



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي
من إعداد الطالبين:
- ذباح عادل
- شايب رابح

بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
(دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية - برج بوعريريج -)

أعضاء لجنة المناقشة

| | | |
|--------|---------------|------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر أ | علاوي عبد الفتاح |
| مشرفا | أستاذ محاضر أ | ملياني بوبكر |
| مناقشا | أستاذ محاضر ب | الولهي ريمة |

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وعرفان

"كن عالما، فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلماء
فإن لم تستطع فلا تبغضهم.."

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا
الصحة و العافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "ملياني بوبكر" على
كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الأفاضل الذين نهلنا
من نبع علمهم طيلة تكويننا في التدرج وما بعد التدرج وإلى كل من ساعدنا
في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وشكر خاص لزملاء والزميلات.

إهداء

يطيب النهار إلا بطاعتك إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتنا ولا تزال إلى رفقاء المشوار اللذين
قاسمونا لحظاتنا رعاهم الله و وفقهم.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فعالية التكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة من موظفي مديرية الموارد المائية بولاية برج بوعريريج، وكذا التعرف على مستوى كل من التكوين والأداء الوظيفي، وكذلك إلى العلاقة بينهما، والكشف عن الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة التي تعزي إلى المؤهل العلمي و المؤهل الوظيفي، والأقدمية في العمل الحالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم القيام بدراسة تحليلية والتي هي عبارة عن تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة، الذي قدر ب (79) موظف، حيث استخدمنا برنامج SPSS للمعالجة، وفي الأخير خلصنا إلى أهم النتائج:

- التكوين له دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية بين الأداء والتكوين المعتمد في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الكفاءة، الفعالية .

Abstract

The current study aimed to identify the effectiveness of training and its role in improving the performance of human resources among a sample of employees of the Directorate of Water Resources in the wilaya of Bordj Bou Arreridj, as well as to identify the level of both training and job performance, as well as the relationship between them, and to detect differences in the level of job performance in a sample The study attributed to the educational qualification, job qualification, and seniority in the current work.

To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was relied upon, and an analytical study was carried out, which is an analysis of the results of the questionnaire that was distributed to the sample, which was estimated at (79) employees, where we used the SPSS program for treatment, and in the end we concluded the most important results:

-Training has an effective role in improving the performance of human resources in the Enterprise under study.

- There is a correlation between performance and approved training in the Enterprise.

Keywords: training, human resources, job performance, efficiency, effectiveness

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

الملخص

فهرس المحتويات

فائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري حول التكوين والأداء البشري

المبحث الأول: أساسيات حول عملية التكوين وأداء الموارد البشري 13

المطلب الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة 13

المطلب الثاني: مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته 20

المطلب الثالث: ماهية الموارد البشرية 23

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري 28

المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء: 28

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين: 31

المطلب الثالث: أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري: 36

خلاصة الفصل: 13

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعرييج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة 45

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة 45

| | |
|----|--|
| 50 | المطلب الثاني : تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة |
| 50 | المطلب الثالث :أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 53 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها. |
| 53 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية. |
| 55 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة. |
| 59 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة: |
| 62 | خلاصة: |
| 66 | قائمة المراجع: |

الملاحق

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 51 | مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي | 1 |
| 51 | ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة | 2 |
| 53 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 3 |
| 54 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 4 |
| 55 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 5 |
| 56 | التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين | 6 |
| 57 | التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد دافعية العامل | 7 |
| 58 | التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القدرات المعرفية والمهنية للعامل | 8 |
| 59 | تحليل الإنحدار لقياس أثر تبني المؤسسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية. | 9 |
| 60 | تحليل الإنحدار لقياس أثر لدافعية العامل على أداء الموارد البشرية | 10 |
| 60 | تحليل الإنحدار لقياس أثر للتكوين على أداء الموارد البشرية | 11 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 49 | الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية برج بوعريريج | 01 |
| 53 | أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس | 02 |
| 54 | دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 03 |
| 55 | أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 04 |

مقدمة

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 و المؤسسات 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 رأس 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 المؤسسة الإدارية فالتكوين في كل القطاعات سواء كانت إنتاجية أو خدمية لا يعتبر هدف بل وسيلة لتحقيق الأهداف .

تكون هذه الأهداف محددة طبقاً لبرامج تكوينية باعتبارها تقنية إدارية فنية وعملية هدفها هو الوصول بأداء واستخدام افرادها في العمل بأسلوب أمثل تتشعب 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 ، 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 الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

1-الإشكالية:

يعتبر الفرد أهم عنصر تقوم عليه المؤسسات للنهوض باقتصادها، فهو من أهم عناصر الإنتاج. أصبح الاعتماد على العنصر البشري أمراً حتمياً ومؤكدأ، لذلك هناك اهتمام أكبر بالعنصر البشري الذي يجسد الخطط وتنفيذ المشاريع التي تضمن تقدم وازدهار المؤسسة واستقرارها ورفع الإنسان .مؤشر التنمية على مستوى المجتمع.

التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يكتسب العامل من خلالها المعرفة والمؤهلات اللازمة لأداء العمل، حيث يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المنجز، ويلبي احتياجات العصر الحديث، ويتم ذلك من أجل مواكبة الدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري.

من خلال العرض السابق، يمكننا صياغة المشكلة الرئيسية للبحث والتي يتم طرحها:

ما دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ؟

لوصول إلى ذلك فضلنا التطرق لخطوات العملية لوظيفة التكوين من بداية التخطيط لها حتى إتمام إنجازها وتقييمها، وكذلك عملية تقييم الأداء. ولذا حاولنا معالجة هذا الموضوع انطلاقا من التساؤلات التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في ظل تبني المؤسسة وحرصها لعملية التكوين ؟

- ما هو دور التكوين في تحسين القدرات المعرفية والمكتسبات المهنية للعمل ؟

2-الفرضيات:

تعتبر الفرضيات من اهم المراحل المنهجية التي من دونها لا نستطيع القيام بأي دراسة أو بحث علمي. فهي عبارة عن حلول مؤقتة واحتمالية الوصول إلى الحقيقة.

فبعد تحديد الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

منها تفرعت الى فرضيات ثانوية وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبني المؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين عند مستوى الدلالة (0.05) على أداء الموارد البشرية.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدافعية العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

3-أسباب اختيار الموضوع:

ان البحث في أي موضوع له أسباب محددة تدفع الباحث إلى المتابعة والبحث ، وموضوع تكوين الموظفين ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات من القضايا المهمة التي تتطلب التحقيق والبحث في كل مؤسسة مع تأثيرها على كفاءة موظف وأدائهم .تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد تقديم عدد من المبررات الذاتية والموضوعية، حيث أن عملية البحث والاختيار ليست في حد ذاتها عملية بسيطة، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والاستكشاف وتخضع لمجموعة من العوامل النفسية والخارجية، لذلك من الأفضل أن يكون الموضوع المختار لنتائج الدراسة من مجموعة أفكار وخبرات الباحث ويكون ضمن المجال العلمي، المنافسة، وتشمل هذه المبررات:

3-1 الأسباب الذاتية:

-ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة متينة وقوية بتخصص تنمية وإدارة الموارد البشرية.

- كوني طالب وعامل في نفس الوقت جعلني أختار هذا النوع من المواد.

- المزيد من الميول الشخصية ومعرفة المزيد عن الموضوع.

3-2 الأسباب الموضوعية :

نظرًا لأن التكوين له أهمية كبير بالنسبة للفرد أو للعنصر البشري لتحسين أدائه وللمنظمة لتحقيق أهدافها، فإن المؤسسة تحتاج إلى أشخاص مؤهلين لمساعدتها في تحقيق أهدافها

توجد إمكانية البحث في هذه الدراسة، أي أنه من الممكن الدراسة والتحقيق والحصول على نتائج ملموسة.

-الاعتراف بالدور الفعال الذي يقوم به التكوين في تنمية ورفع كفاءة الأداء وتحسين المهارات المهنية للموارد البشرية

__ أهمية التكوين واثره في تحسين اداء الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الموضوع أو الظاهرة المدروسة والنتائج الرئيسية التي يمكن أن تستفيد منها، تستمد هذه الدراسة معناها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وتقدمه بطريقة بسيطة وسهلة الفهم، مما يجعلها في متناول القراء والباحثين على شكل محور وأساس نظري يمكنهم من ذلك. استكمال دراسة تكميلية أخرى، بالإضافة إلى حقيقة أن التكوين عملية ضرورية لإعداد قوة عاملة كفؤة، تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضًا في الدور الفعال الذي يلعبه التكوين كوظيفة أساسية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تسعى للتميز والكفاءة الأكثر إلحاحًا في المؤسسة، وكذلك في توضيح محتوى البرنامج التكويني. وتوافقه مع احتياجات المؤسسة، تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وتقديمه بطريقة مبسطة وسهلة الفهم، وبالتالي فتحه على مجال جديد يتعلق بمسألة الأداء بعد عملية تكوين الأفراد، بما في ذلك دعم الأعمال. التطوير حسب هذا الاهتمام هذا المجال وأهمية دراستنا تكمن في حقيقة أن هذا الموضوع مهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

5- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الوقوف على أهمية العملية التكوينية وأثرها على الموارد البشرية من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.
- دليل على مساهمة التكوين في مواجهة تحدي التغيير الداخلي والخارجي في العمليات الصناعية.
- توفير المعلومات حول التكوين وأثره الإيجابي على الجانب الإنساني من أجل تحقيق تنمية اقتصادية ناجحة.
- تهدف بالدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.
- عرض أهمية التكوين ومدى تأثيره على العاملين.

6- منهج الدراسة:

- نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الاطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة إحدى المؤسسة

العمومية الادارية وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع، بعرض إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على الاشكالية.

7-تحديد المفاهيم

7-1 التكوين

التكوين ذو أهمية كبيرة للمؤسسات، حيث أن الأموال التي تنفق عليه تمثل استثماراً في الموارد البشرية، خاصة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لها تأثير قوي على أهداف المؤسسة وأهميتها بالنسبة للفرد وسيلة لزيادة المعرفة والمهارات بينما يتم تقديم المؤسسة بعدد من الطرق مثل انخفاض معدلات إصابات العمل وتحسين جودة المنتج .

يجب أن تمتلك كل مؤسسة قوة بشرية ذات مستوى عالٍ من الخبرة والقدرة، من ناحية، لتكون قادرة على الحفاظ على مكانتها، ومن ناحية أخرى، لتحقيق أهدافها، ومن هنا تنشأ حاجة تتميز بالنشاط الأساسي من خلال ندرة المهارات واكتساب المهارات الجديدة التي يتطلبها التدريب لتطوير العمل.

7-2 الأداء:

يتعلق بالعمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه لدوره وتخصصاته وفهمه

أنه أيضاً العمل الذي يقوم به الفرد بعد تعيينه .إنها كمية ومستوى معين .

-تعرف راوية محمد الأداء الجيد بأنه " :يتعلق بمستوى الإنجاز ويعكس كيف يحقق الفرد أو يلي متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يكون هناك ارتباك وتداخل بين الإنجاز والجهد". "يؤدي الفرد الأنشطة والمهام المختلفة التي تشكل وظيفته، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد فرعية يمكن من خلالها قياس أداء الفرد .هذه الأبعاد هي :مقدار الجهد المستثمر، وجودة الجهد، والنمط .أداء"

تحسين أداء المورد البشري " :وهي عملية إدارة منهجية متكاملة يطبق عليها التفكير المنظومي، حيث

تتضمن تحديد مستوى الأداء المطلوب، وقياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة وأبعادها ومدخلات سدها، ثم إنشاء برنامج .تدابير لزيادة الأداء " .

الموارد البشرية: مُعرّف بأنه: مجموع الأفراد والجماعات التي تشكل المنظمة في أي وقت معين فرداً معيناً، ويتنوع هؤلاء الأفراد في تعليمهم وخبراتهم وسلوكهم وطموحهم، فضلاً عن مناصبهم ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم المهنية.

8- حدود الدراسة:

8-1 الحدود الزمانية: الفترة بين فيفري 2023 إلى جوان 2023

8-2 الحدود المكانية: مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعرييج

9- الدراسات السابقة

تناولت العديد من التحقيقات والدراسات موضوع التكوين، ولا سيما من الناحية النظرية، مع بعض الإسقاطات لقطاعات محددة. وقد تم في هذه الدراسات الإشارة إلى مشكلة التناقض المصطلحي بين دول الشرق والدول المغاربية، ناهيك عن الفروق في الترجمة فيما يتعلق بالبحوث التي تتناول الموضوع باللغات الأجنبية بالإضافة إلى الدراسات العلمية. دراسة معمقة حول التعليم أجراها مجموعة من الأساتذة من جامعة الجزائر والجامعات الأجنبية

9-1 الدراسات العربية:

- دراسة النعيمي (2010) تحت عنوان: " أثر التكوين على تطوير أداء العاملين من وجهة نظر المديرين

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر التكوين على تطوير أداء موظفي وزارة الصحة العراقية من منظور مديري وزارة الصحة العراقية في جامعة اليرموك في إربد، الأردن، خلال العام الدراسي 2010. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع بيانات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من مديري المستوى المتوسط في مرافق وزارة الصحة العراقية الذين شاركوا في البرامج التدريبية لعام 2009. 325 صحيحاً، وتوصل الباحث إلى عدة استنتاجات أهمها:

- كان أثر التكوين على تطوير أداء موظفي وزارة الصحة العراقية متوسطاً.

- من وجهة نظر عينة الدراسة، كان تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء معتدلاً.

- كان مستوى المشكلات والعقبات التي واجهها الموظفون والتي حالت دون تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة في

مجال العمل متوسطاً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التكوين على أداء العامل عبر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

دراسة بلخير (2015) تحت عنوان: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة SCIS

المشكلة العامة للدراسة: كيف يمكن أن يساهم تدريب الكوادر البشرية في تطوير ونجاح مشروع الأعمال؟
صاغ الباحث الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وأداء شركة أسمنت صيدا ومشتقاتها.

أهداف الدراسة تلخصت فيما يلي:

-التأكيد على إدارة الموارد البشرية.

-زيادة كفاءة الباحث بتعليمه الأسس النظرية لمفهوم التكوين وتقييم الأداء.

-تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية وتحفيز وتأهيل العاملين وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة في الشركة.

نتائج الدراسة

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء في Compañía de Cementos y Derivados Saida.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دافعية وأداء الموظف في شركة Cementos y Derivados Saida.

هناك اهتمام كبير من ادارة شركة الاسمنت ومشتقاتها راضون عن عناصر الدورات التدريبية من حيث اهدافها والطرق المتبعة فيها واختيار المتدربين وخطط التدريب .تعليم.

