ ان عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب.

2- دراسة (باباه ولد سيدن، 2009) " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"¹: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية ؟ ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية تناول الباحث في دراسته التطبيقية دراسة حالة بالبنك الموريتاني للتجارة الدولية BICI . اعتمادا على الفرضيات التالية:

-يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته، تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم.

-إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة للموارد البشرية.

-إن البنك الموريتاني للتجارة الدولية مؤسسة تعمل على تحسين أداؤها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييم الأداء، وللموارد البشرية دور فعال في ذلك.

-يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم عن مستوى الجودة المتوقعة.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري وإدارته، وكذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا، وبالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

- إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية

¹باباه ولد سيدن ، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ،

- إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
- إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فان إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.

3-دراسة (حريق خديجة، 2010) "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية"¹

وهي رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير من مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد وحوكمة الشركات" 2010-2011، وكانت إشكالية البحث بطرح التساؤل التالي: كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تناولت الباحثة في دراستها التطبيقية مدى مساهمة التدريب في تحسين جودة المورد البشري في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة-

وللإجابة عليها قامت بصياغة الفرضيات التالية:

- يستند تحقيق الميزة التنافسية على إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع والشامل.
- الأفراد هم استثمار إذا أحسن نميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها، ويكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب
- جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجارة منافسيها في السوق، ويكون ذلك بالتدريب المنظم و المخطط له.

- المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة، ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي، وخلصت في الأخير بمجموعة من النتائج أهمها:

- مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه.

¹حريق خديجة، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد و حوكمة الشركات"

- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، واختيار الأشخاص القابلين للتدريب، من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- يجب على المؤسسة أن تتوصل من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين إقران جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية، لأن احدهما يكمل الآخر.
- يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت، يأخذ مسار مستقيم، لا يحتمل التغير ولا يربط مع أهداف المؤسسة.
- لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لأن التدريب في هذه الأخيرة عادة ودائماً يحدث عند التوظيف، أو الترقية.

4- دراسة (علاء عبد المجيد الاعمر، 2012) "أثر التدريب و التنمية في أداء المتدربين دراسة ميدانية في

شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)¹"

- هدفت هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: ما اثر البرامج التدريبية و التنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية، و لدراسة هذا الموضوع اختار الباحث الفرضية التالية: لا يوجد اثر ذو دلالة للتدريب و التنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية و اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وعرضها من حيث الأوساط الحساسة و الانحرافات المعيارية و المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية:
- أظهرت الدراسة أثرا ذا دلالة إحصائية للتدريب و التنمية في أداء المتدربين بين إن التدريب يؤدي إلى زيادة روح الانتماء للشركة.
- إن الدورات التي تعقد خارج الشركة تكون أكثر استفادة من الدورات التي تعقد داخل الشركة.
- تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية لخطط التدريب و التنمية في أداء المتدربين.
- تبين وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية في أداء المتدربين.

¹علاء عبد المجيد الاعمر ، "اثر التدريب و التنمية في أداء المتدربين- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)" رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012،

- وجود اثر ذي دلالة إحصائية للأساليب التدريب و التنمية في أداء العاملين.
- تبين وجود اثر ذي إحصائية لتقييم التدريب و التنمية في أداء المتدربين.
- عملية التقييم تؤدي إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المطلوب الوصول إليه و أيضا ضمان فعالية و نجاح البرامج التدريبية و رفع مستوى الأداء .

5-دراسة(بوقطف محمد،2013): "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة

ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة -"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً. وأثمرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج نوجزها في:

- ✓ التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات و الموظف بالمؤسسة الجامعية .
- ✓ هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية .

يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية

6.دراسة (جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، 2013) "اثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين

دراسة حالة شركة نفط الكويت"² هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عناصر التوجه الإبداعي و عناصر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت؟ وهل يوجد اثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت؟ ولدراسة هذا الموضوع اختار الباحث الفرضيات التالية:

- *لا توجد علاقة ارتباطيه بين عناصر التوجه الإبداعي و بين عناصر إستراتيجية التدريب.
- *لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين في شركة النفط.

¹: بوقطف محمود ، " علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في إدارة الوسطى _ دراسة حالة جامعة تيزال الجمهورية اليمنية "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، - بسكرة 2013

²جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ،"اثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين"رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2013

* لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت .

وقد اعتمدت في دراستها للإجابة عن الأسئلة المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على اثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية

التدريب على أداء العاملين وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* وجود علاقة ارتباطيه بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت و بمستوى مرتفع.

* وجود اثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين.

* وجود اثر لعناصر التدريب على تطوير أداء العاملين في شركة النفط الكويت.

* وجود اثر لتنوع البرامج التدريبية على تطوير أداء العاملين بمستوى مرتفع .

* أهمية حرص العاملين على فهم مشاكل العملاء لتقدم الحلول المناسبة لهم و اكتساب مهارات جديدة في العمل و على انجاز جميع المهام المطلوبة.

7 دراسة (عمر بلخير جواد، 2014): "تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة

الإسمنت و مشتقاته بسعيدة SCIS" ¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية؟ ولدراسة هذا

الموضوع اختار الباحث الفرضيتين التاليتين: الأولى: يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء في شركة

الاسمنت ومشتقاته سعيدة والثانية: يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية والأداء في شركة الاسمنت

ومشتقاته سعيدة. معتمدا في في دراسته على المنهج التحليلي ويتضمن جمع بيانات من خلال استبيان يوزع على عينة عشوائية

من عمال بهدف اختبار الفرضيات بواسطة SPSS . وفي ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

¹: عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة SCIS ، رسالة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية تخصص: تسيير 2014،/2015

- ✓ يوجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة .
- ✓ يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين والخطط التكوينية.
- ✓ إن أسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على فعالية العملية التكوينية.
- ✓ بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المتكويين والقائمين على البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية

8 دراسة (أحمد علي ثابت السماوي، 2018) "أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة - دراسة حالة

: وزارة المالية في اليمن¹

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة الإشكالية التالية:

- ما مستوى تصورات الباحثين نحو التدريب والتنمية و تقييم أداء العاملين و إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن؟

ولدراسة هذا الموضوع اختار الباحث هذه الفرضيات :

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتنمية بأبعاده في وزارة المالية في اليمن.

الفرضية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي و في ختام هذه الدراسة توصل الى مجموعة النتائج التالية :

النتائج

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده في وزارة المالية في اليمن

¹ احمد على ثابت السماوي ،"اثر التدريب و التنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط، اليمن ، 2014

2. بينت نتائج التحليل أن أكثر الأبعاد تأثيراً من أبعاد متغير التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين، هو تقييم خطة التدريب والتنمية، ثم تلاه بعد خطة التدريب، وجاء أخيراً بعد تنفيذ خطة التدريب والتنمية.
3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن
4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن
5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

9 - دراسة (روشام بن زيان، 2015) "التكوين في المؤسسة الاقتصادية هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تبني المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية لإستراتيجية تكوين واضحة يكون لها الأثر في تطور وتحقيق عوائد اقتصادية أو تنظيمية من خلال دراسة تطبيقية في ولاية بشار.

اعتماداً على الفرضيات الرئيسية التالية "المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لا تطبق إستراتيجية تكوين"

وكذا "لا يوجد تطور بالمؤسسات قيد الدراسة"

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي من خلال استخدام أداة الاستبيان، وخلصت

الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية :

- يتضح أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم بعملية التكوين من منظور استراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً مما يدل على

وجود استراتيجيات واضحة في التكوين

- لم يصبح التكوين بالمؤسسات قيد الدراسة نشاطاً روتينياً يقوم به مدير وظيفة الموارد البشرية بل أصبح له وظيفة مستقلة وكادراً له

مؤهل جامعي وكفاءة بمختلف المؤسسات، كما نجد أن التكوين يُؤطر في كل المؤسسات بإطارين على الأقل وقد تلقى البعض

تكوين متخصص في الموارد البشرية.

- إن التكوين أصبح حاليا "أداة إستراتيجية وأداة وقائية" في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسببات عدة منها الانفتاح التام للجزائر على اقتصاد السوق، المنافسة المرتقبة مستقبلا بقرب انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، إن هذه الدواعي أصبحت تمثل تحديا لبقاء هذه المؤسسات، التي أصبح عليها تبني مبادئ إدارة سليمة، مما يتطلب إعادة تأهيل الموارد البشرية لهذه المؤسسات.

- لقد شمل التكوين في هذه المرحلة الإطارات المشرفة على عملية التحول والتغيير.

