

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة للرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- داسة اسماعيل

من إعداد الطالب (ة):

- دريسي رياض

- خرفي عيسى

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جودي سامية
بسكرة	مقررا	- أستاذ مساعد أ	- داسة إسماعيل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- عبابسة الهاشمي

السنة الجامعية: 2022/ 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة للرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- داسة اسماعيل

من إعداد الطالب (ة):

- دريسي رياض

- خرفي عيسى

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جودي سامية
بسكرة	مقررا	- أستاذ مساعد أ	- داسة إسماعيل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- عبابسة الهاشمي

السنة الجامعية: 2022/ 2021

# إهداء

إلى من أحببتها فوق الضنون بلاذي...الجزائر  
إلى المرأة التي تصعب الكلمات والعبارات عن وصفها إلى أول كلمة في سطر الوجود إلى  
من حملتني وهنا على وهن إلى قرّة عيني والحبيبة إلى قلبي إلى نبع الحنان وهبة الرحمان إلى  
أمي التي تستحق أن تكلم بتاج من اللؤلؤ و المرجان.  
إلى من تصبب عرقا و عانى لأجلي إلى من يكفيني فخرا انه سبب وجودي إلى الذي هو  
منار دربي وواصل فكري و تربيتي إلى مفتاحي و أمير قلبي إلى من علمي التلقائية و  
البساطة أبي العزيز احبك.  
إلى من عاشوا معي حلو الحياة و مرها إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله أخواتي  
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي....

# شكر و تقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل، المتفضل بجليل النعم، وعظيم الجزاء...

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث .. وأخص بذكركم مشرفي الأستاذ داسة اسماعيل الذي قام، وتابع وصوب، بحسن إرشاده لي في كل مراحل البحث، والذي وجدت فيه توجيهاته حرص الأستاذ، الذي تأتي ثمارها الطيبة بإذن الله،

والذي كان لعلمه وفضله، وحسن توجيهاته وعونه الأثر الملموس في أن يظهر البحث بصورته النهائية، فله مني خالص الشكر والتقدير، وفقه الله...

كما أحمل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بالعلم، والمعرفة، وأسدى لي النصح،

والتوجيه وإلى ذلك الصرح العلمي الشامخ ممثلاً في جامعة محمد خير التي احتضنتني من أجل نيل شهادة ماستر، وأخص بالذكر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والقائمين عليها...

كما أتوجه بالشكر إليك لمن ساندني بدعواته الصادقة، أو تمنياته المخلصة...

أشكرهم جميعاً وأرجو من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم...

## ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية وتم اختيار مؤسسات الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة من اجل دراسة الحالة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف العاملين والإداريين بالمؤسسات، حيث تم توزيع (50) استبانة وذلك عبر زيارات ميدانية للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم استرجاع منها (45) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد (11) استبانة وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (34) استبانة وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للحصول على النتائج، مع الاعتماد على بعض من الأساليب الإحصائية لتحليل المعطيات .

وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد التكوين المتمثلة في البرامج التكوينية، المكون وتقييم عملية التكوين، كانت موجودة بدرجة عالية لدى العاملين بمؤسسات الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية بهذه المؤسسات عالي، توصلت الدراسة أيضا إلى أن بعد المكون له أثر دال إحصائيا على تحسين أداء الموارد البشرية، بينما كل من بعدي البرامج التكوينية وتقييم عملية التكوين ليس لهما أثر دال إحصائيا على تحسين أداء الموارد البشرية للعاملين بمؤسسات الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة، وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الاداء، الموارد البشرية، مؤسسات الرقابة المالية .

## Abstract

The aim of this study is to identify the impact of training in improving the performance of human resources and the financial control institutions of the state and municipalities were selected in BISKRA in order to study the case, where a random sample was selected from the various employees and administrators of the institutions, where (50) questionnaires were distributed through field visits to the institutions in question, and this became the number of questionnaires valid for analysis Statistician (34) questionnaire we have used the analytical descriptive approach to obtain results, relying on some statistical methods to analyze the data.

After statistical analysis, the study found that each of the dimensions of the composition of the training programmes, the component and the evaluation of the training process, were highly present among the staff of the financial control institutions of the state and municipalities of BISKRA, and the results of the study showed that the level of human resources performance in these institutions is high, the study also found that the dimension of the component has a statistically significant impact on improving the performance of human resources, while both the aftermath of the training programmes and the evaluation of the training process have no statistically significant impact on improving the performance of human resources. The performance of the human resources of workers, financial control institutions for the state and municipalities of BISKRA, and the study provided a set of relevant proposals.

**Keywords:** Training, performance, human resources, financial control institutions.

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل	01
68	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البرامج تكوينية	02
69	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المكون	03
70	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تقييم عملية تكوين	04
71	الصدق الذاتي لمتغير أداء الموارد البشرية	05
72	معامل الثبات لفقرات متغير تكوين	06
73	معامل الثبات لفقرات لمتغير أداء الموارد البشرية	07
73	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الجنس	08
74	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير السن	09
75	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الخبرة	10
76	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير المستوى التعليمي	11
77	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التكوين	12
84	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء الموارد البشرية	13
86	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	14
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التكوين على أداء الموارد البشرية	15
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	16
89	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	17
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد multiple régression analysais لاختبار أثر التكوين في الأداء الموارد البشرية	18
90	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	19



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
9	تكامل الأهداف التكوينية.	02
20	أنواع التكوين	03
24	أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية	04
28	مراحل عملية التكوين	05
36	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
49	مراحل عملية تقييم الأداء	07
57	دور التكوين في تحسين أداء المورد البشرية	08
73	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الجنس	09
74	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير السن	10
75	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الخبرة	11
76	توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير المستوى التعليمي	12
88	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	13
91	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	14

# مقدمة

لقد شهدت اقتصاديات العالم خلال العقدين الماضيين تطورات وتغيرات كبيرة نتيجة للتطور المعرفي والتكنولوجي وثورة المعلومات الهائلة حيث أصبح التوجه نحو ظاهرة الاستثمار في رأس المال البشري و المعرفي وتنمية الموارد البشرية حتمية لا بد منها، وهذا لما يلعبه المورد البشري من دور كبير ومركزي في نمو وتطور المنظمات والمؤسسات الاقتصادية، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تتركز عليها المنظمات للنهوض باقتصادها، ومن جهة أخرى فهو عنصر حيوي لأداء كافة الوظائف. فعالية وكفاءة المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء العنصر البشري، ونجاح أي منظمة يكمن في مقدرتها على امتلاكها على المورد البشري الكفاء وتكوينه وتطويره و الاحتفاظ به، ومن خلال الأداء الجيد للمورد البشري يتم تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

ومن هنا تظهر أهمية المورد البشري في تحقيق تنمية المؤسسة والمنظمة في ظل التطور الذي شهده العالم في جميع المستويات حيث وجدت المؤسسات والإدارات العمومية نفسها أمام العديد من التحديات التي أفرزتها هذه التغيرات مما اجبرها أن تعمل على تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية وذلك عن طريق عدة عوامل أهمها التكوين والتدريب والتحسين المستمر لمهارتهم .