-تدرك شركة أسمنت صيدا ومشتقاتها أهمية تدريب وتحفيز الموظفين لصالح أداء المؤسسة بشكل عام.

ويبدو أن بعض الأعضاء والمسؤولين عن البرامج التدريبية لشركة أسمنت صيدا ومشتقاته يفتقرون إلى الخبرة ويفتقرون إلى المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

• دراسة تونسي (2015) تحت عنوان: التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما يلي:

هل يلعب التكوين دورًا في الحياة المهنية لموظفي مديرية الصحة والسكان؟

-الأسئلة الفرعية هي كما يلي: هل يؤدي التكوين إلى تقدم مهني؟

-هل التكوين المهني يزيد من فرص الحصول على عمل جديد؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

-للتكوين دور فعال في الحياة المهنية للموظف في مديرية الصحة والسكان.

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

• التدريب يؤدي إلى التقدم المهني؛

• يزيد التكوين من فرص العثور على عمل جديد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين والحياة المهنية

-توعية الضباط بالتدريب ودوره في زيادة فرص الحصول على وظيفة جديدة للموظف في مديرية الصحة

والسكان.

-معرفة أهمية وقيمة التعليم في الحياة المهنية

-مراعاة الأهداف الوظيفية المستقبلية للموظف.

• توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: أن التكوين مرتبط بالحياة المهنية للعامل وهذا الارتباط ينعكس

في وضع خطط البرامج التدريبية، وهي مرتبطة بمسار الحياة المهنية للعامل ويتم تحديد احتياجات الموظفين

خلالها كل مرحلة من مراحل مسار التكوين، من خلال توفير الدعم المستمر والمنتظم للموظفين

لتزويدهم بالمعرفة والتوجيهات الجديدة حتى يكونوا موظفين مناسبين للوظائف التي يشغلونها، ويساعد

تطوير الخطط المهنية في تقييم التكلفة المستقبلية المحتملة للتدريب. ينبغي النظر فيها وإعداد المرفق مسبقًا.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد التكوين على تحسين المستويات وتجديد الخبرات لبناء شخصية متكاملة للموظف.

- دراسة. (خليل، 2016)، بعنوان : فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي - دراسة حالة أقسام الأشعة وقطاع الصحة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي - دراسة حالة أقسام الأشعة وقطاع الصحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة لوزارة الصحة ومتدربين أطباء، وحتى تطوير الأشعة وخبراء الذين تلقوا التدريب، والبالغ عددهم (114)، مفردة، حيث بلغت نسبة الاستجابة (939) وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لإجراء الدراسة، كما استخدم برنامج (SPSS) ،لتحليل البيانات. قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا واضحة بين المدراء والمتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية في ترتيب المحاور حيث بلغ الوزن النسبي من جهة نظر المدراء (65,59%)، (60,80%)، من وجهة نظر المتدربين، كما أظهرت الدراسة أن محور الاستفادة من وجهة نظر المتدربين هو الأفضل بين المحاور بوزن نسبي (80%)، للمدراء و(47,11%)، للمتدربين، وقد شكل محور تقييم البرامج التدريبية الأضعف بين المحاور من وجهة نظر المدراء بوزن نسبي (60%)، بينما كان تحديد الاحتياجات التدريبية الأضعف بوزن نسبي (56,06%) للمتدربين. كما أظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجيا من جهة نظر المدراء في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي ومن جهة المتدربين تعزى للسكن لصالح مدربي غزة.

- دراسة (إيمان 2018) ، بعنوان : أثر التمكين الإداري على علاقة الأداء الوظيفي - دراسة على شركة (HP) في المملكة العربية السعودية.

حاولت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الوظيفي، والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر العاملين في شركة HP في المملكة السعودية وتوضيح أثر التمكين الإداري في أداء موظفي الشركة والتعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري بمختلف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

حيث بلغ عدد عينة الدراسة (35)، موظف وتم توزيع (35)، استبانة عليهم وأستخدم الباحث الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة وانتهت الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة **HP**، في المملكة العربية السعودية حول تأثير (السلطة العمل الجماعي، التدريب والتحفيز) كأبعاد لتمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة **HP**، في المملكة العربية السعودية حول تأثير الاتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين في تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة **HP** المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المنصب الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

2-9 الدراسات الأجنبية :

- دراسة تشارلز كينغستون ياودزاميسي (2012) تحت عنوان: آثار التكوين والتطوير على أداء الموظفين .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التكوين والتطوير على أداء الموظفين. أجريت الدراسة في The Hunger Project-Ghanai واعتمد الباحث على المنهج الوصفي كتصميم للبحث. والمنهج التحليلي لتحليل النتائج التي تم الحصول عليها واستند الباحث إلى جمع البيانات في الاستبيانات والمقابلات الشخصية، وزعت الباحثة 61 استبانة على أعضاء المؤسسة المدروسة، واستطاع الباحث استرجاعها فقط 50. منهم، وهو معدل استجابة 82 ٪. يتوافق مع العدد الموزع كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وقام بتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة إحصائيات العلوم الاجتماعية. SPSS. وخلص الباحث في دراسته إلى أن التعليم يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المورد في المؤسسة المدروسة.

وفي ضوء هذه النتائج تقدم الباحث بالتوصيات التالية للمؤسسة التي تم فحصها: تسعى المؤسسة جاهدة لتنفيذ سياسات وممارسات التكوين والتطوير، حيث توفر الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية. كما تم اقتراح إنشاء إدارة الموارد البشرية لرعاية احتياجات تدريب الموظفين وتطويرهم.

• دراسة غيثنجي أنجيلا تحت عنوان: آثار التكوين على أداء الموظف".

كان الهدف من هذه الدراسة هو فحص تأثير التكوين على أداء الموظف. أجريت الدراسة على موظفين من مدنيين دوليين في الصومال. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من 144 موظفًا من أصل موظفًا من موظفي الأمم المتحدة. تم اختيار مكتب بعثة الأمم المتحدة الأفريقية في الصومال و 45 موظفًا بشكل عشوائي للدراسة.

وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم تحليل نتائج البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان باستخدام طرق النسبة الإحصائية وتحليل التباين والتحليل ثنائي المتغير، حيث خلص الباحث إلى أن الدورات التدريبية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظف. في عمليات التغيير والتعاون بينهما يساعد على زيادة حماس الموظفين لعملهم وبالتالي التأثير على أدائهم كما أنه يعمل على تحفيز الموظفين، حيث يشعرون بتقدير الموظف داخل المنظمة، وفي النهاية قدم الباحث عدد من التوصيات بناء على ما توصل إليه من نتائج منها:

• قم بإجراء التكوين من وقت لآخر لضمان التزام الموظفين بتغيير العمليات والابتكار والأداء بشكل أفضل.

تحتاج إدارة مكتب مكافحة التصحر والجفاف إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان توزيع التأثير على الرضا الوظيفي بالتساوي عبر المنظمة.

(دراسة، 2013، Lusata) بعنوان : فاعلية التدريب أثناء العمل في المؤسسات العامة -دراسة حالة معهد تنزانيا التعليمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية التدريب أثناء العمل في المؤسسات العامة -دراسة حالة معهد تنزانيا التعليمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات والمراقبة ومراجعة الوثائق التنظيمية داخل المكتب للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث كان مجتمع الدراسة (97) موظفًا وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة (50) موظفًا وأجرى (10) مقابلات مع مشاركين من (5) رؤساء الإدارات، و(5) أشخاص من الموظفين من المستويات الدنيا .

وخلصت الدراسة إلى أن التدريب المهني أثناء العمل كان فاعلاً ومؤثراً على أداء العاملين حيث الريادة في عمل المسؤولية، والالتزام التنظيمي، والثقة في العمل، وخدمة العملاء، وزيادة الثقة، وأن أساليب التدريب في

المؤسسات العامة تشمل التوجيه والتدوير الوظيفي، والتدريب من خلال ورش العمل والمؤتمرات والندوات، حيث عمل التدريب المسبق على تعزيز للموظفين من أجل التعامل مع طرق ومسؤوليات جديدة وتكنولوجية متطورة ومتقدمة .

الفصل الأول

الإطار النظري حول التكوين والأداء البشري

المبحث الأول: أساسيات حول عملية التكوين وأداء الموارد البشري

تمهيد:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات تسعى المؤسسات لمواكبة هذا التطور والتغير الحاصل في المفاهيم من خلال الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس و المورد المهم، والعنصر الفعال الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

ولقد مكنت النظرة التي يحظى بها التكوين في جل المؤسسات من احتلال مركزا متقدما في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ويتجلى هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التكوين.

المطلب الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة .

1-تعريف وأهمية التكوين

1-1-تعريف التكوين

التكوين هو إحدى عمليات تنمية الموارد البشرية الأساسية للنمو والتنمية لا تتفق المؤسسات والمؤلفون والباحثون على تعريف التعليم العام والتعليم الإداري بشكل خاص، لكن تعريفاتهم تغطي الركائز الأساسية للعملية التعليمية، أي. ح. التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث في المتدرب أثناء التدريب، والمهمة والإجراءات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أكبر، وكيف يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع، وتناولنا تعريف التدريب في الفصل الأول من خلال المفاهيم وقائمة التعاريف الأخرى.

يعرّفها بيير كاس بأنها عملية تهدف إلى تطوير المهارات والكفاءات المهنية والفنية والسلوكية للأشخاص من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والأدوار في عملهم الحالي أو المستقبلي. الموارد البشرية، أي الحاجة إلى التكيف مع التقنيات والقيود الجديدة. إنها طريقة اقتصادية وفعالة لإدارة الموارد البشرية، مما يسمح بنمو المؤسسة وتطورها وبالتالي يتم التعامل معها كاستثمار للموظف، ويجب أن يشمل التدريب جميع أعضاء المؤسسة بمن فيهم المسؤولون... هو عملية مستمرة واحدة لتجديد المعلومات¹.

¹ "Pierre casse ,la formation performante ، office des publications universitaires centrale BenAknoun ،alger ،1994 ،p48.

يتم تعريفها على أنها: "عملية تسجيل الموظفين للتدريب في الموقع أو خارج الموقع للترقية تؤدي معرفتهم ومعلوماتهم إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم وتعديل المواقف والسلوكيات لتحسين أدائهم في تحقيق أهدافهم الخاصة والتنظيمية. يتميز التعليم المستمر بحقيقة أنك تستمر في تثقيف نفسك وتدع الموظف يقوم بعمله¹.

1-2 أهمية التكوين :

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين.

1-2-1 الحاجة إلى التكوين

- التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة².

من أهم سمات عصرنا التطور السريع في جميع المجالات الذي نتج عن تطور المعرفة البشرية، مما أدى إلى استغلالها الكبير، وبالتالي زاد عدد الاكتشافات والاختراعات. في مجالات: الصناعة والزراعة.... وغيرها من المجالات.

- المؤسسات التعليمية ليست إعدادا لأعمال معينة

يجب أن يتم تدريب خريجي المؤسسات التعليمية حسب تخصصهم في مجال العمل قبل أن يباشروا أعمالهم. الطالب الذي تخرج بنجاح من كلية الحقوق وتخرج من العمل يبدأ حياته العملية يجب أن يعرف قواعد العمل في مهنة المحاماة قبل مزاولة المهنة وكذلك المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين.... وأشياء أخرى عديدة.

- الحاجات النفسية

نظرًا لأن العمل دائم التغيير وليس ثابتًا، يحتاج الشخص إلى طريقة لمواكبة التغييرات في مجال عمله، حيث يرغب الأفراد حتمًا في التحسين عندما يدرك أنه متأخر ولا يمكنه اللحاق بالركب، لذلك نشأت الحاجة إلى التدريب.

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بكرة 2014 - 2013، ص 17

² محمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بازعة، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة 1966، ص 515.

- ضرورة الاحتفاظ بالعمال الحاليين

إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من تطوير العمل داخل المؤسسات، فقد يتم فصل بعض الموظفين المعنيين، ولكن من أجل تأمين مستقبلهم، يجب تدريبهم في مناصب أخرى تتعلق بعملهم الحالي وتطوير العمل داخل المؤسسات. المؤسسات مناسبة لضمان ثقة وولاء هؤلاء الموظفين للمؤسسة.

تكمن أهمية التعليم في تأثيره الواضح على تنمية القوى العاملة، مما يسمح لها بمواكبة تقدم العلم والاستفادة من التطور التقني لأساليب ومعدات الإنتاج. مما يتيح لهم استيعاب آخر التطورات في مجال عملهم وتنفيذها بفعالية وكفاءة. التدريب مهم وضروري لتحسين كمية ونوعية العمل وتقليل التكاليف.

الإنتاج لرفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم، حيث يعتبر ذلك من أهم الطرق لزيادة كفاءة إنتاج المؤسسة. تزداد أهمية التعليم لأننا ندرك أن أكثر السمات المميزة للعصر الحديث هي هذه التغييرات الهائلة والمستمرة في المعرفة البشرية وما يترتب عليها من تغييرات مستمرة في أنظمة العمل¹ التي تتطلب إعادة هيكلة القوى العاملة لتتأقلم معها وتستوعبها وتتكيف معها التغييرات في احتياجاتهم، ومن هنا تتزايد الحاجة إلى التعليم المستمر الفعال الذي يستجيب لهذه التغييرات المستمرة في مختلف المجالات، وأصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لا غنى عنها في جميع المجالات البحثية. وتطبيقاتها المختلفة جارية.

2- إجراءات و أنواع التكوين

2-1 إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي²

2-1-1 إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على تدريب الموظفين. نستنتج أنه لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون العضو مؤهلاً ولديه خبرة تعليمية كافية.

¹ رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص 301.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 352-353.

2-1-2 إعداد وتهيئة المتكون

وهذا يتطلب إعدادًا جيدًا لمكان التلمذة الصناعية والوسائل المناسبة، بالإضافة إلى إعداد العقل في التلمذة الصناعية نفسها. يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب. نؤكد على ضرورة توفير المساحة والوسائل الكافية للإقناع بتشكيل عملية التشكيل وتوضيح أهدافها.

3-1-2 إستعراض اسلوب أداء المتكون

يتم ذلك مع التفسيرات والتفسيرات والبيانات العلمية. نستنتج أن المتكون يجب أن يشرح مواد التدريب ببساطة ووضوح.

4-1-2 عطاء فرصة للممارسة

هناك عدة بدائل لممارسة التأليف، تمامًا كما يوجد من يطلبون المساعدة من خلال طريقة التفسير لشرح بعض النقاط حول طرق التدريب الأخرى، وعندما يكون العمل ماديًا بالضرورة، فإن أفضل طريقة تدريب هي العرض العملي (التطبيقي) توصلنا إلى استنتاج مفاده أن التدريب يجب أن يتم بشكل عملي بحيث يتم قبول المادة التدريبية بشكل جيد.