- هناك التزام من مختلف الأطراف الفاعلة للنهج نحا استراتيجيا للقيام بأنشطة التكوين مما قلل من وجود معوقات يكون سببها احد الأطراف.

- لقد سمح نشاط التكوين بتنمية مهارة الأفراد خاصة في التخصصات التقنية الأساسية لهذه المؤسسات كما شمل توسيعا في المعارف، ومن جهة أخرى لم تهمل التكوين في النشاطات الثانوية، ما دامت المؤسسات في حاجة إلى تنظيم جميع وظائفها.

- لقد لاحظنا أن بعض النساء العاملات لا يشاركن في برامج التكوين نظرا لبعدها مراكز التكوين عن مقر الشركة (بشار - الجزائر العاصمة) وذلك للمسؤولية العائلية بالنسبة للمتزوجات أو العادات والتقاليد وأصبحت المؤسسات تتجنب إشراكهن في برامج لاحقة دون البحث عن حلول بديلة.

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية

1- دراسة (ILIAS VLACHORS ,2008):¹ بعنوان « The effect of humane Resource

practices on organisationnel performance ;Evidence from grece »

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية المساهمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال فحص الممارسات التالية: الأمن الوظيفي، التوظيف الانتقائي، اللامركزية في صنع القرار، سياسة التعويض، التدريب المكثف، ومشاركة المعلومات. وقد قام الباحث بإجراء مسح لمؤسسات الاغدية في اليونان، وتسجيل تصوراتهم حول ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى:

¹ Ilias vlachors , « The effect of humane Resource practices on organizational performance .Evidence from greece » ,International journal of human resource Management., Vol 9,Issue1,2008.

✓ دعم شامل لجميع ممارسات الموارد البشرية باستثناء الأمن الوظيفي.

✓ يعتبر التوظيف الانتقائي من الممارسات الرئيسية للموارد البشرية التي تساهم في تحسين الأداء

2-دراسة¹(Abang Azlan_Mohamed,Maychuinlo others,2009):بعنوان

Human Resource practices and organizational performance. Incentives as Moderator.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوافز على ممارسات الموارد البشرية في شركات التصنيع في ماليزيا، من خلال اعتماد (03)

مجالات لأداء الموارد البشرية: تقييم الأداء، التكوين، وتكنولوجيا المعلومات مع وجود عامل الحوافز كوسيط.

ولتحقيق ذلك تم اخذ عينة مكونة من 85 شركة في منطقة سرواك بماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى:

✓ كلا من التكوين وتكنولوجيا المعلومات لها اثر مباشر على الأداء

✓ وجود علاقة ايجابية بين الحوافز والأداء في المؤسسة.

3-دراسة²(Reza Alani,Reza .sohei and others ,2015):بعنوان

« The effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff »

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور تسيير الموارد البشرية في تحسين فعالية الطاقم التربوي، من خلال تحليل 05 مجالات للإدارة

التنظيمية وهي: البحث عن الموظفين، تعيين واختيار الموظفين، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم أداء الموظفين، وتدريب المكونين

¹ Abang azlan mohammed , maychuinlo and others , “human resource practices and organizational performance. Incentives as mode rator” , journal of academic research in economics , vol 1 n° 2 , October 2009

² Reza alani ,reza sohei,and others, “the effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff “ ,international journal of business and social science,vol6,N°5 ,MAY 2015.

في الوحدة التنظيمية ولتحقيق ذلك، قامت الدراسة باختيار عينة عشوائية بسيطة من 120 فرد من الإداريين والمعلمين، وتم توزيع استبيان مكون من 40 سؤال وفقاً لمقياس ليكرت.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية وتحسين فعالية الطاقم التربوي.
- ✓ وجود اثر فعال لتسيير الموارد البشرية في تحسين فعالية المعلمين والإداريين عند مستوى الدلال $\alpha=1\%$

المبحث الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

فمن خلال مختلف الدراسات السابقة التي تناولناها في هذا الموضوع و الدراسة التي قمنا بها حول موضوع اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية نلاحظ في هذه الدراسات أن عملية التكوين لها تأثير كبير في أداء الموظفين حيث أنها تقوم برفع كفاءاتهم ومهارتهم و تعتبر قيمة مضافة على المؤسسة حيث أنها تعود بالربح عليها و تحقيق أهدافها بصفة خاصة و أهداف الموظفين بصفة عامة و تعتبر سياسة التكوين من بين أنواع تحفيز الموظفين التي تقوم بها مختلف الإدارات .

وفي دراستنا الحالية قمنا بالتركيز على محورين أساسيين هما التكوين باعتباره متغير مستقل حيث درسنا كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية و نوعية و تصميم الدورات التكوينية و بالمقابل درسنا عنصر الأداء باعتباره متغير تابع حيث درسنا جودة الخدمة أو المنتج المقدم و كذلك السلوك الإبداعي في العمل .

خاتمة:

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" و ذلك من اجل إثراء موضوع الدراسة و التعرف على مختلف نقاط القوة والضعف الموجودة في البرامج التكوينية و معالجتها، و ذلك من اجل تحسينها و رفع مستوى أداء العاملين.

الفصل الثالث:

اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الموارد المائية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصول السابقة إلى أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول تبيان واقع التكوين وأثره في تحسين أداء الموارد البشرية بإحدى المؤسسات العمومية الجزائرية حالة مؤسسة مديرية الموارد المائية لولاية تلمسان لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ما يلي:

- مبحث أول خاص بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي.
- مبحث ثاني خاص ب منهجية الدراسة من خلال مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات.
- أما المبحث الأخير فتناولنا فيه تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة (مديرية الموارد المائية)

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إبراز مفهوم عام لمؤسسة الموارد المائية محل الدراسة وبعد ذلك سنعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولا: نبذة تاريخية عن مديرية الموارد المائية

من خلال هذا البحث سنعطي بعض الخصوصيات لمديرية الموارد المائية (مديرية الري سابقا) ومهامها حيث يرجع تأسيس مديرية الري إلى مرحلة ما قبل الاستقلال.

والتي كانت تحت الإدارة الفرنسية وتوجد هذه المديرية غرب مدينة تلمسان على مساحة تقدر 4000م² كما تعتبر

ولاية تلمسان من الولايات الغنية بمصادر المياه المختلفة والمتمثلة فيما يلي: مياه السطحية (كالسدود ، الأحواض ، الآبار والمنابع).

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

ونظرا لكونها منطقة إستراتيجية فإن الولاية تتبع مشاريع هامة وضخمة في مجال الري بصفة عامة حيث تحتوي علي خمسة (05) سدود مثل سد حمام بوغرارة ، سد المفروش ، سد سكاك ، سد سيدي العبدلي وسد بني بجدل والتي تعد صروحا في المنطقة خاصة والجزائر عامة.

مديرية الموارد المائية لولاية تلمسان من بين الأجهزة الإدارية المحلية اللامركزية تحت وصاية وزارة الموارد المائية التي تتولي القيام بالأعمال الإدارية فيها ، كما أنها تسهر علي خدمة المواطنين والمساهمة في حل مشاكلهم المتعلقة أساسا بقطاع الري، ولتحسين الخدمة هناك موظفون مسخرون لذلك من أعلى منصب إلى أدنى منصب .

وتنقسم هذه المؤسسة إلى خمسة مصالح أربع منها تقنية كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي للمديرية الذي سنذكره

لاحقا وتمثل في :

✓ مصلحة المياه الصالحة للشرب

✓ مصلحة حشد الموارد المائية

✓ مصلحة التطهير

✓ مصلحة الري الفلاحي

مصلحة إدارة الوسائل

ثانيا: أماكن التكوين وكيفية تقييم المتكولين

-أماكن التكوين:

1 - المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز. (INPE) بقصر البخاري ولاية المدية

2 - المدرسة العليا للمناجمت الموارد المائية . (ESMRE) بوهران. بالتنسيق مع وزارة الموارد المائية - المديرية

الفرعية للتكوين.

