



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من اعداد الطالبين:

رقية حساني

أصيلة ميساوي

بعنوان:

## أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

(دراسة ميدانية في المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ سميرة صالح	أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا.
الأستاذ/ قادري نحلة	أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا.
الأستاذ/ بلطرش حورية	أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا.

الموسم الجامعي 2021 / 2022





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من اعداد الطالبين:

-رقية حساني

-أصيلة ميساوي

بعنوان:



## أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

(دراسة ميدانية في المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة

أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

الأستاذ/ سميرة صالحى

الأستاذ/ قادري نهلة

الأستاذ/ بلطرش حورية

الموسم الجامعي 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي منّ علينا بعونه وتوفيقه أن نتم هذا العمل الذي لو يكن ليبرى النور لولا توفيقه سبحانه وتعالى.

وانطلاقاً من العرفان بالجميل فإننا نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذ "بن ساسي محمد الحفيظ" على الإشراف والنصح والتوجيه.

ومن أمان إنسان في قضاء حوائجه كان الله عوناً له في قضاء حوائجه

فجزيل الشكر للأساتذة الأفاضل: على التوجيهات والنصائح والإرشاد والمساعدة.

كما نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة وكان عوناً لنا لا تمام هذه المذكرة .

شكراً لأساتذتنا الذين كانوا هموماً أضاءت مشوارنا الدراسي

# الإهداء

أبدأ باسمك اللهم.

نصدي ثمرة هذا العمل إلى والدينا قرة أعيننا حفظهم الله لولاهم ما كنا هنا، إلى والدينا العزيزتان وإلى جميع أفراد أسرتينا الفاضلة، إلى كل من علمنا حرفاً، إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة دفعة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية إلى كل أساتذتنا الكرام طوال سنواتنا الجامعية

نسأل الله العظيم أن يثمن هذا العمل لكل طالب علم.

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
59	الجدول 01: يوضح معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ
60	الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس
61	الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي
62	الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية
63	الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة
64	الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن
65	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب خاصية مدة التكوين
67	الجدول رقم (08): يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التكوين، أداء الموارد البشرية)
67	الجدول رقم (09) : يوضح مجال المتوسط الحسابي المرشح لمقياس ليكارت الحماسي
68	الجدول رقم (10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تحديد احتياجات البرنامج التدريبي
69	الجدول رقم (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تصميم البرنامج التدريبي
70	الجدول رقم (12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي
71	الجدول رقم (13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تقييم البرنامج التدريبي
72	الجدول رقم (14): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التكوين
72	الجدول رقم (15): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث حجم الاداء
73	الجدول رقم (16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث جودة الاداء
73	الجدول رقم (17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تكلفة الاداء
74	الجدول رقم (18): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد البشرية
75	الجدول رقم (19): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع
76	الجدول رقم (20) مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التكوين على أداء الموارد البشرية
77	الجدول رقم (21): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي <sup>a</sup> ANOVA
77	الجدول رقم (22): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات <sup>a</sup> Coefficients
78	الجدول رقم (23): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
61	الشكل رقم (01): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	.1
62	الشكل رقم (02): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	.2
63	الشكل رقم (03): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	.3
64	الشكل رقم (04): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	.4
65	الشكل رقم (05): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية السن	.5
66	الشكل رقم (06): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية مدة التكوين	.6
79	الشكل رقم (07): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	.7



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخيارا ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الموارد البشرية ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى، و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية. وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وعاملات المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة، فكان عدد الاستبيانات الموزعة (30) استرجعت كاملة وقمنا بإفراغها بغية تحليلها " في برنامج SPSS " الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية.

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي يتبناها المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة في تحسين أداء مواردها البشرية والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين العمومي، تحسين الأداء، الموارد البشرية، تحسين أداء الموارد البشرية

## Summary:

This study aimed to highlight the impact of public training during the service in improving the performance of human resources in economic institutions, where public training is considered one of the most important factors contributing to the advancement of the human element, and an option to raise the banner of challenge in order to keep pace with scientific and technological progress, by raising the efficiency and skills of human resources. So that the institution can improve the performance of its workers, increase their profitability and maintain the quality of its outputs on the one hand, as well as provide opportunities for its workers to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotions on the other hand, and to reach the desired level of stability and effectiveness. On this basis, we conducted a field study on a sample of the study community, which is represented by a group of male and female workers of the National Training Center who are employed by the local communities of Ouargla. This study relied on the descriptive and analytical approaches in order to answer the problem posed and to verify the validity of the hypotheses, and for that we prepared a questionnaire that included a sample of workers of the National Training Center using local communities in Ouargla. SPSS "Statistical Package for the Humanities".

Through the analysis of the obtained results, we found out the importance and effectiveness of the training process adopted by the National Training Center for the users of the local communities of Ouargla in improving the performance of its human resources, which necessarily leads to an improvement in the quality of service provided by the employees of the institution under study.

Keywords: public training, performance improvement, human resources, improving human resource performance

مقدمة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، لما تمتاز به من إمكانيات النشاط و القدرة على التغيير، إذ لا يمكن حدوث أية تنمية أو تطوير إلا بواسطة العنصر البشري، لا كمورد بشري فحسب وإنما لما يتمتع به من موارد وقدرات إبداعية ومواهب ومؤهلات قابلة للاستغلال والاستثمار، كما لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية، والعمل المستمر على تنميتها وتأمينها ورفع كفاءتها و قدراتها، ومنحها وسائل العمل الضرورية والإمكانيات المادية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية، فللعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع، كونه مصدر نماء وتطور وتقدم في أي إدارة عمومية، فالمدخل الحقيقي الذي يمكن الدول من تحقيق خطط التنمية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها هو تكوين الأفراد داخل الإدارات.

واعتمادا على ذلك فإن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، و التعيين وتقييم الأعمال، بل تتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الأفراد عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بإعدادهم وتكوينهم لممارسة أعمالهم، وعليه فإن التكوين يعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل، والمؤسسة التي يعمل بها، والمجتمع على حد سواء، فهو يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع و تحسين مستوى أداء الأفراد واضفاء التحسينات في أساليب العمل بهدف اكتساب الفرد لقدرات ومهارات جديدة وتنمية سلوكه واتجاهات، للتكيف مع تغيرات مناهج العمل وتطور المهنة. ويمثل التكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات الإدارة، ومن جهة أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن يؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير.

كما أن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته، فالتكوين يعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها الإدارات في بناء هيكلها، لأنه لا يمكن أن نتصور في أي حال من الأحوال، تكييف العامل أو الموظف مع الوظيفة وتغيراتها إلا من خلال التكوين المستمر، ولأن المدة التي يستغرقها الفرد في تكوينه الأساسي لا يمكن أن تنمي قدراته الوظيفية إلى أقصاها، بل هو في حاجة دائمة إلى التكوين طوال ممارسته المهنية، وهنا يجب أن يكون مانح الكفاءة، بمعنى تزويد الأشخاص ببعض المعارف والمؤهلات، للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات، وهكذا فعلى المتكون أن يوظف ذكائه ودوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته، و ليس الشغل بحد ذاته.

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسة هامة وحساسة ألا وهي المؤسسة الخدمية من خلال المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة، وهذا قصد الوصول إلى معرفة أثر التكوين العمومي على تحسين أداء الموارد البشرية أثناء الخدمة.

### 1- إشكالية البحث:

التكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الفرد كجزء من الكل.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

الى أي مدى يؤثر التكوين في المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة ؟

### التساؤلات الفرعية:

للإحاطة بالخطوط العريضة للتساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تشكل محاور أساسية

للبحث:

- هل توجد ممارسات للتكوين في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ؟
- هل يتحسن فعلا أداء الموارد البشرية في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ؟
- هل يؤثر التكوين في أداء المتمرسين في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ؟
- هل توجد فروق في أداء المتمرسين بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ؟

### 2- الفرضيات:

للوصول إلى إجابات حول التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات والتي نعتبرها

كإجابات أولية سوف نقوم باختبارها من خلال الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والموارد البشرية وتحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

ومنها تفرعت فرضيات وهي:

- بالفعل توجد ممارسات واضحة للتكوين في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ؛
- ان أداء الموارد البشرية في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية في تحسن دائم؛
- يؤثر التكوين في تحسين أداء المتمرسين بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية؛
- لا توجد فروق في أداء المتمرسين بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية؛

3- مبررات اختيار الموضوع: لاختيار الموضوع هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

**\*الذاتية:**

-الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول المؤسسات الخدمائية وعلاقتها بالأفراد (الموظفين)، والتي هي ميدان تخصص الطلبة.

-الاهتمام الذاتي لمعرفة كيفية مساهمة التكوين العمومي في تحسين و تطوير الموارد البشرية لإدارة المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة.

**\*الموضوعية:**

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

- من أهم دوافع اختيار هذا الموضوع هو أنه يتناول عنصر مهم وهو المورد البشري الذي أصبح أحد أهم الموارد في المؤسسة، والذي أصبح يلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة و المساهمة في تحقيق نمو الاقتصاد الوطني . و منه ضرورة الاهتمام به و تحسين أدائه .

- أهمية موضوع التكوين العمومي في وقتنا الحالي ومساهمته في تنمية وتطوير قدرات الموظفين داخل المؤسسة.

**4- أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

-الحاجة الى الإبداع و التطور لأن التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات اليوم تستدعي تبني سياسات للإبداع و التطور على مستوى المؤسسة.

- تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين وتحسين أداء العاملين.

- تساهم الدراسة في فهم و إبراز دور التكوين العمومي لدى الموظفين في الإدارة.

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أصحاب القرار والعمال في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل، و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

-تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ يعتبر التكوين للموظفين في غاية الجدية في زمن العولمة و ثورة المعلومات و المعرفة و غيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء، ولا ذلك المدير المتردد.

- أهمية موضوع التكوين وتحسين الأداء في البحوث العلمية وارتباطه المباشر بالواقع.

- كما تظهر أهمية التكوين، لما له من أثر على الفرد والمنظمة على حد سواء، من ناحية تنمية الأفراد وتشجيعهم على الإبداع لتخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع صفاتهم الشخصية وعوامل البيئة المحيطة، مما سينعكس على شكل رضا وولاء من الأفراد لمنظمتهم، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية و الوصول لأداء أفضل وزيادة في الإنتاج، يحقق أهداف المنظمة ونموها.

### 5- أهداف الدراسة:

بعد تبيان أهمية الموضوع الذي قمنا باختياره مع ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فإنه من المنطقي أن هناك مجموعة من الأهداف المحدودة وراء دراستنا لهذا الموضوع والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بالموضوع في حد ذاته و سنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة ومن أهمها:

- محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي للتكوين العمومي و تحسين أداء الموارد البشرية؛
- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسات؛
- محاولة وصف وتحليل لمفهوم التكوين العمومي و إبراز أهميته في تحسين أداء الموارد البشرية ؛
- التعرف على واقع تطبيق التكوين العمومي في مجتمع الدراسة؛
- معرفة مدى تنفيذ المركز لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها ومستوى تأثيرها لنجاح العملية التكوينية؛
- إظهار مدى مساهمة التكوين العمومي في فعالية أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة الخدمائية( المركز الوطني للتكوين مستخدمى الجماعات المحلية )؛
- جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين بها يدركون مدى أهمية التكوين؛ -

### 6- منهج الدراسة:

حتى تتمكن من الإلمام بكل ما هو متعلق بتأثير التكوين العمومي على تحسين أداء الموارد البشرية أثناء الخدمة للمؤسسة، وكيفية اسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية لقد تم الاعتماد على:

\***المنهج الوصفي التحليلي** : حيث تم وصف و تحديد عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية، كما أن الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن أو ما هو موجود فعلا ( الواقع الظاهر) تعتمد عليه في تكوين الفرضيات و اختبارها، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي

وصفا رقميا يوضح حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة.

**\*منهج دراسة الحالة:** تم الاعتماد عليه لتبيان دور التكوين العمومي في تحسين أداء الموارد البشرية أثناء الخدمة

للمؤسسة الخدمائية في الجزائر، من خلال المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة نموذجا بالاعتماد على توزيع استبيان بصفة أساسية بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المسترجعة من الاستمارة، إضافة إلى ذلك الملاحظة، وهذا من أجل تحليل دور كل عنصر ومدى ترابطه و تأثيره بالعناصر الأخرى الخاصة بالدراسة.