إن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية ، فالتكوين يعتبر استثمارا يكون عائده على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات ومعارف ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة ، وعلى المنظمة من خلال تحسين نوعية الأداء وبالتالي تحقيق الوصول إلى المستويات المطلوبة من الأداء .

ولقد ازدادت أهمية التكوين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، نتيجة تأثرها بالتغيرات السريعة لذلك فهي تستلزم مجهودات معتبرة للتعامل معها حيث أصبحت كافة الإدارات على اختلاف مراكزها تركز اهتمامها على المورد البشري وتكوينه للوصول إلى أهدافها وغايتها.

والجزائر تشهد عدة تحولات في العديد من المجالات يفرض عليها أن يلعب قطاعها الوظيفية العمومية بشكل عام ، وإدارة وزارة المالية بشكل خاص ، دورا هاما كونها هي العمود الأساسي لمختلف القطاعات، وباعتبارها احد الوزارات السيادية ، ونظر لصدور القوانين الجديدة ، وتغيير النظام المحاسبي ، وصدور القانون العضوي المتعلق بمجموع قوانين المالية. كل هذه التغيرات والتحويلات في نظام المحاسبة العامة والعمومية وجب مساندة هذه التغيرات وذلك من خلال إعطاء أهمية لعملية التكوين في إطار الاهتمام بالوظيفة العمومية وتطوير الأساليب التي تحكمها ، وجعلها تتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة ، من خلل رقمته قطاع المالية وصدور مختلف المراسيم والقوانين المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

ولهذا سنسعى في هذا العرض لتسليط الضوء على التكوين ليس باعتباره هدفا ، وإنما كوسيلة لتحقيق تنمية وتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل إحدى أهم الإدارات العمومية ضمن قطاع الوظيفة العمومية ، ألا وهي الرقابة المالية والتي يطلق عليها مدرسة القوانين، والمرجع القانوني لجميع إدارات الوظيفة العمومية، وذلك لكونها الرقابة القبلية لجميع نفقات الإدارات العمومية .

## • إشكالية الدراسة:

تعد المديرية العامة للميزانية احد أهم الإدارات العمومية في قطاع المالية خاصة وفي قطاع الوظيفة العمومية عموما كونها تختص بالجمع بين القواعد الميزانية والقانونية وكذا جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بميزانية الدولة ، وتعتبر الرقابة المالية احد أهم مصالحها كونها تقوم برقابة المال العام ومدى تطبيق القوانين وكذا مشروعية النفقات العمومية، ولذلك يجب أن يكون موظفيها على درجة عالية من الكفاءة والإلمام بجميع النصوص القانونية والتنظيمية ، من اجل تقديم أداء أفضل وتحقيق رقابة نوعية، وهذا يتوقف على التكوين والتدريب الجيد والتحسين المستمر لمستواهم.، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في طرح السؤال التالي:

### ◀ ما مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية للرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما هي أكثر أبعاد التكوين اعتمادا بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ؟
- ❖ ما مستوى أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ؟
- ❖ ما مدى أثر البرامج التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ؟
- ❖ ما مدى أثر المكون في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ؟
- ❖ ما مدى أثر تقييم عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ؟

## • الدراسات السابقة:

تناولت العديد من اجاث والدراسات موضوع التكوين، و بالخصوص من الجانب النظري مع بعض الاسقاطات على قطاعات معينة ، والملاحظ على هذه الدراسات مشكلة تباين المصطلحات بين دول المشرق ودول المغرب، ناهيك عن اختلافات الترجمة فيما يخص اجاث التي تناولت الموضوع بلغات أجنبية. بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة موضوع التكوين التي تمت على يد مجموعة من الاساتذة الجامعة الجزائرية والجامعات الاجنبية، أشير إلى أن هذا البحث جاء ليكمل محاولة سابقة مني لهذا الموضوع والتي تتعلق بكيفية وطرق تكوين الافراد و هذا من أجل تحسين أدائهم و قدراتهم ومنه المحاولة من رفع من أدائهم على مستوى المؤسسات ولتكن إحدى هذه المؤسسات ذات الطابع الإداري و هي الرقابة المالية لولاية بسكرة محور الدراسة الميدانية التي قمت بها.

### 1. الدراسات المتعلقة بالتكوين:

أ- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية جامعة محمد خيضر بسكرة للطالبة بودوح غنية بعنوان "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية " للسنة الجامعية: 2013/2012 جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور حول معرفة إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

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

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولي المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.
- وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
- أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا
- هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
- هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

**ب- رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل للطلاب بوقف محمود بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"** ، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2014/2013 حيث تمحورت في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم اجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : "هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟"

حيث تم استخدام النهج الوصفي التحليلي - منهج دراسة الحالة، تهدف هذه الدراسة إلى : معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ، التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسن أداء الموظف، الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة و معرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظف ، الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين و المكونات على عملية التكوين أثناء الخدمة، التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسن أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية ، يساهم التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية. و تكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية.

هذه الدراسة أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية توظيف الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في المكان و طبيعة المؤسسة الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بجنشلة أما الدراسة الحالية فكانت الرقابة المالية لولاية بسكرة.

## 2. الدراسات المتعلقة بالأداء :

أ- دراسة (عائدة عبد العزيز علي نعمان، 2008)، بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ❖ قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة.
- ❖ المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية).
- ❖ تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات في مجال التدريب.

وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ❖ أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.
- ❖ أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.
- ❖ أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضاعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

ب- دراسة (موسي هالة، هبول وسيلة، 2014-2015)، بعنوان: دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند او الحاج البويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ❖ تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسة الجزائرية.
- ❖ معرفة وإظهار أثر التدريب على أداء المؤسسة والعاملين.
- ❖ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملاتها وحرصها على كفاءتهم وتجديد معلوماتهم.
- ❖ معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات، معارف وكفاءات العاملين وأثره على أدائهم خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم.

❖ محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسات تقر أن التدريب استثمار حقيقي في رأس المال البشري وثروة هامة تضمن مستقبلها.

وكشفت دراسة كلا الباحثين على النتائج التالية:

- ❖ التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمارا حقيقيا في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف .
- ❖ يمكن تقييم الأداء من معرفة مدى قوة العامل على القيام بالوظيفة التي يشغلها وكذا إمكانية نقله إلى وظيفة أعلى.
- ❖ تولي مديرية التجارة لولاية لبويرة اهتمام كبير بعملية التدريب، وذلك سعيا منها لتحسين أداء مواردها البشرية، كما تجعلهم ضمن أولوياتها و يتضح هذا من خلال القوانين و المراسيم التي تؤكد ذلك.
- ❖ تقوم المديرية بعملية التدريب سنويا و خاصة للعاملين الذين سيتم ترقيتهم و العاملين الجدد و ذلك قصد تعريفهم لمتطلبات وظائفهم الجديدة و تمكينهم من القيام بها.
- ❖ تقوم الوزارة الوصية بتحديد المناصب المتاحة للتدريب و يقوم المسؤول بالمديرية باختيار العاملين الذين يجب تدريبهم.
- ❖ تعد استمارة خاصة لتقييم العاملين بالمديرية، و تمنح له نقطة معينة و ذلك بمراعاة مجموعة من الشروط، كما تحفظ هذه الاستمارة بعد نهاية التقييم و إمضاء العاملين عليها.

### 3-الدراسات باللغة الأجنبية

مقالة في إدارة الأعمال، أمير النجا، أمين عمران، " the effect of training on employee proformance " مجلة الإدارة والأعمال رقم 04، سنة 2013 يهدف هذا المقال إلى:

- ❖ التحقيق في معنى وأهمية التدريب
- ❖ التعرف على أهمية أداء الموظفين
- ❖ استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين
- ❖ التطور التوجيهي لتقييم أداء الموظفين.

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :

- ❖ أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين
- ❖ توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء.
- ❖ أهمية أداء الموظفين وتحسينه.

#### ● موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، التي درست التكوين واداء الموارد البشرية ، تتميز دراستنا بأهمية التكوين ومدى الحاجة إليه في المؤسسات اليوم ، خاصة في إدارة عمومية حساسة ومهمة في قطاع الوظيفة العمومية عامة وقطاع المالية خاصة وفق متغيرات سريعة خاصة في سن القوانين جديدة والغاء بعض القوانين القديمة لما له من اثر مالي بليغ لا

يحتمل ادنى خطأ وهذا ما يتطلب تكويناً مستمراً لمختلف الموظفين في الرقابات المالية ، مما يساهم في زيادة وتحسين أداء المورد البشري

• فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

◀ يوجد اثر للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة.

✓ الفرضيات الفرعية:

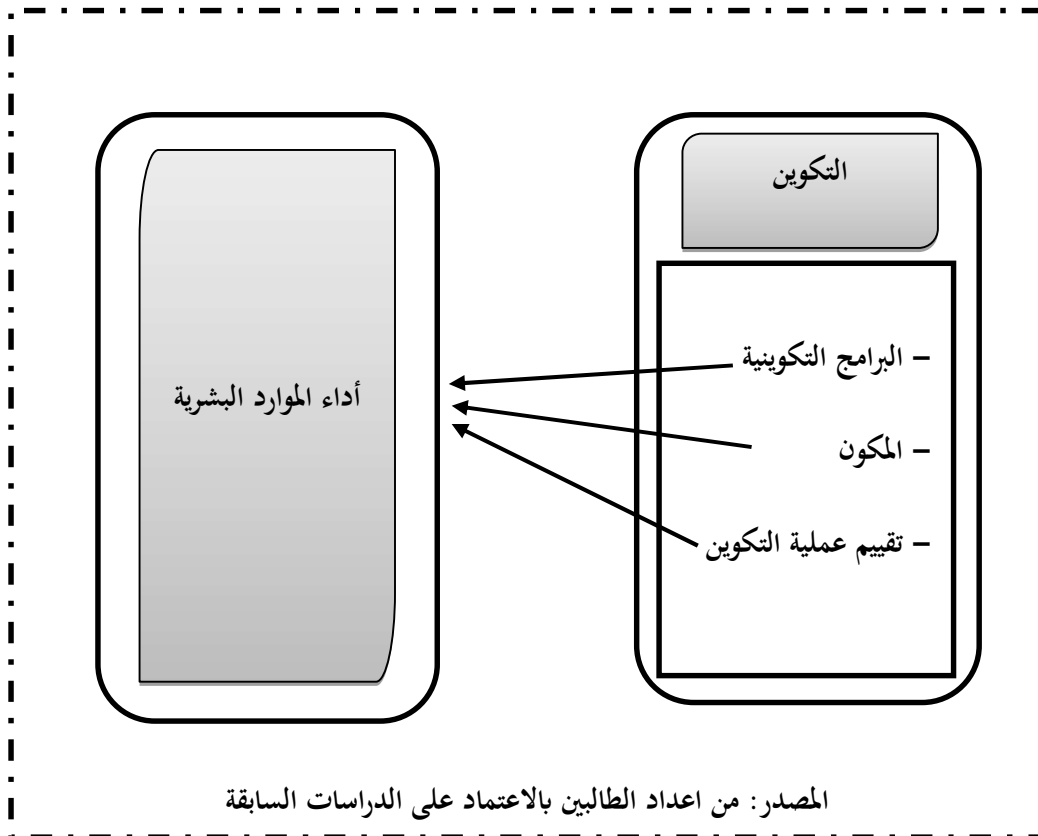
تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- ❖ يوجد أثر للبرامج التكوينية في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة.
- ❖ يوجد أثر للمكون في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة.
- ❖ يوجد أثر تقييم عملية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة.

• نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح للدراسة.

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة





## • التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**1- التكوين :** هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا لهذا العمل ، وكذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.

**2- أداء الموارد البشرية:** هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس (على أساس النتائج التي حققها الفرد).

### • حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة هي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في مؤسسات الرقابة المالية لولاية وبلديات-بسكرة-.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2021\_2022.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على موظفي مؤسسة الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة.

### • منهجية الدراسة:

➤ انطلاقا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسات الرقابة المالية لولاية بسكرة مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

➤ كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم تجميع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (50)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث

### • أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

➤ البحث يتناول موضوعين مهمين وهما التكوين وأداء الموارد البشرية، حيث أن استخدام التكوين المناسب يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما للأفراد من فكر وجهود لخدمتها وتحقيق ريادتها، والأداء الجيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

➤ المساهمة في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال.

## الأهمية العملية:

التعرف على وظيفة أساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين و كيفية أدائها خصوصا و أنها تساهم بفعالية في تحقيق اهداف المؤسسات العمومية اي الرقابة المالية و تحسين ادائها والإطلاع على كيفية وضع البرامج الخاصة بتدريب الموظفين بالنظر اليها كنتيجة حتمية لواقع النظام الاداري الجزائري وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب ان يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الاداري.

محاولة قياس دور التكوين في تحسين الأداء إحصائيا وتحليل وتفسير النتائج الدراسة.

البحث يدرس دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في إدارة عمومية حساسة ومهمة في قطاع الوظيفة العمومية عامة وقطاع المالية خاصة ..

## • هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الاطار النظري للتكوين إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول إلى مدخل لعملية التكوين، والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أساسيات عملية التكوين أما المبحث الثالث فنشير فيه إلى مراحل عملية التكوين ومشكلاته.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان أداء الموارد البشرية وفق ثلاث مباحث أيضا، سنشير في المبحث الأول إلى ماهية أداء المورد البشري مفهوم الأداء، وعناصره، ومحدداته، وأنواعه، وكذا العوامل المؤثرة فيه أما المبحث الثاني سنوضح فيه تقييم أداء المورد البشري ، والمبحث الثالث نبين فيه دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا من خلاله دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مؤسسات الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي الدراسة، والمبحث الثالث سنبين فيه خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي، في حين تم تخصيص المبحث الرابع لتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لعملية التكوين

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين الموارد البشرية ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها و الارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.

المبحث الثاني: مسؤوليات واجراءات وأنواع وأساليب التكوين.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين و معوقاتهما.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة ومن أهم عناصر تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء لما تتطلب التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط باستراتيجية المؤسسة ككل ، وبالتالي التكوين يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المؤسسة، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تكوين الموارد البشرية من مختلف جوانبها.

#### المطلب الأول: تعريف التكوين و أسبابه

##### الفرع الأول: تعريف التكوين

##### أولاً: تعريف التكوين:

أ- **التعريف اللغوي** : اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّنَ، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود و يقابله باللغة الفرنسية الفعل Former.

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل. (مرشد الطلاب، 2002، صفحة 178)

##### ب - التعريف الاصطلاحي :

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديراً لهذا العمل ، و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة. (الشيخ ، 2009، صفحة 03)

كما يعرفه دافيد بأنه J.C DAVID : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة . (بوحفص، 2010، صفحة 73)

و يعرفه LANFER بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني . (Wearth, 1990, p. 108)

أما SEKIOLI فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة . (عبد الباري ، 2008، صفحة 308)

ويعرفه RAYMAND VATIER على أنه مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة و تحقيق اهدافها . (Raymand, 1990)

و يرى البعض الآخر أن التكوين هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه . (حمداوي ، 2004، صفحة 99)

هو جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطور أدائه العملي . و السلوكي بشكل أفضل . (خالد عبد الرحمان ، 1999، صفحة 201)

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغييرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له و المتعلقة بنشاطه المهني.

و عليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل لمعارف و مهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال.

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظمة و مخططة، تستهدف تزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد في أداء الواجبات و الأعمال الموكلة لهم الحالية و المستقبلية بشكل أمثل.

### المطلب الثاني: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث و الدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة و المعرفة و تغيير الاتجاه بما يتماشى و مصلحة المنظمة و من هذه المبادئ ما يلي:

**1- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون :** فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

**2- متابعة المتكون و تقدمه :** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين و السرعة و الفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات و مدى إستيعابها، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المتكون في متابعة درجة تقدم المتكونين و التحقق من الإستيعاب النظري و العملي.

**3- ربط عملية التكوين ببرامج التدعيم :** بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين ، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة و العقاب و من الدعامات الإيجابية و وجود فرصة الترقية و زيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية و وفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال ، و إذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ، ما هو إلا للتقوية و التدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي.

**4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :** من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية ، لا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

**5 - ضرورة مراعاة التفاوت :** على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

**6 - الانتقال من الكلي إلى الجزئي:** كلما تعقد العمل وكان مركبا ، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.(حنفي، 1990، صفحة 126)

### الفرع الثاني: خصائص التكوين

مما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية:

**1-التكوين نشاط رئيسي مستمر :** التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى. والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.(خيري ، 1998، الصفحات 95-96)

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعدادة وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي .

**2-التكوين نظام متكامل :** التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يدل على :

**أ- التكامل في مدخلات التكوين :** أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

**ب - التكامل في الأنشطة التكوينية :** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات،

تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونات والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه .

**ج - التكامل في نتائج التكوين :** يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية ، إهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائر أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، إغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد .

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين ، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين .

**3- النظرة المستقبلية :** إن برامج التكوين لها نظرتهما المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية . (على ، 1997 ، الصفحات 357-358)

**4- التكوين نشاط متغير ومتجدد :** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها . (على ، 1997 ، صفحة 358)

**5- الشمولية :** التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في إستمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا . تتأثر بالتحويلات والتطورات الحاصلة . (أحمد عادل ، 1981 ، صفحة 183)

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين

#### الفرع الأول : أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي :

أ - بالنسبة للمنظمة :

**1- يحقق التكوين للمنظمة ، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ أن إكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع .**



**2-** يساعد في توجيهه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

**3-** يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة ، مما يلزم المنظمات تكوين و تدريب موظفيها على إستعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

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

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

\* أي إن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في : زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، مواكبة التطورات التكنولوجية ، و تحقيق الاستقرار الوظيفي.

#### ب- بالنسبة للأفراد :

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

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

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

\* نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

- التغلب على حالات القلق والتوتر.