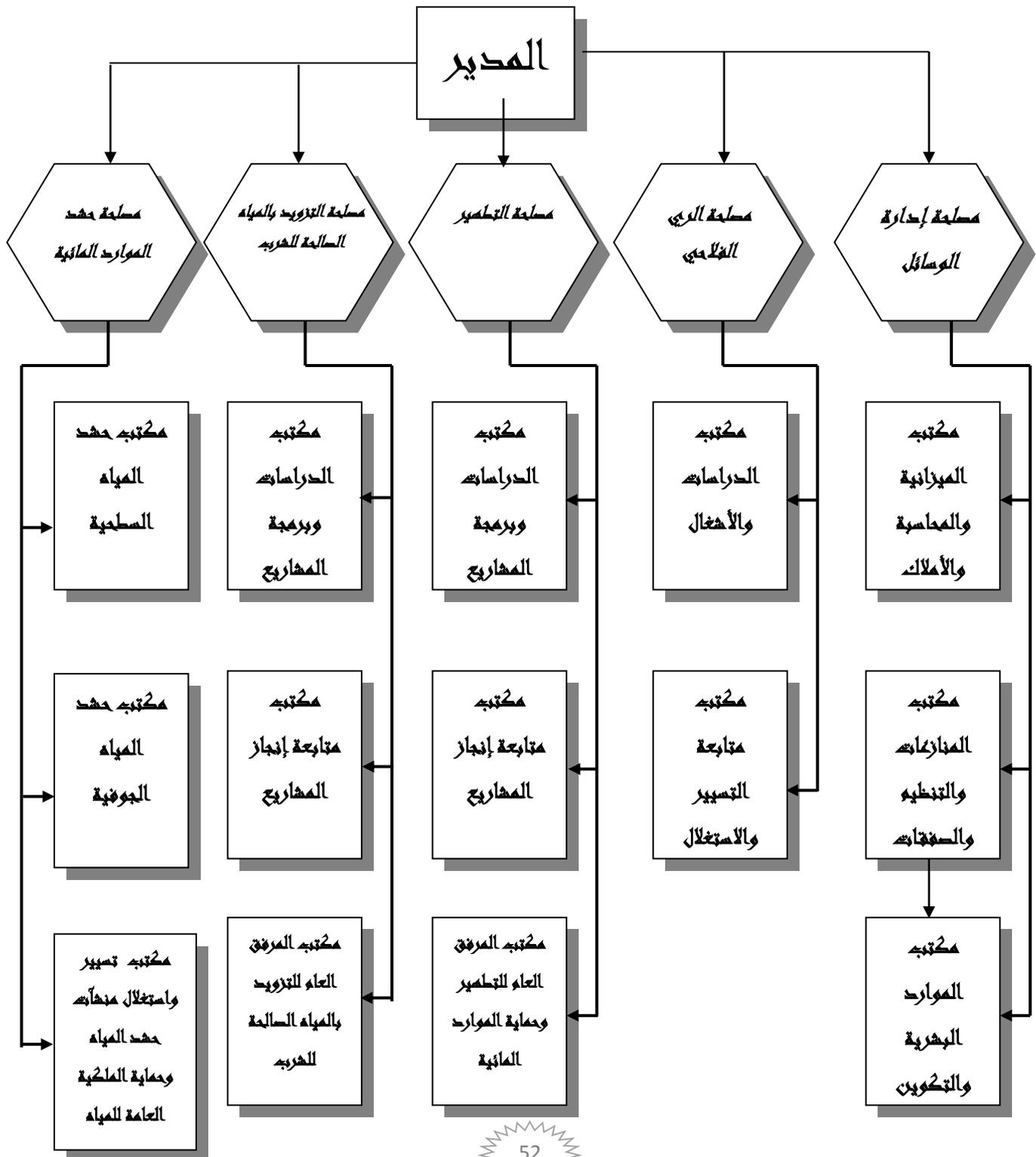
الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

- كيفية التقييم: يتم تقييم المتربص عن طريق استمارة والمتمثلة في الشكل (انظر في الملاحق)

المطلب الثاني: هيكل مديرية الموارد المائية

مخطط مديرية الموارد المائية لولاية



ويمكن شرحه كالآتي:

المدير:

يسهر على تحقيق الأهداف المسطرة للمديرية و يشرف على تنفيذ قرارات الوزارة التابعة لقطاعه و هو المسئول على جميع المصالح الموجودة داخل المديرية و خارجها ، كما أنه يشرف على تنظيم و تسيير المديرية و كذا الاجتماعات واستقبال الشخصيات وكذا المواطنين في أيام محدودة للاستقبال ومراقبة كل الأعمال المنجزة من طرف المصالح.

الأمانة العامة:

تشرف على تنظيم مستحقات المديرية كقطاع واحد ، كما تهتم بترتيب جميع الوثائق المتعلقة بالنشاط الداخلي أو الخارجي للمديرية فهي تقوم بتنظيم وجدولة برنامج العمل وكذا استقبال زوار المدير و تحضير الاجتماعات والاتصال والرد على المكالمات الهاتفية.

أما مصالح المديرية فيمكن ذكرها بنوع من التفصيل كما يلي:

1- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب : وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

- مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

- مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب .

2- مصلحة حشد الموارد المائية :

حالة مديرية الموارد المائية

وهي من بين المصالح التقنية أيضا تشرف على حفر الآبار و إعطاء الورشة عون يسمى برئيس الورشة ومعه تقنيون أو مهندسون للسير الحسن لهذه العملية موازيا مع الأعمال التطبيقية من طرف أعوان مديرية الفلاحة لإنجاز الحقول الفلاحية، وينقسم إلى ثلاثة مكاتب:

- مكتب حشد المياه السطحية.
- مكتب حشد المياه الجوفية.
- مكتب تسيير واستغلال منشآت حشد المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

3- مصلحة التطهير:

وهي من بين المصالح التقنية تشرف على حفر الآبار إعطاء الرخص القانونية بعد القيام بكل الإجراءات المعمول بها وطنيا، لديها لجنة مراقبة المصالح الخارجية عن الإدارة تسمى شرطة المياه تعين للتحقيق في حفر الآبار للمستخدمين، هذه المصلحة لها كامل المسؤولية في تحليل وتصفية المياه كونها العامل الوحيد للحفاظ على المواطن، وتتكون من المكاتب التالية.

- مكتب الدراسات و برمجة المشاريع.
- مكتب متابعة إنجاز المشاريع.
- مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية .

4- مصلحة الري الفلاحي:

و هي من بين المصالح التقنية أيضا في المديرية تشرف على ملفات المشاريع الكبرى التي تدرس ملفاتها خارج الطابع الحضاري منها الأراضي الفلاحية وتتكون من المكتبتين التاليين :

- مكتب الدراسات والأشغال .
- مكتب متابعة التسيير والاستغلال.

حالة مديرية الموارد المائية

5- مصلحة إدارة الوسائل: لها كل المسؤولية في حق الموظفين التابعين للمديرية وكذا الأقسام الفرعية للري عبر الدوائر،

حيث تتعامل مع وزارة الموارد المائية والوظيف العمومي بالولاية و كذا المراقب المالي، كما تهتم بكل إرسال وارد أو صادر و

هذه المصلحة تنقسم إلى :

- مكتب الموارد البشرية والتكوين :

هو مكتب خاص بتوجيه المواطنين واستقبالهم كما أنه يشرف على منح العطل السنوية أو المرضية للموظفين مع إعطاء

المعلومات الكافية التي يحتاجها أي مكتب من المكاتب الموجودة

- مكتب الميزانية والمحاسبة والأموال :

يعمل هذا المكتب على مسك وتنظيم المحاسبة والمالية للمديرية بالقوانين المتبعة ومراجعة الوثائق الحسابية المتعلقة بعمليات

الأجور وذلك بحساب المبالغ الشهرية و العطل المرضية و خصم الأيام بوثيقة أو أمر من المدير أو رئيس المصلحة.

- مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية :

يعمل هذا المكتب على دراسة وحل مختلف المنازعات بين المواطنين والإدارة ، كما يسهر على إعداد الصفقات العمومية

من أجل وضع المشاريع الخاصة ببناء الشبكات الخاصة بالمياه وكذا الهياكل القاعدية ، كمحطات التصفية والسدود

وغيرها.

كما للمديرية أقسام فرعية للموارد المائية موجودة عبر كل دوائر الولاية وهي تسهر لتمثيل المديرية والعمل على إعطاء

الصورة الحسنة لأشغال الموارد المائية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بغرض تحليل بيانات و معلومات الدراسة و استنتاج النتائج ، قمنا بإتباع المنهج الوصفي و كذلك المنهج التحليلي وذلك من

أجل جمع و تحليل البيانات الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين.

حالة مديرية الموارد المائية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في مؤسسة الموارد المائية لولاية تلمسان على مستوى مصلحة التكوين ومصحة التقنية وقدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن رئيس قسم التكوين 160 عامل .

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تكونت عينة الدراسة من 60 عامل على مستوى مصلحة التكوين ومصحة التقنية ، استرد منها 50 ، بحيث تم استبعاد 04 استمارات لعدم حصول على البيانات المرغوبة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأدوات المستعملة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان والذي يعد وسيلة لجمع البيانات وأراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة من الفقرات، وتعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تمكن من جمع عدد كبير من الآراء والمعلومات، وقد تم الاستفادة من الإطار النظري واستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة لتصميم هذا الاستبيان.