**\*أدوات جمع البيانات:**

هي مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة" والأداة هي الوسيلة التي تمكنه من جمع المعلومات، وبما أن موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث الوصفية، فقد اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المعروفة في هذا المنهج وهي الملاحظة، استمارة الاستبيان كأداة رئيسية.

## 8. حدود الدراسة:

**\*المكانية:** يكمن المجال الجغرافي للدراسة في المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة، إذ تعتبر المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية مؤسسة خدمية، وبما أن الدراسة تبحث في تأثير التكوين العمومي على تحسين أداء الموارد البشرية أثناء الخدمة للمؤسسة الخدمائية المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية.

**\*الزمانية:** طبقت هذه الدراسة من السنة 2021-2022.

## 9. تحديد المصطلحات:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية مهمة وأساسية في ضبط التصور ومسار الباحثين، ومن هنا تتضمن دراستنا هذه بعض المفاهيم نحددها كالآتي:

**\*مفهوم الموارد البشرية:** هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة.

\***التدريب:** عملية مخططة تهدف إلى تعديل إيجابي في مهارات ومعارف وخبرات الأفراد بما يساهم في تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

\***التكوين:** يعرف على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً."

\***الكفاءة:** هي مجموع المعارف و المهارات و السلوكيات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، وإنما العمل على التوفيق بينها و استخدامها بغية القيام بمهمة محددة .

\***الأداء :** يدل الأداء على أنه تأدية عمل، أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .

\***تحسين أداء المورد البشري:** هي عملية إدارية نظامية متكاملة، يطبق عليها مفهوم النظام لأنها تشمل تحديد مستوى الأداء المطلوب وقياس مستوى الأداء الفعلي وتحديد الفجوة وأبعادها ومدخل سدها، ومن ثم وضع برنامج عمل لتحسين الأداء .

\***الولاء التنظيمي:** الشعور بالانتماء للمنظمة، والرغبة بالاستمرار فيها، وأن تحقيق أهداف العامل يتم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

## 10. صعوبات الدراسة:

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

- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء موضوعنا أكثر.
- نقص المراجع الجديدة التي تربط بين متغيرات الدراسة.
- صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبانات بسبب ضيق الوقت وانشغال العمال في عملياتهم الإدارية.

## 11. هيكل البحث:

لتحقيق الأهداف والإجابة على التساؤلات المطروحة وفق منهجية تتلاءم مع طبيعة موضوع البحث، ويتم معالجة إشكالية البحث، فقد تم تقسيم الدراسة بما يحقق أهدافها كما يلي:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول الجانب النظري، والفصل الثاني الجانب التطبيقي حيث:

تناولنا في الفصل الأول الذي كان بعنوان **الأدبيات النظرية والتطبيقية للتكوين و أداء الموارد البشرية**، والذي

تناولنا فيه مبحثين، المبحث الأول بعنوان **عموميات حول التكوين و تحسين أداء الموارد البشرية**، المبحث الثاني:

تناولنا الدراسات السابقة .



أما الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: اثر التكوين في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية - ورقلة -، تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الاجراءات المنهجية و الدراسة الميدانية.

# الفصل الاول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لتكوين وأداء الموارد

البشرية

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين الاقتصاديين، لذلك تعتبر دراسة الموارد البشرية من الضروريات اللازمة على المنظمات الإدارية. وكذلك التغيرات التي مر بها الاقتصاد الجزائري أدت إلى بروز أهداف العمل لزيادة الإنتاج ورفع مستواه. كل هذا يتطلب الجهد والعمل المتواصلين لوضع خطط النشاط الإنتاجي داخل المؤسسة والسير بها نحو الهدف المرغوب. لكن خطة العمل لا تكفي لتحقيق هذه الأهداف بل يجب توفر مجموعة من العوامل والموارد المتاحة لوضعها موضع التنفيذ. فاقصادنا يعاني من سوء التسيير الموارد الطبيعية وندرة أرس المال اللازم لمشروعات التنمية. لكن ما يعرقل هذه الأخيرة هو نقص الموارد البشرية المكونة تكويننا سليما على الأعمال الإدارية، حيث يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الحيوية والفعالة في المؤسسة يختلف عن باقي العناصر الإنتاجية الأخرى، ويتميز بالقدرة على التغيير والتأقلم، وهكذا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري داخل المنظمة الإدارية.

فالتكوين في كل القطاعات سواء كانت إنتاجية أو خدمية لا يعتبر هدف بل وسيلة لتحقيق الأهداف. وتكون هذه الأهداف محددة طبقا لبرامج تكوينية باعتبارها تقنية إدارية فنية وعملية هدفها هو الوصول بأداء واستخدام أفرادها في العمل بأسلوب أمثل.

تشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية لتطوير أهدافها وواجباتها والظروف البيئية التي تعمل من خلالها. ويأتي تقييم الأداء على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمشرفين، مدراء أو كعاملين، الأمر الذي يتيح باستمرار هامشا لأبأس به من التحيز سلبا أو إيجابا. ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة الإدارية.

إن معظم المنظمات الإدارية تسعى إلى تحديد نوعية وكمية الأداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

### المبحث الأول : عموميات حول التكوين و تحسين أداء الموارد البشرية

إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتماما مميذا من قبل الإدارة، بحيث يتطلب تخطيطا وتوجيها نحو الهدف المسطر وذلك برفع مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويندرج ذلك خلال عدة سياسات تقوم بها المؤسسة من أجل إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه السياسات تكوين الموارد البشرية، ولهذا فإن المفاهيم المنصبة في هذا المجال متعددة، فهناك من يعتبر التكوين محاولة لتحسين الأداء الحالي ومستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، ويؤكد الباحثين في هذا المجال أنه لا خيار أمام المنظمة في التكوين من عدمه. وإنما هو الطريقة الوحيدة التي يمكن للمنظمة أن تتبعها للكفاءة الإنتاجية و تطوير الإطارات.

و من خلال هذا المبحث سوف نتناول الجانب النظري للتكوين في المطلب الأول، ثم البعد المفاهيمي لتحسين أداء الموارد البشرية كمطلب ثاني، وفي المطلب الثالث نتطرق إلى دور التكوين العمومي في تحسين أداء الموارد البشرية.

### المطلب الأول : الجانب النظري للتكوين

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة، إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية و التطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية التكوين .

#### أولا/ مفهوم التكوين

لقد اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بالتكوين كونه من المواضيع الحساسة والمستجدة في مجال العمل والتنظيم . وأيضا كل باحث يتناول العملية التكوينية من وجهة نظر معينة حيث، يعرف التكوين على أنه: " عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغير فيه برفع مستوى العامل إلى أعلى، سواء يتم ذلك للأفراد عن طريق منظمات مختصة أو تحت إشراف المنظمة نفسها والمسئول فيها"<sup>1</sup>.

التكوين هو مجموعة من النشاطات التعليمية مخططة هدفها اكتساب المعارف العلمية التي تسمح للأشخاص التأقلم مع محيطهم المهني، فالتكوين يساهم في انجاز أهداف الفعالية المهنية، والتكوين يأتي لسد الاحتياجات التنظيمية والمهنية، ويسعى إلى بلوغ أهداف معينة ومخططة لمجموعة من العمال .<sup>2</sup>

والبعض الآخر يعرفه بأنه " هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية. وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه (والاتجاهات الصالحة للإدارة والعمل"<sup>3</sup>).

<sup>1</sup>كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الطلاس، سوريا، 2016، ص 199 .

<sup>2</sup>ناصر ساعو و آخرون، " دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، مطبعة متيجة، الجزائر، 2014، ص 92 .

<sup>3</sup>نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، د ت ن، ص 260.

إن التكوين هو إعداد للاستخدام أو الترقى في أي فرع من فروع النشاط الاقتصادي في المؤسسة وهو وسيلة من وسائل النهوض بعلاقة الشخص المهني مع مراعاة فرص الاستخدام وتمكنهم من الإفادة في قدراته. ويعرف أيضا بأنه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل فهو التطور المنطقي للمهارات والخبرات وتصرفات العاملين ليصبحوا صالحين للتماشي مع مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وتحقيق الارتقاء بها.<sup>1</sup>

و يعرف FLIPPO التكوين في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية : "هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.<sup>2</sup> ويعرف كذلك بأنه: مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.<sup>3</sup> ومن هنا ارتأينا إعطاء تعريف شامل للتكوين على أنه حركات ذات طابع بيداغوجي وتربية ذهنية وعقلية للفرد وهو كذلك إعداد الفرد مهنيا وتأهيله عمليا قصد رفع مستواه في كفاءته المهنية والإنتاجية.

### ثانيا/ أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي<sup>4</sup> :

#### 1. بالنسبة للمنظمة

- يحقق التكوين للمنظمة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين ( نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبعث على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص ص 232- 233.

<sup>2</sup> محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004، ص 31.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 4، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 236.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد الله و حميدة مختار، دور التكوين في تمييز وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، 2005، ص ص 2-3.

مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

-دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

-يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

نستنتج أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في<sup>1</sup>:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

## 2. بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

-تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين، وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.

-يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في<sup>2</sup>:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر.
- تحسين معنويات العاملين.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.

<sup>1</sup> محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 75.

## الفرع الثاني: أهداف و أنواع التكوين .

### أولا/ أهداف التكوين

عند إعداد أي برنامج تكويني يجب تحديد أهدافه بدقة و وضوح و هذه الأهداف تعتبر مقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس و فيما يلي أهم أهداف التكوين العمومي<sup>1</sup>:

- ضمان التلاؤم بين قدرات و معارف العمال.
- الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات لتطوير المنظمة.
- دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات و العتاد و كذا تخفيض الحوادث و التوازن في العمل.
- تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق و ضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية و هذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة .
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، و هذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- يهدف التكوين بالسماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.
- يهدف التكوين إلى إعطاء إمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها و إتقانها.
- فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر كذا الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد.<sup>2</sup>

### ثانيا/ أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة بحسب النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب .والتغيرات المتوقعة والتكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه وشكل منظمات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.

<sup>1</sup>ختو بشرى و بوهراة فاطمة ، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عين تموشنت، 2021، ص 7.

<sup>2</sup>أحمد زرقة، التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية واقع و آفاق ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2013، ص 28.

## 1. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

## أ- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة اتجاه المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل<sup>1</sup>.

## ب- التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حينئذ تشجع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات، والتكوين على أعلى مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الآلات تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي مع استعداد العامل واستحضار خبراته. إنما عليه أن يتلقى تكوين مباشر على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

## ت- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات أو على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقدم التكوين المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات. ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.<sup>2</sup>

## ث- التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات المطلوبة. في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة لشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى الوظيفة الفنية أو إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر إلحاق العمال ببرامج تكويني عن المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2001، ص 459.

<sup>2</sup> بن سعد حياة، دور التكوين في تحسين



**ج- التكوين بغرض التهيئة للمعاش:**

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج عن المعاش، وبدل أن يشعر الفرد أنه يتم ركنه على الرن بالخروج للمعاش يتم تكوينه على طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.<sup>1</sup>

**2. أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:****أ- التكوين المهني والفني:**

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والتجارة الميكانيكية والصيانة والتشغيل واللحام... وغيرها. وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون على شهادات قد تعادل الإعدادية والثانوية (وغالبا ما تعتمد الشركة بتوظيفهم في حال نجاحهم).

**ب- التكوين التخصصي:**

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الصيانة. وهنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

**ت- التكوين الإداري:**

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.<sup>2</sup>

**1. أنواع التكوين حسب المكان:****1. التكوين داخل الشركة:**

قد ترغب الشركة في عقد برامجها التكوينية داخل الشركة سواء بمكونين من داخل الشركة أو حتى بمكونين من خارج الشركة. ولكن يقوموا بالعمليات التكوينية داخل الشركة. وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة متكونين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن يسعد حياة، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: مديرية الضرائب عين تيموشنت، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة

الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تيموشنت، 2019، ص 7-8.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 9.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 10.

## 2. التكوين خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة، ويمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي، وذلك عن طريق إما الشركات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية. في الشركات الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات التكوين الخاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها.

في البرامج التكوينية الحكومية :تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين وذلك من خلال الغرف الصناعية والتجارية . وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدول<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: اجراءات و أساليب التكوين .

تتعدد الاجراءات والاساليب التي تتخذها كل المؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة و لك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

#### أولا / إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين العمومي إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي<sup>2</sup> :

#### 1. إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد. أي ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

#### 2. إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين. و منه ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

#### 3. استعراض اسلوب أداء المكون

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي. و منه نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

#### 4. إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا كان مكان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2012 ، ص ص 352-353.