- تحسين معنويات العاملين.

- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.(ابراهيمى و حميدة ، 2005، الصفحات 07-08)

#### الفرع الثاني : أهداف التكوين :

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد

تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو بالفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف . حيث تقسم أهداف التكوين إلى أهداف عادية للتكوين و أهداف مرحلية للتكوين .

### أولاً: الأهداف العامة للتكوين:

يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي:

**1-الأهداف الإدارية:** ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

**أ- تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

**ب- تحقيق المرونة والاستقرار:** ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

**2-الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن بين أهم هذه الأهداف:

- تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

- تخفيض حوادث العمل.

- التقليل من نسبة المواد التالفة.(عاطف ، 1996 ، صفحة 28)

**3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهاية للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي:

• زيادة الكفاية الإنتاجية.

• ارتفاع الأرباح.

• زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

• رفع معنويات الأفراد.(صلاح ، 1992 ، صفحة 139)

**ثانياً: الأهداف المرحلية للتكوين:** حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين أن يتدرج البرنامج التكويني في

تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل في:

### 1- الأهداف العادية:

تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.

تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.

إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد. (على و ساطع ، تحديد الاحتياجات التكوينية، 1971، صفحة 16)

## 2- أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة:

وحسب تصنيف ياغي (1994) ، تنقسم هذه الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

أهداف تكوينية عادية (روتينية): تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية بالغايات التي يسعى لها التكوين لتحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من الأهداف التكوين التوجيهي أو التمهيدي (التأهيل) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام، حيث أن هذه العملية لا تحتاج إلى جهد ذهني أو إبداع من جانب مصمم البرامج التكوينية.

أهداف تكوينية لحل المشكلات: يهدف هذا النوع من التكوين من خلال برامجه إلى إيجاد حلول ملائمة

للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة، والكشف عن الخلل الذي يعوق الأداء.

أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية): هي أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك

لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين لتحقيق نتائج غير عادية إبداعية لم يسبق التوصل إليها. (خالد بن

مُجد ، 2003 ، صفحة 16)

ويضيف دياب ع.ح (1998) مجموعة أخرى من الأهداف وهي:

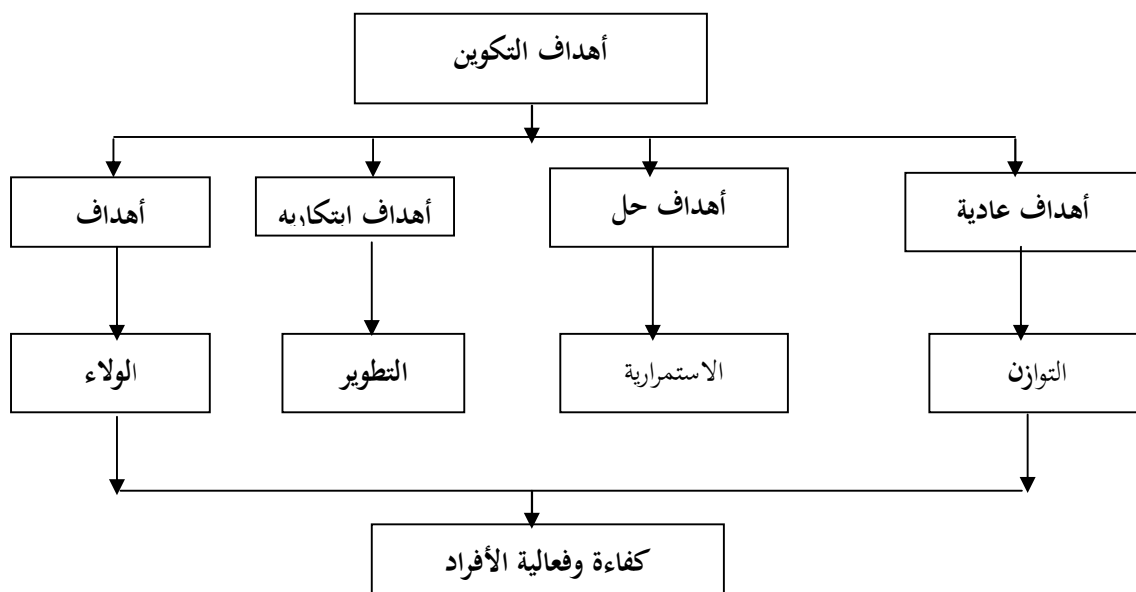
## أهداف تكوينية شخصية:

هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية، وترقية، واحترام الآخرين وتأکید الذات.

تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض، ويكمل بعضها البعض الآخر

(.خالد بن مُجد ، 2003 ، صفحة 18)

الشكل رقم (02): تكامل الأهداف التكوينية.



المصدر: د/حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، 1998، صفحة

المبحث الثاني : أساسيات التكوين و أنواعه

المطلب الأول : مجالات و مسؤوليات التكوين :

الفرع الأول: مجالات التكوين

يوجد العديد من المجالات التي تتم فيها العملية التكوينية الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين و يمكن تقسيم مجالات التكوين كما يلي :

### 1- التكوين على العمل للأفراد وإعادة تكوين الأفراد القدامى:

الغرض الأول للتكوين على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج أيضا إلى التكوين إذ يعطيه المزيد من المعرفة و يتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة، وذلك يساعد على تكوين الفرد للقيام بفعالية أكبر مما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر. كما لا تقدم فقط برامج إعادة التكوين لغرض تعليم العمال عددي المهارة أو متوسطي المهارة بل يتم توجيههم لأعمال جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلية وما تتطلبه من تقنيات ومهارات جديدة.

### 2- التكوين الإشرافي والإداري:

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتكوين المشرفين والمدربين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى، ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

### 3- التكوين على الأمن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتكوين و تدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد واتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما أيضا وهو خارج المصنع كتوعيه مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

### 4- التكوين لتعليم الأفراد وتنقيفهم:

ليس التكوين مطلوبا عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروسا في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية، ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضا المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى

الفرد وإشباع أفق تفكيره وما إلى ذلك من الانعكاسات على أدائهم، ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا وهي التكوين مسؤولية من؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤولية كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة. (حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، 2002 ، الصفحات 352-353)

### الفرع الثاني : مسؤوليات عملية التكوين :

لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

- إنه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني. المسئول الاول عن القطاع
- إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجارته في حالة التقصير في القيام بواجباتها.
- لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين ، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة او طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه ، ذلك من إدارة الموارد البشرية ، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين.(شوقي ، 1989 ، صفحة 163)
- وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

#### 1- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

#### 2 - مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين.
- تحديد الحاجة التكوينية للإدارة و للأفراد.
- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
- التحدث إلى الأفراد فيما يخص نصيبهم من خطة التكوين.
- تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.

- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

**3- مسؤولية المتكويين:** يعتبر المتكويين مسئولاً عن تكوين وتطوير نفسه ، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين ، كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق ، ولهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد و خبرتهم وكفائيتهم المتطورة نتيجة التكوين.(أحمد ، 2007، صفحة 322)

**4-مسؤولية العاملين القدامى :** هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التيتم استخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به ، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد. (محمود ، 1975 ، صفحة 265)

**5- مسؤولية الإدارة العليا :** تكون هنا المسؤولية الإدارية العليا التي تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيقها لأهدافها وذلك بالضغط على إدارة متخصصة تكون مسئولة أما الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب ، وهي التي تقوم بدراسة الحاجة للتدريب وتقرر ميزانية وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإنفاق على برامج التدريب وتكاليفه . وكل هذه الأداء تصب في قالب واحد أو نتيجة إلى اتجاه مشترك وهو حسن التسيير لعملية التدريب من جميع واحيها المادية والبشرية ، لذا نفقد رأينا في هاته المسؤولية إنها مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة ككل عن طريق وضع إدارة مستقلة للتدريب تتوزع على جميع الإدارات بتوظيف جزاء في التدريب يعملون على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية في كل إدارة ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى والمؤسسة والعمل على تنفيذها ومراقبتها وكل هذا بموافقة الإدارة العليا وجميع الإدارات.(برقي، 1996، الصفحات 26-29)

**المطلب الثاني : إجراءات و أساليب عملية التكوين**

**الفرع الاول : إجراءات عملية التكوين**

يتطلب البرنامج الجيد لعملية التكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

**1- إعداد المكويين وتأهيله :** يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد. أي ضرورة تحلي المكويين بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالاً.

**2 - إعداد وتهيئة المتكويين :** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكويين حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين. أي ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكويين بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

**3 - استعراض أسلوب أداء المكويين :** وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي. حيث على المكويين شرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

**4- إعطاء فرصة للممارسة :** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين ، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي ( تطبيقي). أي ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

**5- المتابعة :** حيث يجب مراعاة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة. ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات. نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.(حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، 2002، الصفحات 252-253)

### الفرع الثاني: أساليب عملية التكوين :

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي:

#### أولا: الأساليب العلمية والتقنية

##### 1- التكوين العلمي:

ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

##### 2- تمثيل الأدوار:

ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكويين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

##### 3- دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها باعتبارها تابعة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكمل.

#### 4- البريد الوارد:

في محاولة أخرى لإبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمنظمة المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يصعب الحكم على بنود البريد الوارد.

#### 5- المحاضرات:

تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من أجل إيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص آخر أكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكونين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة.

#### 6- المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

#### 7- المناقشات:

يقوم المتكونين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضيح الطريقة التي أتبعته في حلها، ويقوم المكون بإدارته توجيه المناقشات بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها: الاهتمام بالإعداد لها، والمهارة في أدائها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا. (عمر ، 2015 ، الصفحات 82-83)

ثانيا: الأساليب الإدارية :

#### 1) الوقائع الحرجة:

إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة هذه الوقائع. (برقي، 1996، صفحة 57)



## (2) المماريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدفع خدمات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختبار وتعيين وتكوين وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالبا حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المماريات الإدارية تساعد إلى اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مماريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات. (برقي، 1996، صفحة 58)

### ثالثا: الأساليب الاجتماعية والنفسية:

#### 1- المناقشة الجماعية:

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (4-6) أشخاص ويلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

#### 2- تدريب الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تتكون من حوالي 10 إلى 20 فردا على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سألقة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

#### 3- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحزر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي أثارها المكون مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويمسهم للتكوين.

#### 4- نمذجة السلوك:

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية وبطلب من الدارسين أن يقوم بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الإداري بنفس الأداء النموذجي. (برقي، 1996، الصفحات 59-60)

#### المطلب الثالث: أنواع التكوين :

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار النوع الذي يناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية و عدد الافراد ، وأن استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المرجو الوصول إليها ، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين ، وتمثل أنواع التكوين في الآتي:

#### أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف :

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة، وكذلك بعد أن يلتحق الفرد بالعمل ، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

**1- التكوين قبل التوظيف :** يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية إلتحاقهم بالمنظمات. فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات او مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

ويمكن ان يكون الموظف جديدا عن العمل ، كمتخرج من الجامعة ، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل او أن يكون متنقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه. ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل ، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

#### 02 - التكوين أثناء العمل :

أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر

، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، و صقل خبراته و تحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء لعمل.(أحمد ، 2007، صفحة 322)

ويعتمد كذلك على المدة الزمنية المطلوبة للتكوين كأساس لتحديد هذا النوع وينقسم إلى :

\* **التكوين قصير الأجل :** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التكويني يتم عند الدورات التكوينية بصورة مكثفة او متقطعة ، حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التكويني دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج التكويني.

\* **التكوين طويل الأجل :** وهذا النوع يمتد من سنة أو أكثر ومن المزايا التي يمتاز بها هذا النمط من التكوين حصول المتكون على معلومات وافية وكافية حول المادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتكوين قصير الأجل (خضير و ياسين ، 2007، الصفحات 140-141)

**ثانيا : حسب الهدف من التكوين :**

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى :

**1- التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

**2 - التكوين بغرض تجديد المعلومات ( تطبيق الأنظمة المستحدثة):** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه ، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

**3- التكوين بغرض الترقية والنقل :** وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ايضا ، وهذا لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، فهذا الإختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات ، كما لو تعلق الامر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال ، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

**4- التكوين للتهيئة للتقاعد :** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد ، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة

والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.(الشيخ ، 2009، صفحة 86)

ثالثا: التكوين حسب المكان: ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

**1 - التكوين داخل مكان العمل:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها التكوينية داخل موقع العمل سواء بمكونين داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمكونين أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

**2- التكوين خارج المؤسسة:** تفضل المؤسسة أحيانا أن تنقل كل أجزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. ويمكن الاستعانة في التكوين اما بمؤسسات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية و منها :

أ - مؤسسات التكوين الخاصة : على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين وأن تقوم بالتقدم إلى مثل هذه المكاتب والمؤسسات.

