

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

والتسيير

قسم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

الموسومة بـ:

أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء

الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

د/ القري عبد الرحمان

إعداد الطالبين:

- حريزي زيد

- عريوة عادل

أعضاء لجنة المناقشة

د/ فراحتية العيد رئيسا

د/ النوي نور الدين مناقشا.

د/ القري عبد الرحمن مشرفا

الموسم الجامعي:

2021م/2022م الموافق لـ 1442هـ/1443هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السُّحُبُ وَيَنْزِلُ
بِهَا الْمَاءَ الَّذِي يُنْبِتُ
الْبَشَّارَ لَقَدْ كَرَّمَهُ
بِطَوَاتِينٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ
إِذْ نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الْأَمِينُ
قَالَ قَدْ أُوتِيَ الْإِنْسَانُ
الْحِكْمَ وَاللَّهُ عَلِيمٌ
ذَوُنُورٍ

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الشكر لله سبحانه وتعالى أولا وآخرا على ما تفضل به من نعمه العديدة، وعلى ما ألهمني به من معرفة، صبر وتوفيق أما بعد:

نتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور القري عبد الرحمن لما أولاه لنا من اهتمام ومتابعة وما تفضل به من توجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة، حيث كان خير عون ولم يبخل علينا بشيء من علمه ووقته.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخ الأستاذ بلعباس رابح لما قدمه لي من نصح ودعم متواصل لإتمام هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نثني على معاملة السيد برويس موسى رئيس مصلحة التكوين بمديرية التربية لولاية المسيلة الذي كان سندنا في الدراسة الميدانية من خلال آرائه السديدة وبطيّب لنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

والشكر موصولا لكل من ساعدنا في إتمام هذا البحث ... فجزاهم الله خير الجزاء

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الطالبين: حريزي زيد - عريوة عادل

إهداء

إلى الشموع التي تحترق لتنير الدرب من أمامنا

إلى الأيدي الطاهرة التي تقتلع الشوك وتغرس الورد لتمهد لنا الطريق

إلى بر الأمان إلى اللذين لم يدخرا جهدا في تربيتنا

الوالدين الكرمين أطال الله عمرهما

إلى من يقاسموننا أفراحنا وأحزاننا أفراد العائلة الكريمة كل باسمه

إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة أو رفع يديه ودعا لنا بإخلاص

إلى كل من علمنا حرفا، أساتذتنا الموقرين جزاهم الله عنا خير الجزاء

إلى كل من وسعتهم قلوبنا وذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا

إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل.

ابناءكم وأخوتكم زيد وعادل



الصفحة	الموضوعات
/	البسمة.....
/	التشكرات.....
/	الإهداء.....
/	فهرس الموضوعات.....
أ-ب	مقدمة:.....
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول التكوين	
1	تمهيد.....
2	- تعريف التكوين وأهميته.....
3	- مبادئ التكوين.....
4	- أنواع التكوين.....
5	خطوات ومراحل عملية التكوين، عوامل نجاحه ومعوقاته.....
7	- خطوات ومراحل التكوين.....
7	- عوامل نجاح التكوين.....
8	- معوقات التكوين.....
9	- الخلاصة.....
10	
الفصل الثاني: أثر عملية التكوين على أداء المورد البشري.	
11	تمهيد.....
12	- ماهية وأهمية ومكونات المحددة لأداء المورد البشري.....
12	- ماهية أداء المورد البشري.....
13	- أهمية تقييم أداء المورد البشري.....
14	- مكونات ومحددات أداء المورد البشري.....
15	أثر عملية التكوين على أداء الموارد البشرية.....



15	- العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
16	- أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري
18	- أثر التكوين على كمية أداء المورد البشري
19	- أثر التكوين على جودة أداء المورد البشري
21	- أثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري
23	دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
25	- الخلاصة
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء	
الكلبي للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً.	
26	تمهيد
27	- المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
27	- مجتمع وعينة الدراسة
28	- أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
30	- تحليل خصائص العينة
34	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
34	- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان
38	- اختبار فرضيات محاور الدراسة
41	- الخلاصة
42	الخاتمة
47-45	قائمة المصادر والمراجع
50	الاستبيان
52-51	الإستمارات



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	28
02	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية	29
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	30
04	أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	31
05	يبين قيمة معامل crombach's Alpha	33
06	يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)	34
07	يوضح تحليل فقرات المحور الأول المتعلق ب أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية	35
08	يوضح تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بأثر أنواع التكوين بآداء الموارد البشرية	36
09	يوضح تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	37
10	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	38
11	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	39
12	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	40

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
01	مراحل عملية التكوين	8
02	أهمية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة	13
03	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	16
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	30
05	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	31



يركز الفكر الإداري المعاصر على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع استراتيجية المؤسسة.

حتى تتحقق التنمية الشاملة للموارد البشرية يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم، فالتكوين استثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف المورد البشري والمؤسسة معا.

لذا أصبح إلزاما على المؤسسة وضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للعامل والمؤسسة على حد سواء، وذلك وفق أسس ومبادئ الاختيار الاستراتيجية الأفضل والأنجع لنجاح العملية التكوينية، وللوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموارد البشرية للسماح بكشف نقاط القوة والضعف لاتخاذ مختلف القرارات والإجراءات اللازمة، وكذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة المعنونة أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بمديرية التربية لولاية المسيلة

الإشكالية: مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؟ وبالتالي تتفرع عن هذه الأخيرة أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما مدى أهمية التكوين للموارد البشرية؟

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة: وعلى ضوء الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة

الفرضيات الجزئية:

- مدى أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية.

- أثر انواع التكوين بأداء الموارد البشرية.

- مدى مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.



أسباب اختيار الموضوع: ما دفعنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع ما يلي:

- 1- كتوسعة في مجال عملنا.
- 2- نوع التخصص العلمي الذي درسنا فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة وقوية بتخصيص التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.
- 3- شعورنا بان التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

اهداف الدراسة:

أهمها:

أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف

- التعريف بعملية التكوين و إبراز أهميتها بالنسبة للموارد البشرية ..
- معرفة مدى اعتماد المؤسسة على عملية التكوين كأداة لتحسين أداء العمال.



المبحث الأول: مفهوم التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

المطلب الثالث: أنواع التكوين

المبحث الثاني: خطوات ومراحل عملية التكوين، عوامل نجاحه ومعوقاته.

المطلب الأول: مراحل التكوين.

المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين.

المطلب الثالث: معوقات التكوين



تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم أصول المؤسسات، هذا لأن نجاحها يتوقف على مدى توفر موارد بشرية ذات كفاءة، ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم وعليه فان للتكوين دور أساسي في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لذا كان من الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة، وحتى تضمن مكانتها بين المؤسسات لابد 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.



المبحث الأول: مفهوم التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وأهميته

أولاً: تعريف التكوين

لا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم وأفكار ومهارات وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب وهذا الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين¹. ويعرف التكوين أيضا بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم².

هناك من يرى التكوين " هو عبارة عن عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبلا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها³. كما يعرف بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي يجعلهم يسلكون بعد التكوين عملهم بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبله⁴.

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا⁵.

كذلك عرف التكوين على أنه "عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة⁶.

إذا من هذه التعاريف يمكن القول بأن التكوين هو عملية هادفة وانه وسيلة وليس غاية في حد ذاته يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات الخبرات، المهارات، معدلات الأداء وطرق العمل مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

ثانياً: أهميته تتجلى أهمية التكوين فيما يلي⁷:

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأفراد.
- توحيد وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

1 عيسى بن زعمة: دور التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية، 2016، ص 98.

2 أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص: 239.

3 العبادي احمد: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاجتماعية، 2013.

4 علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 346.

5 بن عليّة زبيدة: دور التكوين عي تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، العلوم الاجتماعية، جامعة مسيلة، 2014.

6 محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 181.

7 الطعاني احمد: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة ط1، عمان 2007، ص 22-23.



تعد البرامج التكوينية للعاملين بالمؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، حيث توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المعرفة والمهارة، وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1- مبدأ الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للعنصر

البشري ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد بمعنى أن التكوين ليس أمراً كمالياً وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

2- مبدأ التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

3- مبدأ الإرشاد: الإرشاد يساعد المتكون على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه فإرشاد المتكون إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات السريعة من اول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبدل بعد ذلك جهدا مضاعفا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

4- مبدأ الدافعية: كلما كان الدافع قوي لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة.

5- مبدأ التغيير: يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد.

6- مبدأ الشمولية: يجب أن يشمل التكوين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من قيادات عليا

ووسطى ودنيا، ويشمل جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم.



أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف.

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه 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 عن المشروع... الخ)¹.

ب- التكوين أثناء العمل: ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حيث تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر ليكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها

ت- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف أو مهارات الفرد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حيث تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة.

ث- التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير للاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سترقى أو سينتقل إليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية².

ثانياً: التكوين من حيث نوع الوظيفة:

وينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع وهم:

1- التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلها أعمال الكهرباء، التجارة، والصيانة وغيرها من أنواع التكوين المهني والفنية³.

2- التكوين التخصصي: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات حتى وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعية، مصر، 2004، ص: 459

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 459

³ محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص183-184



أعمال المحاسبة، والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات، هنا لا تتركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3- التكوين الإداري: ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة، التقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات. الخ.

ثالثا: من حيث مكان التكوين:

أ- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخل المؤسسة، سواء بمكونين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج؛ ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:

• مؤسسات التكوين الخاصة: على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تتفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز.

• البرامج التكوينية الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برنامج التكوين، وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة¹. وإعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلومااتهم الوظيفية الأساسية².

¹ محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 185.

² كمال طاطي: دور التكوين في رفع الإنتاجية للمؤسسة، مذكرة ماجستير معهد العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، 2003/2002.



المبحث الثاني: خطوات ومراحل عملية التكوين، عوامل نجاحه ومعوقاته.

المطلب الأول: خطوات ومراحل التكوين¹

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة.

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة أسباب أخرى كذلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

- 1- المتكون فهو القادر على معرفة حاجاته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.
- 2- الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتكون.
- 3- اختصاصي التكوين: وهو المسؤول عن التكوين
- 4- الإدارة أو الهيئة والتي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها. وفي حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء وبعدها تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة التصميم.

ثانياً: مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع في تنفيذها فعلاً، والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المكونين، تحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين... الخ

ثالثاً: مرحلة تنفيذ التكوين:

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب نذكر منها:

- أ- أسلوب العرض: وهو عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية
- ب- أسلوب المشاركة: وهو تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم
- ت- المناقشات وأسلوب المشاهدة: عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور، أو معلقات أو رسومات بيانية، كما

¹ بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، القاهرة 2005 ص: 47.



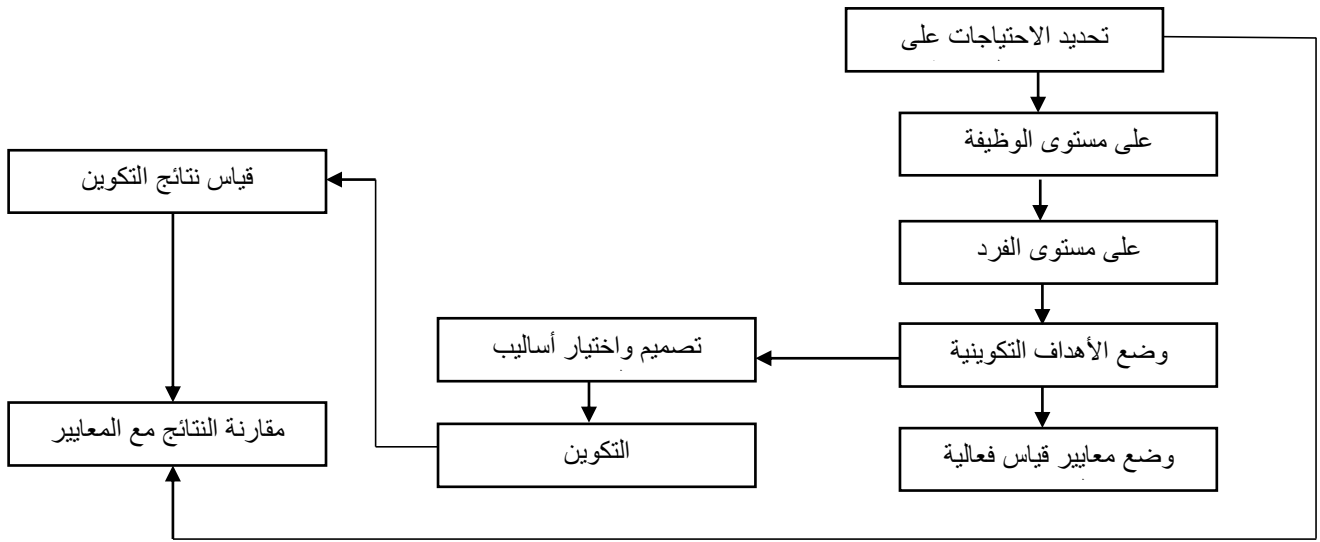
تم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكويين إلى مراكز التكوين وتسجيل غاباتهم والخصم من الأجر حسب مدة الغيابات (في حالة الغيابات الغير مبررة).

رابعا: مرحلة تقييم التكوين تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنما أحد هموم خبراء لتكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

- 1- التقييم قبل التنفيذ: يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص وأيضا تحديد المتكويين.
- 2- التقييم أثناء التكوين: يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكويين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.
- 3- التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها مستقبلا.

الشكل رقم (01): مراحل عملية التكوين

مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية¹



المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين

يعتبر التكوين استثمارا بشريا في الحياة المهنية لذلك فهو يواجه عدة تحديات وصعوبات، وعليه فإن الإدارة أو المنظمة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين باعتباره محاولة تكوين اتجاهات، وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا ونفسيا ويتمتعون بشخصية متكاملة، ومتوازنة ولعل من أهم عوامل نجاح التكوين:

¹ عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار العالم الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 135.



- شعور العامل أو الموظف بالحاجة إلى التكوين إيماناً منهم بإمكانية وضرورة التغيير

- أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية للأفراد، وأن يتصدى لمعالجة المشكلات التي يواجهونها بالفعل، ولهذا فلا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء والمشاركة في الحوار، بدلا من فرض حلول جاهزة بطلب منهم التسليم بصحتها وكذا تحفيزهم على المنافسة.

- تحقيق الملائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

- اختيار المتكويين وفق معايير محددة (خبرتهم، كفاءتهم في إدارة البرامج التكوينية مع تنوع أساليب وطرق التكوين)

تحديد الاحتياجات

المطلب الثالث: معوقات التكوين

إن نجاح التكوين ليس بمجرد عقد دورة تكوينية، فكثير من الدورات كتب لها الفشل في تحقيق أهدافها، فالدورة التكوينية تهدف إلى تنمية المهارات واكتساب المعرفة، وتعديل سلوك الأفراد بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتكويين على الاستفادة من الدورة يعتبر فشلا للدورة التكوينية

إن عوامل فشل التكوين (معوقاته) كثيرة ومتعددة ومن أبرزها¹:

- اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكويين (أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل)، اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي، فقد يكون المكون على دراية بالخلفية النظرية لكن ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العلمية للمتكويين.
- عدم تحديد المتكويين المحتاجين للتكوين بدقة، فقد يحضر الدورة التكوينية من لا يحتاجها أصلا (الاختيار على حسب أهواء المدير).
- عدم رغبة المتكويين في التعلم، وهنا لا بد من التأكد من قابلية المتكويين للبرنامج المحدد لهم، نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتكويين سواء نقدية أو معنوية.
- غياب المتكويين وعدم إكترائهم بالحضور المنتظم للتكوين.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين وعدم وضوح الاستراتيجية العامة للإدارة أو المنظمة، وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

¹ مهناة جمال الدين: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجلفة ل 2016/2017 ص: 47.



الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن التكوين له أهمية كبيرة من خلاله يكتسب الفرد مهارات جديدة تساعده في تأدية مختلف المهام الموكلة له، فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة، حيث يعتبر من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن لأنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقاً من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، ومن ثم وضع خطة لازمة التي يراد تطبيقها، ومن ثم تنفيذ هذا البرنامج وآخر عملية هي تقييم البرامج التكوينية وذلك لتدارك الأخطاء التي تحصل أثناء عملية التنفيذ وتفادي المعوقات هذا لضمان نجاح العملية التكوينية.



تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها إلى تغيير سلوك المورد البشري وزيادة فعالية أدائه، حيث يعتبر الجانب السلوكي أحد أهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسة إن لم نقل أكثر هذه الجوانب أهمية على الإطلاق ذلك لارتباطه بالمورد البشري، الذي يعتبر جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثيراً على نموها واستمراريتها.

ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان هذا الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه سوف يحقق ذلك الغرض، أما إذا كان لا يرقى إلى هذا المستوى، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين هؤلاء العاملين وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بهدف التعرف على نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بغرض تدارك هذه النقائص، وبشكل عام يساهم في رفع هذه القدرات بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب، وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى كنظام تحسين الأداء.



المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري.

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالمورد البشري يلعب دورا حيويا في كافة المستويات، ولتحديد مفهوم هذا الأخير ينبغي إعطاء بعض المفاهيم الخاصة به.

1- مفهوم أداء المورد البشري

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

1-1- 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"¹

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 وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة"².

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن أداء المورد البشري هو تلك الوسيلة التي من خلالها يقوم الفرد بتلبية وإشباع 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"³.

1 حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999، ص: 12.

2 رابوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص: 50.

3 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.



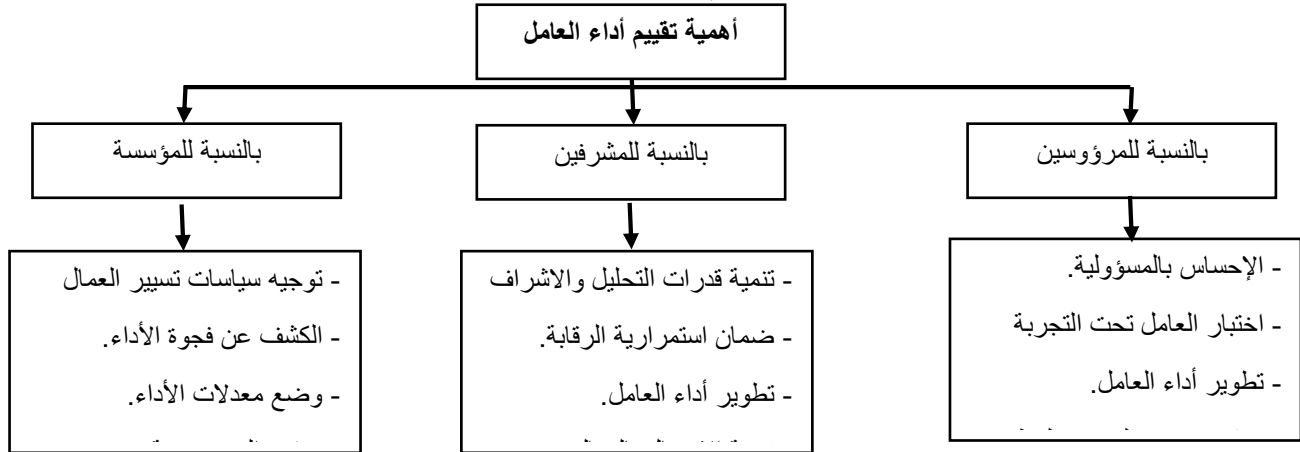
أشرنا فيما سبق إلى أن تقييم أداء العمال في المؤسسة هو من أهم الأنشطة التي تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، حيث يمكننا أن نلمس أهميته من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العمال بشكل خاص، والموضحة فيما يلي:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال (الأنشطة).
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تفادي جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المؤسسة لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومحددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلب من تنمية، تدريب، تقديم المكافآت والحوافز.

كما تنبع أهمية هذه الوسيلة عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، كاعتمادها وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى مساهمتها في تحسين أداء العامل وتطويره وأساس موضوعي لرسم سياسات الاختيار، التعيين. ويوضح الشكل (7) أدناه أهمية عملية تقييم أداء لكل من العمال، المشرفين والمؤسسة ككل.

الشكل (02): أهمية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة



المصدر: نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سونلغاز)، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 26.

يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات،



والتي تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات مرضية متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المؤسسات يضع الأداء التنظيمي تحت السيطرة، فيرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية في مسعى إلى تطوير الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء¹.

المطلب الثالث: مكونات ومحددات أداء المورد البشري

أولاً: مكونات الأداء

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:

- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- بنوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.
- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

ثانياً: محددات أداء المورد البشري.

إن الأداء يمكن النظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في: مستوى الأداء = المقدرة على العمل به الرغبة في العمل².

أ- الجهد: ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

ب- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ج- إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الاتجاه، يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذل جهوداً فائقة بالرغم من امتلاكه لقدرات فائقة وعدم فهمه لمهمته فان أدائه لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وبالتالي عمله لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

1 عمر وصفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

2 علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص: 28.



المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

العوامل المتعلقة بالمورد البشري: وتتعلق بقدراتهم ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل مثل: فئات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة في العمل، الجنس، وأهمية العمل بالنسبة للعامل، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى لإشباعها¹، وكذا مشكلات الرضا الوظيفي لديهم التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا تقتصر على الحوافز المادية وحدها بل تتأثر بالحوافز المعنوية أيضا².

العوامل المتعلقة بالوظيفة: وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة: وتعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه، حيث تلعب خصائص الوظيفة التي يمارسها المورد البشري ومحتواها دورا كبيرا في التأثير على فعالية أدائه، وتتمثل هذه العوامل في: التكبير الوظيفي، ودرجة إثراء الوظيفة، وكذا السيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الوظيفة³.

2- عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة: وهذه العوامل يتأثر بها هذا الأخير لكونه يعمل في وظيفة معينة والتي تتمثل في: الأجر والحوافز المادية والمعنوية، والشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى، والعلاقات مع الآخرين، وكذا الشعور بالإنجاز، واستغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل⁴.

العوامل المتعلقة بالمؤسسة: وهذه العوامل تنشأ من كون الفرد يعمل في إطار جماعة داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومن بين هذه العوامل:

1- ظروف العمل ونمط الاتصال: تهدف التنمية السليمة للموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد العاملين بما يتناسب ومتطلبات العمل وأهداف الإدارة والأفراد، وتعد الاتصالات من بين الوسائل الفعالة في تطوير أداء الأفراد مقابل ما تحصل عليه من معلومات حول مختلف جوانب العمل.

2- نمط الإشراف والقيادة: تعتبر جوانب القيادة من بين أكثر العمليات تأثيرا على أداء العاملين، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الأفراد من خلال تأثيره على رضاهم عن العمل، فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء ويوجهانه نحو الأداء الصحيح والمرغوب⁵.

1 بلال مشعل، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير

مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 4.

2 مصطفى نجيب شايوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 101.

3 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 186.

4 بلال مشعل، مرجع سبق ذكره، ص: 4، 5.

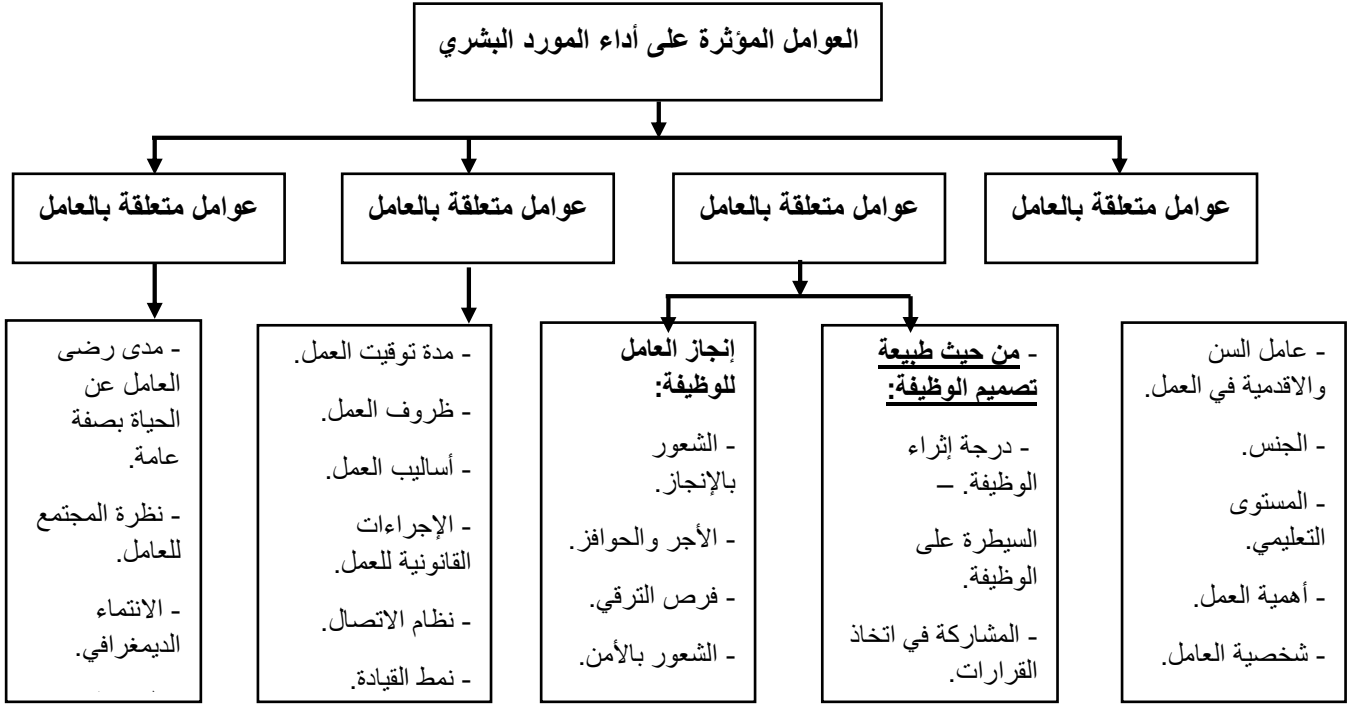
5 نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 186.



3- غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها أهداف محددة ومفصلة للأعمال لا تستطيع أن تقيس ما تحقّقه من إنجازات أو متابعة ومراقبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقاً.

العوامل البيئية: إن أغلب هذه العوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة التي تؤثر على أداء العامل بصورة غير مباشرة. 2 والشكل الموالي يوضح هذه العوامل

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري.



المطلب الثاني: أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

1- أثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري

يعد الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، فالوقت الفعال نصف الإدارة وهو يعد من أغلى الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة وهو بعد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وقد أصبحت إدارة الوقت أحد أهم المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم النجاح الإداري وفاعلية إدارته في الأداء أو تقديم الخدمة بشكل أفضل لمواجهة هذه التحديات، وبذلك فإن تبني تلك الأساليب وتطبيقها بشكل تكاملي وهادف نحو تحقيق أهداف المؤسسة الذي يعتبر المطلب الرئيسي لهذه الأخيرة لأنها في نهاية المطاف سوف تقيّم كفاءتها وفاعلية أدائها النهائي من خلال أثرها على أداء عمالها.

إلا أن مفهوم إدارة الوقت يختلف باختلاف العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مؤسسة لأخرى، ويعد سلوك العامل تجاه الوقت سلوكاً مكتسباً من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن مفهوم الوقت



وقيمته وأهميته، إذ أن الوقت مورد نادر يختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو إحلاله أو توفيره أو مضاعفته، ولذلك من المفروض أن يستغل بشكل فعال وذلك لتحقيقه الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، وكما يقول بيتر دراكر " إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر " ¹.

إن العديد من الأفراد داخل التنظيم يشكون من ضيق الوقت ذلك لأن الساعات الرسمية غير كافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم، ففي بعض الأحيان يقضون أوقات طويلة متوقفين عن العمل لسبب أو الآخر، وبالتالي تتراكم الأعمال بسبب عدم إنجازها في وقتها المخطط أو المحدد فنجدهم يسارعون في إنجاز هذه الأعمال على حساب الجودة والمواصفات والتكاليف، ويرجع أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت في المؤسسة إلى عدم كفاءة العملية الإدارية والتي نعني بها ضعف القدرة والمهارة والمعرفة لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، أو إلى سوء الاستخدام الناتج عن عدم وضع الفرد المناسب في الوظائف التي تناسب قدراتهم وإمكانياتهم، أو يكون أيضا بسبب انخفاض العملية التكوينية أو انعدامها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر إلى العمالة القادرة على إنجاز العمل في الوقت المطلوب ².

ومنه فالمؤسسة تسعى إلى البحث عن سبل استغلاله بشكل فعال وتقليل الوقت الضائع هدرا دون أي فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع انتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد، فالمؤسسات اليوم تبحث عن العمال الأكفاء والذين من خلال تكوينهم على كيفية القيام بالمهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل في أثناء ساعات الدوام وكذا الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق الغاية المنشودة ³.

حيث تهدف الكثير من البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة إلى خفض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ العمل أو مهمة ما، فتوفير الوقت أمر هام جدا لأن وقت العمل يساوي مالا في صورة أجور، مرتبات أو أرباح تدفع مباشرة للعامل، وهناك فوائد عديدة تنتج عن ادخار الوقت تتمثل أهمها فيما يلي ⁴:

- 1- الأجور والمرتبات: تأتي أكثر وفورات الوقت من تخفيض تكلفة العمالة في أداء العمل، حيث يتم حساب ذلك بضرب ساعات العمل التي يتم توفيرها في تكلفة العمالة في الساعة الواحدة، بحيث نستطيع حساب قيمة العمل بالوحدات النقدية خلال ساعة من الوقت، وعموما فإن متوسط الأجر بالإضافة إلى نسبة من الأرباح يمكن الاعتماد عليه في أغلب الحسابات، وكمثال على ذلك بعد الانتهاء من أحد برامج إدارة الوقت قام المشاركون بتقدير متوسط ما يوفره كل مشارك من وقت بما يساوي 74 دقيقة يوميا أي ما يعادل 25, 31 دينار يوميا، أو 11250 دينار سنويا، اعتمادا على متوسط الراتب بالإضافة إلى المزايا لكل مشارك.
- 2- تخفيض مدة التمرين على العمل: تساعد برامج التكوين أيضا على تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعمال الجدد، إذ أن كل

1 زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2012، ص: 168-177.

2 إلياس بوجعادة، مرجع سبق ذكره، ص: 87، 88.

3 زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

4 بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم

التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص: 57.



شخص جديد مهما كانت خدمته وثقافته يحتاج إلى فترة للإلمام بظروف الوظيفة التي التحق بها، ويعتمد على هذا العامل إما على نفسه أو على الإرشادات والتوجيهات والمعلومات التي تعطى له من قبل المؤسسة، ولا شك أن هذه المعلومات والإرشادات إن وجدت تقلل من هذه المدة وتساعد على القيام بعمله على الوجه المطلوب وبأسرع ما يمكن.

ذلك أن تكوين العامل وإكسابه المهارة والخبرة اللازمة للعمل، يعني الرئيس من مسؤولية متابعة أعماله باستمرار، كذلك يقلل من عدد الوظائف اللازمة للإشراف¹.

إذن إن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المدبرون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الانتاجية، ولقد أظهرت دراسات عدة أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءته سواء على الصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فالإدارة الفعالة للوقت تمكن العامل من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، كما أوضحت دراسة (أبو زيادة 2012) أن هناك تأثيراً كبيراً الفاعلية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وأكدت عدة دراسات على وجود علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين أداء المورد البشري فمثلاً دراسة (الطراونة 2002) تبين لنا أن هناك علاقة معنوية بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ولكن من المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات للأداء الوظيفي، لذلك فمن الضروري تنظيم الوقت وحسن استثماره لتجديد قوى المورد البشري وحثه على إتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته².

2- أثر التكوين على كمية أداء المورد البشري

يعتبر المورد البشري من بين العوامل الأساسية المؤثرة على كمية الأداء الذي يحققه كل من الفرد والمؤسسة، حيث تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومهارات وتعاون كل عضو بها على حدى، وبالتالي فإن توفير العوامل المادية في المؤسسة تؤثر على كمية الأداء المقدم من قبل الأفراد، إلا أنه يبقى غير كاف من أجل تحسين أداء المورد البشري، حيث لا بد من إعطاء الاهتمام الكبير لعامل القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له.

ومنه إذا كان قصور الفرد من جانب القدرة فإنه من بين الوسائل المستعملة في هذه الحالة هي التكوين حيث يساعد على تأهيل الفرد العامل وإكسابه المؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته وهو ما ينعكس على سلوكه في أداء عمله، حيث نجد أن تكوين المورد البشري أمر مهم خاصة للفرد الذي تتقادم معارفه أو عند إدخال أساليب عمل جديدة، حيث تقوم المؤسسة باختيار أسلوب التكوين المناسب الذي يحتاجه هؤلاء الأفراد والذي يضمن لهم اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء عملهم³. وباعتبار أن التكوين يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد، فهو يؤدي إلى تحسين أدائهم

1 المرجع السابق، ص: 57

2 رابحة تيسير غزوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012، ص: 40.

3 الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على الانتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص: 87.



ومنه فكمية إنتاج العامل ترتفع بزيادة حجم التكوين، ويمكن قياس العائد من التكوين من خلال الإنتاجية بافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين = إنتاجية الفرد بعد التكوين - إنتاجية الفرد قبل التكوين.

يكون من السهل حساب الأثر والعائد من التكوين من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التكوين وبعدها، ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينهما، حيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة على مدى نجاعة وملائمة التكوين، بحيث إذا كان هذا المقياس إيجابياً فذلك دلالة على أن التكوين ملائم وساعد في تحسين الأداء وإذا كان العكس فهو سلبي، وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين

معدل الارتفاع في الإنتاجية =

الإنتاجية قبل التكوين

يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة التكوين، وبذلك فهو يقيس أثر التكوين على الإنتاجية بحيث يمكن استعماله في قياس فعالية البرنامج التكويني وانعكاسه على الأداء¹.