للتكوين هي العرض العملي ( تطبيقي). و هنا نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

### 5. المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة. ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات. ونلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

### ثانيا/ أساليب التكوين

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات، وهي<sup>1</sup>:

#### 1. التكوين

حيث يتم عرض لطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية و تشجيع المتكون على قيام بالأداء الفعال.

#### 2. المحاضرات :

هو أسلوب شائع يطمح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين، فهي تعتمد على النقل المباشر للمعلومات، كما تعتبر فرصة للتعرف على معلومات قيمة من ذوي الخبرة، فهي تختصر الكثير من الوقت، كما أنها أقل أساليب التكوين تكلفة.

#### 3. الندوات :

هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات و مهارات تحليل العمال ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقيا في مختلف وظائف العمل<sup>1</sup>.

#### 4. تمثيل الأدوار :

و هي محاولة تقليد الواقع و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها . تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى إيضاح الحقائق بحيث أن كل شخص حينما يلعب دور ما يتسنى له أن يتعلم الكثير من وراء ذلك.

#### 5. دراسة الحالات :

حيث تأخذ حالات من الواقع و يتناولها المتكونين من حيث إبعاد مشاكلها و أسبابها و حلولها البديلة. حيث يقوم كل متكون على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة والهدف من ذلك تنمية قدراتهم على التفكير المنطقي السليم وتطوير القدرة على التحليل واتخاذ القرار المناسب.

<sup>1</sup>حدادي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 ،ص 108.

## 6. الوقائع الحرجة :

حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكويين المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة.

## 7. المباريات الإدارية :

و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكويين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و أن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

و يتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي:

- تقسيم المجموعة المشتركة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مدير لها كما تحدد بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بتحديد ودراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشات مفتوحة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد و تحمیل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

## 8. المناقشة الجماعية :

يمكن للمكون أن يلجئ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و العمل الجماعي و التعاون بين المتكويين و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة فهي من الأساليب التي تتيح الفرصة للمتكويين للإسهام بشكل إيجابي في عملية التعلم وفي تطوير معارفهم<sup>1</sup>.

**الفرع الرابع: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج (المرحلة التكوينية).**

**أولا/ تحديد الاحتياجات التكوينية**

**أ- مفهوم الاحتياجات التكوينية:**

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و. الخدمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 342-343.

<sup>2</sup> ختو الزهرة و بوهراة فاطيمة، مرجع سابق، ص 22.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية.<sup>1</sup>

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حاليا، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة. كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.<sup>2</sup>

#### ب- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:<sup>3</sup>

##### أ- تحليل التنظيم :

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

##### + الفهم الواضح لأهداف المؤسسة:

تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في البلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف وكذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

<sup>1</sup> العقون صادق، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة، 2018، ص 38.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 39.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 36.

### ✚ تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها أهدافها واختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعية الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

### ✚ تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها :

وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

### ✚ دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة :

وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم .

### ✚ تحليل وتعديل معدلات الكفاءة :

يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين. وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة مواطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحداً منها.

### ✚ تحليل المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

### دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها :

يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، ويظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويجدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته<sup>1</sup>.

### ت- تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفية نفسها، وتبنيها أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف<sup>2</sup>.

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.
- الأداء الفعلي للوظيفة.
- المشاهدة.
- المقابلة.
- الاستقصاء.
- قوائم الاحتياجات :
- المفكرة اليومية للعلم
- آراء الخبراء.

<sup>1</sup>العقون الصادق، ص 40.

<sup>2</sup>ثامر صالح، دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين - دراسة ميدانية على موظفي مديرية الادارة المحلية ولاية الوادي-، مذكرة لنيل الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الوادي، 2020، ص 59.

• تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

ث- تحليل الفرد:

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي<sup>1</sup>:

✚ الموصفات الوظيفية :

هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

✚ الخصائص الشخصية :

هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعليم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

✚ الجوانب السلوكية :

ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيلية وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المركز وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في إدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

ثانيا/ تصميم البرامج

أ- وضع محتويات خطة التكوين:

يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونين لكل حلقة. ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وماهي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 48.



**ب- اختيار طرق وتقنيات التكوين:**

لا بد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد بشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- عدد الأفراد المتكونين

- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم

- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.

- نوعية المتكونين

- ظروف وإمكانيات المنشأة

**ت- معايير اختيار المتكونين**

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أ و كل المعايير لتالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر.

**ث- معايير اختيار المتكونين:**

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضاً، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة الق رار الذي اتخذته بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفء الذي يستطيع استشارة المتكونين، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ويتوقف اختيار المكون على ما يلي<sup>2</sup>:

- طرق وأساليب التكوين المستعملة.

- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين

- نوعية المتكونين

<sup>1</sup> العقون الصادق، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> ثامر صالح، مرجع سابق، ص 60.

وهناك أربعة أنواع من المكونين<sup>1</sup>:

#### المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمكونين عن طريق المحاضرات، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

#### المكون القائد:

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادتها لمؤتمر أو مناقشته.

#### المكون التطبيقي:

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات المكونين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

#### المكون النفسي:

يقصد به شخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك

### الفرع الخامس: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

#### أولا/ متابعة وتنفيذ برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في طريق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المكونين والمكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية<sup>2</sup>:

- بيانات أولية عن التكوين ؛
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المكون بعد التكوين
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المكون بعد تكوينه.
- وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:
- تسيير التكوين

<sup>1</sup>العقون الصادق، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> زربي مسعودة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة الصحية الجوارية سيدي عقبي-، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2019، ص 22.

- جدول القيادة

- تكلفة التكوين

- تقييم برامج التكوين.

### ثانيا/ تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد

استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم.<sup>1</sup>

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.<sup>2</sup>

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:<sup>3</sup>

-ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات

معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة

المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة

ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج

هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

<sup>1</sup> ثامر صلاح، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 64.

<sup>3</sup> عبد الخالق عائشة وبالطبيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2016، ص 13.

مدى - تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فه ويركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

-مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكويين بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكويين). ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أ والسلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

العوائد - الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: البعد المفاهيمي لتحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم أصول المؤسسات، هذا لأن نجاحها يتوقف على مدى توفر موارد بشرية ذات كفاءة، ومتمكنة ومتحمسة للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى، وعليه فان للتكوين دور أساسي في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسن أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

لذا كان من الضروري التي لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة، وحتى تضمن مكائنتها بين المؤسسات لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم هذه البرامج وذلك حسب الأهداف المرسومة والمراد تحقيقها.

### الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.

تسعى أية منظمة، سواء كانت ضمن القطاع العام أو القطاع الخاص، لتحقيق أهداف محددة خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، أ رس المال، العمليات، المعلومات)، ويعني تحسين الأداء معرفة المدى الذي يتم

<sup>1</sup>ختو بشرى و بوهراة فطيمة، مرجع سابق، ص 233.

فيه تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج. وعند تحسين أداء عنصر العمليات، وهو أعلى العناصر كلفة، وبالأخص في المؤسسات العامة التي يكون فيها استخدام بقية عناصر الإنتاج محدوداً. فإن عملية تحسين الأداء تحتل أهمية متميزة نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة.

عرف عملية تحسين الأداء بأنها "الطريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء". وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.<sup>1</sup>

طالما يتم معرفة وتحليل الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات الخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذه يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، اختيار وتغيير واقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق عند أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً وبعد التطبيق يتم التقييم.

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف أرس المال بالطريقة المثلى<sup>2</sup>، ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها بمساعدة المشرفين على العمل على نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه<sup>3</sup>.

كما تعرف عملية تحسين أداء المورد البشري على أنها: نوع من أنواع التعلم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.<sup>4</sup>

## الفرع الثاني: مبادئ تحسين الأداء ومميزاته.

### أولاً/ مبادئ تحسين الأداء

تتمثل مبادئ تنمية وتحسين الأداء في:

– إن المنفذ الجيدين مثاليين يقود عمليات التغيير.

– غالباً ما يعتبر أداء المجموعة معياراً متوقعاً، وتطبيق ذلك يقود إلى نظام يقبل الجمع ويكون راضياً عن نفسه.

<sup>1</sup> بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 23.

<sup>2</sup> PERFORMANTES EN GESTION DES, MÉMOIRE PRÉSENTÉ, RESSOURCES HUMAINES : UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES, MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES, ITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL SYSTÈME, 2010, p 17.

<sup>3</sup> Charles Kingston Yao Dames, The Effects Of Training : And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA, 2012, p 13.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 24.

يمكن تنمية الأداء وإبقائه في حالة جيدة، إذا كان هناك دعم ومساندة من بيئة العمل والنظام في المنظمة على الإدارة أن تعرف أن القيمة الحيوية والهامة لاستخدام المعلومات والتوقعات التغذية الراجعة، الأدوات تصميم العمل والحوافز تنمية الأداء.

وفي هذا المجال بالتحديد يرى " روبرت ماكري " أن معظم الأفراد مغيبون من قبل رؤسائهم ومغيبية معهم مواهبهم من هنا لابد من إتباع المدراء لبعض الخطوات التي تكشف عن مخائب المواهب، والتي من أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

- فتح المدراء باب النقاش مع الأفراد، فالفرد الذي لا يملك مواهب تذكر هو الفرد الذي عادة ما يغير أريه بسهولة.

- ملاحظة المدراء كيف يمضي الأفراد ساعات عملهم، فالأفراد الذين يعدون في شتى المجالات داخل العمل ويحققون دوما أهدافا واضحة أميز مواهب من أولئك الأفراد الذين يكافحون ويركضون دوما وراء الأهداف.

- ملاحظة المدراء من بين الأفراد مرجع كل المشاكل العالقة من خلال المشكل يتمتع طبعاً بالمواهب لأنه ببساطة يعطي الحلول المطلوبة لها.

#### ثانيا/ مميزات تحسين الأداء

المميزات الرئيسية لعملية تحسين الأداء هي:

-وجود أدلة لكل مرحلة من مراحل العمل يتضمن نموذج عدد من أدلة العمل المكتوبة لكل مرحلة من مراحلها، تحتوي تفصيلات دقيقة و إرشادات محددة لكيفية إعداد وتحضير عملية تنمية الأداء.

-تحديد أهداف وإنجازات المنظمة المرغوبة.

-اكتشاف وتحديد وتشخيص فرص تطوير الأداء الواقعي الحالي في المنظمة

-تحديد الأداء الجديد الذي يجب إضافته.

-اختيار التدخلات المحددة المطلوبة.

-تصميم وتطوير تدخلات.

-اختيار وتقييم هذه التدخلات.

كما يحتوي أدلة العمل على أوراق عمل تستخدم أمثلة وملاحظات لتصميم خطوات تنفيذ كل مهمة من مهام العمل إضافة إلى نماذج خاصة لاتخاذ القرارات تساعد على إرشاد نحو الخطوة التالية المناسبة.

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلال وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 68.

-وجود آلية توثيق: هذه الميزة تتطلب توفير أوراق عمل خاصة، لتخليص و توثيق العمل والقرارات في كل جزء و مرحلة من عملية تنمية الأداء، كما توفر هذه الأوراق مرجعا مكتوبا لكل الأقسام المشتركة في العملية وتعتبر وسيلة تدقيق وتتبع لجميع أقسام المشروع.

-إضافة إلى توفير أوراق عمل أخرى يمكن استخدامها لتحديد التفاصيل الدقيقة الواجب تغطيتها في المشروع، وتثبيت الإجابات والتساؤلات خلال عملية المراجعة وما تم اتخاذه من خطوات أو أي ملاحظات و تعليقات أخرى يمكن الاستفادة منها مستقبلا وأثناء مراجعة مشروع تنمية الأداء ومتابعته.

- وجود خطة تدريب داعمة لعملية تنمية الأداء، تحتوي هذه الخطة على تعداد للدورات التدريبية اللازمة لموظيفة عمل ولدورات خاصة حول كيفية استخدام أدلة العمل لتطبيق وتنفيذ كل جزء و مرحلة من عملية التنمية الأداء<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء.

#### الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما<sup>2</sup>:

-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاوله توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إخلاف هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مسمى باستخدام أقل التكاليف، وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولويتها ومن قواعد العمل المنظم.

#### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، نفس المرجع، ص 69.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، نفس المرجع، ص 69.

### الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

### الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ نضم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب إن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: دور المدير في تحسين الأداء

يلعب المدير أو الرئيس الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول لإدارة فاعلة للأداء، ويحدد "تشادنا، وكابرا"، النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي<sup>2</sup>:

- أن يشجع الأفراد العاملين و مرؤوسيه يكون على المحاولة للتفكير الابتكاري و التطوري ؛
- عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم؛
- أن ينوه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناء ؛
- ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم؛
- عن طريق تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ليزيد وينمي من مهارتهم ؛
- تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.

ويذكر (السلمي) (2001 ، عدد من المعايير والنقاط الرئيسية لإدارة الأداء بشكل كفاء تحقق بالنهاية أهداف وغايات المنظمة وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلاي وآخرون، نفس المرجع، ص 69.

<sup>2</sup> بن باجة الزهرة وبلعيد خديجة، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الشلف، - مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشلف، 2013، ص 51.



- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف؛
- الاهتمام بتوصيل معايير الأداء المستهدف بوضوح وشفافية؛
- التأكيد على مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف المتفق عليه؛
- أن يكون هناك أساليب تقف على الأداء الضعيف وطرق معالجته؛
- وضوح طرق و آليات نظام إدارة الأداء.

### المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

نظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المنظمات عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت كثير من المؤسسات المعاصرة إلى الاعتراف بدورها و بأهميتها، فالأداء الجيد لا يأتي إلا من أفراد مناسبين لأنواع الأعمال التي يقومون بها، هذا من جهة ومن جهة أخرى، رغبة هؤلاء الأفراد في رفع مستويات أداء المؤسسة.

#### الفرع الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ويتمتع بالديناميكية في الظروف والمواقف، وهذه التغيرات ناتجة عن تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء.

**تعريف أداء المورد البشري:** يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على أداء وفاعلية الموارد البشرية في المؤسسات، إلا أننا نجد اختلافات كثيرة حول هذا المفهوم وذلك نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس التي تستخدم في دراسة وقياس الأداء، وعلى ضوء ذلك يمكن عرض التعاريف التالية:

**يعرف الأداء على أنه:** قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على أن الأداء الجيد مرتبط بمدى قدرة التنظيم على تحقيق مخرجات ذات جودة وبأقل تكلفة ممكنة.

أما أداء المورد البشري فيشير إلى: درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء خليل مجد العكش، نظام الحوافز المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2007، ص 48.

<sup>2</sup> كتنزة بوزني و فريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن جيغل، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيغل، 2015، ص 44.

<sup>3</sup> راوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 50.

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن أداء المورد البشري هو تلك الوسيلة التي من خلالها يقوم الفرد بتلبية واشباع حاجاته الوظيفية.

ويعرف أداء المورد البشري أيضا على أنه: الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به<sup>1</sup>. هذا التعريف يركز على أن أداء المورد البشري هو الجهد الذي يقدمه العامل من أجل القيام بعمله بجودة وأقل وقت ممكن.

وأداء المورد البشري حسب (Christian Batala) هو نتيجة لتفاعل العناصر الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

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

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء المورد البشري يتمثل أساسا في قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله وفق جهد معين وطريقة أداء معينة، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبمواصفات معينة وبأقل تكلفة ممكنة.

### الفرع الثاني: التكوين كاستثمار للمؤسسة.

#### أولا: مفهوم التكوين كاستثمار

أصبحت الموارد البشرية إحدى القضايا الرئيسية في العالم مع دخول القرن الحادي والعشرين، وتأتي فكرة الاستثمار فيها تعبيرا عن الرؤية المستقبلية لمؤسسات قوية ومنافسة، ولا سيما مع تداعيات النظام الدولي الجديد. فأصبحت على المؤسسات التي تريد المنافسة في الأسواق العالمية تنمية وعاء من المديرين من ذوي الخبرة في المجال الدولي، وعلى المستوى العالمي، وهذا ما تبنته الكثير من المعاهد و مراكز التكوين، التي ظهرت حديثا و التي انطلقت في الاستثمار في الموارد البشرية، بعد تبيان الطلب المتزايد على التعليم العالي بما يفوق احتياجات سوق العمل، وبالتالي زيادة الطلب على التكوين الذي يفوق حدود التصور. وبصفة عامة يمكن القول أن تكوين الأفراد العاملين في مراكز التكوين أو الشركات من الأمور الهامة التي تفيد من تحسن وتطور أداء الفرد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل، وبالتالي زيادة الانتاجية والتنوعية والمردودية، ولا يكون التكوين استثمار إلا بتحقيق الشروط الأربعة التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> Christian Batal, **la Gestion Des ressources humaines Dans Le Secteur Public**, 2eme éditions, Edition d'Organisation, 2000, p: 95.

<sup>3</sup> العقرون الصادق، مرجع سابق، ص 57.

- 1- التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو وسيلة لبلوغ هدف معين مثل الربحية، وهو كذلك وسيلة لبلوغ أهداف يجب تحقيقها مسبقا وبشكل واضح؛
- 2- التكوين في خدمة استراتيجية المؤسسة، هذا يكون في المدى المتوسط لذا يجب أن تكون خطة التكوين سنوية دون إهمال التكوين وفصله عن باقي الوسائل التنظيمية والمالية لإعداد استراتيجية المؤسسة؛
- 3- التكوين أثر: ككل استثمار فإن التكوين يشكل إلزامية تحسين النتيجة باستعمال النواتج السابقة للحكم على مردودية التكوين؛
- 4- التكوين فاعلية: يجب أن يكون فعال أي التقليل من الوسائل المستعملة، تخفيض التكاليف مع تعظيم العوائد لهذا التكوين استثمار ليس ككل الاستثمارات.

### ثانيا/ التكلفة والعائد من العملية التكوينية

- لإنجاح العملية التكوينية بشكل بسيط وتقليدي تتحمل المؤسسة العديد من التكاليف يمكن ذكرها كالاتي<sup>1</sup>:
- 1- التكاليف البيداغوجية: تتمثل في تحضير المستلزمات التي تستعمل في تنفيذ العملية التكوينية مثل مصاريف البحث عن المشاكل المدروسة، أشرطة الفيديو المستعملة، الأدوات المكتبية، كتب التكوين، شهادات التخرج،... إلخ.
  - 2- تكاليف التنفيذ: تتمثل في مصاريف النقل والسكن، الإطعام، مصاريف الإدارة المكلفة بالتكوين بما فيها المستشارين، المصممين، الباحثين، المشرفين، المساعدين،... إلخ.
  - 3- تكاليف الامتلاك أو الإيجار: تكون مصاريف الامتلاك إذا كانت العملية التكوينية داخل المؤسسة حيث تحسب امتلاك المعدات المستعملة لهذا الغرض. وتكون تكاليف الإيجار إذا كان التكوين خارج المؤسسة، حيث تستأجر المؤسسة الوسائل المستعملة للتكوين.
- و بالرغم من أن تكوين العاملين يحمل المؤسسة الكثير من التكاليف، إلا أن له عوائد عديدة منها<sup>2</sup>:

- 1- إيجاد العمل: قد يكون إيجاد عمل معين و ممارسته بطريق صحيحة هي الدافع الأساسي التي تجعل العامل متعلق أكثر بوظيفته، وهذا ما يجعل الفرد يتلقى تكويننا جيدا.
- 2- الترقية: التكوين يساعد الفرد في تجاوز الدرجات و ترقية المسار الوظيفي له.
- 3- سمعة المؤسسة: إن المؤسسة التي تهتم بالتكوين و تطوير طاقاتها البشرية تمتلك سمعة جيدة تستفيد منها في حالة توظيف عمال جدد، هذه السمعة تمثل عائدا معنويا للمؤسسة حيث يقبل العمال الجدد

<sup>1</sup> رافس نادية، ولد عامر مونية ، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة ، 2012 ، ص 58.

<sup>2</sup> العقون الصادق، مرجع سابق، ص 58.

الراغبين في استغلال فرص التكوين التي تمنحها المؤسسة لتطوير معارفهم و طاقاتهم .هذا يؤدي إلى استقطاب عناصر مستعدة للعمل بروح معنوية عالية.

**4-العوائد المادية:** هذه العوائد لها أثر مادي ملموس يمكن تلخيصه في التحكم في التكاليف والترقية، حيث يسمح بخفض التكاليف من خلال:

- خفض تكاليف الانتاج؛
- التحكم في الوقت؛
- التحكم في تكاليف الصيانة.

### الفرع الثالث: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية.

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال، خاصة في ظل انفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية، ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العاملين بأهمية التكوين، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدايتهم؛
- المساعدة في تجديد واثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بإضافة إلى تطوير مهارات اتصال في جميع المستويات؛

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية فرحات لغور خنشلة ، مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة خنشلة، 2014، ص ص 93-94.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى مجموعة من المراجع المختلفة من كتب والمراجع بعضها باللغة العربية و البعض الآخر باللغات الأجنبية، كما استندنا إلى أبحاث و دراسات علمية تم إجراؤها سابقا، حيث تطرقت إلى الموضوع كل حسب الأهداف التي يريد التوصل إليه، و سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة و التي صنفناها كما يلي:

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

##### ➤ الدراسة الأولى: ل "

##### ➤ الدراسة الثانية: ل " بوضوح غنية، 2013" بعنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية

وأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع، تخصص: تنمية موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟ أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

• أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

• أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على:

• جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

• معرفة هل أستطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار

التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.

• الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية

خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

• أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية،

وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.

• أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطورا مستمرا.

• هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

✚ **الدراسة الثالثة : لـ "بوقطف محمود، 2014 "** بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء

العاملين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس عزور خنشلة.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم واجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء العاملين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وذلك من خلال طرح الاشكالية : هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية؟، وافترضت الدراسة : يسهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وتتمثل في:

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
  - الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
  - معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.
  - التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
  - محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين اثناء الخدمة في التقدم الوظيفي ( الترقية ) للموظفين
  - التعرف على علاقة التكوين اثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.
- و توصلت الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية، لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى العاملين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم، وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

✚ **الدراسة الرابعة: لـ " عمر بلخير جواد، 2015 "** بعنوان : دور تكوين الموارد البشرية في تطوير

ونجاح المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته بولاية سعيدة، مذكرة لنيل الدكتوراه في

العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان،

طرحت الدراسة إشكالية :

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية؟ و افترضت الدراسة يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية و الأداء في شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة.

و قد هدف الباحث من خلال الدراسة إلى :

-سليط الضوء على تسيير الموارد البشرية .

-رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء.

-تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين، تحفيز وتأهيل العمال و هذا بتحقيق النتائج المرجوة الشركة

كما اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة عن الإشكالية و التأكد من صحة الفرضية.

واستخلصت الدراسة مجموعة من النتائج من خلال المعطيات البيانية التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان كأداة أساسية،بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة و الوثائق، حيث أن إجابات بعض المبحوثين في الاستبيان تشير إلى عدم استفادتهم من برامج تكوينية مختلفة كذلك عدم رضاهم عن مستوى البرامج التكوينية حسب رأيهم لمجموعة من الأسباب منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء في شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و أداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة.
- يوجد إدراك في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لم له من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.
- بروز قلة الخبرة لدى بعض المكونين و القائمين على البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة.

🚩 **الدراسة الخامسة: لـ " صبرينة ميلاط" بعنوان : التكوين المهني و الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية**

في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز بيججل-، مذكرة لنيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تنمية و تسيير موارد بشرية، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة.

سعت الدراسة إلى الاجابة على التساؤل ما مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية في

المؤسسة؟، و افترضت للتكوين دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز بيججل. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الاحصائي.

و تمثلت أهداف الدراسة في:

- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة ؛
- التأكيد على أهمية التكوين و دوره في رفع مؤهلات المورد البشري ؛
- و قد استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج:
- التكوين يساهم في تنمية وتطوير العمال؛
- مهم في حياة الموظف.
- عملية التكوين تسمح بتطوير قابلية العمال وتكييفهم وادماجهم وتوجيههم لتتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة وتكوين رؤية شاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

✚ الدراسة السادسة: مقال لـ "إبراهيمي عبد الله و حميدة المختار" ، تحت عنوان "دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 7 .

يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبن على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان منهجا مبنيا على ما يلي:

- ركز الباحثان على المفاهيم العامة للتكوين بصفة عامة مع تبين أهميته في ظل الاعتماد على اقتصاد المعرفة؛

- كما ركز الباحثان على أنواع التكوين وأهميته في المؤسسة.

توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته، وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة و حاجاتها من العمالة الفنية والإدارية ؛
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية و منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية ؛
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

**المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية**

✚ الدراسة الأولى لـ " -MÉLANIE CHARBONNEAU، 2010" بعنوان RESSOURCES

"HUMAINES : UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES" ، مذكرة لنيل الماجستير في

إدارة الأعمال، جامعة كيبيك، مونتريال، كندا.



هدف هذه الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين منظومة من الممارسات العالية للإدارة الفعالة للموارد البشرية والأداء التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في كيبك، و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في:

- تدعم هذا النموذج الجديد للإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المربع السياقي الحالي، تواجه الشركات اقتصاد عالم جديد حيث قواعد التغيير الإداري بمعدل مثير الإعجاب ؛
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السوق تغيير العمل في الذي يتسم انفتاح الأسواق ظاهرة العولمة؛
- تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبك ؛
- الاهتمام بعنصر التوزيع يتحقق إلا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي ؛
- يجب تصميم نظام ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء من أجل دعم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة مع ضمانها خصوصية مواردها الداخلية من أجل الحصول على مركز تنافسي للطبيعة مستمرة؛
- الشركات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبك. في البيئة تنافسية، لذا يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة تنفيذ استراتيجيات جديدة من أجل الحفاظ على الكفاءة في السوق المحلية والدولية؛
- إظهار التأثير الإيجابي لبرنامج SPHP في إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

📌 الدراسة الثانية: لـ: **Charles Kingston Yao Dzamesi**، 2012، مذكرة لنيل

الماجستير في إدارة الأعمال، غانا.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة في **The Hunger Project-Ghana** ، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، و المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها؛ و استند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات الشخصية، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، و تمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي % 82 من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب.

وتوصل الباحث من خلال ؛ SPSS الإحصائية وتحليلها إحصائياً من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير و تحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.

و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث مؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

• تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية؛

• واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

🇳🇬 **الدراسة الثالثة: لـ "GITHINJI ANGELA، 2014"** بعنوان: آثار التدريب على أداء الموظف

**A. Effects Of Training On employee Performance،Githinji Angela**  
Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in  
United states international،organizational development (EMOD)  
. Nairobi.university

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، و أجريت الدراسة على موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، و قد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، و كان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، و تم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة. وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية و تحليل التباين و التحليل ثنائي المتغير، حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير ايجابي في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم، كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل، وبالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة.

وفي الأخير قدم الباحث من خلل النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

- إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات والابتكار وتحقيق أداء أفضل.
- تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الآثار بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الفرع الأول، ثم في الفرع الثاني مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

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

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت المتغيرات مجتمعة مثل التكوين العمومي، الخدمة، تحسين الأداء، الموارد البشرية، ووجود تشارك المعلومات وجودة المعلومات كمتغير وسيط هذا أيضا ميزة الدراسة

عن الدراسات السابقة حيث جاءت هذه المتغيرات كمتغيرات تابعة، فالدراسات السابقة جاءت بمتغيرات هذه الدراسة منفردة، كما وتتميز بأنها من أحدث الدراسات في مثل هذا المجال بهذه المتغيرات .

وتتميز أيضا على أنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية الدراسات المستقبلية، وبما أن الدراسات السابقة المعتمد عليها في بناء النموذج لهذه الدراسة قدمت النتائج عامة حول التكوين و في تخصصات أخرى، فهذه الدراسة قدمت في النتائج، و في تخصص التكوين العمومي، وتعتبر دراسة جديدة في هذا التخصص.

يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

**1/ فيما يخص أداة جمع المعلومات:** اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

**2/ المنهج المستعمل:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة). كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss:

**الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛

3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛

4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛

5- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحثة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

6- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد و الوقت في إعداد الاستبيان، وتصميم أسئلة المقابلة؛

7- ضبط متغيرات الدراسة .

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية. والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

وتعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق أهداف لتكوين جيد وسليم من خلال تطور مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته من جهة، وعلى المؤسسة من خلال التطور وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى. فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الفرد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

و ما يمكن استخلاصه من عملية تحسين أداء الموارد البشرية أنها من بين النشاطات المهمة في تحقيق أهداف للفرد والمؤسسة. حيث يوفر لها معلومات لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين وإمكانيتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

والتكوين له دور رئيسي وفعال في الوظيفة الإدارية وأصبح من المسؤوليات الأساسية للرئيس الإداري. فالرؤساء الإداريين مسئولون عن تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم. وهذا يتم بالتعاون بين الرؤساء وجهاز الموارد البشرية بالمنظمة الذي يقدم المساعدة للرؤساء في مجال تخطيط البرامج التكوينية التي يستفيد منها العاملون. حيث تعتبر نتائج تقييم الأداء كأساس لتبيان فعالية البرامج التكوينية التي تعمل بها المؤسسة والتي تحصل عليها العاملون. وكذلك البرامج التكوينية تفيد في تحسين الأداء السليم والمتعلق بالتعيين والاختيار، لذا أصبح من واجب الإدارة اختيار المعايير الصحيحة والدقيقة وكذا اختيار الأشخاص القائمين على تنفيذ عملية تحسين الأداء لما له من تأثير على مردودية أداء الأفراد في المؤسسة.

الدراسة الميدانية: المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات  
المحلية - ورقة-

### تمهيد :

بعد تطرقنا في الجزء النظري لأهم المفاهيم ومحاولة تغطية الجوانب المتعلقة بموضوع أثر التكوين العمومي أثناء الخدمة على تحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إيجاد العلاقة التي تربط كلا المتغيرين ببعضهما، وكيف التكوين العمومي على تحسين أداء الموارد البشرية بالنسبة لمؤسسة المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة، فيما قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

-المبحث الأول : الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

-المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

لتحديد السياق العام للدراسة الميدانية الخاصة بتحليل أثر التكوين العمومي أثناء الخدمة على تحسين أداء الموارد البشرية للمركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة، كان من الضروري اعتماد على بعض الخطوات المنهجية لضمان التحليل السليم لأبعاد هذه الدراسة، وذلك بتحديد الدقيق مجتمع الدراسة ووضع بعض المحددات الخاصة بها، بالإضافة إلى وصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية لاختبار الفرضيات محل الدراسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

من خلال الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كما يلي:

#### 1. مجتمع الدراسة واختيار العينة

اعتمدت هذه الدراسة في الأساس على المسح الميداني للعينة المستهدفة، وقد كانت أداة المسح الرئيسة هي استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتصميم استمارة مكونة من جزئين، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية للفرد المستقصى منه، والجزء الثاني يتضمن الأسئلة الخاصة بمؤشرات أثر التكوين العمومي أثناء الخدمة على تحسين أداء الموارد البشرية.

وفقا لهذا الإطار فقد تم توزيع 30 إستبانة بطريقة عشوائية، ومن أجل التمثيل الجيد لمجتمع الدراسة فقد تم توزيع هذه الاستبانات على عينة من موارد بشرية للمركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، وقد تم استرداد كل الاستبانات، وبذلك وقد تم جمع الاستبانات خلال فترة زمنية ممتدة من 2022/05/02 إلى 2022/05/28.

#### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي

2- معامل الفا لكرونباخ لقياس الثبات

3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

4- اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل

5- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

6- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)؛

7- تحليل اختبار تي تاست ( T test ) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

#### المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على خمس أساتذة متخصصين في مجال التسيير (الملحق رقم 01)، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 02).

2- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا لكرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا لكرونباخ
التكوين	19	0.799
أداء الموارد البشرية	13	0.746

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS



من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس التكوين قدر بـ 0.799 أي أن 79.9 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية إلى 0.746 أي أن 74.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

#### الجدول رقم(02): توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

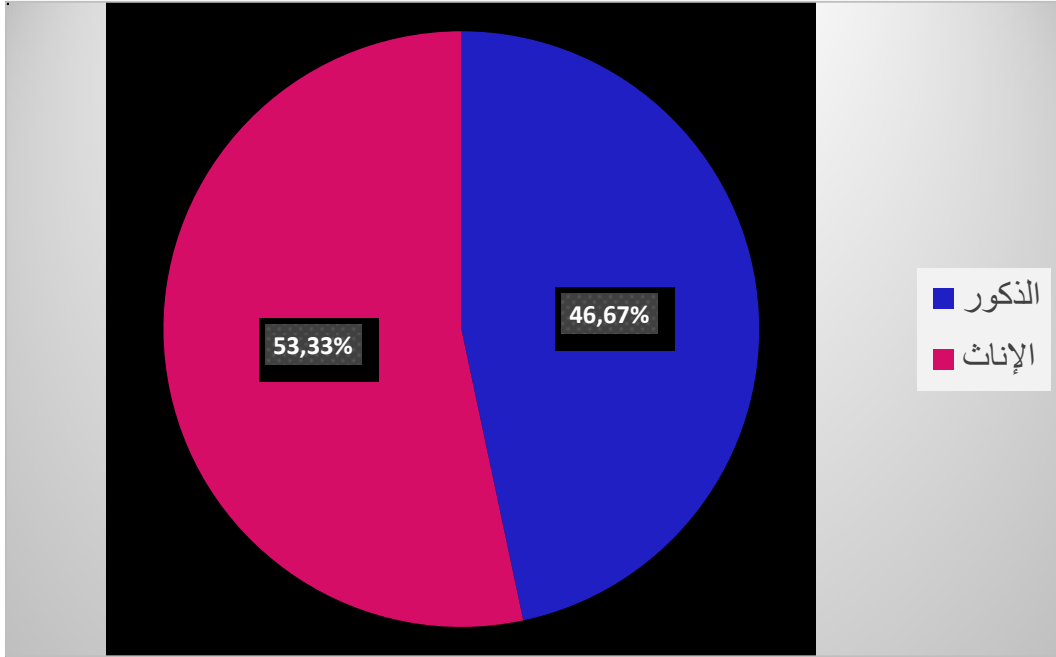
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	14	46.7
		الإناث	16	53.3
المجموع الكلي			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن نسبة الذكور 46.7% و نسبة الإناث 53.3%

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (01): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المؤهل العلمي	متوسط	2	6.7
		ثانوي	10	33.3
		جامعي	15	50.0
		دراسات عليا	3	10.0
	المجموع الكلي		30	100

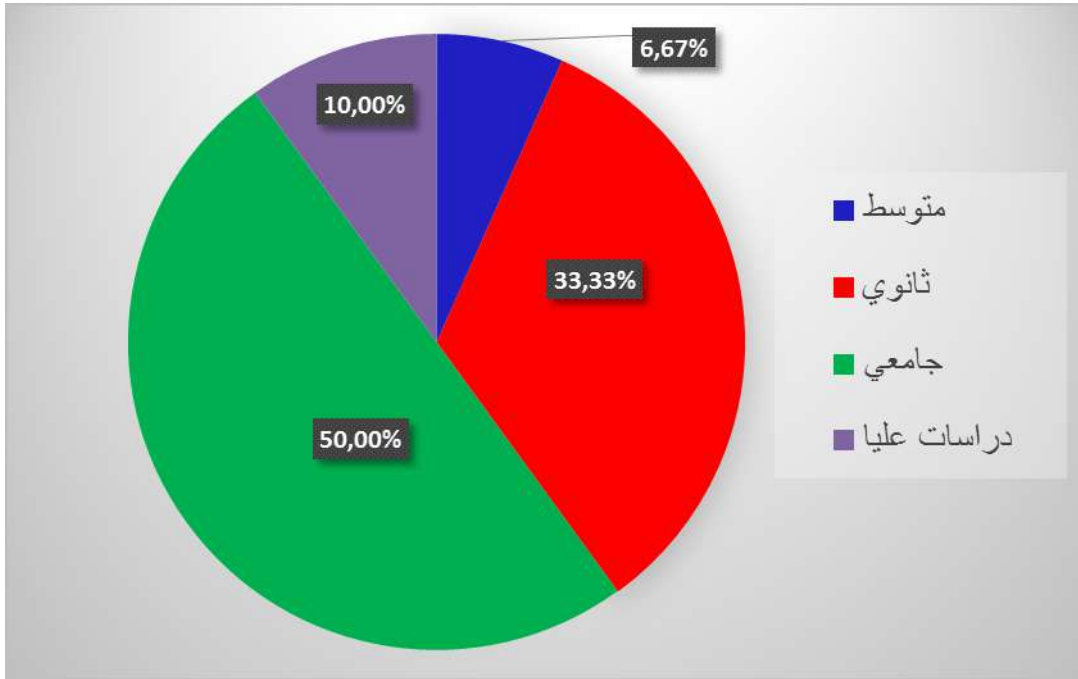
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول كانت نسبة المتوسط 6.7%، ونسبة الثانوي 33.3%، نسبة الجامعي 50.0%، ونسبة