ب - برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.(أمين ، 1998 ، الصفحات 118-119)

جدول رقم (01) : إيجابيات وسلبيات التكوين حسب مكان العمل

مكان التكوين	الإيجابيات	السلبيات
التكوين داخل مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الحاجة إلى تجهيزات و قلة التكلفة.</li> <li>- عدم الحاجة إلى مكونين.</li> <li>- يعتبر التكوين جزء من العمل.</li> <li>- يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة.</li> <li>- القدرة على التحكم في عملية التعلم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين.</li> <li>- عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.</li> <li>- إخراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة.</li> </ul>
(أماكن خاصة) التكوين خارج مكان العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الابتعاد عن ضغط العمل</li> <li>- سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة.</li> <li>- بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم.</li> <li>- تحقيق عنصر الاهتمام من المتكونين.</li> <li>- إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة.</li> <li>- تنمية المعنويات والحوافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة التكوين صناعية.</li> <li>- عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم.</li> <li>- صعوبة نقل التكوين.</li> <li>- إضاعة وقت طويل.</li> <li>- أحيانا يتطلب نفقات سفر اضافية.</li> </ul>

المصدر: يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ،السعودية، 1992 ، صفحة 32.

#### رابعا: التكوين حسب نوع الوظائف :

حسب هذا النوع من التكوين ، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي:

**1 - التكوين المهني :** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والانتاجية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيك ، الصيانة والتشغيل وغيرها ، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى ، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة ، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن ، وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

**2 - التكوين التخصصي :** يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.(أحمد ، إدارة الموارد البشرية، 1998، صفحة 396)

**3 - التكوين الإداري:** يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ( لإشرافيه) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيهه وقيادة وتحفيز و ادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات. وباختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.(صلاح الدين ، 2000، صفحة 276)

#### خامسا: التكوين حسب عدد المتكويين :

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما :

**1- التكوين الفردي:** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته ، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.(عبد المعطي و يعقوب ، 2008، صفحة 55)

**2- التكوين الجماعي:** ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.(صلاح الدين م.، 2001، صفحة 198)

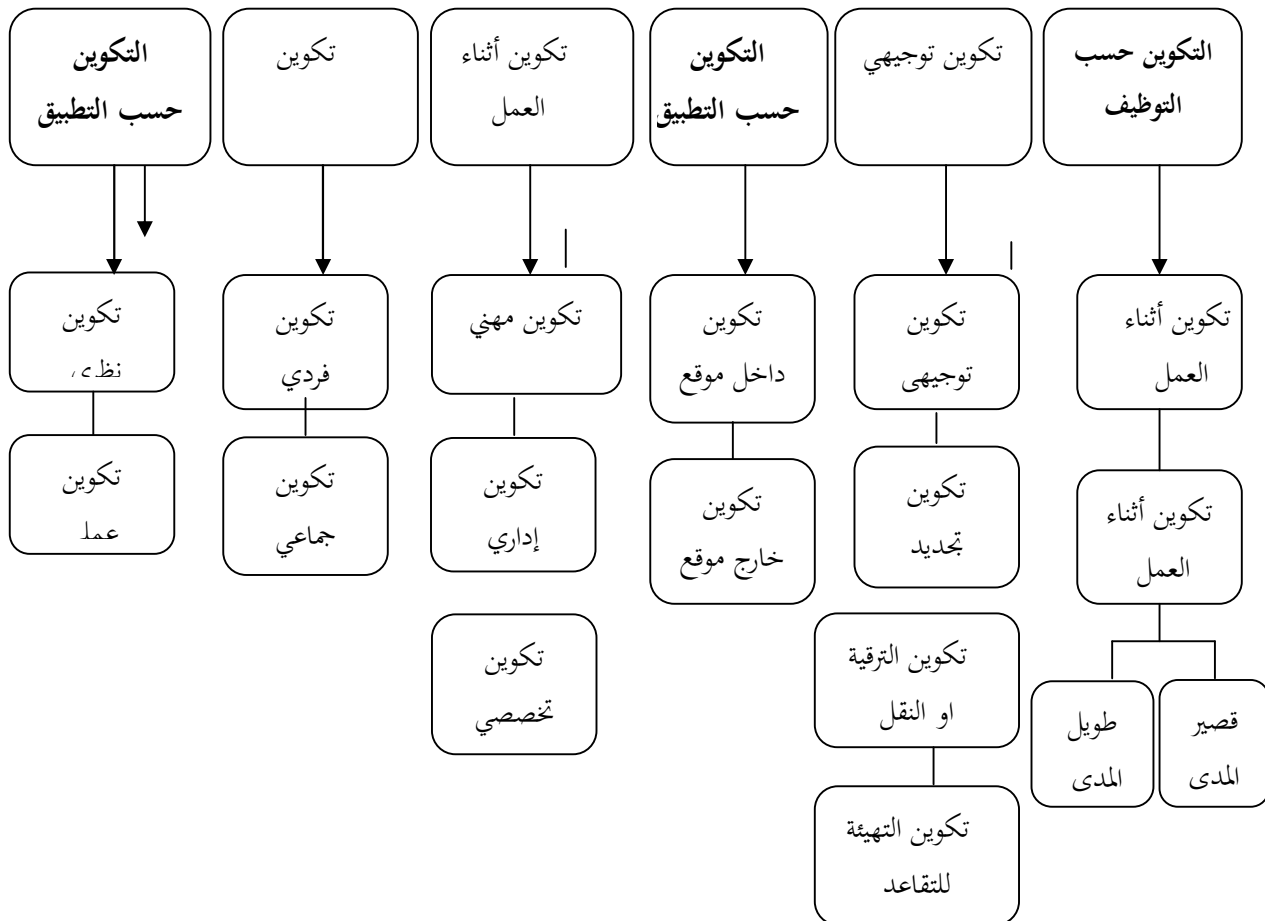
سادسا: التكوين حسب التطبيق:

و يشمل نوعين أساسيين و هما :

**1-التكوين النظري:** و يشمل المحاضرات النظرية و الدورات, و حلقات النقاش و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجوانب العمل.