ومنه فزيادة كمية الأداء بالاعتماد على الموارد البشرية لا يتم إلا بجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر، ذلك أن الإنتاجية تعتبر مدخل لتحفيز وتمكين الأفراد من العمل حتى يصبحوا أكثر فاعلية، فلكي تزيد المؤسسة في كمية الأداء المقدم لابد أن تكون هناك رغبة حقيقية لدى الأفراد، وأن تكون لديهم القدرات اللازمة لذلك.

ومنه تعتبر كمية الأداء مؤشر هام بالنسبة للمؤسسة والذي يعبر عن كفاءة مواردها البشرية وتعكس كمية الأداء الذي يقدمه الفرد العامل في عمله، وتتأثر كمية أداءه بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، وتتمثل العوامل على المستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما القدرات والاتجاهات، وتسيطر المؤسسة بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ومن أهمها برامج التكوين التي تساهم في تحسين قدرة الفرد على أداء عمله².

3- أثر التكوين على جودة أداء المورد البشري

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين جودة منتجاتها ذلك لما تحفقه من مزايا كإخفاض التكاليف نظراً لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل ومعدلات تأخير أقل والاستغلال الأفضل للخامات والوقت وكتيجة لهذا تتحسن الإنتاجية، كما أن الجودة العالية تؤدي إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق مع فرض أسعارها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباحها ويمكنها

1 الهاشمي بجاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر،

2009، ص: 120.

2 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 46.



إن الجودة بمفهومها البسيط تحمل كل معنى يريده لها العميل، و فقط بفهم معنى الجودة بالنسبة لعميلك يمكنك إيجاد سبلا لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها، ونقول عن السلع والخدمات أنها ذات جودة في حالة ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف التي صممت لأجلها، فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب أو التلف وإعادة العمل، وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوي المستهلكين، والجودة هي تحسين الأداء، وبذلك فإنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

إن من أبرز سمات المؤسسات المعاصرة قدرتها على استيعاب وتكريس مفهوم الجودة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوما شاملا للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو أي مؤسسة، ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم الاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة، كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر البحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة، هذه الأخيرة التي تساهم إيجابا في أرباح المؤسسة¹.

ومنه فالمؤسسات اليوم تعتمد على مواردها البشرية باعتبارهم مصدرا لإعطاء اقتراحات التحسين في كل من التصميم أو الإنتاج أو طرق التصنيع، وتعتبر حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة الاقتراحات التطوير، وهذا ما يزيد من إحساس الأفراد بانتمائهم للمؤسسة وأنهم جزء حيوي منها.

إن تحسين الجودة من أهم وأكثر الأهداف التي تسعى برامج تكوين الموارد البشرية إلى تطويرها، بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة في العاملين التي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أو في الزيادة الواضحة في معدلات الأخطاء في العمل وذلك من خلال:

- 1- تقليل الفاقد أو العادم: إن التكلفة الأكثر وضوحا والتي تعكس مستوى الجودة الرديئة تتمثل في العيوب الناتجة عن الأخطاء، مثل المنتجات المعيبة والمواد الخام التالفة، فجميعها ناتجة عن رداءة الجودة، وكلها عبارة عن تكلفة. ولذلك تخصص برامج التكوين لإكساب العامل الجديد منذ التحاقه بعادات معينة في العمل من شأنها أن تساعد على استخدام الموارد بشكل يضمن تخفيض التالف إلى أقل قدر ممكن وذلك من خلال تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأفراد أثناء العمل مما يترك أثر إيجابي على الجودة في المنتج.
- 2- إعادة العمل: كثيرا من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة لإعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء، ولهذا فإن

¹ إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص: 84-86.



التكوين يعمل على تخفيض أخطاء العمل، بحيث أنه يؤدي إلى إكساب الفرد العامل الطريقة الصحيحة لإنجاز عمله، وهذا من شأنه أن يقلل من هذه الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها أثناء قيامه بعمله مما يترك أثر إيجابي على جودة المنتج¹.

وتظهر أهمية ودور الموارد البشرية في عملية تحسين الجودة من اختيار العمال ذوي القيم التي تتماشى مع متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم الاهتمام بتكوين هؤلاء الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة وذلك بعقد برامج تكوينية يستفيد فيها الأفراد المشاركون في هذه البرامج بتعلم أساليب الرقابة على الجودة، حيث يكون الهدف من عملية التكوين تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد وإكساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات، ونشير إلى أن برنامج تحسين الجودة ليس هدف في حد ذاته ولكنه وسيلة مستمرة ومنظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة لتحقيق أداء المؤسسة ككل، كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال وذلك بإشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد².

4- أثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري

يعد المورد البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها الداخلية والخارجية والمصدر الرئيسي لفاعليتها، نظرا لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقا لخصوصية المؤسسات في تقديم منتجاتها وخدماتها والوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها³.

والأداء هو عبارة عن جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ التوجيهات، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته.

ومن خلال هذا المنظور فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، فالقدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموعة آرائه واتجاهاته وسلوكاته.

وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، والذي يقلل التكاليف ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين⁴.

1 بلال كرامش: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسويق، جامعة جيجل، 2007، ص: 37، 38.

2 إلياس بوجعادة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

3 بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008، ص: 153.

4 صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ص: 387، 388.



كما تعبر أيضاً عن الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل¹.

كما يمكن القول أن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنح له القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب².

إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكوناً أساسياً للأداء إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد، فلقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي يحتل فيها التكوين والتدريب مكان الريادة³.

ومنه يمكن القول أن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى انجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده.

ولغرض إظهار الإمكانيات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يتعين على المؤسسات الاهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا الأخير وتطوير هذه القابليات والإمكانيات والمهارات عن طريق إعداد برامج تكوينية متخصصة لكل مجال من مجالات العمل، ذلك أن العامل المكون والمستفيد من عملية التكوين سوف يكتسب خلالها مهارات ومعارف جديدة بالإضافة إلى المزايا المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله لأكثر من مستوى إداري⁴.

المورد البشري بما يملك من قدرات ومهارات ورغبة في العمل هي عناصر حاسمة لتحقيق الكفاءة في أداءه، وذلك باعتباره مركز اهتمام كافة المؤسسات، ولمواجهة التحدي ومسيرة التغيرات الحاصلة وتعميم الثقافات المهنية الجديدة لابد للمؤسسة أن تقوم بتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال منحهم فرصة للتكوين وتحسين مستواهم العلمي مما يؤهلهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية، باعتبار أن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات التي تحدد إنجازاتهم في العمل ويكسبهم الثقة بالنفس ما يسمح لهم من القيام بعملهم دون إشراف أو توجيه مما ينعكس على سلوكهم.

فعلاقة التكوين بكفاءة الأداء لا تقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة يمكن تصنيف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، والذي يظهر من خلال⁵:

– الإحساس بالرضا لدى العاملين.

1 خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، بدون طبعة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 331.

2 عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 224.

3 رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص: 194.

4 بطرس الشكر، لوي لطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

5 الهاشمي بجاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر،

2009، ص: 125.



- تقوية العلاقات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصال.

- تخفيض حوادث العمل.

- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

- تنمية تعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.

- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل... الخ.

ومنه فكفاءة الأداء تتحقق من خلال معرفة الفرد كيف يؤدي وظيفته بطريقة فعالة وعلى الوجه المطلوب في بيئة العمل، كما أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرط ضروري لنجاح الفرد والمؤسسة، ذلك أنه عندما يصبح جميع العاملين بالمؤسسة يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤذونه بالشكل المطلوب وبالكفاءة المطلوبة، سوف يؤدي ذلك لمساعدة المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة وكما تم التخطيط لها¹.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري.

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات و المنظمات اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظف في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة ، إذن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظف مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات ، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظف في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة ، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظف وتعيينه ، وإنما يجب إعداده وتنمية قدراته على أداء الأعمال المسندة إليه و مساعدته في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة الأداء الأعمال وصقل المهارات ، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظف ومن أهمها :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم 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

1 بطرس الشكر، لوي لطيف، مرجع سبق ذكره، ص: 167.



واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

- المساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها¹.