1- مكونات أداة الدراسة:

أ- الخطاب الموجه: وهو عبارة عن مقدمة تم فيها طلب تعاون موظفي المؤسسة لإبداء آرائهم والإجابة على محاور الاستبيان، كما تضمنت عنوان البحث والجامعة والتأكيد على سرية المعلومات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث فقط.

ب- فقرات الاستبيان: يتكون الاستبيان جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتمثل في المعلومات الشخصية للموظف وهي على النحو الآتي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة).

الجزء الثاني: تمثل في محاور الدراسة، بحيث تتكون الاستبانة من 13 عبارة وقسمناها إلى محورين:

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية والذي بدوره يتكون من 02 متغيرات مستقلة (تحديد الاحتياجات التكوينية، ونوعية وتصميم الدورة التكوينية) وقد احتوى هذا المحور على 07 عبارات.

والمحور الثاني: هذا المحور خاص بأداء الموارد البشرية الذي يعتبر متغير تابع وهو مكون من 02 متغيرات تابعة متمثلة في (جودة الخدمة أو المنتج المقدم والإبداع في العمل) وقد احتوى على 06 عبارات.

-2/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل معالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة قمنا باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

- أساليب الإحصاء الوصفي:

استخدام المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الاستبيان

استخدام الانحراف المعياري لجميع إجابات عينة الدراسة حيث كلما كانت هذه القيمة صغيرة كلما دل على تجانس إجابات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان

استخدام اختبار (T) (simple T-Test) لإيجاد أثر المتغير المستقل (التكوين) على المتغير التابع (الأداء)

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1- اختبار مدي الاتساق الداخلي لأسئلة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على جميع فقرات مجالات الدراسة و الأداة ككل و الجدول التالي يوضح ذلك :

حالة مديرية الموارد المائية

الجدول (1-3) معاملات ألفا كرونباخ لجميع فقرات مجالات الدراسة و الأداة ككل

المجال	معامل ألفا كرونباخ
تحديد الاحتياجات التكوينية	0.694
تصميم و طبيعة الدورة التكوينية	0,555
أداة التكوين ككل	0.730
جودة الخدمة أو المنتج المقدم	0,555
السلوك الابداعي في العمل	0,724
أداة الأداء ككل	0.780

المصدر : من أعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

يظهر من خلال الجدول (1-3) أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة تراوحت ما بين (0.55 - 0.72) حيث أن أعلاه كان "لمجال السلوك الإبداعي في العمل" ب (0.724)، بنما كان أدناه لمجال "تصميم و طبيعة الدورات التكوينية"، و "جودة الخدمة أو المنتج المقدم" ب (0.555).

بحيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة التكوين ككل (0.730) ولأداة الأداء ككل (0.780)، و هي قيم مرتفعة و مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة

2- وصف خصائص عينة الدراسة

1-2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

الجدول (2-3) توزيع أفراد العينة تبعاً لجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50%	23	ذكر
50%	23	أنثى
100%	46	المجموع

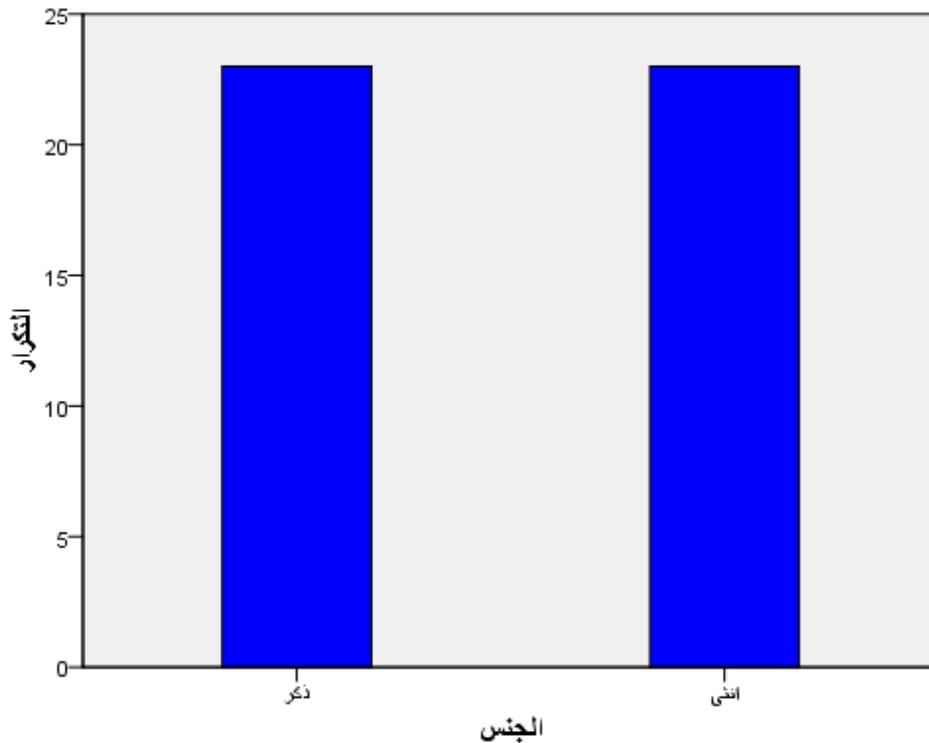
المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

يظهر من خلال الجدول أن عدد العمال الذكور في العينة بلغ (23) بنسبة مئوية تقدر ب(50%) بينما بلغ عدد العمال الإناث

في العينة (23) بنسبة مئوية تقدر ب (50%).

و فيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

الشكل (1-3) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



حالة مديرية الموارد المائية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) بناء على الجدول السابق (3-2)

2-2 توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول (3-3) توزيع أفراد العينة تبعا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20-30	3	6,5
من 31-40	20	43,5
من 41-50	17	37,0
من 51 فأكثر	6	13,0
المجموع	46	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

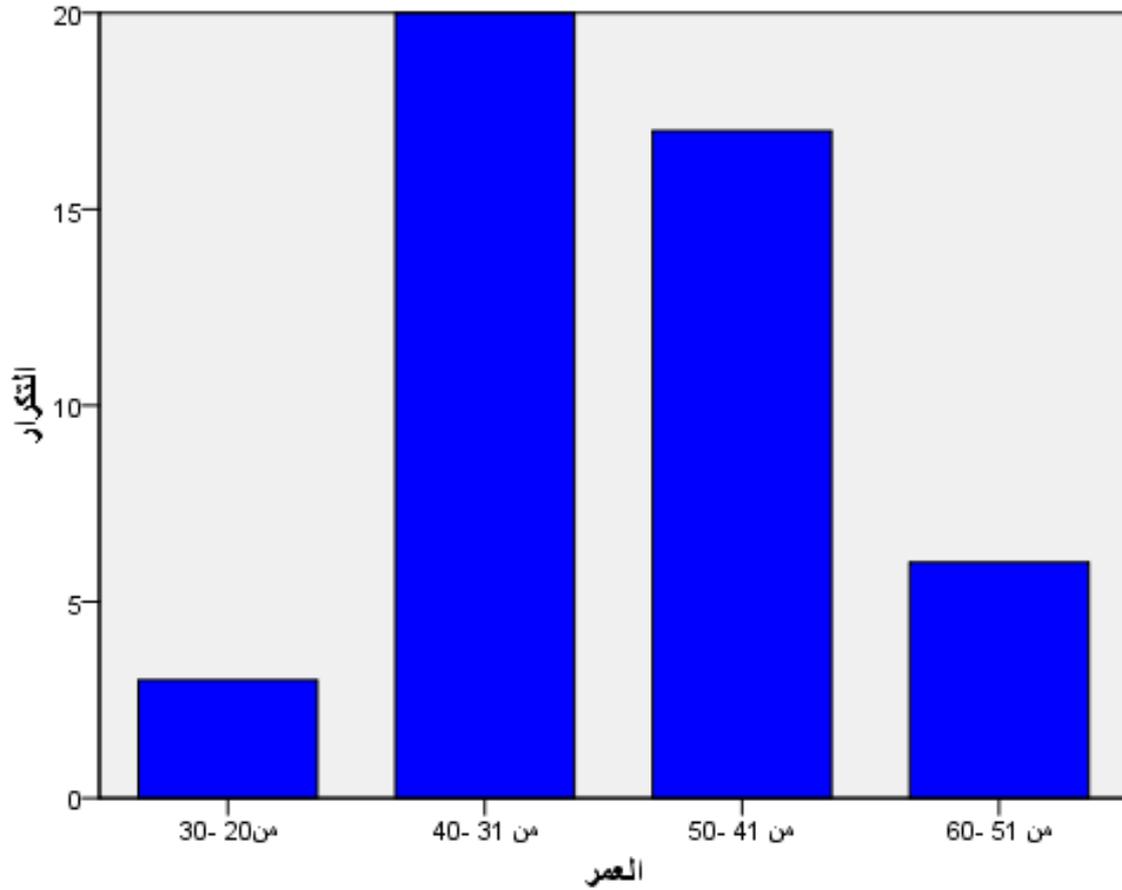
يظهر من خلال الجدول (3-3) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير العمر هي (43.5) لصالح الفئة العمرية

(31-40) سنة، بينما بلغت ادني نسبة مئوية (6.5) لصالح الفئة العمرية (20-30) سنة.