الدراسات العليا 10.0%

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (02): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفترة	التكرار	النسبة (%)
3	الخبرة المهنية	أقل من سنتين	4	13.3
		من 07 إلى 07 سنوات	9	30.0
		من 07 إلى 15 سنة	4	13.3
		أكثر من 15 سنة	13	43.3
	المجموع الكلي		30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة أقل من سنتين نسبتها 13.3%، و الفئة من 7 إلى 7 سنوات 30.0%، والفئة من 7 إلى 15 سنة 13.3%، والفئة أكثر من 15 سنة 43.3% وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

**الشكل رقم (03): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية**



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

**الجدول رقم (05): توزع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة**

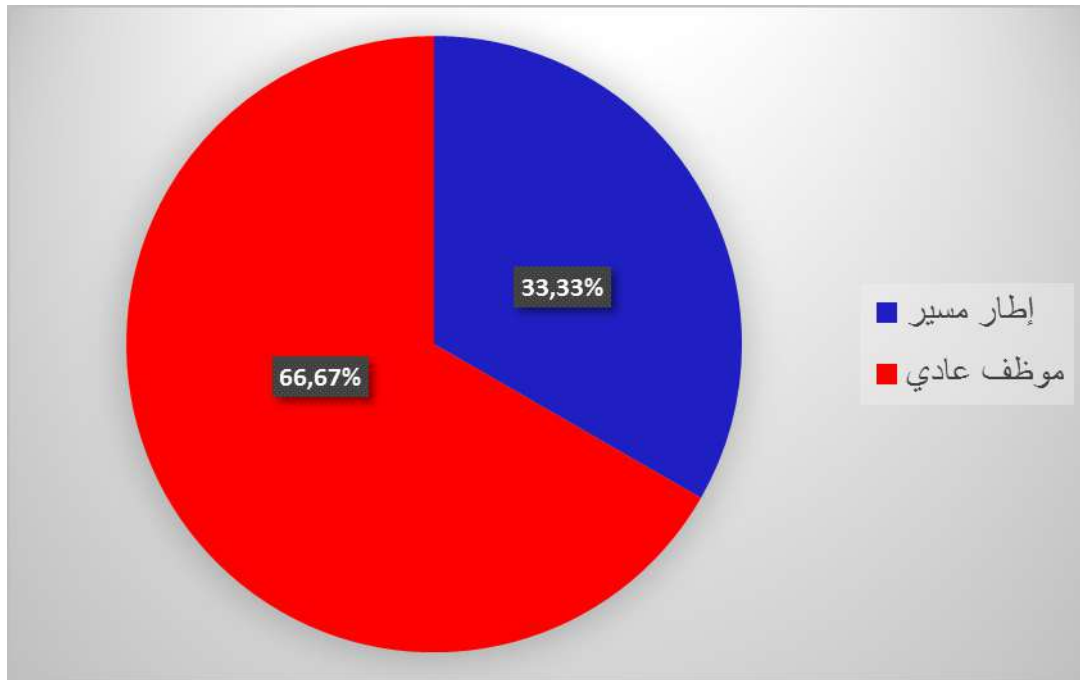
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الوظيفة	إطار مسير	10	33.3
		موظف عادي	20	66.6
	المجموع الكلي		30	100

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول كان فئة الإطار المسير 33.3% وفئة الموظف العادي 66.6%

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (04): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن: توزيع أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	السن	أقل من 35 سنة	9	30.0
		من 35 إلى 50 سنة	12	40.0
		أكثر من 50 سنة	9	30.0
المجموع الكلي			30	100

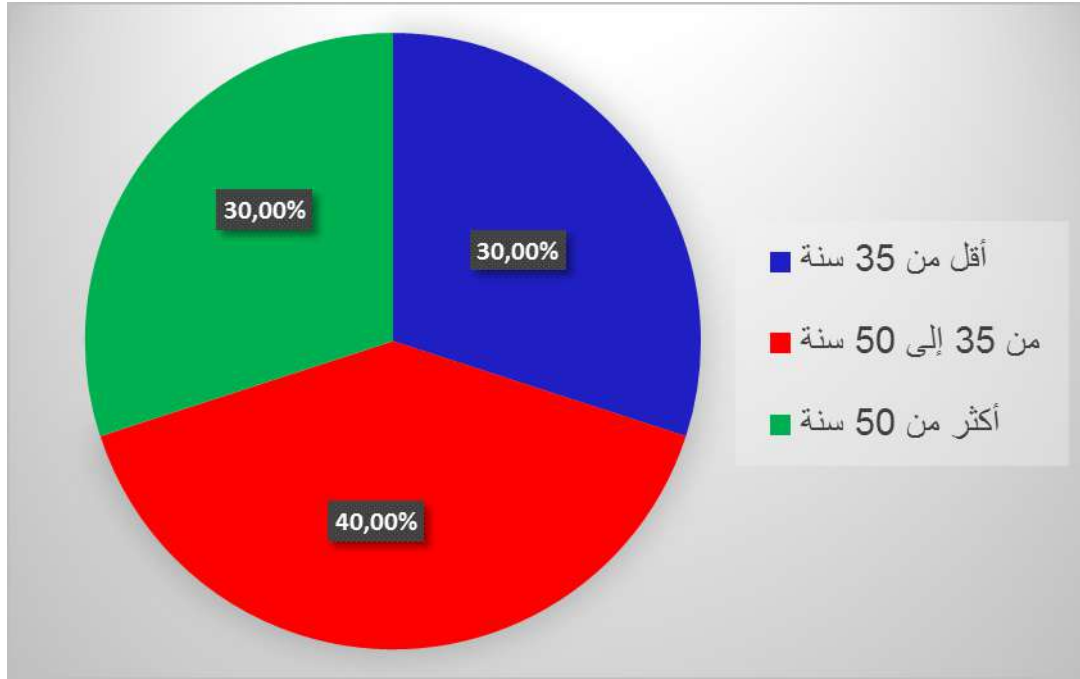
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة أقل من 35 سنة نسبتها 30.0%، والفئة من 35 إلى 50 سنة نسبتها

40.0%، والفئة أكثر من 50 سنة نسبتها 30.0%

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (05): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير مدة التكوين: توزع أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (07): توزع أفراد العينة حسب مدة التكوين

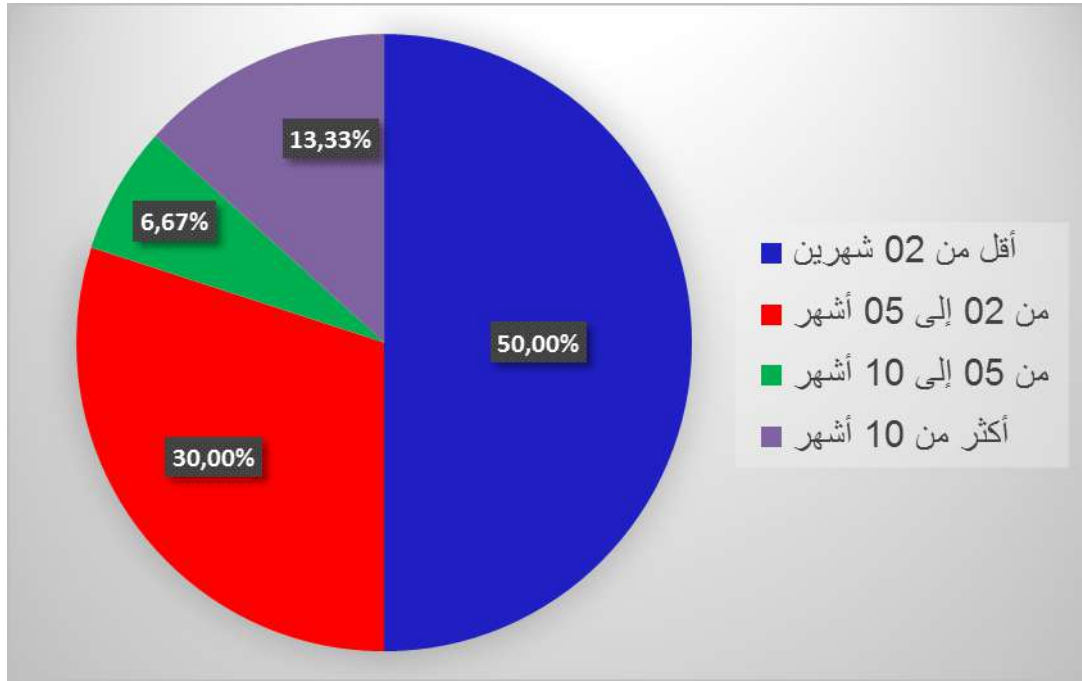
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
6	<u>مدة التكوين</u>	أقل من 02 شهرين	15	50.0
		من 02 إلى 05 أشهر	9	30.0
		من 05 إلى 10 أشهر	2	6.7
		أكثر من 10 أشهر	4	13.3
	المجموع الكلي		30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول التالي الفئة أقل من 02 شهرين نسبتها 50.0%، و الفئة من 02 إلى 05 أشهر نسبتها 30.0%، و الفئة من 05 إلى 10 أشهر نسبتها 6.7%، و الفئة أكثر من 10 أشهر نسبتها 13.3%

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (06): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحقق من اعتدالية التوزيع:

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (التكوين، أداء الموارد البشرية)، وعليه قمنا بحساب اختبار كول مغروف سميغ نوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (التكوين، أداء الموارد البشرية)

المقياس	قيمة اختبار كولمغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التكوين	0.068	30	0.200
أداء الموارد البشرية	0.81	30	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري التكوين وأداء الموارد البشرية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA)

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (09): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
من 1.80 إلى 2.59	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة



وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم(10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعده تحديد احتياجات البرنامج التدريبي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.91	4.17	3	يتم تحديد مسبقا الاحتياجات من الأفراد من اجل البرنامج التكويني مثل المكونين....
مرتفع جدا	0.70	4.30	2	يتم تحديد المعلومات والمادة العلمية للبرنامج التكويني
مرتفع جدا	0.67	4.40	1	يتم تحديد مكان مناسب وأدوات مناسبة من اجل البرنامج التكويني
منخفض جدا	0.84	1.67	5	يتم تحديد الأفراد المعنيين للبرنامج التكويني
مرتفع	1.16	3.97	4	تقوم المؤسسة بتحديد ميزانية التكوين بشكل مستمر وبصفة دورية.
مرتفع	0.39	3.70		تحديد احتياجات البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

يبين الجدول السابق أن تحديد احتياجات البرنامج التدريبي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.39، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (يتم تحديد مكان مناسب وأدوات مناسبة من اجل البرنامج التكويني) بمتوسط حسابي 4.40، تليها عبارة (يتم تحديد المعلومات والمادة العلمية للبرنامج التكويني) بمتوسط حسابي 4.30، ثم تأتي بعدها عبارة (يتم تحديد مسبقا الاحتياجات من الأفراد من اجل البرنامج التكويني مثل المكونين) بمتوسط حسابي 4.17

الجدول رقم (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء تصميم البرنامج التدريبي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.05	4.00	1	البرنامج التكويني معد ومصمم وفقا لحاجتي الفعلية في العمل
مرتفع	0.94	3.93	2	يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة
منخفض	1.18	2.33	6	يتم الاختيار الدقيق لمكونات البرنامج التكويني وعملياته
مرتفع	0.97	3.77	3	تم التنوع في اختيار طرق وأساليب التكوين قدر الإمكان
مرتفع	1.15	3.70	4	يتم تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات ومكتسبات الأفراد العاملين المشاركين فيا.
متوسط	1.32	3.20	5	مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.
مرتفع	0.50	3.49		تصميم البرنامج التدريبي

يبين الجدول السابق أن تصميم البرنامج التدريبي جاءت بدرجة مرتفع وهذا بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.50، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (البرنامج التكويني معد ومصمم وفقا لحاجتي الفعلية في العمل) بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.05 تليها عبارة (يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة) بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.94 ثم تأتي بعدها عبارة (تم التنوع في اختيار طرق واساليب التكوين قدر الامكان.) بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.97 ثم يأتي بعدها عبارة (يتم تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات ومكتسبات الافراد العاملين المشاركين فيها) بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.15 ثم تأتي بعدها عبارة (مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة) بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.32 ثم

يأتي بعدها (يتم الاختيار الدقيق لمكونات البرنامج التكويني وعملياته) بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 1.18

الجدول رقم (12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.92	3.90	3	يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في الوقت المحدد له
مرتفع	0.83	4.00	2	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني.
مرتفع	0.94	4.07	1	تسمح البرامج التكوينية في تحصيل المعارف والمهارات اللازمة الاستخدام الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل بيسر
مرتفع	0.61	3.99		تنفيذ البرنامج التدريبي

يبين الجدول السابق أن تنفيذ البرنامج التدريبي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.61، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تسمح البرامج التكوينية في تحصيل المعارف والمهارات اللازمة الاستخدام الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل بيسر). بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.94 تليها عبارة (يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني) بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.83 تليها عبارة (يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في الوقت المحدد له) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.92

الجدول رقم(13): بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء تقييم البرنامج التدريبي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.13	3.63	4	تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا.
مرتفع	1.01	3.87	1	تشمل عملية التقييم كل من المتكونين وكذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني.
مرتفع	1.18	3.70	3	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.
مرتفع	1.26	3.70	2	تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا.
مرتفع	1.33	3.40	5	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.
مرتفع	0.96	3.66		تقييم البرنامج التدريبي

يبين الجدول السابق أن تقييم البرنامج التدريبي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.96، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تشمل عملية التقييم كل من المتكونين وكذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني). بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 1.01، تليها عبارة (تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا) بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.26، تليها عبارة (يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر). بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.18، تليها عبارة (تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا). بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.13، تليها عبارة (يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر) بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.33 .