5-1-2 المتابعة

عندما يحتاج الشخص إلى الفحص من وقت لآخر لمعرفة ما إذا كان يقوم بعمله بشكل صحيح. لكي يكون التكوين فعالاً ويحقق نتائج إيجابية، من الضروري اتباع هذه الإجراءات. نسلط الضوء على الحاجة إلى فحص ومراقبة الفرد للتأكد من قيامه بعمله بشكل صحيح ولضمان فعالية التكوين.

2-2 أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التدريب التي تستهدف موظفي المنظمة. يكفي تحديد واختيار الأنواع المناسبة لطبيعة شركتك وفئة الأهداف (جديد، قديم، مدراء، موظفون، تحكم، طاقم تقني، إداريون...) والأهداف المرجوة من عملية التدريب المستمر.

و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي :

1-2-2 من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين :

- التكوين قبل الخدمة:

يتم ذلك قبل تكليف الوحدة بالرعاية والإعداد المناسبين للقيام بعملها قدر الإمكان.

- التكوين أثناء الخدمة

يحدث هذا النوع بعد دخول الوظيفة ويحدث أثناء أداء الخدمة كخدمة موظف في المهارات والمعرفة، وتقدير خبرته، والدافع للترقية التي تنمي قدرته على حل المشكلات التي قد تنشأ في العمل.

2-2-2 من حيث المضمون أو نوع الوظيفة

ينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التكوين الإداري:

ويشمل ذلك تحسين المهارات الإدارية للوحدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة مهارات التفكير الإبداعي، وبالإضافة إلى هذه المهارات فإنه يشمل أيضاً الاتصال والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.¹

- التكوين المهني:

يتم هذا النوع من التدريب في مراكز متخصصة في القطاع، حيث تلجأ هذه المراكز، حسب الاحتياجات، إلى حرفة معينة، والتعرف على العمل أو ممارستها.²

- التكوين التخصصي:

متخصصة ومطبقة في المناصب الأعلى من المناصب الفنية والمتخصصة، وتشمل المعرفة والمهارات التي تشمل عموماً المحاسبة والمشتريات والمبيعات وهندسة التصنيع، حيث أن المعرفة والمهارات هنا ليست موجهة بشكل كبير نحو الإجراءات الروتينية، ولكن أكثر نحو حل المشكلات والنظام التصميم والتخطيط. أنت وتتبعان وتقرران إلى أين تذهبان³

2-2-3 من حيث الغاية من التكوين :

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى :

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184.

² عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير غير منشورة جامعة معسكر، 2016/2017، ص 13.

³ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 132.

- التكوين التوجيهي:

هذا النوع من التدريب مخصص للتعينات أو الموظفين الجدد، ويوفر معلومات أساسية حول أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي ومعلومات أخرى حول سياسات الموظفين في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية قيامهم بتنفيذهم. العمل وتحسين المعنويات.

- التكوين بغرض تجديد المعلومات:

المعلومات يتضمن هذا النوع من التدريب معلومات جديدة يجب إتاحتها للأشخاص الذين يعملون وفقاً لتخصصهم وهناك حاجة دائماً لتعميم هذا النوع من التدريب على جميع أنواع التخصصات عندما تتسبب أحدث التطورات في العلوم والتكنولوجيا الحديثة في إدخال أساسيات. التغييرات والابتكارات من وقت لآخر.

- التكوين للترقي:

يهدف هذا التدريب إلى ترقية الأفراد العاملين إلى مناصب عليا في الهيكل التنظيمي، وإعطاء بعض الأفراد معارف ومهارات جديدة لتمكينهم من شغل مناصب أعلى.

- تكوين في موقع العمل:

يمكن تنظيم التثبيت في الموقع، وتتوفر بعض المؤسسات بشأن بناء الفصول الدراسية، والمعدات، والمباني، والتدابير المصاحبة والتعليمية للتدريب الذي سيتم تنفيذه في المنشأة، ولكن خارج مكان العمل، وأن التدريب قد يشمل موظفين من منظمة أخرى، فمن الممكن أيضاً أن يتم التدريب داخل المنظمة ولكن في مكان العمل وفي هذه الحالة لا يقتصر فقط على موظفي المنظمة لأن المهمة يعهد بالتدريب بشكل عام إلى أحد مديري المنظمة المؤهلين.

- التكوين خارج موقع العمل:

خارج مكان العمل: يتم ذلك من خلال الإقامة مع المتدربين في أحد مراكز التدريب أو المعاهد أو الجامعات والتعرف على المتدربين بأرائهم من أماكن أخرى حيث يشاركون الخبرات والآراء والتجارب.

2-2-4 من حيث عدد المتكويين :

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما¹:

¹ جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 32.

- التكوين الفردي:

في هذه الحالة، تركز عملية التدريب على أفراد محددين، بحيث يتم التعامل مع كل فرد يمكن القيام بذلك فور التعيين لغرض تعيين الشخص وتكليفه مع المناخ العام للمؤسسة والإعفاء من الواجبات الرسمية، وفي جميع الأحوال أثناء ساعات العمل التي تتطور فيها معارف الموظف ومهاراته. Basic، قد تستند إلى أداة أو طريقة جديدة، وقد تحدث عندما يتم إرسال بعض الموظفين بشكل فردي إلى دورات أو برامج خارج الموقع.

- التكوين الجماعي:

ينطبق هذا على مجموعات العمل التي تشارك بشكل مشترك في أداء مهام محددة والتي يحتاج أعضاؤها إلى التدريب في هذه المهام، إلى الموظفين الذين يشترك أعضاؤهم، بناءً على البحث في الاحتياجات التدريبية، في قاسم مشترك تعمل إدارات التدريب على تدريبهم عام. جمع مجموعات التكوين وإخضاعها معاً لبرامج تلي هذه الاحتياجات.

3-أساليب التكوين:

تتمثل أهم الأساليب التي تستخدم في نقل المادة العلمية من المكون إلى المتكون فيما يلي:

3-1المحاضرة:

تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، ولكن تبقى مشاركة المتكونين محدودة جداً. وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ولكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة، لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة. كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين. ولكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالاً في مجالات التكوين لسهولة من وجهة نظر المكون ولانخفاض تكاليفها.

3-2 المؤتمرات والندوات:

تستخدم هذه الأساليب بشكل شائع في التدريب في المجالات الإدارية المتضاربة، على سبيل المثال. ح. بآراء مختلفة حيث يفضل الحوار لشرح أبعادها المختلفة. هذه الأساليب هي من بين الأساليب التي تسمح بمستوى أعلى من مشاركة المكون في عملية التدريب. لذلك فهو اجتماع منظم بهدف محددًا وجدول أعمال متفق عليه، ويحضره عدد من الأعضاء للتعامل مع قضية محددة تهم جميع الأعضاء، والهدف من هذه الطريقة هو إجراء تغييرات وأهداف لعمل آراء الأعضاء والميول الفكرية لكنه يعطي الوحدة أي قدرات¹.

3-3 دراسة حالة :

إنه وصف لحالة عمل محددة في شكل قصة قصيرة لأغراض البحث، والتي يتم تفصيلها لتناسب المواقف المحتملة والمتكررة لصاحب الوظيفة والتي تتم كتابتها بطريقة تحتوي على معلومات ظرفية كافية من أجل يقدم المرشح نفسه في موقف معين ويمكنه أن يقرر كيفية التعامل معه وتصحيح طريقة التدريب هذه لاكتساب القدرة على تشخيص وتحليل مشكلة معقدة ومتنوعة قد لا تتوفر بشأنها تعليمات داخلية لجميع الاحتمالات المعنية.

3-4 تمثيل أو تقمص الأدوار

إنها طريقة تدريب أساسية لاكتساب المهارات والاستجابات السلوكية المعقدة التي تتطلب التصرف في المواقف المعقدة، لا سيما المواقف التي تتطلب استجابة من خلال المواجهة الشخصية مع الآخرين، بدلاً من مجرد تشخيص المشكلة وتحليلها. لذلك، تكون ألعاب لعب الأدوار ذات صلة عندما يكون الهدف من التدريب هو تطوير مهارات سلوكية محددة، مثل تدريب، مقابلات شخصية، تدريب في مختلف المعاملات التجارية...

3-5 المحاكاة والمباريات:

تشبه هذه الطريقة نوعًا من دراسة الحالة ولكنها تختلف في كتابتها وعرضها وهي ضرورية للطلاب لاكتساب المهارة والتشخيص والتحليل والاجتهاد في المواقف المعقدة².

المطلب الثاني: مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

1- مراحل التكوين

التدريب هو نشاط منظم ومخطط، لكي يحقق البرنامج التدريبي أهدافه يجب أن يتوافق مع خطة تظهر تقدمه من البداية إلى النهاية.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب، غريب، القاهرة، مصر 1985، ص 372..

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار واقل، عمان، الأردن 2001، ص. 456.

1-1 مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

1-1-1 التخطيط للبرنامج التكويني:

هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية ويمكن ذكر أهمية تخطيط التكوين في النقاط التالية:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاحتياجات المختلفة للتكوين، لأن الأهداف هي

مقياس نجاح البرامج التكوينية؛

- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء¹.

1-1-2 تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكننا تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها: الأداة الرئيسية لتحديد مجالات التطوير وتطوير أداء الفرد في عملية التدريب، ويمكن حل مشاكل الأداء الحالية من خلال التدريب، يسمى نموذج المهارات². يتم تعريف الاحتياجات التدريبية أيضاً على أنها: الفجوة بين المستوى والمستوى الحالي لكفاءة الموارد البشرية من ناحية ومستوى الكفاءة المطلوب تحقيقه، سواء من حيث المهارات أو السلوك أو المعرفة، من ناحية أخرى³.

تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات:

-تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:

تعتمد الإنتاجية في أي وظيفة على مجموعة من العوامل، بما في ذلك مدار المعلومات والمعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة، بالإضافة إلى معرفة المهارات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة. تنعكس هذه المتطلبات بشكل رئيسي في تحديد الاحتياجات الأساسية لعمل.

- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:

يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد

عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وبين ما تتطلبه الوظيفة.

¹ محمود عبد الفتاح ياغي التدريب "بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 117.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص 21.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2005، ص.458.

- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة:

يمكن النظر في احتياجات التدريب على مستوى المؤسسة من منظورين، الأول كتجميع لاحتياجات التدريب على مستوى المؤسسة احتياجات تدريبية فردية أو جماعية على مستوى العمل بغض النظر عن العمل تحتل.

1-2-1- تصميم وتنفيذ البرامج:

1-2-1- التصميم:

بعد تحديد احتياجات التكوين، تتعلق الخطوة الثانية بها وتصميم برنامج تدريبي استجابة لتلك الحاجة، وتصميم برنامج تدريبي يتضمن عدة قضايا (خطوات)، أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد محتوى البرنامج، ومن ثم تحديد منهجية التدريب، ثم تحديد الوسائل المساعدة والأدوات التي تحدد المكونات والمكونات، وكذلك تحديد موقع ووقت عملية التدريب، ثم تحديد الميزانية لهذه العملية التدريبية.

1-2-2- محتوى البرنامج:

يعد محتوى البرنامج التكويني أهم شيء في العملية كونه المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في الاحتياجات التكوينية.

1-2-3- التنفيذ:

تتبع مرحلة التخطيط للبرنامج التدريبي مرحلة تنفيذه، سواء تم تنفيذ البرنامج في الموقع أو خارج الموقع، مع الالتزام بإكمال التدريب في المكان والزمان المتفق عليهما مسبقاً، إن وجد. مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتنفيذه عدة عوامل، مثل ب. قدرة الجهة المنظمة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة في الدورة التدريبية (الإنسان والمادي).

1-2-4- مرحلة المتابعة والتقييم:

لا يعتبر تصميم البرنامج التدريبي وتطبيقه عملياً كافيين لتقييم ما إذا كان فعالاً أم لا وما إذا كان قد حقق الأهداف التي تم إعداده من أجلها. لهذا السبب، بمجرد تقديم الدورة التدريبية، يجب أن تكون هناك عملية تقييم كاملة لما تم تلقيه وتعليمه للفرد من حيث الخبرات والمهارات والنتائج. التي حققتها الإدارة بعد هذه العملية، حتى تتمكن الإدارة نفسها من تقييم فعالية ونجاح هذا البرنامج أو الفشل في تحقيق الغرض الذي تم إنشاؤه من أجله.

2- معوقات عملية التكوين:

من المعوقات التي تحد من فرص نجاح وظيفة التكوين ما يلي¹:

- المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود مناخ غير مناسب للتكوين.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التكوين حيث أن التكوين لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
- الافتراض بأن الأفراد ذوي الخبرة لا يحتاجون إلى تكوين.
- إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص أو لوحدة غير مناسبة.
- التركيز على توقعات المؤسسة من المورد البشري ونسيان توقعات المورد البشري من المؤسسة.

المطلب الثالث: ماهية الموارد البشرية:

إن الرؤية الحديثة لعمل المؤسسات، بغض النظر عن نوعها وحجمها، تقوم على فرضية بسيطة مفادها أن هذا الأداء يمليه العامل البشري، سواء على المستوى التنفيذي أو الإداري. تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا. على جميع المستويات، ومن أجل تحديد مفهوم الأخير، من الضروري إعطاء بعض المفاهيم ذات الصلة.

1-تعريف الأداء

الأداء هو أحد المفاهيم المهمة التي يسعى كل مدير إلى إتقانها بغض النظر عن حالة ومستوى المنظمة، ومع ذلك، لم يتمكن الباحثون بعد من إعطاء فكرة دقيقة وإجماع حول هذا المفهوم. الأداء هي الكلمة اللاتينية لإعطاء شيء ما شكلاً كاملاً وتأتي من الكلمة الإنجليزية وتعني إكمال العمل أو مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وداخلها. لتحقيق أهداف المنظمة"، تتحقق النتائج، كما هو محدد أعلاه، من خلال أداء العمل أو الأنشطة التي تقوم بها المنظمة باستخدام أفضل الأساليب والأساليب المتاحة. يعتقد بعض الناس أن الفعالية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل العديد من المفاهيم اعتمادًا على المجموعات أو الأفراد الذين يستخدمونها².

¹ محمد اسماعيل بلال إدارة الموارد البشرية، بدون، طبعة دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص.152:

² زرنج أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، 2007، <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64627> ص.28.

2- مفهوم أداء المورد البشري:

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

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً 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 " .