وفيما يلي التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير العمر:

الشكل (3-2): الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

حالة مديرية الموارد المائية



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) بناء على الجدول السابق (3-3)

3-2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (3-4) توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
17,4	8	ثانوي و ما دون ذلك
34,8	16	ليسانس
47,8	22	دراسات عليا
100,0	46	المجموع

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

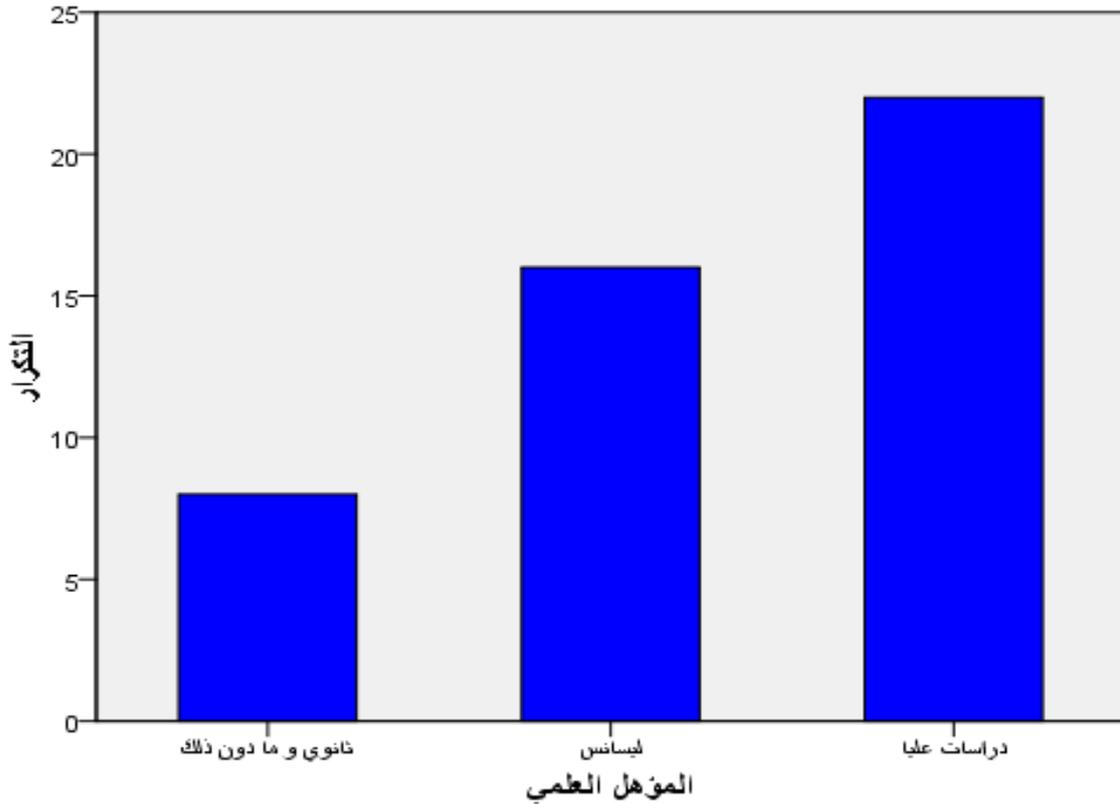
حالة مديرية الموارد المائية

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

يظهر من خلال الجدول (3-4) أن أعلى تكرار للمستوى التعليمي بلغ (22) وكان لصالح المؤهل العلمي (الدراسات العليا) بنسبة مئوية (47.8%) تليها فئة (ليسانس) بتكرار قدره (16) بنسبة مئوية قدرها (34.8%) وأخيرا فئة (ثانوي وما دون ذلك) بتكرار (8) بنسبة مئوية (17.4%)

وفيما يلي التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

الشكل (3-3): الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) بناء على الجدول السابق (3-4)

4-2 توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة تبعا للرتبة

حالة مديرية الموارد المائية

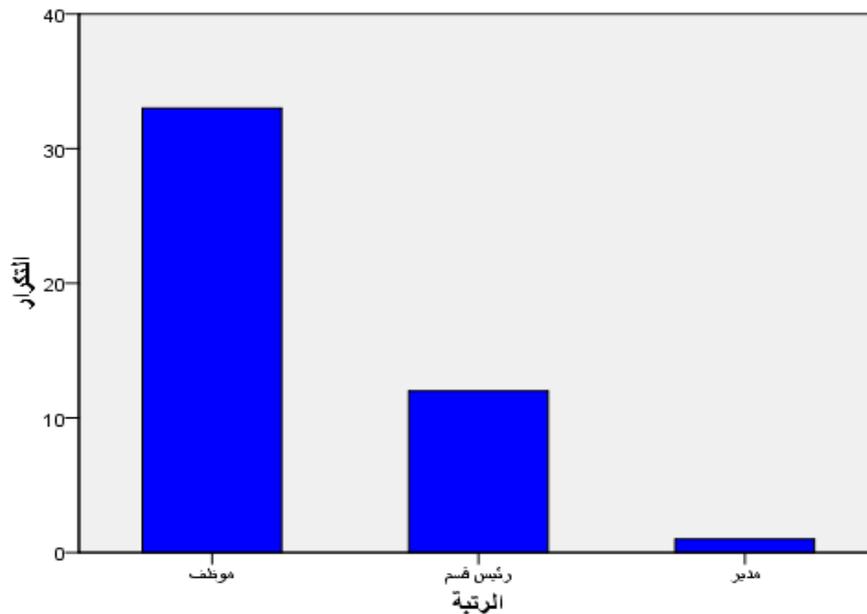
الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	33	71,7
رئيس قسم	12	26,1
مدير	1	2,2
المجموع	46	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

يظهر من خلال الجدول (3-5) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة كان لصالح الرتبة (موظف) بتكرار قدره (33) ونسبة مئوية (71.7%) يليها بعد ذلك فئة (رئيس قسم) بتكرار قدره (12) ونسبة مئوية (26.1%)، وبينما أدنى نسبة مئوية فكانت لصالح رتبة (مدير) بتكرار قدره (01) ونسبة مئوية تقدر ب (2.2%).

وفيما يلي التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة:

الشكل (3-4) : الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) بناء على الجدول السابق (3-5)

حالة مديرية الموارد المائية

2-5 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

الجدول (3-6): توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	20	43,5
من 10 - 20 سنة	19	41,3
أكثر من 20 سنة	7	15,2
المجموع	46	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

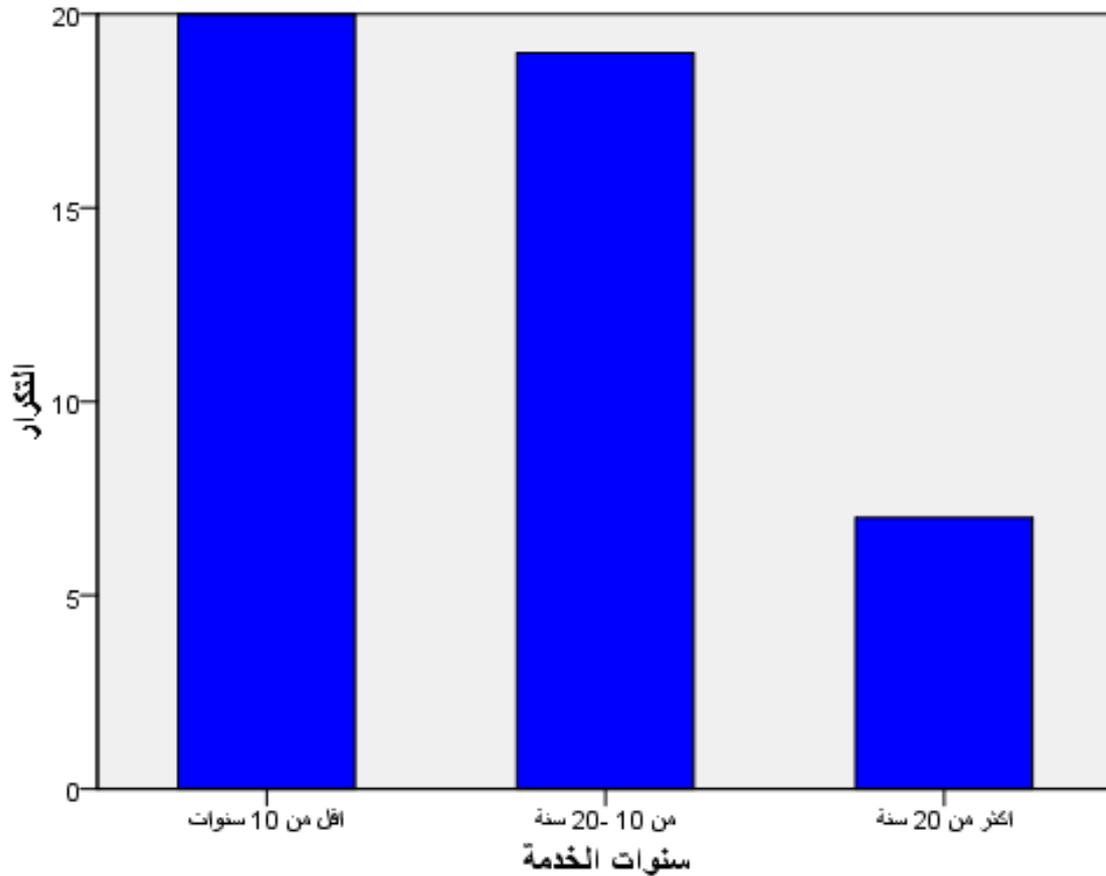
يظهر من خلال الجدول (3-6) أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة كانت لصالح الفئة (اقل من