الجدول رقم (14): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس التكوين

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تحديد احتياجات البرنامج التدريبي	1	3.70	0.39	مرتفع
تصميم البرنامج التدريبي	2	3.49	0.50	مرتفع
تنفيذ البرنامج التدريبي	4	3.99	0.61	مرتفع
تقييم البرنامج التدريبي	3	3.66	0.96	مرتفع
التكوين		3.67	0.49	مرتفع
قيمة ت = 7.537	درجة الحرية = 29	الدلالة الإحصائية = 0.000		

يبين الجدول السابق أن تحديد احتياجات البرنامج التدريبي جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.39، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (تصميم البرنامج التدريبي). بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.50، تليها عبارة (تقييم البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.96، تليها عبارة (تنفيذ البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.61.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 7.537 درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكوين لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.67 وانحراف معياري قدره 0.49 وهذا يثبت وجود التكوين بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم (15): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء حجم الاداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	1.03	3.97	2	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.
مرتفع	1.20	3.47	3	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.
مرتفع جدا	0.94	4.23	1	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوير
متوسط	1.52	2.63	4	ليس لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي
مرتفع	0.65	3.58		حجم الأداء

يبين الجدول السابق أن حجم الأداء جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.65، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوير). بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.94، تليها عبارة (أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء). بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.03، تليها عبارة (أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني). بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.20، تليها عبارة. ليس لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي) بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 1.52.

الجدول رقم (16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده جودة الاداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع جدا	0.66	4.20	3	إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى
مرتفع جدا	0.57	4.47	1	إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى.
مرتفع جدا	0.84	4.33	2	أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة و أحاول دائما الاستفادة من أخطائي
متوسط	1.36	3.47	4	ارتكاب الأخطاء في القيام بالعمل يسبب لي مشاكل في العمل
مرتفع	0.60	4.12		جودة الأداء

يبين الجدول السابق أن جودة الأداء جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.60، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى). بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.57، تليها عبارة (أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة وأحاول دائما الاستفادة من أخطائي) بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.84، تليها عبارة (إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى) بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.66، تليها عبارة (ارتكاب الأخطاء في القيام بالعمل يسبب لي مشاكل في العمل) بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.36.

الجدول رقم(17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعء تكلفة الاداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.34	3.70	5	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة
مرتفع	1.11	3.87	3	يتم توضيح لي جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة
مرتفع	1.10	3.77	4	تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ على العاملين الأكثر كفاء
مرتفع	0.91	4.00	2	أساهم في أن أعالج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد
مرتفع	1.03	4.03	1	انجز عملي في الوقت المحدد -الوقت المحدد للعمل كافي لإنجازه-
مرتفع	0.60	3.87		تكلفة الأداء

يبيّن الجدول السابق أن تكلفة الأداء جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.60، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة (انجز عملي في الوقت المحدد -الوقت المحدد للعمل كافي لإنجازه) بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 1.03 ، تليها عبارة (أساهم في أن أعالج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد) بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.91، تليها عبارة (يتم توضيح لي جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة) بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 1.11، تليها عبارة (تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ على العاملين الأكثر كفاء) بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.10 تليها عبارة (احاول اداء عملي بأقل تكلفة ممكنة) بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.34



الجدول رقم (18): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
متوسط	0.65	3.58	3	حجم الأداء
مرتفع	0.60	4.12	1	جودة الأداء
مرتفع	0.60	3.87	2	تكلفة الأداء
مرتفع	0.43	3.86	أداء الموارد البشرية	
الدلالة الإحصائية = 0.000			درجة الحرية = 29	قيمة ت = 11.036

يبين الجدول السابق أن أداء الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.43، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهم عبارة هي (جودة الاداء) بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.60، تليها عبارة (تكلفة الاداء) بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.60، تليها عبارة (حجم الاداء) بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.56.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت ب 11.036 عند درجة حرية قدرها 29 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموارد البشرية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر ب 3.86 وانحراف معياري قدره 0.43 وهذا يثبت وجود أداء الموارد البشرية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو التكوين والمتغير التابع هو أداء الموارد البشرية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)
أ- المتغير المستقل: التكوين ب- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية	0.640	0.409

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين التكوين وأداء الموارد البشرية هو (0.640) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين بحيث كلما زاد التكوين زاد أداء الموارد البشرية، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.409)، بمعنى أن (40.9) بالمائة من أداء الموارد البشرية يعود لتأثير التكوين والنسبة المتبقية (59.1) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين التكوين وأداء الموارد البشرية".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التكوين وأداء الموارد البشرية ككل (0.640) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (20) مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير التكوين على أداء الموارد البشرية

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
تحديد احتياجات البرنامج التدريبي	-0.035	0.853	30
تصميم البرنامج التدريبي	**0.477	0.008	30
تنفيذ البرنامج التدريبي	**0.536	0.002	30
تقييم البرنامج التدريبي	**0.738	0.000	30
المتغير المستقل: التكوين	**0.640	0.000	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد تقييم البرنامج التدريبي بقيمة (0.738)، يليه بعد تنفيذ البرنامج التدريبي بقيمة (0.536)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع أداء الموارد البشرية كما يلي:

- \*تحديد احتياجات البرنامج التدريبي: لا يوجد تأثير على أداء الموارد البشرية.
- \*تصميم البرنامج التدريبي: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.
- \*تنفيذ البرنامج التدريبي: يوجد تأثير طردي متوسط على أداء الموارد البشرية.
- \*تقييم البرنامج التدريبي: يوجد تأثير طردي قوي على أداء الموارد البشرية.

ثانياً- تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (21): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA<sup>a</sup>

مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين F	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	النموذج
<sup>b</sup> 0.000	19.402	2.145	1	2.145	الانحدار Régression
		0.111	28	3.095	البقايا Résidu
			29	5.239	المجموع Total

b. المتغير المستقل التكوين a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.145 ومجموع مربعات البواقي هو 3.095 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.239؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28؛

- معدل مربعات الانحدار هو 2.145 ومعدل مربعات البواقي هو 0.111؛

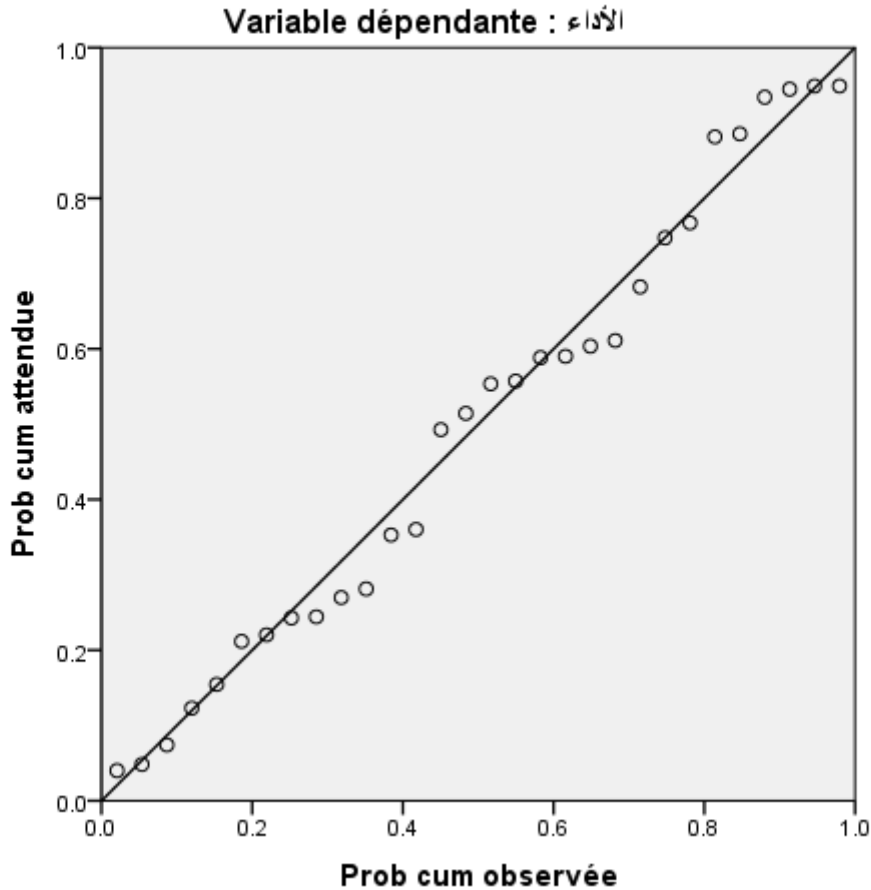
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 19.402؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم،

ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

### ثالثاً- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين التكوين وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم(22): قيم معاملات خط الانحدارالمعاملات <sup>a</sup> Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.001	3.834		0.470	1.803	الثابت (Constante)
0.000	4.405	0.640	0.127	0.560	المتغير المستقل التكوين

a. المتغير التابع أداء الموارد البشرية

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.347 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.001) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.803+ 0.560 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل التكوين و Y يمثل المتغير التابع أداء الموارد البشرية

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة التكوين ولو بقيمة 1 سيزيد أداء الموارد البشرية بقيمة 0.560.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة بوجود أثر للتكوين على أداء الموارد البشرية

– الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في أداء الموارد البشرية

حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع أداء الموارد البشرية تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس،

المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

الجدول رقم (23): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية حسب الخصائص

الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.193	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.120	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.277	غير دال
الوظيفة	اختبار (T test)	0.054	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات

المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.193 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول

فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى أداء الموارد

البشرية لدى المبحوثين تبعا لمتغير الجنس.

ثانيا- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات

المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.120 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم

قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى أداء الموارد

البشرية لدى المبحوثين تبعا للمؤهل العلمي.

ثالثا- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات

المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.277 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث

يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى أداء

الموارد البشرية لدى المبحوثين تبعا للخبرة المهنية.