يركز هذا التعريف على أن الأداء الجيد مرتبط بمدى قدرة التنظيم على تحقيق مخرجات ذات جودة وبأقل تكلفة ممكنة.¹

أما أداء المورد البشري فيشير إلى: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات 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 أيضاً على أنه " الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به "³.

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 Baal) هو نتيجة لتفاعل العناصر الثلاثة التالية⁴:

✓ المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء أعماله .

✓ مستوى التحفيز الذي يقدمه المورد البشري .

✓ مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك .

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

² راوية 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، ص 130.

⁴ Christian Batal، la Gestion Des ressources humaines Dans Le Secteur Public 2eme éditions، Edition d'Organisation، 2000، p: 95.

استنادًا إلى التعريفات السابقة، يمكننا أن نقول أن فاعلية الموارد البشرية تتمثل أساسًا في الشخص الذي يقوم بالمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفته، وفقًا لالتزام معين وطريقة عمل معينة، مما يسمح لنا بالتبديل منتجات بمواصفات معينة وبأقل تكلفة ممكنة.

و تجدر الإشارة إلى أنه هناك مفهومين مرتبطين بالأداء وهما مفهومي الكفاءة والفعالية¹:

❖ **الكفاءة (l'efficacité)** يقصد بها " :القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل

التكاليف، فالعملية الكفاءة العملية الأقل تكلفة ."

❖ **الفعالية (efficience)** تعني " : القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج

التي يتم تحديدها مسبقًا، فالعملية الفعالة هي التي تبلغ الأهداف بالضبط. " .

إن مفهومي الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكسه

التوجه الذي يعرف الأداء .

3-تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم أداء Candy HR: تبدأ عملية تقييم الأداء بمراحل متسلسلة ومتسلسلة، بدءًا من وضع المعايير، ثم مناقشة توقعات الأداء مع الموظفين، وبعد ذلك يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وأخيرًا تتم مقارنة النتائج مع موظفًا يتخذون إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر.²

وفيما يلي عرض لهذه الخطوات :

3-1 تحديد معايير تقييم الأداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فهذه

المعايير تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها، المكلفة بها حيث على أساسها يتم

الحكم على الأداء هل هو وفق المطلوب أم لا، وفي الحقيقة هذه المعايير تمثل أهدافًا بالنسبة للأفراد التي يجب

إنجازها من خلال الأداء وذلك ضمن فترة زمنية محددة³

ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء إلى⁴:

- **معايير الصفات الشخصية**: أي مزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه

¹ Bernard Matroy. Danail Crazet . Gestion Des Ressources Humaines ، Pilotage Social Performance ، 6eme édition dunod ، Paris. 2005. p: 164

² هير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين بدون طبعة دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ، ص.87

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص.237

⁴ صورة زاوي ميلود، تومي دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الأداب والعلوم الانسانية، العدد

السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة جوان2010، ص 14.

لعمله، حيث تمكنه من أدائه لهذا العمل بكفاءة ومن هذه الصفات الأمانة، والإخلاص، والولاء... الخ .

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

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

وهذه المعايير يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية¹

❖ **الثبات** إن ثبات المعايير تظم جانبي الاستقرار والتوافق، حيث تكون نتائج قياس المعايير المأخوذة في أوقات مختلفة هي نفسها .

❖ **التمييز** المعيار الجيد هو المعيار الذي يميز بين الأفراد وفقا لتمييز أدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك بغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التكوينية والتطويرية .

❖ **القبول** : لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

❖ **نقل توقعات الأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين معرفة وتوضيح ما يجب أن يقوم بعمله وما هو المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم².

2-3 قياس الأداء: تقوم هذه الخطوة على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، حيث

هناك أربع مصادر للمعلومات التي غالبا ما تستخدم لقياس الأداء :

- ملاحظة الأفراد العاملين .

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 237 238.

² علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003. ص ص

- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء¹.

3-3 مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة².

3-4 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي .

3-5 الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

النوع الأول : مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

النوع الثاني : من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل³.

¹ سهيلة محمد عباس علي حسين علي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص 246

² علي محمد الرابعة، المرجع السابق، ص 89.

³ يوسف جحيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 238

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

نظرا لأهمية التكوين ودور في تحسين أداء المورد البشري قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، تناولنا في المطلب الأول إجراءات تحسين الأداء، أما المطلب الثاني فقد تناولنا طرق تقييم أداء العاملين، وفي الأخير تناولنا أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري.

المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء:

1- تحديد الأساليب الرئيسية لمشكلة الأداء:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية أحد الأهداف المهمة التي تعتمد عليها كل مؤسسة عند الإشراف على العمليات المختلفة التي تقوم بها، وتتطلب تعديلات مستمرة وتحسينات في الأداء. يحسن الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

1-1 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

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

1-2 تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

ومن هنا جاءت خطة العمل اللازمة للحد من مشاكل الأداء وإيجاد حلول لها، وذلك بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والمستشارين والمتخصصين في مجال تحسين الكفاءة وتطويرها من جهة أخرى. لهم وتحسين أدائهم.

¹ سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 158، :، 159.

1-3 الاتصالات المباشرة:

يعد التواصل بين المديرين والموظفين أمرًا مهمًا لتحسين الأداء وتحتاج إلى تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. قدم لهم النصائح حول كيفية تحسين الأداء من خلال طرح أسئلة عليهم مثل: هل فكرت فيما يمكن فعله؟ تقليل الأخطاء؟ كذلك، لا تؤذي مشاعر الموظف وتعطي أمثلة قد تكون حدثت للمدير في الماضي لتسهيل عمله، مثل: نفس الشيء حدث له في الماضي. أو إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء وهذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

2- خطة عمل للوصول إلى حلول:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية أحد الأهداف المهمة التي تعتمد عليها كل مؤسسة في الإشراف على العمليات المختلفة التي تقوم بها، وهو ما يتطلب تعديلات وتحسينات مستمرة من أجل النمو سير العمل والاستمرارية، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، فإنه يستخدم العديد من الأساليب، ومن أهمها ما يلي¹:

2-1 تطوير أساليب الحوافز المادية:

يتمثل تطوير أساليب الحوافز المادية في اختيار تلك المناسبة لظروف ورغبات واحتياجات العنصر البشري، ومن الأفضل أيضًا مراعاة بساطة وسهولة إنشاء الحوافز، بشرط أن تكون تكلفة إدارة هذه الحوافز كافية لعدم تجاوز العائد المتوقع.

2-2 تطوير برامج التكوين والتنمية الإدارية: ويتضمن ذلك إتباع طرق العمل السليمة، كما

يتضمن ذلك تطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.

2-3 تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية: بما في ذلك تطوير الطريقة-الاتصال

والمشاركة في القيادة وتحديد الأهداف وتحقيقها والمشاركة في المكافآت والمكافآت يشمل تطوير العلاقات الشخصية أيضًا الحد من النزاعات بين الأفراد، والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين العلاقات، وخلق مناخ عمل مناسب، والاهتمام بالحوافز المعنوية والتربية الأخلاقية. عالية بين الناس.

¹ الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال جامعة محمد بوقره بومرداس سنة 2006 / 2007 م. ص 64.

ومن جهة أخرى يحدد هاينز (Haynes) ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي¹:

أ-تحسين الموظف.

ب -تحسين الوظيفة.

ج- تحسين الموقف.

أ-تحسين الموظف: يرى هاينز (Hanes) أن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير،

حيث إذا ما تم التأكد من أن الأداء يحتاج إلى تغيير أو تحسين، فإنه هناك عدة وسائل لإحداث التحسين

في أداء العامل وهي:

✓ **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن

العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يوجد هناك فرد كامل

وإدراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه وتركيز جهود التحسين في

الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهبه.

✓ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز

وأن وجود العلاقة الإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح

للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتمامهم

والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.

✓ **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة

اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء

ومنسجمة مع الذي سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة

للعامل²

ب-تحسين الوظيفة: يدرك هاينز أن التحول في مكان العمل يخلق فرصاً لتحسين الإنتاجية لأن محتوى

هذا العمل، عندما يكون مملاً أو يتجاوز قدرة العامل، أو عندما يتضمن مهاماً غير مناسبة أو غير ضرورية،

يساهم في انخفاض مستويات الإنتاجية، حيث يعتقد هاينز أن هذه هي نقطة البداية يبحثون عن طرق

¹ حاتم علي حسن، رضا الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية

الدراسات العليا الرياض 2003، ص 59

² حاتم علي حسن، المرجع نفسه، ص ص 59-60.

للتحسين في وظيفة معينة هم. أعمال الاستمرار في أداء مهام معينة حتى بعد فقدان المزايا وتكرار مهام معينة بين مختلف الإدارات الموثوقة، نظرًا لقلّة التنسيق بينهما، يجب أن تقتصر الوظيفة على الأساسيات وهذا كل شيء ينص على تحديد الواجبات المطلوبة لهذا المنصب والسلطة المختصة التي تؤدي هذه الوظائف، حيث قد يتم تفويض واجبات معينة إلى الإدارات والإدارات المساعدة، الإدارية والفنية، والتي من بين الموظفين لديها أكثر من تلك المناسبة لتلك المهام امتلاك المهارات والسلطة، ويضيف أن تحسين العمل يمر أيضًا من خلال توسيع نطاق العمل وزيادة تحفيز الموظفين من خلال التناوب على المناصب، حيث تفيد هذه الطريقة الموظف من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين وكذلك نجاح هذه الطريقة، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن وظائف الآخرين.

يجب أن تكون الصعوبة والتعقيد متساويين، وأحد الأشياء التي يعتقد هاينز أنها مناسبة وضرورية لتحسين الوظيفة هو السماح للموظفين، على سبيل المثال، بالمشاركة في اللجان من وقت لآخر ومنحهم فرصًا للمشاركة في المشاركة في حل المشكلات. مشاكل مؤسسية.

ج-تحسين الموقف: يعتقد Heinz أن الموقف أو البيئة التي يتم فيها العمل تقدم فرصًا للتغيير الذي يمكن أن يعيق تحسين الأداء، ومعرفة العدد الصحيح من المستويات التنظيمية، وكيفية تنظيم الفريق، وملاءمة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤوليات، ومدى جودة تفاعل مع الإدارات الأخرى ومستخدمي خدمة. بالإضافة إلى تحديد مدى كفاية الإشراف على السلطات ومعايير التشغيل التي تنشئها وتفوضها ومدى متابعتها للعمل بعد الانتهاء، إلى أي مدى تسمح بذلك أو يشجع مدير وموظفيه لتحمل المخاطر¹.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين:

يمكن تقسيم طرق تقييم الوظائف إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تتكون من الأساليب التقليدية القائمة على تقييم أحكام كل من المشرف المباشر والإدارة، بينما تتكون المجموعة الثانية من الأساليب الحديثة التي تم تصميم لتجنب الأخطاء التي تحدث مع الطرق التقليدية.

¹ حاتم علي حسن، المرجع السابق، ص ص 61-62

1- طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الأساليب التقليدية لتقييم الوظائف على التقييمات الشخصية للمشرفين لأداء مرؤوسيههم اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى في المحتوى والطريقة المستخدمة في طرق التقييم وفيما بينها طرق التدرج، طرق الترتيب الفردي، طرق المقارنة الثنائية، طرق التوزيع المقيدة والدنيا محتوى وأسلوب كل من هذه الطرق¹.

1-1 طريقة التدرج البياني:

تتكون هذه الطريقة من تحديد مجموعة من السمات والسمات التي تشكل الدرجات ثم ترتيب أداء كل شخص وفقاً لمستوى امتلاك تلك السمات أو السمات، مثل: بقاء المقيم يشير إلى مقياس رسومي محدد مسبقاً يتضمن الخصائص والسمات مثل كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والإبداع والمعرفة المهنية والتعاون وخصائص أخرى، مما يشير إلى ما يعتقد الشخص الوكيل المعين له هذه الخصائص².

رغم بساطة وسهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عدداً من العيوب منها³:

أ- ما إذا كان المدير يصنف الشخص على أنه مرتفع في جميع السمات أو بسبب التفوق في سمة واحدة، على سبيل المثال، إذا كان المدير يعتقد أن الشخص يتفوق عند مستوى معين من المثابرة حضور خلال ساعات العمل وبالتالي أيضاً درجات جيدة في خصائص أخرى.

ب- العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية المراجع وعقليته ومواقفه يمكن أن تعني أن أي شخص يراجع عمله سيحصل إما على تقييم أعلى من الحقيقي إذا كان يكشف، أو أقل من التقييم الحقيقي. عاد إلى كل مراجع. أداؤه عندما يكون قاسياً في حكمه.

ج- هناك عوامل مهمة يمكن أن تجعل عملية تقييم الأداء ذاتية، مثل: ب. مكانة الشخص الذي يتم الحكم عليه، حيث قد يكون هناك ميل لتقدير الأشخاص في مناصب أعلى مما هم عليه. يستحقون ذلك. نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على قياس أداء العامل وفق معايير محددة مثل المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون، كمية الأداء.. إلخ ورغم سهولتها وبساطتها إلى أنه يمكن تمييز المقيم إلى فئة من العمال.

1-2 طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في مايلي⁴:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص247

² سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص ص 249-250

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 90

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص 61.

- أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.
- أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.
- ج- أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد. نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الأفراد المقيمين من الأحسن إلى الأسوأ بحيث تعتمد على قياس الأداء الكلي للفرد، ورغم بساطتها وسهولتها فلها نفس عيوب الطريقة الأولى ويصعب تطبيقها على عدد كبير من الأفراد.

1-3 طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة، يتم إقران جميع الموظفين في القسم، بحيث يتم مطابقة كل موظف في مجموعة واحدة مع موظف في مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة أدائهم. في تحديد عدد المجموعات الثنائية¹: $n(n-1)/2$ حيث n هو عدد الأفراد المراد تقييمهم ومهمة المقيم هي مقارنة كل زوج وتحديد من هو الأفضل في تلك المجموعة، ثم يتم تكراره لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص المقال لكل شخص.

تتميز هذه الطريقة بحقيقة أنه إذا أجرى العديد من الأشخاص المقارنة، فسيكون لديهم احتمال كبير نفس النتيجة تقريباً إذا كنت تستخدم طريقة تسجيل مختلفة².

ومن عيوب هذه الطريقة، على الرغم من بساطتها وبساطتها، صعوبة تطبيقها على الأقسام ذات العدد الكبير، حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً. عملية الاختيار والترشيح³.