10 سنوات) بتكرار قدره (20)، ونسبة مئوية (43.5) أما أدنى نسبة مئوية فكانت لصالح الفئة (أكثر من 20 سنة) بتكرار

قدره (7) ونسبة مئوية (15.2) و في ما يلي التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العدد سنوات الخدمة :

الشكل (3-5) الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة تبعا متغير عدد سنوات الخدمة

حالة مديرية الموارد المائية



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (spss)

3- تحليل محاور الاستبيان

لتفسير تقديرات أفراد العينة تم استخدام مقياس الدراسة التالي :

- فقرات التي حققت متوسطات حسابية ما بين (1-2.33) تعبر عن درجة منخفضة .
- فقرات التي حققت متوسطات حسابية ما بين (2.33-3.66) تعبر عن درجة متوسطة .
- فقرات التي حققت متوسطات حسابية أكثر من (3.66) تعبر عن درجة مرتفعة .

كما تم استخدام درجة معنوية (5%) فأقل للحكم على فرضيات الدراسة .

1-3 تحليل محاور القسم الأول : التكوين

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

الجدول (3-7) : المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور القسم الأول "التكوين".

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
01	تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب احتياجات العمل	8	28	5	3	2	2.1957	0.95730	منخفضة	04
02	تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب المتطلبات الجديدة في سوق العمل	9	23	7	7	0	2.2609	0.95300	منخفضة	02
03	تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب خطة وظائف جديدة تتطلب ذلك	7	25	11	2	1	2.2391	0.84813	منخفضة	03
04	تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال أداء الموظفين	5	25	4	11	1	2.5217	1.04858	متوسطة	01
/	تحديد الاحتياجات التكوينية	29	101	27	23	4	2.3043	0.68903	منخفضة	02
05	التوقيت الزمني للدورة	5	22	6	11	2	2.6304	1.10270	متوسطة	01

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

									التكوينية مناسب بالنسبة للموظف	
02	متوسطة	0.93457	2.5652	1	9	7	27	2	محتوى المادة التكوينية متنوع وغني ومواكب للتطورات في المجال الإداري	06
03	منخفضة	1.13359	2.2174	2	7	2	23	12	تصميم الدورة التكوينية يتناسب مع طبيعة عمل كل موظف	07
01	متوسطة	0.77165	2.4710	5	27	15	72	19	تصميم الدورة التكوينية	/

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الرزمة الإحصائية (SPSS)

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية :

نلاحظ من خلال الجدول (3-7) أن بعد "تحديد الاحتياجات التكوينية" جاء في المرتبة (2) من حيث أهميته النسبية في محاور القسم (1) على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.30) و بانحراف معياري قدرة (0.68) ووفقا لمقياس الدراسة المستخدم ، فان هذا البعد يشير إلى درجة موافقة (منخفضة) كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد ، كانت تتراوح ما بين (2.19-2.52) ، حيث احتلت العبارة (4) "تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال أداء الموظفين" المرتبة (1) بدرجة الموافقة (متوسطة) ، لتليها بعد ذلك العبارة (2) "تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب المتطلبات الجديدة في سوق العمل" بدرجة موافقة (منخفضة) و قد احتلت العبارة (1) "تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب احتياجات العمل" المرتبة الأخيرة في هذا البعد "تحديد الاحتياجات التكوينية" بدرجة موافقة (منخفضة).

وعليه : فان المؤسسة محل الدراسة "مديرية الموارد المائية" تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية على حسب أداء الموظفين لديها .

ب- تصميم الدورة التكوينية :

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

نلاحظ من خلال الجدول (3-7) أن بعد "تصميم الدورة التكوينية" جاء في المرتبة (01) من حيث أهميته النسبية على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.47) بانحراف معياري قدره (0.77) ووفقا لمقياس الدراسة المستخدم فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة (متوسطة) كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات العينة كانت تتراوح ما بين (2.21-2.63)، حيث احتلت العبارة (05) "التوقيت الزمني للدورة التكوينية مناسب بالنسبة للموظف" المرتبة (1) بدرجة موافقة (متوسطة)، تليها العبارة (06) "محتوي المادة التكوينية متنوع و غني و مواكب للتطورات في مجال الإداري" بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد احتلت العبارة (07) "تصميم الدورة التكوينية يتناسب مع طبيعة عمل كل موظف" المرتبة الأخيرة في هذا البعد "تصميم الدورة التكوينية" بمتوسط حسابي قدره (2.21) وانحراف معياري قدره (1.13) وقد أشارت إلى درجة موافقة (منخفضة) على حسب مقياس الدراسة وعليه: فإن المؤسسة محل الدراسة "مديرية الموارد المائية" تقوم بتصميم الدورات التكوينية خلال توقيت زمني مناسب بالنسبة لموظفيها.

2-3 تحليل محاور القسم الثاني : الأداء

الجدول (3-8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور القسم الثاني "الأداء"

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
08	تتميز الخدمات المقدمة في المؤسسة بالجودة العالية.	3	23	8	9	3	2.6957	1.07227	متوسطة	02
09	يؤدي الموظفون أعمالهم بكفاءة ومهارة عالية	2	20	12	10	2	2.7826	0.98687	متوسطة	01

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

03	متوسطة	1.09985	2.6522	2	11	7	21	5	يؤدي الموظفون مهامهم في الوقت المحدد	10
02	متوسطة	0.83032	2.7101	7	30	27	64	10	جودة الخدمة أو المنتج المقدم	/
03	متوسطة	1.13444	2.9565	4	13	9	17	3	تتمياً المؤسسة الظروف المناسبة والمحفزة للعاملين من اجل الإبداع في أسلوب العمل	11
01	متوسطة	1.13017	3.4783	9	17	8	11	1	يحصل العامل المبدع في عمله على تحفيزات وترقيات	12
02	متوسطة	1.06049	3.1737	6	11	5	13	1	يتنافس الموظفون فيما بينهم للإبداع في العمل ويسعون دائماً للتطوير.	13
01	متوسطة	0.89022	3.2029	19	41	22	41	5	سلوك الإبداعي في العمل	/

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على الرزمة الإحصائية (SPSS)

أ- جودة الخدمة أو المنتج المقدم :

نلاحظ من خلال الجدول (3-8): أن بعد "جودة الخدمة أو المنتج المقدم" جاء في المرتبة (02) من حيث أهميته النسبية في محاور القسم (2) على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.71) وانحرافه المعياري قدره (0.83). ووفقاً لمقياس الدراسة المستخدم، فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة (متوسطة) كما نلاحظ بان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت تتراوح ما بين (2.65-2.78)، حيث احتلت العبارة (09) "يؤدي الموظفون أعمالهم بكفاءة ومهارة عالية" المرتبة (01) بدرجة موافقة (متوسطة)، لتليها بعد ذلك العبارة (08) "تتميز الخدمات المقدمة في المؤسسة بجودة

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

عالية" بدرجة موافقة (متوسطة) ،وقد احتلت العبارة(10) "يؤدي الموظفون مهامهم في الوقت المحدد" المرتبة الأخيرة في هذا البعد "جودة الخدمة أو المنتج المقدم بدرجة موافقة(متوسطة).