1 بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014،



الخلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء من خلال التعريف به، وأيضاً أهميته بالنسبة للعاملين أو المؤسسة، وكذا مكوناته ومحدداته، كما تم التطرق إلى عوامل تأثير التكوين على أداء المورد البشري لنخلص في الأخير إلى دور التكوين في تحسين الأداء حيث تبين لنا أن التكوين نشاط ووظيفة رئيسية يسعى إلى تحسين أداء المورد البشري وإكسابه المهارات التي تلزمه لممارسة وظيفته وكذلك مواجهة أي تغير سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل التعريف بمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال محاولة دراسة أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مديرية التربية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص الأول منها للتعريف بمنهجية البحث وإجراءات الدراسة المتبعة حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي وزع على أفراد العينة المختارة، ثم قياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما المبحث الثاني فيتطرق إلى خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، الدرجة العلمية). ثم يتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة، حيث نقوم بعرض نتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.



المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث.

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

حيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مديرية التربية بولاية المسيلة. فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية لعينة من موظفي مديرية التربية بولاية المسيلة، بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

الفرع الأول: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المجال الممثل لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.22 الإحصائي.

الفرع الثاني: المصادر الثانوية

لمعالجة الإطار النظري للبحث، قمنا بالاطلاع على مجموعة من المراجع والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الإنترنت.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة



يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة بولاية، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 50 موظف بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدنا في بحثنا هذا على جميع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكننا من الحقائق التي نسعى إليها بإتباع الخطوات التالية:

الفرع الأول: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبيان، بما أنه يعتبر أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً في البحوث العلمية على الرغم من أن هنالك العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات فإن الاستبيان كوسيلة وحيدة أو مستخدماً مع وسائل أخرى هو أكثر وسائل جمع البيانات شهرة وانتشاراً.

الفرع الثاني: تصميم استمارة الأسئلة

قبل التطرق لكيفية تصميم استمارة الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مديرية التربية بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستمارة أيضاً إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية.

ب- التعرف على أثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية

ج- التعرف على مدى مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

وفيما يخص تصميم استمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت ثلاثي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (01) يوضح سلم ليكرت ثلاثي الأبعاد ودرجات المقياس

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	نعم	لا	لا أدري
الدرجة	01	02	03

وقد قمنا أيضاً بالإجراءات الآتية:

1- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض أسئلة الاستمارة على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.



3- تعديل أسئلة الاستمارة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.

4- تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، والتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.

6- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.22.

وقد تم تقسيم استمارة أسئلة إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من فقرتين فقرات وهي (الجنس، الدرجة العلمية) والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة أسئلة.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة ب أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مديرية التربية بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (02)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

الجدول رقم (02): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية	1 - 7	7	19.05
2	أثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية	8 - 13	6	23.81
3	أثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	14 - 20	7	23.81
المجموع	-	1 - 20	20	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (...) أن عدد فقرات المحور الأول بعنوان أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية بلغ 7 فقرات بنسبة 19.05% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني ومعني ب أثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية 6 فقرات بنسبة 23.81% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث بعنوان أثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية 7 فقرات بنسبة 23.81%.



المطلب الرابع: تحليل خصائص العينة

تعرف العينة على أنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"¹

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب خصائص ومتغيراتها

سنحاول من خلال هذا المطلب تشخيص أفراد العينة من حيث الجنس، المستوى الدراسي.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

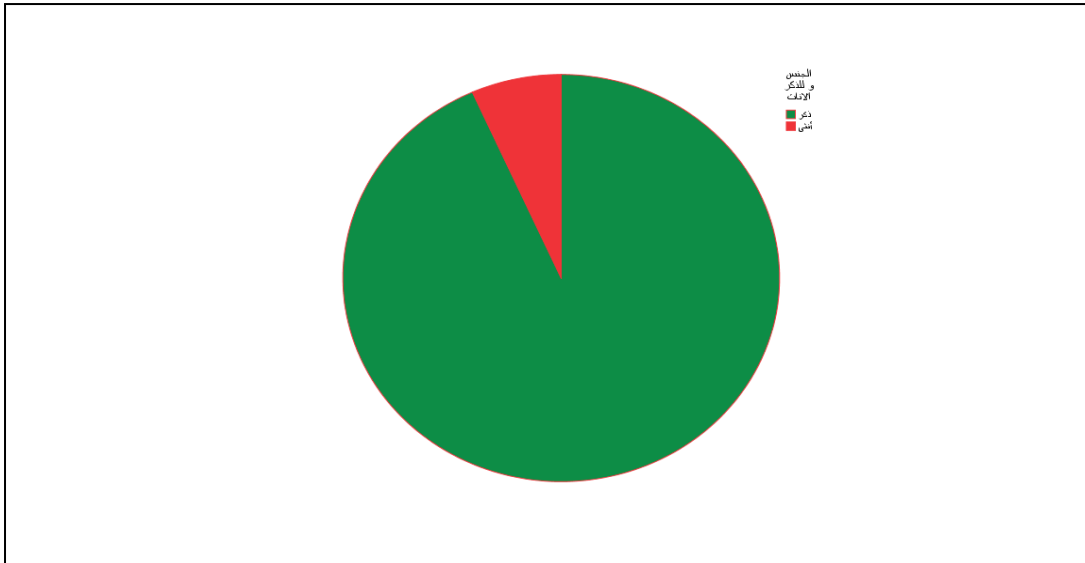
نوضح من خلال الجدول والشكل أدناه تقسيمات أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	38	93.3	93.3	93.3
أنثى	12	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

1 - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي لقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 ص84.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً



من خلال الشكل والجدول رقم (03) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 93.3% بالنسبة للذكور و 6.7% بالنسبة للإناث حيث نلاحظ أن نسبة الذكور مرتفعة جداً مقارنة بالإناث، وهذا راجع إلى عادات وثقافة المجتمع محل الدراسة وطبيعة هذه الوظيفة تحتاج إلى إمكانيات كما تتطلب هذه الوظيفة جهداً كبير وهو ما لا تستطيع الإناث القيام به.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

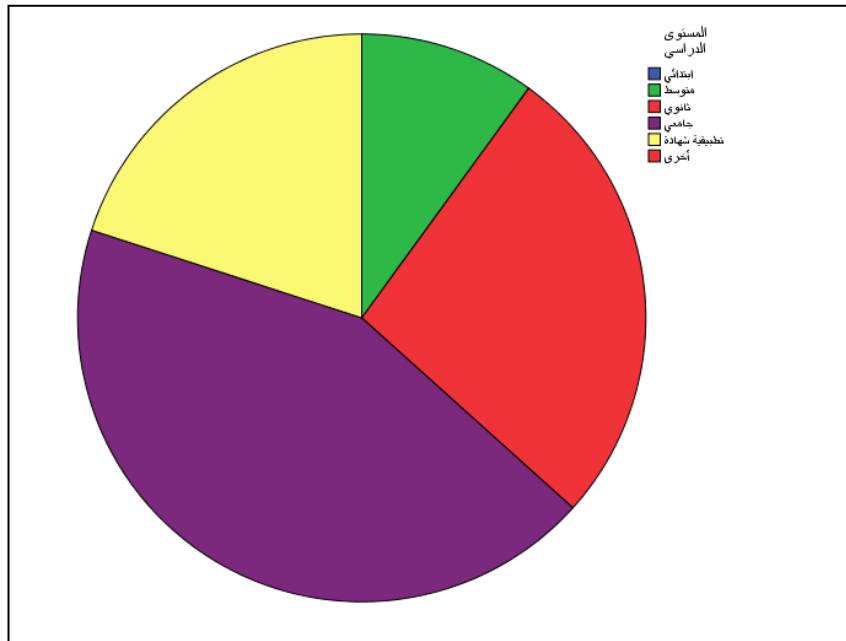
قصد معرفة المستوى التعليمي لأفراد العينة، قمنا بتصنيفهم حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه، وذلك حسب ما يوضحه الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (04): أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ليسانس	14	10.0	10.0	10.0
ليسانس	14	26.7	26.7	36.7
ماستر	20	43.3	43.3	80.0
دكتوراه	2	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الشكل الأعلى الجدول رقم (04) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الدراسي بنسبة 10% للذين لهم مستوى اقل من ليسانس ونسبة 26.7% للذين مستواهم ليسانس ونسبة 20% للذين لديهم ماستر ونسبة 43.3% للذين مستواهم جامعي، نلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي هذا ما يمكن من تشكيل قيم ثقافية صالحة وشخصية الفرد منها ويمكن من تحقيق إنتاجية مرتفعة وعمل متميز يعود على الفرد إيجابيا وعلى المنشأة، وهذا مؤشر هام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان، بحيث يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

ويقصد به التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك كالتالي:

أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا للآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق 1).