- نستنتج أن هذه الطريقة تقوم على أساس مقارنة كل عامل بباقي زملائه في نفس القسم، بحيث تتكون ثنائيات وعلى أساسها يتحدد العامل الأفضل، ورغم بساطتها إلا أنه يصعب تطبيقها على عدد كبير من العمال.

1-4 طريقة التوزيع الإجباري: يكتب المقيم اسم كل مورد بشري ليتم تقييمه على البطاقة، ثم يخصص هذه البطاقات لمجموعات (أو فئات) بعد مقارنة النتائج مع بعضها البعض، ويرتب ويصنف هذه المجموعات

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 92.

²علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 335.

³مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995، ص 374.

(الفئات) ويخصص لها نسبة مئوية معينة توضح ما هذه المجموعة بالنسبة للعدد الإجمالي للموظفين. يجل قسم الموارد البشرية محل التقييم على النحو التالي¹:

المجموعة (الفئة) الأولى : ممتاز تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثانية : جيد جدا تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثالثة : جيد تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الرابعة : مقبول تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الخامسة : ضعيف تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

تتميز هذه الطريقة بالتقييم البسيط للنتائج وسرعة التقييم ولا تتطلب الكثير من الوقت للتقييم².

من عيوبه صعوبة استخدامه مع عدد قليل من السكان، حيث لا يمكن تقسيمه إلى أجزاء. مجموعة

حسب مستوى المهارة وقلة الموضوعية بسبب الاعتماد الكامل على الآراء الشخصية للمقيم³

* نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على توزيع تقديرات على الأفراد مع إعطائها نسبة مئوية محددة ورغم

سهولتها إلى أنه لا يمكن استخدامها على عدد صغير من الأفراد.

2-الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة

وثقتها بالعاملين ومن بين هذه الطرق نجد⁴:

- الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ميل الموظفين لمعرفة والحصول على ما هو متوقع منهم وما يجب

القيام به، وكذلك رغبة الإدارة في المشاركة في القرارات المتعلقة بمستقبلهم واستعداد الموظفين حتى لإشراك

المستوى من الأداء، ولكن هذه الطريقة بها مشاكل لأنها تعكس قياساً فردياً بمعنى أنه لا يستطيع قياس مدى

نجاحه في وظائف أخرى إلا من خلال عدم فعالية هذه الطريقة لجميع الموظفين لأنها تتطلب الكثير من التفكير

وحرية العمل والرأي.

* نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد

¹ عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب، محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص ص. 257-258 .

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، مرجع سابق، ص.93.

³ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع نفسه، ص.93

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص. 208-209

الوسائل اللازمة في تحقيقها والفترة الزمنية لإنجازها، غير أنه لا يمكن تطبيقها على كافة العاملين.

- **قوائم السلوك المتدرجة:** تقود هذه الطريقة الميسر إلى تأسيس انتماء الشخص النشط بخاصبة معينة

مثل الإنتاجية أو الكفاءة، ويجد المرء، على سبيل المثال، تحلل إنتاجية الفرد في سلسلة من العبارات

القائمة على ذلك على النحو التالي:

أداء ضعيف - متوسط - جيد - أداء متميز

ونجد أنه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد

العامل وموضعية في عملية التقييم.

* نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد في تقييم أداء العاملين من خلال استخدام ميزان متدرج سلوكي من

أداء متميز إلى أداء ضعيف.

1-2 طريقة الملاحظة السلوكية: تتيح هذه الطريقة التعرف على سلوك الموظفين وسلوكهم في العمل ومراقبة

ما إذا كانت هذه السلوكيات تتكرر أو تتكرر في نفس الوقت، وبالتالي معرفة سبباً يؤدي إلى تكرار مثل هذه

السلوكيات.

* نستنتج أن هذه الطريقة تركز على ملاحظة السلوكيات المتكررة وفي فترات زمنية محددة ومحاولة

اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار هذه السلوكيات.

وفي الأخير فإن اختيار أسلوب أو طريقة من هذه الطرق متوقف على عدة اعتبارات، كمدى

سهولة استخدام الطريقة من قبل المؤسسة.

2-2 طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة:

تجمع هذه الطريقة أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر على أداء عمل الشخص، سواء كانت ناجحة

أو غير ناجحة، ويتم تقييم كل حادث لأهميته للعمل والحفاظ على سرية مع الإدارة، ويجب على المقيم مراجعة

مراقب عمل الشخص عن كثب لتحديد ماهية الحوادث يحدث أثناء وجود هذا الشخص في العمل، تحدد الموارد

البشرية أداء الموظف بناءً على عدد الحوادث في أدائه، ثم يستخرج أحدث تقييم يعكس أداء الشخص وهذه

الطريقة تزيل إلى حد ما عنصر التحيز الشخصي في قياس أداء موظفي المؤسسة، حيث يشجع ذلك المدير

المباشر على تسجيل أداء مرؤوسيه بدقة، كما يوفر إطارًا واضحًا لأداء مرؤوسيهم كفاءة، العامل وكفاءته إلا أنها تتطلب وقتًا ومجهودًا كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم¹.

* نستنتج أن هذه الطريقة تركز على سلوك الفرد وكيفية تصرفه اتجاه الحدث الذي يؤثر على أدائه وتعد هذه الطريقة بمثابة علامة على كفاءة العامل أو فشله.

المطلب الثالث: أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري:

التكوين ذو أهمية كبيرة للفرد وللمؤسسة ككل لأنه مصمم لتزويد الناس بالمعلومات اللازمة، وتحسين مهاراتهم، وتطوير مهاراتهم وتغيير مواقفهم من أجل تحسين أدائهم من أجل تحسين تحقيق أهدافهم. وتحديد الأهداف.

1- أثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري:

الوقت هو أحد القضايا الهامة في مختلف مجالات الإدارة. الوقت الفعلي هو نصف الإدارة وواحد من أغلى الموارد المتاحة التي يجب استخدامها بكفاءة. هذا بُعد مهم يجب استخدامه الآن ويجب استخدامه بفعالية في المستقبل، مواجهة هذه التحديات ومن ثم تبني هذه الأساليب وتطبيقها بطريقة متكاملة وهادفة لتحقيق أهداف المؤسسة وهو المطلب الرئيسي للأخيرة، حيث إنها تحدد في النهاية كفاءتها وفعاليتها في العمل من خلال تأثيرها على تقييم الأداء. من موظفيها.

ومع ذلك، يختلف مفهوم إدارة الوقت بين الموظفين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة العمل، ويختلف تقدير قيمة الوقت من مؤسسة إلى أخرى. يمكن أن تتضاعف. وحوالي لذلك يجب استخدامه بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة في وقت محدد، وكما يقول بيتر دراكر، "الرجل الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يمكنه إدارة أي شيء آخر"².

يشتكى الكثير من الأشخاص في المنظمة من ضيق الوقت لأن الساعات الرسمية لا تكفي لأداء الأعمال الموكلة إليهم، لذلك أحيانًا لسبب أو لآخر يقضون وقتًا طويلاً بدون عمل، ثم يتراكم العمل لأنه لم يتم إجراؤها

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2011- 2012، ص 54.

² 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 177-168.

في الموعد المحدد أو المجدول، لذلك نحن نسارع لإكمال. يتم هذا العمل على حساب الجودة والمواصفات والتكلفة، وتكمن أسباب الاستخدام غير الفعال للوقت في المنظمة في عدم كفاءة عملية الإدارة. نعني بهذا الافتقار إلى المهارات والكفاءات ومعرفة الموظفين على مستويات مختلفة من الإدارة أو سوء الاستخدام بسبب عدم قدرة على تعيين الأشخاص المناسبين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم، أو أيضاً بسبب فشل أو نقص في عملية التدريب. حيث تفتقر المؤسسة إلى موظفين قادرين على إنجاز العمل في الوقت المناسب¹.

لذلك تحاول المؤسسة إيجاد طرق لاستخدامها بكفاءة وتقليل ضياع الوقت دون إنجازات وإنتاجية، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين في ساعات العمل التي تحددها. إعطاء الوقت والسماح للوصول إلى الهدف مرغوب فيه².

في حين أن العديد من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد تهدف إلى تقليل الوقت الذي يتعين على المشاركين القيام به لوظيفة أو وظيفة، فإن توفير الوقت مهم للغاية لأن وقت العمل يساوي المال في شكل أجور أو رواتب أو مزايا تذهب مباشرة إلى يتم دفع أجور العاملين. ومن مميزاته هناك طرق عديدة لتوفير الوقت أهمها³:

1-1-الأجور والمرتبات:

يعود معظم توفير الوقت إلى انخفاض تكاليف العمالة في أداء العمل، حيث يتم حساب ذلك بضرب ساعات العمل التي تم توفيرها في تكلفة العمالة في الساعة، وبالتالي يمكن حساب القيمة النقدية للعمل من الآن ومتوسط الراتب الإجمالي بالإضافة إلى على سبيل المثال، يمكن عرض نسب الربح على معظم الحسابات عند الانتهاء بناءً على برنامج إدارة الوقت، قدر المشاركون أن متوسط توفير الوقت لكل مشارك هو 74 دقيقة في اليوم، وهو ما يعادل 31.25 دينار صربي في اليوم أو 11.250 دينار أردني سنويًا، اعتمادًا على الراتب. خدمة إضافية لكل مشارك.

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، 2006. ص ص 87، : 88.

² عبد المعطى أبو زيادة، المرجع السابق، ص 177.

³ 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 جيغل، 2007، ص 57.

1-2- تخفيض مدة التمرين على العمل:

تقلل برامج التكوين أيضاً من وقت الإعداد للموظفين الجدد، حيث يحتاج كل موظف جديد، بغض النظر عن القسم والثقافة، إلى وقت للتعرف على ظروف الوظيفة التي يدخلونها ويترك الأمر لأنفسهم أو للتوجيه والتوجيه والمعلومات التي يتلقونها هو من المنشأة. مما لا شك فيه أن مثل هذه المعلومات والتعليمات، إن وجدت، ستقلل من هذا الوقت وتساعد على إكمال العمل اللازم في أسرع وقت ممكن.

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

إذن إن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون 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 لفاعلية 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:

تعد الموارد البشرية من بين العوامل الأساسية التي تؤثر على حجم النتائج المحققة لكل من الفرد والمنظمة، حيث تحتاج كل منظمة إلى المهارات والكفاءات والتعاون من كل عضو، وبالتالي فإن توفير العوامل المادية في

¹ بلال كرامش، المرجع السابق، ص.57

² رابوية 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، ص40

المنظمة يؤثر من كمية الإنجاز الذي يتم توفيره من قبل الأفراد ولكنه ليس كافياً بعد من أجل تحسين كفاءة الموارد البشرية، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لعوامل القدرة والاستعداد للعمل في وظيفة معينة.

لذلك، إذا كانت نواقص الشخص مرتبطة بالمهارات، فإن التكوين في هذه الحالة هو أحد الوسائل المستخدمة، حيث يساعد على تأهيل العامل وإكسابه المؤهلات العلمية والعملية، مما يؤدي إلى زيادة معرفته ومهاراته، وهو يعكس في سلوكه عند تنفيذ نشاطه، حيث يمكن ملاحظة أن التكوين في الموارد البشرية هو أمر خاص بالنسبة للشخص الذي تكون معرفته قديمة أو عند تقديم أساليب عمل جديدة، حيث تختار الشركة الوضع المناسب لها. الوحدات من خلال التأكد من اكتسابهم المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجون إليها للقيام بالمهمة¹.

وباعتبار أن التكوين يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد، فهو يؤدي إلى تحسين أدائهم وتمكينهم من إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية. 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:

معدل الارتفاع في الإنتاجية = الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين / الإنتاجية قبل التكوين

يقيس هذا المقياس معدل التغيير في الإنتاجية لكل موظف بسبب التدريب التكوين على الإنتاجية بحيث يمكنك استخدامه لقياس فعالية برنامجك التكويني وتأثيره على الإنتاجية².

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

¹ الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على الإنتاجية المؤسسة، المرجع السابق، ص. 87

² 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

كمية الأداء المقدم لا بد 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، وتمثل 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 عمله¹.

3- أثر التكوين على جودة أداء المورد البشري:

تسعى المؤسسات اليوم جاهدة لتحسين جودة منتجاتها من أجل تحقيق الفوائد التي تحققها، مثل: ب. خفض التكلفة بسبب عدم التكرار، وأخطاء أقل، ومعدلات تأخير أقل، واستخدام أفضل للموارد والوقت. زيادة أرباحهم وتمكينهم من البقاء والاستمرار.

الجودة بمفهومها البسيط تحمل في طياتها المعنى الذي يريده العميل فقط من خلال فهم ما تعنيه الجودة لعميلك، يمكنك إيجاد طرق لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها ونقول أن السلع والخدمات هي الجودة التي يمكن الاعتماد عليها والموثوق بها لأداء الوظائف التي صممت من أجلها مجموعة من الوظائف والمواصفات التي تعبر عن مدى تلبية المنتج لاحتياجات ورغبات العميل.

من أكثر السمات المميزة للمؤسسات الحديثة قدرتها على استيعاب فكرة الجودة وترسيخها، حيث لم يعد الاهتمام بالجودة مقصوراً على العناية في تصنيع السلع وضمان ملاءمتها للاستخدام ومطابقتها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 46.

خلاصة الفصل:

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية والعناية بها اليوم أهم ظاهرة تشغل بال المؤسسات في الدول النامية والمتقدمة.

لهذا السبب ، تهتم المؤسسات بالموارد البشرية التي تعتبر الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة ، وتضع استراتيجية مخططة ومصممة علمياً في برامجها التدريبية لتلبية احتياجات القوى العاملة المستقبلية المختلفة. بهدف تحقيق الأهداف يحدد هذا النشاط فاعلية العملية التدريبية ويشخصها لمعرفة أسبابها وآثارها الإيجابية في تحقيقها. وتحدد هذه الأنشطة حسب جدية كل مرحلة، وتخلق المؤسسة وأهداف مواردها البشرية في حالة من التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في المنطقة وفي مجالات العمل. ولكي تمارس ادارة المواد البشرية عملها بشكل كفوء تحتاج الى اطارات ادارية متخصصة تفهم مسؤوليات الادارة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعريج

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأصول النظرية لموضوع الدراسة: علاقة التكوين وأثره في تحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معالجة الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم وصف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وصف الخدمات التي تقدمها، لنتقل بعدها إلى الدراسة التطبيقية والخاصة بتحليل الإستبانة المقدمة إلى موظفي مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعرييج بإستخدام برنامج SPSS ، حيث وعلى أساس النتائج المستخرجة فمن المتوقع إعطاء تصور واضح للعلاقة بين المتغيرين الأساسيين محل الدراسة وبموجبه يتم الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات المصاغة، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا مؤسسة الموارد المائية حيث تم استخدام الدراسة الكمية من أجل قياس مدى تأثير التكوين على أداء المورد البشري للمؤسسة، حيث سنتطرق إلى تعريف بسيط عن المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في البحث ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة¹.