وعليه: تتميز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة بالجودة، إذ يؤدي الموظفون في هذه المؤسسة أعمالهم بكفاءة ومهارة عالية. مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة أو المنتج المقدم

ب- السلوك الإبداعي في العمل:

نلاحظ من خلال الجدول(3-8) أن بعد"السلوك الإبداعي في العمل " جاء في المرتبة(01) من حيث أهميته النسبية في محاور القسم (2) على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة ،بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.20) والانحراف المعياري قدره (0.89) .ووفقاً لمقياس الدراسة المستخدم فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة (متوسطة) كما نلاحظ بان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد ، كانت تتراوح ما بين (2.95-3.47) ،حيث احتلت العبارة (12) " يحصل العامل المبدع في عمله على تحفيزات وترقيات " على المرتبة (01) بدرجة موافقة (متوسطة) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) بانحراف معياري قدره (1.13) لتليها بعد ذلك العبارة (13) " يتنافس الموظفون فيما بينهم للإبداع في العمل ويسعون دائماً للتطوير "، في حين احتلت العبارة (11) " تهيأ المؤسسة الظروف المناسبة والمحفزة للعاملين من اجل الإبداع في أسلوب العمل " المرتبة الأخيرة في هذا البعد "السلوك الإبداعي في العمل " بدرجة موافقة (متوسطة).

وعليه: فإن المؤسسة محل الدراسة "مديرية الموارد المائية " تقوم بتشجيع موظفيها على الإبداع في عملهم من خلال تقديم لهم تحفيزات وترقيات في الوظيفة، يدفعهم دائماً للإبداع والتفاني في أداء المهام المطلوبة.

4- اختبار الفرضيات :

1-4 الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية"

تم استخدام اختبار (T) (one simple T-test) لإيجاد أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة "الموارد

المائية لولاية تلمسان" كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

الجدول (9-3) نتائج اختبار (T) على تكوين الموارد البشرية

المتغير	المعلمة	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة الدلالة الإحصائية
التكوين	0.592	0.158	3.736	0.001

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (SPSS)

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول (9-3) أن قيمة (T) كانت تقدر ب (3.736) بدلالة إحصائية تقدر ب (0.001) و عليه نلاحظ من قيمة الدلالة الإحصائية (=0.001) أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 5% و عليه نقبل الفرضية الرئيسية "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية" أي أن التكوين يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة (مديرية الموارد المائية)

2-4 الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية تلمسان"

تم استخدام اختبار (T) لإيجاد اثر الاحتياجات التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة "الموارد المائية لولاية تلمسان" كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (10-3) نتائج اختبار (T) لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على أداء الموارد البشرية

المتغير	المعلمة	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تحديد الاحتياجات التكوينية	0.436	0.150	2.917	0.006

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (SPSS)

التحليل:

الفصل الثالث: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مديرية الموارد المائية

نلاحظ من خلال الجدول (3-10) أن قيمة (T) كانت تقدر ب (2.917) بدلالة إحصائية تقدر ب (0.006) و عليه نلاحظ من قيمة الدلالة الإحصائية (=0.006) أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 5% و عليه نقبل الفرضية الجزئية الأولى " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية تلمسان " أي أن تحديد الاحتياجات التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة (مديرية الموارد المائية)

3-4 الفرضية الجزئية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تصميم ونوعية الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة "الموارد المائية لولاية تلمسان"

تم استخدام اختبار (T) لإيجاد أثر تصميم الدورة التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة "الموارد المائية لولاية تلمسان" كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-11) نتائج اختبار (T) لأثر تصميم الدورة التكوينية على أداء الموارد البشرية

المتغير	المعلمة	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تصميم الدورة التكوينية	0.425	0.131	3.243	0.002

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الرزمة الإحصائية (SPSS)

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول (3-11) أن قيمة (T) كانت تقدر ب (3.243) بدلالة إحصائية تقدر ب (0.002) و عليه نلاحظ من قيمة الدلالة الإحصائية (=0.002) أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل من 5% و عليه نقبل الفرضية الجزئية الثانية " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تصميم ونوعية الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة "الموارد المائية لولاية تلمسان" أي أن تصميم ونوعية الدورات التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة (مديرية الموارد المائية)

خاتمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة، و ذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة ، و قد تضمنت استمارة قسمين بحيث أن القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو مخصص لمخاور الاستبانة ، المتكونة من محورين ، المحور الأول تكوين الموارد البشرية أما المحور الثاني أداء الموارد البشرية، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة و قمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة التي من بينها التكرارات و النسب المئوية في رسم الأعمدة البيانية بالإضافة إلى برنامج (spss) و من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تأثير للتكوين في تحسين الأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية.

الخاتمة العامة

إن تكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر ضرورة ملحة وتبدو الأكثر أهمية بالنسبة لكافة المؤسسات، نظرا للعبء المضاعف الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية في مجال تكوين الموارد البشرية، والمتمثل في اللحاق بمؤسسات الدول المتقدمة وتضييق الفجوة، ثم ملاحقة التطور الهائل الذي تشهده القطاعات الاقتصادية. كما لتكوين وتحفيز الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبحت هذه الأخيرة الرهان والأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات ورفع كفاءة العمال وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الانجاز الأفضل والابتكار، كما أصبحت كذلك العملية التكوينية تمثل عنصرا في كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وأنشطتها وأهدافها التي أنشأت لأجلها الأهداف المسطرة. هدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية في مديرية الموارد المائية وما يتجلى عليها من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة. تتمثل أهمية دراستنا على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيأت الموارد البشرية لانجاز أعمالهم بكفاءة، وهدفت أيضا إلى التعريف بمدى تأثير برنامج تكوين الموارد البشرية على أداء العمال والمؤسسة ككل.

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها .

وبهدف التأكد من الصدق للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات ، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية تكوين الموظفين في تحسين الأداء بالمؤسسة.

النتائج :

- نلاحظ من خلال تحليل عبارات "تحديد الاحتياجات التكوينية " أن المؤسسة "مديرية الموارد المائية " تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية على حسب أداء الموظفين لديها .

- نلاحظ من خلال تحليل عبارات "تصميم الدورات التكوينية" أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتصميم الدورات التكوينية من خلال التوقيت الزمني المناسب بالنسبة لموظفيها .
- نلاحظ من خلال تحليل عبارات "جودة الخدمة أو المنتج المقدم" أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة تتميز بالجودة ، إذ يؤدي الموظفون في هذه المؤسسة أعمالهم بكفاءة ومهارة عالية ، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة أو المنتج المقدم .
- نلاحظ من خلال تحليل عبارات "السلوك الابداعي في العمل" أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتشجيع موظفيها على الابداع في عملهم من خلال تقديم لهم تحفيزات و ترقية في الوظيفة ، يدفعهم دائماً للإبداع و التفاني في أداء المهام المطلوبة .
- "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية" أي ان التكوين يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة (مديرية الموارد المائية)
- " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة الموارد المائية تلمسان" أي أن تحديد الاحتياجات التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة (مديرية الموارد المائية)
- " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تصميم ونوعية الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة "الموارد المائية لولاية تلمسان" أي أن تصميم ونوعية الدورات التكوينية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة (مديرية الموارد المائية)

الكتب:

- 1- بومدين محمد، البعد، "الأخلاقي لتقييم أداء الأفراد والمنظمات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان 2015/2014
- 2- صبيان إيمان، "اثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان 2012/2011
- 3- أرزي فتحي، "اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان 2013/ 2012 ،
- 4- سليمان عائشة، "إشكالية الجودة الشاملة وأداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص الموارد البشرية، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016
- 5- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، 1996،
- 6- محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية" دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004
- 7- احمد محمد صالح شمسان، " قضايا إدارية" مركز دراسات، جامعة القاهرة، 2001
- 8- زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات و العاملين " دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001
- 9- عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012
- 10- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) " دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005
- 11- إبراهيم حسن البلوط " إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)" دار النهضة العربية، لبنان، 2002

- 12-رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)"،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 13-السيد عليوة ، "تنمية مهارات مسعولي شؤون العاملين" ايترك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001
- 14-صالح عبد الباقي – إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية- مصر-1999
- 15-عطا الله محمد تيسير شرعة، "إدارة العلمية التدريبية النظرية و التطبيق " دار جامد للنشر و التوزيع،الأردن2014
- 16-نور الدين حاروش،" إدارة الموارد البشرية" دار الأمة 2011 -عمان- ص.72
- 17-بلال خلف السكارنة،"تصميم البرامج التدريبية "دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،عمان، الطبعة الأولى، 2011
- 18-كامل بربر،" إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2000
- 19-نادر أبو شيخة،" إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000