ب- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع استمارة الأسئلة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً



من ثبات استمارة الأسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (13) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

الجدول رقم (05): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية	7	0.927
2	أثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية	6	0.803
3	أثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	7	0.953
	مجموع فقرات الاستبيان	20	0.860

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.803-0.953) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة معاً بلغ 0.860 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سميرونوف)

سنعرض اختبار كولجروف - سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.



الجدول رقم (06): بين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

رقم المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية	0.121	0.200
02	أثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية	0.114	0.200
03	أثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	0.122	0.200

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة أقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

سننظر في هذا المطلب إلى عرض نتائج المتوصل إليها من خلال عينة الدراسة ومن ثم تحليلها.

الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق ب أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية
نوضح من خلال الجدول رقم (07) تحليل فقرات المحور الأول:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً



الجدول رقم (07): يوضح تحليل فقرات المحور الأول المتعلق ب أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد

البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	هل عملية التكوين تساعدك في تأدية مهامك	3.70	1.149	3.336	0.002	عالي	2
02	هل عملية التكوين في نظرك ضرورة ملحة	3.60	1.133	2.902	0.007	عالي	3
03	عل استفدت من عملية التكوين	3.63	1.245	2.786	0.009	عالي	4
04	هل المدة المخصصة لتكوين كافية	4.13	1.042	5.959	0.000	عالي	1
	هل لديك فائدة إيجابية من وراء التكوين	3.53	1.252	2.333	0.027	عالي	3
	هل لجأت للتكوين من نفقاتك الخاصة	3.80	0.847	2.174	0.000	عالي	2
	هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف المؤسسة	4.20	0.761	2.635	0.000	عالي	1
	كل فقرات المحور الأول	3.765	1.142	2.527	0.000		/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(07) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (ستيودنت).

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري 1.042 وبلغت القيمة t المحسوبة 5.959 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً



وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.765 وانحراف معياري 1.142 وبلغت القيمة t المحسوبة 5.527، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول يوضح أثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية

الفرع الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بأثر انواع التكوين بآداء الموارد البشرية

نوضح من خلال الجدول رقم(08) تحليل فقرات المحور الثاني:

الجدول رقم(08): يوضح تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بأثر انواع التكوين بآداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	التطورات التكنولوجية من أسباب اللجوء للتكوين	4.13	0.900	6.901	0.000	عالي	2
02	هل استفدت من التكوين خلال فترة تربصك	3.47	1.167	2.191	0.037	عالي	3
03	هل يؤثر التكوين الذي تلقيته على أداء مهمك	2.97	1.351	1.546	0.133	عالي	5
04	هل التكوين حسن من مستواك في العمل	4.47	0.571	14.06	0.000	عالي	1
05	هل استفدت من التكوين في الخارج	3.17	1.177	2.149	0.40	عالي	4
	هل أحرزت تقدما في تأديتك عملك بعد تلقيك للتكوين	3.67	1.028	3.551	0.001	عالي	2
/	كل فقرات المحور الثاني	3.640	0.644	5.442	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (ستيوننت).

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.47 وانحراف معياري 0.571 وبلغت القيمة t

المحسوبة 14.06 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً



بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.640 وانحراف معياري 0.644 وبلغت القيمة t المحسوب 5.442، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثاني يوضح أثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية

الفرع الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
نوضح من خلال الجدول رقم (09) تحليل فقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (09): يوضح تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	هل توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة	4.30	0.651	10.93	0.000	عالي	1
02	التوقيت الزمني للدورة التكوينية لا يتعارض مع الدوام الرسمي	4.20	0.847	7.761	0.000	عالي	3
03	هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	4.37	0.718	10.42	0.000	عالي	2
04	هل تعمل الادارة على تفعيل الاتصال الاداري وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات	3.73	0.828	4.853	0.000	عالي	5
05	هل مسؤولك المباشر يشجعك على تأدية مهمك	4.27	0.944	7.346	0.000	عالي	4
	هل المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال	3.67	1.322	2.763	0.010	عالي	3
	برامج التكوين تعد وسيلة تساعدك على الاطلاع على ماهو جديد في مجال عملك	3.90	0.995	4.955	0.000	عالي	1
/	كل فقرات المحور الثالث	4.173	0.483	13.29	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (ستودنت).



احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.30 وانحراف معياري 0.651 وبلغت القيمة t المحسوبة 10.93 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ 4.173 وانحراف معياري 0.483 وبلغت القيمة t المحسوبة 13.29، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث يوضح أثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات محاور الدراسة.

هو أحد أساليب الإحصاء الاستدلالي الذي تستخدم فيه بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لاتخاذ قرارات أو إصدار أحكام حول قيمة معلمة أو أكثر من معالم المجتمع.¹

الفرع الأول: اختبار فرضية المحور الأول

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
نقبل	نرفض	0.000	1.699	5.527	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن اختبار T للمحور الأول بلغ 5.527 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.699) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) وهي أقل من (0,05) و ذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للموارد البشرية

الفرع الثاني: اختبار فرضية المحور الثاني

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية

¹ - جواهر محمد الزيد، فرضيات البحث العلمي واختبارها، نشرت الأحد 1434/5/5هـ، www.ecsme.ksu.edu.sa

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة مديرية التربية لولاية المسيلة أنموذجاً



الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية

الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.699	5.442	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 5.442 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.699) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) وهي أقل من (0,05) و ذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 و التي تقول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر أنواع التكوين بأداء الموارد البشرية

الفرع الثالث: اختبار فرضية المحور الثالث

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية



الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بال محور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.000	1.699	13.29	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 13.29 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.699) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) و هي أقل من (0,05) و ذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ و قبول الفرضية البديلة H₁ و التي تقول أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية إيجابية لأثر مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .



الخلاصة

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على مجتمع الدراسة الذين استفادوا من برامج تكوينية بمديرية التربية لولاية المسيلة، وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة، حيث تم إثبات أنه: هناك أثر للتكوين على تحسين أداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة، وبصفة خاصة عملية تقييمها، ووجود أثر لكل من برامج التكوين والمكون على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.



يعتبر المورد البشري العنصر الوحيد الذي لا يمكن التنبؤ بمدى قدرته على العمل والطاقة التي يمكن أن يمنحها لخدمة المؤسسة أو بمنعها منها، وعملية التكوين كما سبق وذكرنا تعد إحدى الوسائل التي تمكن المؤسسة من استغلال هذه الطاقة بكفاءة وفعالية، وذلك بإكساب المورد البشري مختلف المعارف والمهارات والقدرات، كما لا بد أن تتناسب برامج التكوين مع الهدف المتوخى تحقيقه لكلا الطرفين (المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

وكما هو معروف فإن الأداء الفعال للمورد البشري لا يتحقق إلا بمجموعة من الشروط تماشيا والمحددات المؤثرة عليه، ولتفادي النقائص التي تشوبه لا بد أن تتبنى نظاما كفؤا لتقييمه وتقويمه.

ومن خلال دراستنا للتكوين ومعرفة أثره على أداء المورد البشري في الجانب النظري، ومن خلال دراستنا لواقع التكوين في مديرية التربية لولاية المسيلة، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت على اختبار فرضيات الدراسة، كذلك قمنا بتقديم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية، ووضع آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

1-النتائج

- تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها.
- يعتبر التكوين نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة أدائهم وأداء المؤسسة.
- تعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة من مراحل العملية التكوينية، وعلى الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافيا لنجاح باقي مراحل العملية التكوينية، إلا أن الفشل فيها يؤدي إلى فشل العملية التكوينية بكاملها.
- تنقسم الاحتياجات التكوينية وفقا لمعيار التنظيم الإداري إلى احتياجات المؤسسة، احتياجات الوظيفة، احتياجات الأفراد.
- تمر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بأربع مراحل أساسية هي: تحديد الاحتياجات التكوينية، وضع وتصميم برامج التكوين، تنفيذ برامج التكوين، تقييم نتائج عملية التكوين.
- تتضمن برامج التكوين أنشطة متعددة ومتنوعة، تتميز بالتجدد والتكامل بين مختلف الجوانب النظرية والعلمية في إطار يتميز بالمشاركة والتفاعل بين مختلف الأطراف.
- إن عملية التكوين تتسم بالشمولية، فهي تأخذ الوظائف المختلفة في المؤسسة سواء الفنية أو الإدارية.
- إن العملية التكوينية وسائل وطرق متعددة يتم من خلالها إيصال المعلومة المتعلقة بالمهارة أو المعرفة المطلوبة إلى المتكويين، وتلعب هذه الوسائل دورا فاعلا في نجاح أو فشل برنامج التكوين.