الدراسات الاقتصادية على شاكلة هذا البحث تحتاج إلى دراسة حالة يتمكن فيها الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه في القسم النظري ، فاختيار المؤسسة المناسبة ومصادر وكيفية جمع المعلومات ثم أساليب تحليلها بما يتوافق مع معطيات البحث والتصور العام قد يكون الشغل الشاغل لفكر الباحث وقد ارتأينا إلى القيام بدراستنا في مؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعرييج نظرا لأنها مؤسسة عمومية تصنف على أنها خدمية ، و فيما يلي سنتعرض إلى التعريف بمؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعرييج وبخدماتها، وتقديم مختصر للمؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية:

1-لمحة تاريخية لمؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعرييج

مديرية الموارد المائية هي مؤسسة عمومية ذات الطابع إداري وتقني فهي تمثل وزارة الموارد المائية على مستوى الولاية. وبالتالي فهي هيئة تنفيذية مهمتها التكفل بالإنجازات والمشاريع الخاصة بالقطاع وكذا متابعتها والسهر على تطبيقها وتنظيم مقاييس وإنجاز سير استغلال منشآت الري عبر الولاية.

قبل سنة 1984 كانت مديرية الري لولاية برج بوعرييج عبارة عن فرع من الفروع مديرية الري لولاية سطيف وبصدور قانون التقسيم الإداري في 1984/02/02 تحولت برج بوعرييج إلى ولاية وبالتالي تحولت فرع الري لدائرة برج بوعرييج إلى مديرية الري لولاية برج بوعرييج، وقد صدر القرار الوزاري في 1984/06/02 الذي ضبط عدد المديريات إلى تنظيم مصالح التجهيز على مستوى الولاية وقد أخذت عدة تسميات منها مديرية الري . مديرية البيئة والغابات . قسم تنمية أعمال الري والفلاحة لتعود إلى التسمية الاصلية مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعرييج.

¹ دليل مديرية الموارد المائية ببرج بوعرييج .

2- تعريف مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعريبيج

• تعريفها:

وهي مبنى متكون من طابقين وحضيرة لتوقف السيارات ومقرها الحالي يقع في الحي الاداري الجديد دوار السوق سابقا اما عن التركيبة الموجودة حاليا فإن عدد المناصب المالية إلى غاية 2022/12/31 تقدر ب 141 مالي على الفروع والمصالح التابعة للمديرية حسب احتياجات كل قسم وفرع وملحة منها 103 منصب مالي حقيقي مرسوم و 38 منصب مالي متعاقد إلى غاية 2022/12/31 .

• مهام ووظائف المديرية : ويمكن إبراز مهامها في النقاط التالية:

- تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 02 - 187 المؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق 26 ماي 2002 يحدد هذا القرار الاختصاص الاقليمي ومهام الاقسام الفرعية الخاصة بالري في الولاية فيما يلي:
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالموارد المائية وحماية واستعمال الملكية العامة للري.
- السهر على حماية الموارد من جميع اشكال التلوث.
- متابعة مشاريع والسهر على تطبيق التنظيم ومقاييس الإنجار وإستغلال منشآت الري.
- تقديم الدعم للمؤسسات العمومية التابعة للقطاع والسلطات المحلية في حدود إختصاصها.
- إعداد خطط لتنمية الري عبر التراب.
- البحث والتنقيب عن الموارد المائية وتعبئتها.
- المساعدة والمتابعة التقنية لمشاريع الري) البرنامج القطاعي والبرنامج البلدي للتنمية)
- مساعدة الجماعات في إطار تنمية الري على مستوى الولاية.¹

المائية الموارد لمديرية العام التنظيمي الهيكل .

وفقا للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية تم تقسيم الموظفين كما :

1. المدير : من مهامه مايلي :

- المسير الاداري والتقني على مستوى الولاية.
- يشرف على جميع إنجازات قطاع الموارد المائية على مستوى الولاية.

2. الأمانة العامة : تفوم بالمهام التالية²:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02 - 187 المؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق 26 ماي 2002

² دليل مديرية الموارد المائية ببرج بوعريبيج

- تنفيذ الأعمال المتعلقة بالنشاط اليومي للإدارة والتسيير الإداري.

- استقبال وإنجاز وإرسال البريد الإداري وكذلك الكتابة و ترتيب الوثائق بالمراسلات.

- مراقبة وتسجيل وختم البريد الوارد والصادر.

3. مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب: تكلف هذه المصلحة بالمهام التالية

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على إحترام قواعد ومقاييس إنجازها.

- ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتعيينه وتظم ثلاث مكاتب :

أ - مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع

ب - مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

ج - مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب

4. مصلحة التطهير: تكلف هذه المصلحة بالمهام التالية:

- المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية من الفيضانات.

- ضمان التحكم في تسيير المنشأة ومتابعة التطهير والحماية من الفيضانات والسهر على إحترام قواعد هذه المنشآت.

- المساهمة في اختيار وسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه.

- السهر على حسن سير المرفق العام بتطهير واحترام قاعدة ومقاييس بتسيير واستغلال المنشأة المتصلة به.

- السهر على حماية الموارد المائية والحفاظ عليها بالتعاون مع مصالح معينة.

- تكوين نظام اعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة وتعيينه وتضم ثلاثة مكاتب:

أ - مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

ب - مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

ج - مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

5. مصلحة الري الفلاحي: وتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية:

- المشاركة في إعداد برامج التطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.

- ضمان متابعة وتنفيذ برامج التطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.¹

- السهر على تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال منشآت السفي وصرف المياه وتظم مكاتبين :
أ - مكتب دراسات والاشغال.

ب - مكتب متابعة تسيير والاستغلال.

6. مصلحة تعبئة الموارد المائية: ومن مهام هذه المصلحة بالمهام التالية:

- المشاركة في الدراسات وفي إعداد برنامج العمل الرامي إلى تعبئة الموارد المائية السطحية والجوفية.

- ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس إنجاز المنشآت -

السهر على حسن إستغلال المنشآت تعبئة الموارد المائية وتسييرها وصيانتها.

- إنشاء معطيات حول الموارد المائية على المستوى الولاية وتعبئتها واستعمالها والمحافظة عليها وتظم ثلاث مكاتب:

أ - مكتب تعبئة المياه السطحية.

ب - مكتب تعبئة المياه الجوفية.

ج - مكتب متابعة واستغلال منشآت المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

7. مصلحة إدارة الوسائل: ومن مهام هذه المصلحة كالتالية:

- المشاركة في إعداد ميزانيتين التجهيز والتسيير وتنفيذها.

- تسيير الاملاك والمحافظة عليها.

- إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين مستخدمين.

- تحقيق في شؤون المنازعات ومتابعتها وتظم ثلاث مكاتب :

أ - مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.

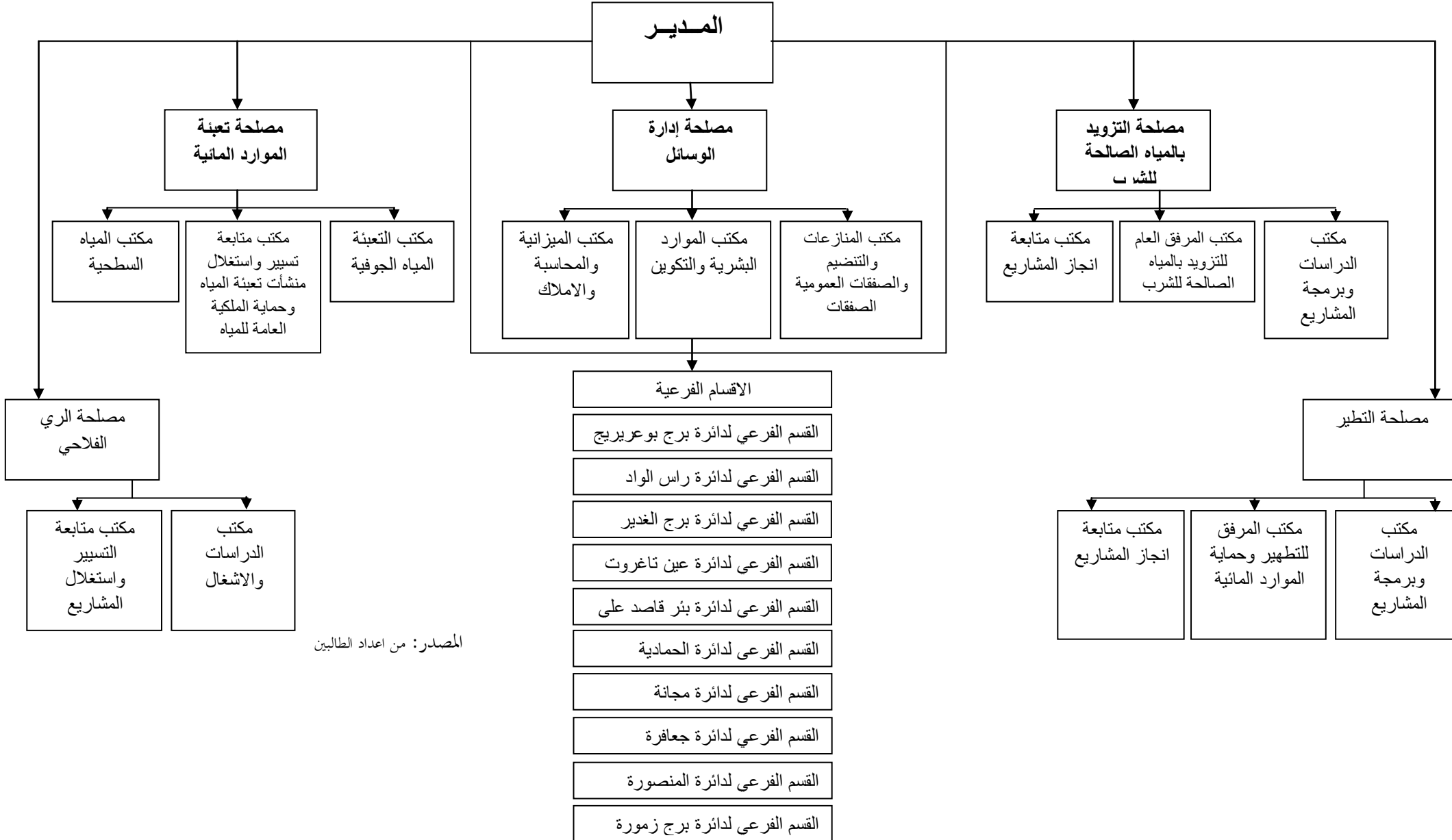
ب - مكتب الميزانية والمحاسبة والاملاك.

ج - مكتب الموارد البشرية.²

¹ دليل مديرية الموارد المائية بـرج بوعرييج

² دليل مديرية الموارد المائية بـرج بوعرييج

شكل رقم : (01) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية برج بوعرييج



المطلب الثاني : تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى متغيرات الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** استهدفنا بالدراسة موظفي مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعرييج، وتمثل وحدات مجتمع الدراسة في جميع موظفي مديرية الموارد المائية، ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل موظفي المديرية، لجأنا إلى إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها.
- **عينة الدراسة:** تضمنت عينة الدراسة 79 موظف بالمديرية، تم استرجاع جميع الاستبيانات.

ثانياً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في التكوين وهو المتغير المستقل.
- **المتغير التابع:** تحسين أداء الموارد البشرية وهو المتغير التابع ولقد اشترنا له في الجانب النظري من الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان، أما بخصوص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام البرامج الإحصائية التالية: SPSS .

1- أدوات جمع البيانات

للإلمام بمختلف جوانب البحث وتحقيق أهدافه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة.

• الاستبيان:

لقد تم تصميم إستبانة مكونة من ثلاثة محاور مقسمة كما يلي :

- **المحور الأول:** والذي يشمل إلى متغير تبني المؤسسة لعملية التكوين وشملت عبارات هذا البعد من (A1) الى (A8)، من خلال مجموعة من العبارات : حرص المؤسسة من التكوين . عملية التكوين تتم بشكل دوري . السماح للعاملين بالتكوين . برامج التكوينية . التقييم الدوري للاداء . تحديد نتائج التكوين.
- **المحور الثاني:** والذي يشمل متغير دافعية العامل وشملت عبارات هذا البعد من (B1) الى (B8)، من خلال مجموعة من العبارات التي تبين رغبة العامل ودافعيته في الأداء اتجاه المؤسسة.

- المحور الثالث: والذي يتطرق إلى القدرات المعرفية والمهنية للعمل في العبارات (C1) الى (C8)، من خلال مجموعة من الأبعاد: الكفاءة والفاعلية في العمل، صعوبات العمل، اكتساب المهارة والتطور الأداء، التطور الأداء ومواكبة التطورات التكنولوجية، التوجهات المؤسسة المستقبلية.
- أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب للقياس، حيث طلب من الموظف إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الأربعة وعشرون وفق هذا المقياس كما يلي:

الجدول رقم (01): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطلبة

2- ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (02): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

| المحاور | عنوان المحور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------|---|-------------|--------------------|
| 1 | بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين | 08 | 0.816 |
| 2 | بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين بعد حذف الفقرة رقم (07) | 07 | 0.849 |
| 3 | بعد دافعية العامل | 08 | 0.660 |
| 4 | محور التكوين | 15 | 0.836 |
| 5 | محور القدرات المعرفية والمهنية للعمل | 08 | 0.822 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.836) بالنسبة لمحور التكوين، و(0.822) بالنسبة لمحور القدرات المعرفية والمهنية للعامل، إلا أن ما يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لبعث تبني المؤسسة لعملية التكوين قد ارتفع ليصل (0.849) بعد أن تم حذف الفقرة رقم (07).

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل متغيرات الدراسة، ولكن قبل كل ذلك لا بد من وصف عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية، حيث تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، كما توضحها الجداول التالية:

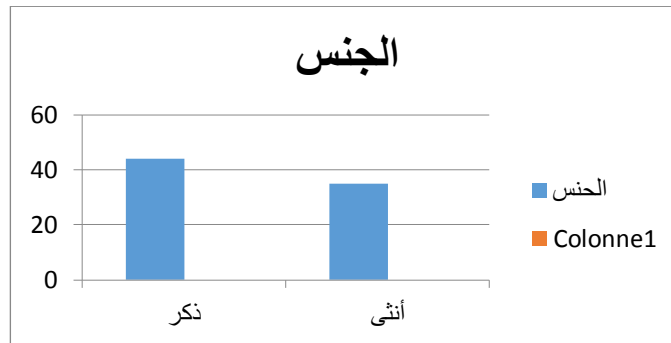
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

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

| الجنس | التكرار | النسب المئوية |
|---------|---------|---------------|
| ذكر | 44 | 55.7 % |
| أنثى | 35 | 44.3 % |
| المجموع | 79 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور بنسبة (55.7 %)، أما نسبة الإناث فكانت (44.3 %) وهذا ما يعني أن أغلب المستجوبين ذكور.