الأطروحات:

- 20-عائدة عبد العزيز نعمان ،" علاقة التكوين(التدريب)بأداء الموارد البشرية في إدارة الوسطى _ دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،حزيران2008
- 21-باباه ولد سيدن ، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2009-2010
- 22-حريق خديجة ،"إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير ، مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد و حوكمة الشركات
- 23-علاء عبد المجيد الاعمر ، "اثر التدريب و التنمية في أداء المتدربين- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)" رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن 2012،

24- بوقطف محمود ، " علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في إدارة الوسطى _ دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية

اليمنية "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

جامعة محمد خيضر، - بسكرة 2013

25- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ، "اثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء

العاملين" رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2013

26- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته

بسعيدة SCIS ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص :تسيير 2014،/2015

27- احمد على ثابت السماوي ، "اثر التدريب و التنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة" ، رسالة ماجستير تخصص إدارة

الأعمال جامعة الشرق الأوسط، اليمن ، 2014

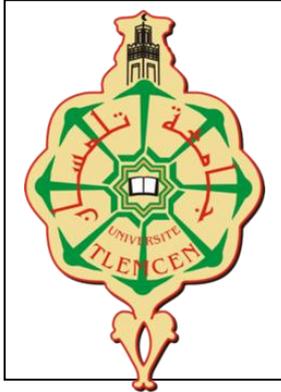
المراجع باللغة الأجنبية:

1-Ilias vlachors , « The effect of humane Resource practices on
organizational performance :Evidence from greece » ,International
journal of human resource Management., Vol 9,Issue1,2008.

2-Abang azlan mohammed , maychuinlo and others , "human resource
practices and organizational performance. Incentives as mode rator" ,
journal of academic research in economics , vol 1 n° 2 , October 2009

3-Reza alani ,reza sohei,and others, "the effectiveness of human resource
management on improving the performance of education staff "
,international journal of business and social science,vol6,N°5 ,MAY 2015.

الاستبيان



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استمارة استبيانیه

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

عزيزي القارئ، هذه الاستبانة تخص دراسة بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة

مؤسسة مديريةية الموارد المائية لولاية تلمسان ،استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم

التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية.

تتضمن هذه الاستبانة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة، لذا نرجوا من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة بدقة

وتمعن، ونحيطكم علما بان المعلومات ستكون في سرية كاملة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. فنرجوا حسن

تعاونكم

-شكرا جزيلًا.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للموظف

-الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1الجنس :		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2 العمر:		<input type="checkbox"/> من 20 - 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة - 40 سنة
		<input type="checkbox"/> من 40 - 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3 المؤهل العلمي:		<input type="checkbox"/> ثانوي ومادون ذل	<input type="checkbox"/> ليسانس
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 سنوات الخدمة:		<input type="checkbox"/> اقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 10 - 20 سنة
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 الرتبة :		<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير
		<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> موظف

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التكوين

في ما يلي مجموعة من الأسئلة تخص تكوين الموارد البشرية في مؤسسة "مديرية الموارد المائية" ولاية تلمسان، وأمام كل عبارة خمس درجات من موافق بشدة إلى غاية غير موافق بشدة. فالرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة. كما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية : من العبارة 01

04 -

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب احتياجات العمل	1	111		
02	تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب المتطلبات الجديدة في سوق العمل		1111		1
03	تحديد الاحتياجات التكوينية على حسب خلة وظائف جديدة تتطلب ذلك		1	111	1
04	تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال أداء الموظفين		1	1	111

ب- نوعية وتصميم الدورة التكوينية : من العبارة

07- 05

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	التوقيت الزمني للدورة التكوينية مناسب بالنسبة للموظف		111		11
06	محتوى المادة التكوينية متنوع وغني ومواكب للتطورات في المجال الإداري		11	1	11
07	تصميم الدورة التكوينية يتناسب مع طبيعة عمل كل موظف		111		1

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من الأسئلة تخص أداء الموارد البشرية في مؤسسة "مديرية الموارد المائية" ولاية تلمسان، وأمام كل عبارة خمس درجات من موافق بشدة إلى غاية غير موافق بشدة، فالرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة. كما يلي:

أ- جودة الخدمة أو المنتج المقدم : من العبارة

10- 08

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
08	تميز الخدمات المقدمة في المؤسسة بالجودة العالية.		11	1	11	
03	يؤدي الموظفون أعمالهم بكفاءة ومهارة عالية	1	11	11		
10	يؤدي الموظفون مهامهم في الوقت المحدد	1	11	1		

ب- الإبداع في العمل: من العبارة 11 - 13

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تهيأ المؤسسة الظروف المناسبة والمحفزة للعاملين من اجل الإبداع في أسلوب العمل			11	111	
12	يحصل العامل المبدع في عمله على تحفيزات وترقيات		1		11	11
13	يتنافس الموظفون فيما بينهم للإبداع في العمل ويسعون دائما للتطوير.		11	1	1	1

استمارة التقييم:

استمارة التقييم

أ- المعلومات العامة:

✓ الاسم واللقب:

.....

✓ الوظيفة:

.....

✓ عنوان التربص:

.....

✓ دورة من : إلى:

.....

✓ الصعوبات المحتملة:

.....

.....

.....

ب- معلومات حول التربص:

✓ ظروف الاستقبال والإيواء:

.....

✓ تنظيم، ظروف سير التربص، الوسائل البيداغوجية المستعملة:

.....

.....

✓ تصميم وترتيب المواضيع:

.....

✓ مضمون برنامج التربص:

✓ نوعية المراجع (فيما يخص المضمون):

ج- الاقتراحات:

ج- أثار التربص على المعارف الشخصية للمتربص:

حرر بتلمسان في:

توقيع المتربص

01	مقدمة عامة
07	الفصل الاول : الاطار النظري لدور التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية
08	تمهيد
08	المبحث الاول : ماهية اداء الموارد البشرية
08	المطلب الاول : تعريف اداء الموارد البشرية
09	المطلب الثاني : محددات و مكونات الاداء
09	الفرع الأول: محددات الأداء
11	الفرع الثاني: مكونات الأداء
12	المطلب الثالث : عوامل مؤثرة على اداء الموارد البشرية
14	المطلب الرابع : اهمية قياس اداء الموارد البشرية
15	المطلب الخامس : تقييم اداء الموارد البشرية
15	الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
16	الفرع الثاني : مراحل عملية تقويم أداء الموارد البشرية
19	المبحث الثاني : ماهية التكوين و علاقته باداء الموارد البشرية
19	المطلب الاول : مفهوم التكوين و مبادئه
19	الفرع الأول : مفهوم التكوين
20	الفرع الثاني :مبادئ التكوين
23	المطلب الثاني : اهمية و اهداف التكوين
23	الفرع الأول : أهمية التكوين
24	الفرع الثاني : أهداف التكوين
25	المطلب الثالث : انواع و اساليب التكوين
25	الفرع الأول : أنواع التكوين
27	الفرع الثاني : أساليب (طرق) التكوين
29	المطلب الرابع : علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية
30	المبحث الثالث : تصميم و تنفيذ برامج التكوين
30	المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التكوينية
31	المطلب الثاني : تحديد المعنيين بالتكوين
32	المطلب الثالث : اختيار اماكن التكوين و المكونات
32	الفرع الأول : اختيار المكونات

32	الفرع الثاني: اختيار أماكن التكوين
32	المطلب الرابع : تقييم برامج التكوين
33	خاتمة الفصل
35	الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية
36	تمهيد
36	المبحث الاول : الدراسات العربية
44	المبحث الثاني : الدراسات الاجنبية
46	المبحث الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة
46	خاتمة الفصل
47	الفصل الثالث : اثر التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الموارد المائية
48	تمهيد
48	المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الاول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
48	اولا :نبذة تاريخية عن مديرية الموارد المائية
49	ثانيا: أماكن التكوين وكيفية تقييم المتكويين
49	المطلب الثاني : هيكل مديرية الموارد المائية
53	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
53	المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة
53	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
53	الفرع الثاني:عينة الدراسة
54	المطلب الثاني : طرق جمع البيانات و الأدوات المستعملة
54	1- مكونات أداة الدراسة
54	2- الاساليب الاحصائية المستخدمة
55	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان
55	1- اختبار مدي الاتساق الداخلي لاسئلة الدراسة
56	2- وصف خصائص عينة الدراسة
63	3- تحليل محاور الاستبيان

68	4- اختبار الفرضيات
71	5- خاتمة الفصل
72	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع
77	الملاحق