- إن عملية تقييم البرامج التكوينية تعتبر من أهم وأصعب مراحل عملية التكوين لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح برامج التكوين في تطوير مهارات وأداء العاملين والتي تنعكس على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف برامج التكوين المحددة مسبقاً.

- من العوامل المؤثرة على نجاح عملية التكوين التركيز على توقعات المؤسسة من مواردها البشرية وعدم اهتمام المؤسسة بتوقعات هذه الأخيرة مع عدم قيامها بمتابعة وتقييم عملية التكوين.

- من شروط نجاح عملية التكوين الاختيار الدقيق للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح البرنامج التكويني وتحقيق أهدافه.

- يؤثر التكوين على أداء الأفراد، حيث يتحدد مستوى الأداء بقدرة الفرد على العمل ورغبته فيه، ويمكن للمؤسسة أن تؤثر على مقدرة الفرد عن طريق تكوينه، حيث يعمل ذلك على زيادة معارف ومهارات الفرد المتعلقة بعمله، وبالتالي زيادة قدراته ومن ثم أدائه.

- يترك التكوين أثر إيجابي على مخرجات العامل في المؤسسة، حيث ترتفع إنتاجيته بزيادة حجم التكوين، كما يؤثر التكوين على الوقت ذلك أن العديد من البرامج التكوينية تهدف إلى تخفيض الوقت المخصص لإنجاز العمل من قبل الفرد العامل الذي بدوره سوف يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، كما أن التكوين يعمل على تحسين الجودة، حيث تهدف البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة إلى تقليل أخطاء العمل وكذا المنتجات المعيبة.

- وتولي مديرية التربية لولاية المسيلة أهمية كبيرة لعملية التكوين حيث تهدف من خلالها إلى تحسين مستوى الأداء والتشجيع على الإبداع.

2-الاقترحات.

تبعاً لنتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكن لنا الإسهام في بعض الاقتراحات لتحقيق المؤسسة برامج تكوينية فعالة وتصل من خلالها إلى تحسين أداء مواردها البشرية:

- على المؤسسة أن تراعي مختلف مراحل إعداد البرنامج التكويني، وأن يكون شامل وبسيط وذلك من أجل استيعاب الأفراد مضمون هذا البرنامج.

- ضرورة اعتماد المؤسسة على طريقة تحليل الفرد في تحديد الاحتياجات التكوينية وعدم الاكتفاء بتحليل التنظيم والوظيفة، وذلك لجعل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية شاملة أي تلمس جميع الجوانب وبالتالي تساعد على تحقيق نتائج أفضل.

- ضرورة التنوع في البرامج التكوينية المقدمة للعامل، حيث أن هذا التنوع يساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجات الأفراد من



المهارات والمعارف والقدرات مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق أهداف هذه البرامج.

- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التكوينية بهدف تحفيز العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.

وربط نظام التكوين بنظام المكافأة والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على التكوين.

- تهيئة المناخ الملائم للعملية التكوينية وتقديم البرامج التكوينية للأفراد حسب تخصصاتهم وفئاتهم المهنية وحسب العدد الذي يسمح من استفادة المتكويين من مضمون هذه البرامج.

- الاهتمام باختيار المتكويين الأكثر كفاءة لتنفيذ البرامج التكوينية والقادرين على تشجيع الأفراد وتحفيزهم على الالتحاق بمثل هذه البرامج.

- الاهتمام أكثر ببرامج تكوين العامل الجديد لخلق نوع من الانسجام بين مستويات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة.

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التكوينية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين ومراعاة رغبتهم وتصوراتهم عند وضع هذه البرامج.

وفي نهاية المطاف فإن هذه التوصيات تعد إسهاما منا لتسليط الضوء على التكوين وأثره على تحسين الأداء الكلي

للمؤسسة تاركين المجال لدراسات أخرى مستقبلا.



- 1) أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
- 2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دط، دار الجامعية، مصر، 2004.
- 3) إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
- 4) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، القاهرة 2005.
- 5) بطرس الشكر: لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008.
- 6) بلال كرامش: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
- 7) بن عليّة زبيدة: دور التكوين عي تنمية الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، العلوم الاجتماعية، جامعة مسيلة، 2014.
- 8) بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 9) جواهر محمد الزيد: فرضيات البحث العلمي واختبارها نشرت الأحد 1434/5/5هـ، H2016، 15:13/05/18، www.ecsme.ksu.edu.sa
- 10) خليل محمد محسن الشماع: خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، بدون طبعة، دار المسيرة، عمان، 2000.



- 11) راوية تيسير غزاوي: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.
- 12) الربيع بوعريوة: تأثير التدريب على الانتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 13) رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 14) زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2012.
- 15) صالح خالص: تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية - الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر.
- 16) الطعاني احمد: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة ط1، عمان 2007.
- 17) عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار العالم الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 18) العبادي احمد: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاجتماعية، 2013.
- 19) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 20) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 21) علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة/مصر، 1975.
- 22) عمر وصفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.



(23) عيسى بن زعمة: دور التكوين في تحسين مستوى أداء الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية، 2016.

(24) كمال طايطي: دور التكوين في رفع الإنتاجية للمؤسسة، مذكرة ماجستير معهد العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، 2003/2002.

(25) محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

(26) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.

(27) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي لقواعد المراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 1999.

(28) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

(29) مهنانة جمال الدين: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، علوم سياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجلفة ل 2016/2017.

(30) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية والتنظيم المؤسسي، بدون طبعة، الإسكندرية، 1988.

(31) الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009.

استبيان

السلام عليكم أما بعد:

أرجو من السادة الموظفين لدى مديرية التربية لولاية المسيلة تقديم المساعدة من أجل إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ: أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة لمديرية التربية لولاية المسيلة (أنموذجا) من إعداد الطالبين: -حريزي زيد

- عريوة عادل

تحت إشراف الدكتور: القرني محمد

المعلومات الشخصية:

- س: ذكر أنثى العمر الدرجة العلمية: أقل ليسانس ليسانس ماستر دكتوراه

- أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمورد البشري

- أثر أنواع التكوين بأداء المورد البشري.

- مساهمة عملية التكوين في تحسين أداء المورد البشري

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	لا أدري
01	هل عملية التكوين تساعدك في تأدية مهامك؟			
02	هل عملية التكوين في نظرك ضرورة ملحة؟			
03	هل استفدت من عملية التكوين؟			
04	هل المدة المخصصة للتكوين كافية؟			
05	هل لديك فائدة إيجابية من وراء التكوين؟			
06	هل لجأت للتكوين من نفقاتك الخاصة؟			
07	هل التكوين يحقق أهدافك وأهداف المؤسسة؟			
08	التطورات التكنولوجية من أسباب اللجوء للتكوين؟			
09	هل استفدت من التكوين خلال فترة تربصك؟			
10	هل يؤثر التكوين الذي تلقينته على أداء مهامك؟			
11	هل التكوين حسن من مستواك في العمل؟			
12	هل استفدت من التكوين بالخارج؟			
13	هل أحرزت تقدما في تأديتك عملك بعد تلقينك للتكوين؟			
14	هل توفر المؤسسة (المديرية) برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة؟			
15	التوقيت الزمني للدورة التكوينية لا يتعارض مع الدوام الرسمي			
16	هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل؟			
17	هل تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات؟			
18	هل مسؤولك المباشر يشجعك على تأدية مهامك؟			
19	هل المؤسسة تقوم بتقييم أداء العمال؟			
20	برامج التكوين تعد وسيلة تساعدك على الاطلاع على ما هو جديد في مجال عملك.			



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): **حويزي زبيد** المولود(ة) بتاريخ: **1989/12/15** المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس.) رقم: **2014/28688** الصادرة بتاريخ: **2019/03/24** عن: **بلدية المسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة موارد بشرية** خلال السنة الجامعية: **2022/2021**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر تكوين الموارد البشرية في**
تحسين أداء الكلي المؤسسة - مديرية التربية
لولاية المسيلة - أنهو خجاً

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/16**

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): **عريوة عادل** المولود(ة) بتاريخ: **1985/05/16** ب: **بلدية المسيلة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.م.م.) رقم: **200888448** الصادرة بتاريخ: **2016/12/26** ب: **بلدية المسيلة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم تسيير** تخصص: **إدارة موارد بشرية** خلال السنة الجامعية: **2019/2020**
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر تكوين الموارد البشرية في**
تحسين أداء الكلي للمؤسسة - مديرية التنويع
لولاية المسيرة - أفودجا

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2019/06/16**

التوقيع و البصمة