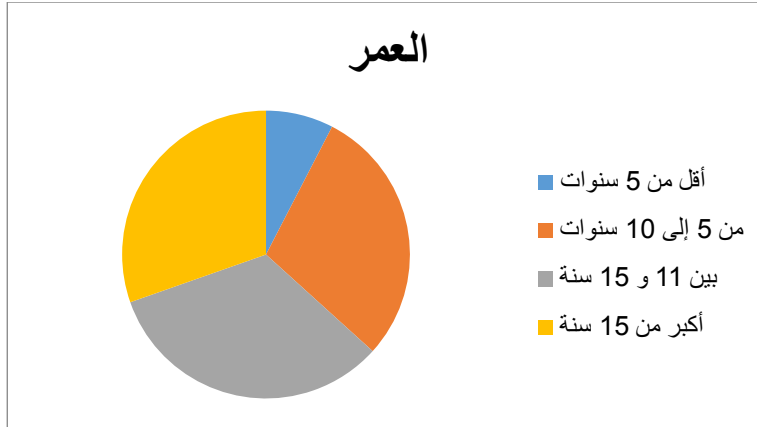
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالآتي:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسب المئوية | التكرار | السن |
|---------------|---------|-----------------|
| 7.6 % | 06 | أقل من 5 سنوات |
| 29.1 % | 23 | من 5 إلى 10 سنة |
| 32.9 % | 26 | بين 11 و 15 سنة |
| 30.4 % | 24 | أكبر من 15 سنة |
| 100 % | 79 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأقل تمثيلا هي ذات سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (7.6%)، ثم تليها الفئة (بين 5 و 10 سنوات) و(أقل من 20 سنة) بنسبة (29.1%) وبعدها الفئة الأكبر من 15 سنة بنسبة (30.4%)، ثم الفئة (بين 11 و 15 سنة) (32.9%)، وعليه نستخلص أن أغلب موظفي المؤسسة حسب عينة الدراسة هم ذوو خبرة في العمل.

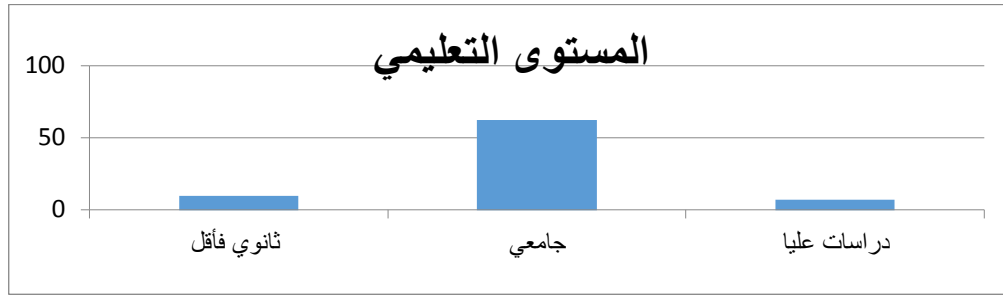
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسب المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|---------------|---------|------------------|
| 12.7 % | 10 | ثانوي فأقل |
| 78.48 % | 62 | جامعي |
| 9.74 % | 07 | دراسات عليا |
| 100 % | 79 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة جامعيون بنسبة بلغت (78.48 %)، تليها فئة الثانوي فأقل بنسبة (12.7 %)، وأخيرا ذوي الدراسات العليا بنسبة (9.74 %)، وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة مثقفون ولهم دراية كبيرة بنوعية العمل المنجز من طرفهم تجاه مؤسسة الموارد المائية في برج بوعرييج.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

في هذا المطلب نقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الإستبيان وقد قسمنا هذا المطلب إلى ثلاثة أقسام تناولنا في القسمين الأول والثاني التحليل الوصفي لإجابات الباحثين عن فقرات البعدين الأول والثاني للمحور الأول للدراسة وهما: بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين وبعد دافعية العمل واللذان يتكون منهما المتغير المستقل (التكوين)، أما القسم الأخير فقد حللنا فيه إجابات الباحثين عن فقرات محور الأداء، والجدول الآتية توضح ذلك.

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين

جدول رقم (06): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | المؤسسة حريصة على تكوين العمال الموظفين حديثا قبل الالتحاق بالمنصب | 3.43 | 1.216 | موافق |
| 02 | العملية التكوينية تتم بشكل دوري في المؤسسة | 3.38 | 1.165 | محايد |
| 03 | المؤسسة تسمح للعمال على تحسين معارفهم المهنية في مؤسسات خارجية | 3.56 | 1.146 | موافق |
| 04 | الدورات التكوينية المنظمة توافق برامجها الاحتياجات التكوينية | 3.70 | 1.054 | موافق |
| 05 | المسؤول المباشر يدعمني ويحفزني للمشاركة في برامج التكوين | 3.60 | 1.163 | موافق |
| 06 | تقوم المؤسسة بتقييم دوري لأداء العاملين | 3.49 | 1.103 | موافق |
| 07 | التكوين داخل المؤسسة أحسن من التكوين خارج المؤسسة | 3.34 | 1.199 | محايد |
| 08 | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية من خلال نتائج تقييم الأداء | 3.63 | 1.122 | موافق |
| | بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين | 3.51 | 0.748 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن الفقرتين رقم (02) "العملية التكوينية تتم بشكل دوري في المؤسسة" ورقم (07) "التكوين داخل المؤسسة أحسن من التكوين خارج المؤسسة" جاءت في مجال الحياد بوسطين حسابيين قدرهما (3.38) و(3.34) على التوالي، كما جاءت الإجابات عن باقي الفقرات في مجال الموافقة فترواحت متوسطاتها الحسابية بين (3.43) بالنسبة للفقرة رقم (01) "المؤسسة حريصة على تكوين العمال الموظفين حديثا قبل الالتحاق بالمنصب"، و(3.70) بالنسبة للفقرة رقم (04) "الدورات التكوينية المنظمة توافق برامجها الاحتياجات التكوينية".

وقد انعكست توجهات الإجابات عن فقرات بعد تبني المؤسسة لعملية التكوين على توجهه العام الذي جاء متوسطه الحسابي مساوٍ لـ (3.51).

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد دافعية العامل:

جدول رقم (07): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد دافعية العامل

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | الاستفادة من العملية التكوينية يشعري بالانتماء للمؤسسة | 3.81 | 0.898 | موافق |
| 02 | التكوين يؤثر على سلوك العمال أثناء العمل | 3.76 | 1.009 | موافق |
| 03 | التكوين يحفزني على التميز في أداء العمل | 4.08 | 0.807 | موافق |
| 04 | التكوين يحفز للارتقاء والتدرج في منصب العمل | 4.12 | 0.794 | موافق |
| 05 | أقبل التكوين الذي تبرجه المؤسسة وتقوم بعرضه لي | 3.97 | 0.832 | موافق |
| 06 | أقوم بطلب التكوين الذي أحتماه من المؤسسة | 3.71 | 0.879 | موافق |
| 07 | أشعر بعدم الرضا بسبب غياب برامج التكوين | 3.93 | 0.822 | موافق |
| 08 | التكوين يمنحني محفزات مادية ومعنوية | 3.84 | 0.940 | موافق |
| | بعد دافعية العامل | 3.90 | 0.477 | موافق |
| | محور التكوين | 3.70 | 0.533 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد دافعية العامل كانت كلها في مجال الموافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.71) بالنسبة للفقرة رقم (06) "أقوم بطلب التكوين الذي أحتماه من المؤسسة" و(4.12) بالنسبة للفقرة (4) "التكوين يحفز للارتقاء والتدرج في منصب العمل".

وبالتالي انعكست إجابات الفقرات على التوجه العام لبعده دافعية العامل إذ جاءت كلها في مجال الموافقة فكان هو الآخر في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وكذلك التوجه العام للمحور الذي جاء في مجال الموافقة فكان متوسطه الحسابي مساويا لـ (3.70)

ثالثا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول لمحور القدرات المعرفية والمهنية للعامل

جدول رقم (08): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القدرات المعرفية والمهنية للعامل

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | أبجز عملي بكفاءة وفاعلية من خلال قدراتي المهنية الحالية | 4.33 | 0.574 | موافق بشدة |
| 02 | التكوين سيساهم في تخطي الصعوبات المواجهة أثناء العمل | 4.32 | 0.674 | موافق بشدة |
| 03 | بمنحني التكوين اكتساب مهارات عملية جديدة | 4.26 | 0.571 | موافق بشدة |
| 04 | التكوين يمكنني من تطوير المهارات الحالية المتعلقة بطريقة الأداء | 4.22 | 0.547 | موافق بشدة |
| 05 | تطور أدائي للعمل بعد الاستفادة من البرامج التكوينية | 4.04 | 0.768 | موافق |
| 06 | البرامج التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية | 3.51 | 1.181 | موافق |
| 07 | البرامج التكوينية بصفة عامة حسنت من أداء العمل في المؤسسة | 3.77 | 0.952 | موافق |
| 08 | البرامج التكوينية أعطت صورة عن توجهات المؤسسة المستقبلية | 3.61 | 0.912 | موافق |
| | محور القدرات المعرفية والمهنية للعامل | 4.00 | 0.534 | موافق |

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور القدرات المعرفية والمهنية للعامل تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.33) بالنسبة للفقرة رقم (01) "أبجز عملي بكفاءة وفاعلية من خلال قدراتي المهنية الحالية" و(3.51) بالنسبة للفقرة (06) "البرامج التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية".

وبالتالي انعكست إجابات الفقرات على التوجه العام لبعد دافعية العامل إذ جاءت كلها في مجال الموافقة فكان هو الآخر في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وكذلك التوجه العام للمحور الذي جاء في مجال الموافقة فكان متوسطه الحسابي مساوٍ لـ (3.70)

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (09): تحليل الإنحدار لقياس أثر تبني المؤسسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية

| المتغير التابع | معامل الإرتباط R | معامل التحديد R ² | β | الثابت | t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------------------|--------------------|------------------------------|-------|--------|------------|-------------------|
| أداء الموارد البشرية | 0.986 ^a | 0.973 | 0.935 | 0.292 | 4.073 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الإرتباط R (0.986^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين تبني المؤسسة لعملية التكوين وأداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.973)، أي أن 97.3 % من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو تبني المؤسسة لعملية التكوين (بفرض عدم وجود العوامل الأخرى).

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.292 + 0.935 X$$

تبني المؤسسة لعملية التكوين = أداء الموارد البشرية Y

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدافعية العامل في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (10): تحليل الانحدار لقياس أثر لدافعية العامل على أداء الموارد البشرية

| المتغير التابع | معامل الإرتباط R | معامل التحديد R ² | β | الثابت | t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------------------|--------------------|------------------------------|-------|--------|------------|-------------------|
| أداء الموارد البشرية | 0.457 ^a | 0.209 | 0.409 | 2.268 | 6.194 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الإرتباط R (0.457^a) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دافعية العامل وأداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.209)، أي أن 20.9 % من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو دافعية العامل في المؤسسة محل الدراسة (بفرض عدم وجود العوامل الأخرى).

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ دافعية العامل} = 2.268 + 0.409 X \text{ أداء الموارد البشرية}$$

وهذا ما يدفعا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدافعية العامل في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (11): تحليل الانحدار لقياس أثر للتكوين على أداء الموارد البشرية

| المتغير التابع | معامل الإرتباط R | معامل التحديد R ² | β | الثابت | t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------------------|--------------------|------------------------------|-------|--------|------------|-------------------|
| أداء الموارد البشرية | 0.347 ^a | 0.120 | 0.409 | 2.283 | 5.292 | 0.002 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.347^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التكوين وأداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.120)، أي أن 12% من التغيرات في أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة سببها هو التكوين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 2.268 + 0.409 X$$

التكوين = أداء الموارد البشرية

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل، نستنتج أن للتكوين دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الموارد المائية -برج بوعرييج-، نظرا لتبني المؤسسة للتكوين وكذا دافعية العاملين والتي تنتج عليه زيادة في فاعلية المؤسسة، فالتكوين يعتبر من الوظائف الأساسية كونه يعود بفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

خاتمة

من خلال ما تم عرضه فيما يخص موضوع دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية اتضح لنا أن التكوين يعد من ضمن المفاهيم والمهام التي على المؤسسات الاهتمام بها من اجل رفع من أداء عمالها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم الفكرية في مجال العمل، والذي بدوره يؤدي إلى رفع وتطوير أداء المؤسسة بحد ذاتها، حيث نرى أن التكوين هو الوسيلة الناجحة لتحسين أداء عمالها.

وحاولت هذه الدراسة ميدانيا الوصول إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعريريج، وتم التوصل إلى العديد من النتائج نذكر منها :

النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى ما يلي:

- يعد التكوين من النشاطات التي تكسب الموظفين المعارف والكفاءة والمهارات.
- البرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظفين .
- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التكوينية يؤدي إلى تحقيق أهداف التكوين .
- يساعد التكوين على تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود اثر تبني مؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نستنتج أن الفرضية مقبولة، حيث أن نسبة 97.3 % من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو تبني المؤسسة لعملية التكوين.
- وجود اثر دافعية العامل في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نستنتج أن الفرضية مقبولة، حيث أن 20.9 % من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو دافعية العامل.
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية بمؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعريريج عند مستوى (0.05).

الاقتراحات والتوصيات :

- يجب على المؤسسة القيام بالعملية التكوينية وجعله يتم بشكل دوري في المؤسسة.
- الادراك بأهمية موضوع التكوين وزيادة الاهتمام به.