رابعا- بالنسبة لخاصية الوظيفة: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين

حول أداء الموارد البشرية تبعا لخاصية الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.054 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث

يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى أداء

الموارد البشرية لدى المبحوثين تبعا للوظيفة.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) بين إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،

المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

الخاتمة



لقد قمنا من خلال الفصلين اللذان تطرقنا إليهما في بحثنا هذا، والذي يتمثل في أثر التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية في المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة) إلى معالجة إشكالية الدراسة، والتي تتمثل في: كيف أثر التكوين العمومي على تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة؟

من خلال معالجة مختلف المتغيرات التي تتكون منها هذه الإشكالية، ابتداء من مفهوم التكوين، مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية، وإسقاط هذه المفاهيم على المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة، تبين بأنه من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول أثر التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

### النتائج:

- تعتبر عملية التكوين عملية أساسية و رئيسة لإمداد العنصر البشري بالمعلومات و المهارات التي من شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية ؛
- تتم عملية التكوين عن طريق دراسة و تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تبنى على أساسها تلك الاحتياجات، وتطبيقها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى تطوير أساليب العمل، ومن ثم تقديم الخدمات للأفراد بطريقة جيدة وحسب رغباتهم، ومن ثم تتحقق جودة الخدمة المقدمة؛
- إن الإدارة تعمل على استثمار الموارد البشرية بطريقة فعالة عن طريق التكوين الذي يهدف إلى دفع وتحسين المردودية والاهتمام بالقوى العاملة والمتمثلة في الأفراد والكفاءات العليا وتكوينهم تكوينا سليما للوقوع من أدايتهم وخيراتهم في مختلف المجالات والمستويات المرتبطة بنشاط المؤسسة ؛
- لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية، يشعر من خلالها العامل بانتماؤه وولائه لمؤسسته؛
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
- إن عملية التكوين تولد لدى الموارد البشرية الرغبة في تقديم أداء متميز؛
- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له؛

### ✚ الآفاق المستقبلية للدراسة:

- وفي ختام دراستنا هذه، نقترح بعض المواضيع المتعلقة بالتكوين العمومي وأثره على تحسين أداء الموارد البشرية، والتي نراها متممة لموضوع دراستنا هاته وهي كالتالي:
- واقع التكوين العمومي في المؤسسات الاقتصادية بين الأمس واليوم؛
  - تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية بين الواقع والمتوقع.
  - البرنامج التكويني و علاقته بكفاءة الموارد البشرية.
  - التكوين الميداني و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 1/ الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2001.
2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 4، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
3. حسين مصطفى هلالي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2002.
6. راوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. سامر عبيد عبد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
9. صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
10. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
11. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2012.
13. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
14. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي للنشر، السعودية، 2007.
15. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2003.
16. كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الطلاس، سوريا، 2016.
17. محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر، د ب ن، 2004.
18. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

## قائمة المراجع

19. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

20. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

21. نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، د ت ن.

22. ناصر ساعو و آخرون، " دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، مطبعة متيجة، الجزائر، 2014 .

### 2/ الدراسات الغير منشورة:

1. أحمد زرقة، التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية واقع و آفاق، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات

الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2013.

2. باسل باشا، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية

والخاصة، مذكرة لنيل الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008.

3. بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة لنيل

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة سطيف، 2011.

4. بن باجة الزهرة و بلعيد خديجة، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية

الشلف،- مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة

الشلف، 2013.

5. بن يسعد حياة، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: مديرية الضرائب عين تيموشنت، مذكرة لنيل الماستر في

علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين

تيموشنت، 2019.

6. بوراس فائزة، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة، مذكرة لنيل الماجستير ،تخصص

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.

7. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية فرحات لغور خنشلة، مذكرة لنيل

الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة خنشلة، 2014.

8. ثامر صالح، دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين - دراسة ميدانية على موظفي مديرية الادارة المحلية ولاية

الوادي،- مذكرة لنيل الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،

جامعة الوادي، 2020.

9. جربي عبدالحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة

من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مكملة لنيل الدكتوراه، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2018.

## قائمة المراجع

10. ختو بشرى و بوهراة فاطيمة، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية وعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عين تيموشنت، 2021.
11. رافس نادية، ولد عامر مونية، أهمية التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، 2012.
12. زريبي مسعودة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة الصحية الجوارية سيدي عقبي-، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة بسكرة، 2019.
13. عبد الخالق عائشة و بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2016.
14. العقون صادق، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة، 2018.
15. علاء خليل مُجد العكش، نظام الحوافز المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2007.
16. كنزة بوزنيط و فريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن جيجل، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.
17. نجاح عائشة، إدارة الكفاءات، محاضرات السنة الثانية ماستر، تخصص اقتصاديات العمل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، جامعة تيارت، 2018.

### 3/ المجالات :

1. أبو القاسم الأخضر حمدي، دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات جامعة الأغواط، عدد 43، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، جوان 2016.
2. إبراهيمي عبد الله و حميدة مختار، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، 2005.
3. بورقة قويدر و آخرون، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، 2020/03/20.
4. محجوبة بن شهرة و يحي بدرابي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" دراسة مسحية على رؤساء اقسام جامعة المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، الجلفة، ت النشر : 2021/06/28.
5. عفاف صلاح حمدي الباور، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات و وكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات -دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، الجزء 02، 2010.

**Books:**

1. Armstrong, Michael, **A hand book of Human resource management Practice**, Kogane page, London, 2009 .
2. Christian Batal, **la Gestion Des ressources humaines Dans Le Secteur Public**, 2eme éditions, Edition d'Organisation, 2000.

**Disserations:**

1. Ronn, Maria, **The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment**, Master of commerce, stellen bosch university, 2010.
2. PERFORMANTES EN GESTION DES.MÉMOIRE PRÉSENTÉ, RESSOURCES HUMAINES: UNE ÉTUDE DANS LES PME QUÉBÉCOISES.MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES, ITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉALSystème, 2010.
3. Charles Kingston Yao Dzamesi, **The Effects Of Training : And Development On Employees Performance**, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012.

قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

الملحق 01: جدول بأسماء المحكمين:

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	د. سعيد هتهات	كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	د. نجمي سعيدات	كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	د. خامرة بوعمامة	كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم التجارية -

الاستبيان:

في إطار إعداد مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية التي تحمل عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

نحن الطالبين أردنا أن نقوم بإعداد هذا

البحث العلمي و الذي يأخذ في مضمونه دراسة تطبيقية حول المركز الوطني للتكوين مستخدمين الجماعات المحلية

ولهذا أطلب من سيادتكم مع جزيل الفضل و الشكر الإجابة على الأسئلة التالية مع العلم أن هذه المعلومات لا تستعمل

إلا لأغراض البحث العلمي وستتسم بالسرية التامة .

- المطلوب من سيادتكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة أو ملئ الفراغات:

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 35 سنة

من 35 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

## قائمة الملاحق

- 3- المستوى الدراسي: جامعي  دراسات عليا
- ثانوي (ة)  متوسط(ة)
- 4- نوع الوظيفة: إطار مسير  موظف عادي
- 5- سنوات الأقدمية في العمل: أقل من 02 سنوات  من 2 إلى 7 سنوات
- من 07 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق
- 6- مدة التكوين: أقل من 02 شهرين  من 02 شهر إلى 05 أشهر
- من 05 أشهر إلى 10 أشهر  أكثر من 10 أشهر

رقم المؤشر	المؤشر	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	تحديد احتياجات البرنامج التكويني	يتم تحديد مسبقا الاحتياجات من الأفراد من اجل البرنامج التكويني مثل المكونين....					
2		يتم تحديد المعلومات والمادة العلمية للبرنامج التكويني					
3		يتم تحديد مكان مناسب وأدوات مناسبة من اجل البرنامج التكويني					
4		يتم تحديد الأفراد المعنيين للبرنامج التكويني					

## قائمة الملاحق

					تقوم المؤسسة بتحديد ميزانية التكوين بشكل مستمر وبصفة دورية.		5
					البرنامج التكويني معد ومصمم وفقا لحاجتي الفعلية في العمل	تصميم البرنامج التكويني	1
					يتميز البرنامج التكويني بالبساطة وقدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة		2
					يتم الاختيار الدقيق لمكونات البرنامج التكويني وعملياته		3
					تم التنوع في اختيار طرق وأساليب التكوين قدر الإمكان		4
					يتم تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات ومكتسبات الأفراد العاملين المشاركين فيا.		5
					مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.		6
					يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في الوقت المحدد له	تنفيذ البرنامج التكويني	1
					يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني.		2
					تسمح البرامج التكوينية في تحصيل المعارف والمهارات اللازمة الاستخدام الوسائل والتجهيزات الخاصة بالعمل بيسر		3
					تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا.	تقييم البرنامج التكويني	1

## قائمة الملاحق

					تشمل عملية التقييم كل من المتكويين وكذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني.		2
					يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.		3
					تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا.		4
					يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر.		5
					أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	<b>حجم الأداء</b>	1
					أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني.		2
					أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوير		3
					ليس لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي		4
					إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى	<b>جودة الأداء</b>	1
					إتاحة فرص المشاركة في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى.		2
					أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة و أحاول دائما الاستفادة من أخطائي		3
					ارتكاب الأخطاء في القيام بالعمل يسبب لي مشاكل في العمل		4
					أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة	<b>تكلفة الأداء</b>	1
					يتم توضيح لي جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة		2
					تحاول المؤسسة دائما الاحتفاظ على العاملين الأكثر كفاء		3
					أساهم في أن أعالج مشاكل العمل و		4

## قائمة الملاحق

					تحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد		
					انجز عملي في الوقت المحدد -الوقت المحدد للعمل كافي لإنجازه-		5

شكرا على إجاباتكم ومساعدتكم لنا ومنحكم إيانا لبعض من وقتكم وجزاكم الله خيرا.

ملحق 03: يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس التكوين

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	19

ملحق 04: يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.746	13

ملحق 05: يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري التكوين وأداء الموارد البشرية

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكوين	.068	30	.200 <sup>*</sup>	.968	30	.498
الأداء	.081	30	.200 <sup>*</sup>	.978	30	.759

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## قائمة الملاحق

ملحق 06: يبين نتائج الفروق في التكوين لعينة الدراسة

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التكوين	30	3.6684	.48576	.08869

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التكوين	7.537	29	.000	.66842	.4870	.8498

ملحق 07: يبين نتائج الفروق في أداء الموارد البشرية لعينة الدراسة

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء	30	3.8564	.42505	.07760

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأداء	11.036	29	.000	.85641	.6977	1.0151



## قائمة الملاحق

ملحق 08: يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد التكوين وأداء الموارد البشرية

### Corrélations

		الأداء
الاحتياجات تحديد	Corrélation de Pearson	-.035-
	Sig. (bilatérale)	.853
	N	30
البرامج تصميم	Corrélation de Pearson	.477**
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	30
البرامج تنفيذ	Corrélation de Pearson	.536**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	30
البرامج تقييم	Corrélation de Pearson	.738**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
التكوين	Corrélation de Pearson	.640**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق 09: يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.640 <sup>a</sup>	.409	.388	.33247

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

b. Variable dépendante : الأداء

ملحق 10: يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.145	1	2.145	19.402	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	3.095	28	.111		
	Total	5.239	29			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

## قائمة الملاحق

ملحق 11: يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.803	.470		3.834	.001
	المكويين	.560	.127	.640	4.405	.000

a. Variable dépendante : الأداء

ملحق 12: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test: pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الأداء	Hypothèse de variances égales	.833	.369	-1.333-	28	.193	-.20467-	.15351	-.51912-	.10978
	Hypothèse de variances inégales			-1.351-	27.919	.188	-.20467-	.15151	-.51506-	.10572

ملحق 13: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.037	3	.346	2.139	.120
Intragroupes	4.202	26	.162		
Total	5.239	29			

ملحق 14: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA

الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.711	3	.237	1.361	.277
Intragroupes	4.528	26	.174		
Total	5.239	29			

## قائمة الملاحق

ملحق 15: يبين نتائج الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير الوظيفة

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الأداء									
Hypothèse de variances égales	.648	.428	-2.014-	28	.054	-.31538-	.15658	-.63612-	.00535
Hypothèse de variances inégales			-1.948-	16.605	.069	-.31538-	.16190	-.65759-	.02682

الفهرس

الصفحة	المحتوى
.I	شكر و عرفان
.II	قائمة المحتويات
.III	قائمة الجداول
.IV	قائمة الاشكال
.V	الملخص
أ	مقدمة
	<b>الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتكوين و أداء الموارد البشرية</b>
14	تمهيد
14	المبحث الأول : عموميات حول التكوين و تحسين أداء الموارد البشرية
15	المطلب الأول : الجانب النظري للتكوين
15	الفرع الأول: مفهوم و أهمية التكوين
18	الفرع الثاني: أهداف و أنواع التكوين
21	الفرع الثالث: اجراءات و أساليب التكوين
23	الفرع الرابع: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج (المرحلة التكوينية).
29	الفرع الخامس: تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية.
31	المطلب الثاني: البعد المفاهيمي لتحسين أداء الموارد البشرية
31	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.
32	الفرع الثاني: مبادئ تحسين الأداء و مميزاته.
34	الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء.
35	الفرع الرابع: دور المدير في تحسين الأداء
36	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
36	الفرع الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.
37	الفرع الثاني: التكوين كاستثمار للمؤسسة.
39	الفرع الثالث: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

40	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
43	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
45	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة
47	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية: المركز الوطني للتكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.
50	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
51	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
52	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
79	قائمة المراجع
84	الملاحق
86	الفهرس