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين من العملية التكوينية .
- تشجيع أفراد المؤسسة بضرورة التكوين داخل المؤسسة وجعله أحسن من التكوين خارجها.
- ضرورة نشر الوعي داخل المؤسسة من اجل فهم دور وفعالية البرامج التكويني .
- إعطاء المشاركين الفرصة في اتخاذ القرارات والأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال.
- ضرورة إشراك العمال والإحصائيين في وضع البرامج التكوينية بهدف ضمان النتائج المرجوة
- ضرورة الإهتمام بموضوع التكوين لدى العامل في المنظمة بهدف مواكبة التطورات والعصرنة
- الربط بين الأنظمة والتحفيز المستمر وتقييم الأداء لبلوغ الأهداف.
- تشجيع التحفيز لخلق الحيوية والمنافسة بين المتكويين وتحسين أداءهم.
- النظر إلى التكوين على أنه استثمار طويل الاجل يهدف من خلاله إلى تحقيق عوائد مستقبلا

أفاق البحث

- البرامج التكوينية ودورها في المؤسسات الجزائرية.
- التكوين بين المؤسسات العامة والخاصة دراسة مقارنة.
- إستراتيجية التكوين المهني ودوره في تنمية مهارات الموارد البشرية.
- التكوين وإدارة الوقت.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
2. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
3. حنفي محمد سليمان السلوك التنظيمي، بدون طبعة دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1999 .
4. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
5. راوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
6. رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006 .
7. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن 2001 .
8. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
11. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب، محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015 .
12. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب، غريب، القاهرة، مصر 1985 .
13. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
14. علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1.

16. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .
17. محمد اسماعيل بلال إدارة الموارد البشرية، بدون، طبعة دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004 .
18. محمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بازعة، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة 1966.
19. محمود عبد الفتاح ياغي التدريب "بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
21. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
22. مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995.
23. ير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين بدون طبعة دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
24. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.

ثانيا: الرسائل الجامعية

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، 2006.
2. الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، إدارة أعمال جامعة محمد بوقره بومرداس سنة 2006 / 2007 م.
3. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
4. حاتم علي حسن، رضا الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا الرياض 2003 .

5. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير غير منشورة جامعة معسكر، 2016/2017 .
6. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012 .
7. 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 .
8. 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 .
9. 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 .
10. وقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2014 - 2013 .

ثالثا: المجالات

1. صورية زاوي ميلود، تومي دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة جوان 2010.
2. زرنزح أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الخلفة،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/432/1/3/64627>
3. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2012.

المصادر الأجنبية:

1. Christian Batal, la Gestion Des ressources humaines Dans Le Secteur Public 2eme éditions, Edition d'Organisation, 2000.

2. Bernard Matory, Danail Crazet, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Performance, 6eme édition dunod, Paris ; 2005.
3. Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun ,alger,1994.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريج-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستمارة الإستبانة

أخي الفاضل أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته, إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص
تسيير عمومي نضع بين يديك هذه الإستبانة و التي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

<< دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية >>

و نظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة, نأمل منك التفضيل علينا بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة, و ذلك
لإعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجابتك, كما نرجو أن تولي إهتمامك بهذه الإستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: و نحيطك علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومات و الملاحظات و لن نستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام

الأستاذ المشرف:
د. ملياني بوبكر

من إعداد الطلبة:

✓ شايب راجح
✓ ذباح عادل

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الإجتماعية و الوظيفة للعمال

| | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | 1) الجنس: ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|---------------|

| | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5-10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 2) سنوات الخبرة: |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| | | <input type="checkbox"/> | من 11-15 سنة |

| | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | ثانوي | <input type="checkbox"/> | 3) المؤهل العلمي: |
| <input type="checkbox"/> | ليسانس | <input type="checkbox"/> | متوسط أو أقل |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | تقني سامي |
| | | <input type="checkbox"/> | ماستر أو مهندس |

| | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | عون تحكم | <input type="checkbox"/> | 4) المؤهل الوظيفي: |
| <input type="checkbox"/> | إطار سامي | <input type="checkbox"/> | عون تنفيذي |
| | | <input type="checkbox"/> | إطار |

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الاول : تبني المؤسسة لعملية التكوين

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | المؤسسة حريصة على تكوين العمال الموظفين حديثا قبل الالتحاق بالمنصب | | | | | |
| 2 | العملية التكوينية تتم بشكل دوري في المؤسسة | | | | | |
| 3 | المؤسسة تسمح للعمال على تحسين معارفهم المهنية في مؤسسات خارجية | | | | | |
| 4 | الدورات التكوينية المنظمة توافق برامجها الاحتياجات التكوينية | | | | | |
| 5 | المسؤول المباشر يدعمني ويحفزني للمشاركة في برامج التكوين | | | | | |
| 6 | تقوم المؤسسة بتقييم دوري لأداء العاملين | | | | | |
| 7 | التكوين داخل المؤسسة احسن من التكوين خارج المؤسسة | | | | | |
| 8 | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية من خلال نتائج تقييم الأداء | | | | | |

المحور الثاني : دافعية العامل

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|---|
| | | | | | 1 | الاستفادة من العملية التكوينية يشعري بالانتماء للمؤسسة |
| | | | | | 2 | التكوين يؤثر على سلوك العمال أثناء العمل |
| | | | | | 3 | التكوين يحفزني على التميز في أداء العمل |
| | | | | | 4 | التكوين يحفز للارتقاء والتدرج في منصب العمل |
| | | | | | 5 | أقبل التكوين الذي تبرمجه المؤسسة وتقوم بعرضه لي |
| | | | | | 6 | أقوم بطلب التكوين الذي أحتاجه من المؤسسة |
| | | | | | 7 | أشعر بعدم الرضا بسبب غياب برامج التكوين |
| | | | | | 8 | التكوين يمنحني محفزات مادية ومعنوية |

المحور الثالث : القدرات المعرفية والمهنية للعمل

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|---|
| | | | | | أنجز عملي بكفاءة وفاعلية من خلال قدراتي المهنية الحالية | 1 |
| | | | | | التكوين سيساهم في تخطي الصعوبات المواجهة أثناء العمل | 2 |
| | | | | | يمنحني التكوين اكتساب مهارات عملية جديدة | 3 |
| | | | | | التكوين يمكنني من تطوير المهارات الحالية المتعلقة بطريقة الأداء | 4 |
| | | | | | تطور أدائي للعمل بعد الاستفادة من البرامج التكوينية | 5 |
| | | | | | البرامج التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية | 6 |
| | | | | | البرامج التكوينية بصفة عامة حسنت من أداء العمل في المؤسسة | 7 |
| | | | | | البرامج التكوينية أعطت صورة عن توجهات المؤسسة المستقبلية | 8 |

Tableau de fréquences

s

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر | 44 | 55,7 | 55,7 | 55,7 |
| Valide أنثى | 35 | 44,3 | 44,3 | 100,0 |
| Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

exp

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات | 6 | 7,6 | 7,6 | 7,6 |
| بين 5 و 10 سنوات | 23 | 29,1 | 29,1 | 36,7 |
| Valide بين 11 و 15 سنة | 26 | 32,9 | 32,9 | 69,6 |
| أكبر من 15 سنة | 24 | 30,4 | 30,4 | 100,0 |
| Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

ed

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| متوسط أو أقل | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| ثانوي | 5 | 6,3 | 6,4 | 10,3 |
| تقني سامي | 11 | 13,9 | 14,1 | 24,4 |
| Valide ليسانس | 35 | 44,3 | 44,9 | 69,2 |
| ماستر أو مهندس | 22 | 27,8 | 28,2 | 97,4 |
| دراسات عليا | 2 | 2,5 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 78 | 98,7 | 100,0 | |
| Manquante Système manquant | 1 | 1,3 | | |
| Total | 79 | 100,0 | | |

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,816 | 8 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---------------|---|--|--|--|
| تبنى_التكوين1 | 23,99 | 28,986 | ,591 | ,786 |
| تبنى_التكوين2 | 24,05 | 28,636 | ,657 | ,776 |
| تبنى_التكوين3 | 23,86 | 30,259 | ,526 | ,796 |
| تبنى_التكوين4 | 23,73 | 29,702 | ,637 | ,781 |
| تبنى_التكوين5 | 24,08 | 30,132 | ,536 | ,794 |
| تبنى_التكوين6 | 24,00 | 29,000 | ,674 | ,775 |
| تبنى_التكوين7 | 24,08 | 34,910 | ,142 | ,849 |
| تبنى_التكوين8 | 24,08 | 30,188 | ,563 | ,791 |

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,660 | 8 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---------------|---|--|--|--|
| دافعية_العمل1 | 27,16 | 11,430 | ,459 | ,601 |
| دافعية_العمل2 | 27,26 | 12,284 | ,221 | ,668 |
| دافعية_العمل3 | 26,93 | 11,421 | ,505 | ,592 |
| دافعية_العمل4 | 26,93 | 13,215 | ,193 | ,665 |
| دافعية_العمل5 | 27,04 | 11,748 | ,427 | ,611 |
| دافعية_العمل6 | 27,30 | 13,215 | ,147 | ,679 |
| دافعية_العمل7 | 27,04 | 11,689 | ,483 | ,599 |
| دافعية_العمل8 | 27,23 | 11,240 | ,438 | ,605 |

Fiabilité**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,836 | 15 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---------------|---|--|--|--|
| تبنى_التكوين1 | 51,46 | 60,784 | ,564 | ,819 |
| تبنى_التكوين2 | 51,55 | 59,720 | ,630 | ,814 |
| تبنى_التكوين3 | 51,45 | 60,220 | ,596 | ,817 |
| تبنى_التكوين4 | 51,23 | 61,087 | ,625 | ,815 |
| تبنى_التكوين5 | 51,60 | 62,244 | ,526 | ,822 |
| تبنى_التكوين6 | 51,52 | 62,441 | ,550 | ,821 |
| تبنى_التكوين8 | 51,66 | 63,196 | ,475 | ,825 |
| دافعية_العمل1 | 51,11 | 64,441 | ,529 | ,823 |
| دافعية_العمل2 | 51,22 | 68,672 | ,183 | ,843 |
| دافعية_العمل3 | 50,88 | 65,610 | ,486 | ,826 |
| دافعية_العمل4 | 50,85 | 69,101 | ,261 | ,836 |
| دافعية_العمل5 | 51,00 | 67,188 | ,359 | ,832 |
| دافعية_العمل6 | 51,25 | 69,188 | ,198 | ,840 |
| دافعية_العمل7 | 50,98 | 67,734 | ,352 | ,832 |
| دافعية_العمل8 | 51,17 | 64,362 | ,490 | ,825 |

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,822 | 8 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|----------|---|--|--|--|
| الأداء 1 | 27,82 | 16,426 | ,233 | ,835 |
| الأداء 2 | 27,81 | 14,657 | ,534 | ,804 |
| الأداء 3 | 27,90 | 15,060 | ,555 | ,804 |
| الأداء 4 | 27,90 | 16,005 | ,406 | ,820 |
| الأداء 5 | 28,12 | 13,165 | ,719 | ,777 |
| الأداء 6 | 28,62 | 12,101 | ,549 | ,813 |
| الأداء 7 | 28,34 | 12,201 | ,745 | ,770 |
| الأداء 8 | 28,53 | 12,502 | ,690 | ,779 |

Descriptives

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| تبني_التكوين1 | 79 | 1 | 5 | 3,43 | 1,216 |
| تبني_التكوين2 | 78 | 1 | 5 | 3,38 | 1,165 |
| تبني_التكوين3 | 78 | 1 | 5 | 3,56 | 1,146 |
| تبني_التكوين4 | 79 | 1 | 5 | 3,70 | 1,054 |
| تبني_التكوين5 | 78 | 1 | 5 | 3,37 | 1,163 |
| تبني_التكوين6 | 79 | 1 | 5 | 3,39 | 1,103 |
| تبني_التكوين7 | 77 | 1 | 5 | 3,34 | 1,199 |
| تبني_التكوين8 | 76 | 1 | 5 | 3,32 | 1,122 |
| تبني_التكوين | 79 | 1 | 5 | 3,44 | ,748 |
| N valide (listwise) | 73 | | | | |

Descriptives

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| دافعية_العمل1 | 78 | 1 | 5 | 3,81 | ,898 |
| دافعية_العمل2 | 78 | 1 | 5 | 3,76 | 1,009 |
| دافعية_العمل3 | 77 | 2 | 5 | 4,08 | ,807 |
| دافعية_العمل4 | 77 | 2 | 5 | 4,12 | ,794 |
| دافعية_العمل5 | 76 | 1 | 5 | 3,97 | ,832 |
| دافعية_العمل6 | 79 | 1 | 5 | 3,71 | ,879 |
| دافعية_العمل7 | 76 | 1 | 5 | 3,93 | ,822 |
| دافعية_العمل8 | 79 | 1 | 5 | 3,84 | ,940 |
| دافعية_العمل | 79 | 3 | 5 | 3,90 | ,477 |
| التكوين | 79 | 2 | 5 | 3,67 | ,533 |
| N valide (listwise) | 69 | | | | |

Descriptives

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| الأداء 1 | 78 | 2 | 5 | 4,33 | ,574 |
| الأداء 2 | 78 | 2 | 5 | 4,32 | ,674 |
| الأداء 3 | 77 | 2 | 5 | 4,26 | ,571 |
| الأداء 4 | 79 | 2 | 5 | 4,22 | ,547 |
| الأداء 5 | 77 | 1 | 5 | 4,04 | ,768 |
| الأداء 6 | 78 | 1 | 5 | 3,51 | 1,181 |
| الأداء 7 | 78 | 1 | 5 | 3,77 | ,952 |
| الأداء 8 | 79 | 1 | 5 | 3,61 | ,912 |
| الأداء | 79 | 2 | 5 | 4,00 | ,534 |
| N valide (listwise) | 73 | | | | |

Régression

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1 | الأداء ^b | . | Entrée |

a. Variable dépendante : تبني_التكوين_بدون 7

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,986 ^a | ,973 | ,973 | ,084 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|----------|-------------------|
| 1 Régression | 19,433 | 1 | 19,433 | 2783,442 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | ,538 | 77 | ,007 | | |
| Total | 19,970 | 78 | | | |

a. Variable dépendante : تبني_التكوين بدون 7

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | ,292 | ,072 | | 4,073 | ,000 |
| 1 الأداء | ,935 | ,018 | ,986 | 52,758 | ,000 |

Régression

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1 | الأداء ^b | . | Entrée |

a. Variable dépendante : دافعية_العمل

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,457 ^a | ,209 | ,199 | ,427 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 3,711 | 1 | 3,711 | 20,331 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 14,055 | 77 | ,183 | | |
| Total | 17,767 | 78 | | | |

a. Variable dépendante : دافعية_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,268 | ,366 | | 6,194 | ,000 |
| 1 الأداء | ,409 | ,091 | ,457 | 4,509 | ,000 |

Régression

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1 | الأداء ^b | . | Entrée |

a. Variable dépendante : التكوين

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,347 ^a | ,120 | ,109 | ,503 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2,664 | 1 | 2,664 | 10,513 | ,002 ^b |
| 1 Résidu | 19,515 | 77 | ,253 | | |
| Total | 22,180 | 78 | | | |

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), الأداء

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,283 | ,431 | | 5,292 | ,000 |
| الأداء | ,346 | ,107 | ,347 | 3,242 | ,002 |

a. Variable dépendante : التكوين