**2- التكوين العملي :** و يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات و إمكانيات المتكون، أو يكون عمل متكامل يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة , و يتم هذا النوع من التكوين غالبا في مراكز وفق خطوات معدة من قبل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة. (مُجد فالخ ، 2004، صفحة 105)

الشكل رقم (03): أنواع التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على المراجع المستعملة.

المبحث الثالث : مراحل عملية التكوين ومعوقاته

المطلب الأول: مراحل التكوين

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لابد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل و المتمثلة فيما يلي :

تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.

تصميم و تخطيط للعملية التكوينية.

تنفيذ العملية التكوينية.

تقييم العملية التكوينية.

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

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

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

تعتبر الاحتياجات التكوينية عنصرا مهما من عناصر التخطيط للتكوين، ويتم من خلالها تحديد الأفراد للذين هم بحاجة إلى التكوين، وتحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها، ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في مهارات أو معلومات أو اتجاهات المرشحين للتكوين. وتحدد الاحتياجات التكوينية عن طريق معرفة جانبيين مهمين وهما:

**جانب القوة:** يتمثل في مجموعة من المهارات والمعلومات والمعارف والقدرات التي يراد إيصالها وإكسابها للمتكورين.

**جانب الضعف:** يتمثل في مجموعة مواصفات غير مرغوب فيها لدى العامل، والتي يراد استبدالها أو تغييرها بمجموعة من مواصفات مرغوب فيها ويكون هذا عن طريق التكوين.(هيجان ، 1998، صفحة 12)

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بمثابة نقطة البداية في إعداد البرامج التكوينية، ومن أهم عناصر التصميم لهذه البرامج، لأن التحديد الدقيق يساعد في جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا للمنظمة، والأفراد المتكورين، بالإضافة إلى توفير الجهد، الوقت وتخفيض النفقات، تكون الاحتياجات التكوينية على ثلاثة مستويات:

1- على مستوى المنظمة

2- مستوى الوظيفة

3- مستوى الفرد

**1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:** يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكليها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي. وتحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية :

**أ-دراسة الأهداف الحالية للمنظمة:** تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع؛ هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

**ب- دراسة تطور المنظمة:** تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

**ج- تحليل الهيكل التنظيمي:** الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة:

\* هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟ وهل يسهل مسارها؟

\* هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟ و هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟

\* هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟

\* هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟.

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة.(عمر ، 2015، صفحة 69)

**تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة:** و يقصد بها تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف و أدوات العمل، ... الخ)، و ما هو كائن فعليا و هذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار.(صراوي ، 2016/2015، صفحة 30)



كما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة لهذه الوظيفة. و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي :

**أ- تصميم الأعمال :** وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة و مستوياتها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة؛ و عادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالا متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها و من حيث موقعها التنظيمي.

**ب- تحليل الأعمال:** و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات:

إضافة وظائف أو أعمال جديدة تناسب و المتغيرات المستجدة.

الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية.

الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة.

**ج- توصيف الأعمال :** و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل و وصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات و القدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، و بصورة متسلسلة و موحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها.(سليمان و آخرون، 2006، صفحة 110)

**3- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:** الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة .

و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب : تحليلهم و دراستهم من عدة جوانب وهي :

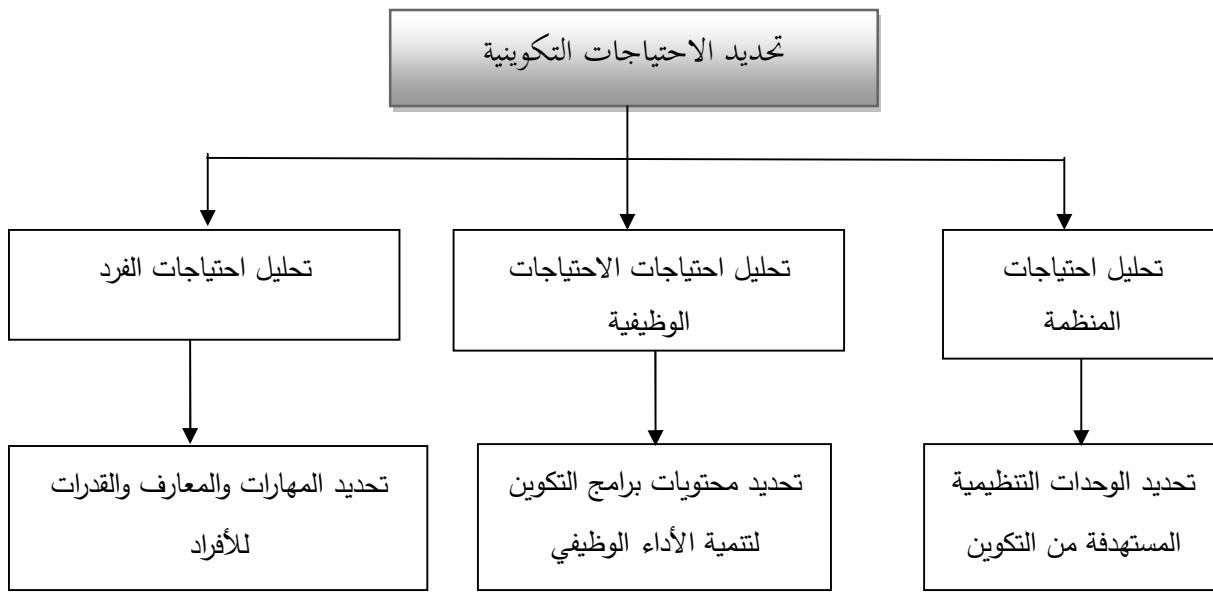
**أ- المواصفات الوظيفية :** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم و وظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

**ب- الخصائص الشخصية :** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله.

**ج - الجوانب السلوكية :** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه مستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.(صادق هدى ، 1992، صفحة 31)

و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشف الأفراد أو سجلات العاملين أو سجل الغيابات، التقارير و الشكاوي، كشف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين. ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم التالي:

الشكل رقم (04) : أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عادل مُجدَّ زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية، 2003،

صفحة 301، منقول من الموقع: [www.kotoarabia.com](http://www.kotoarabia.com). بتاريخ 2021/05/15. على 22:32.

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- تحديد مختلف المهارات و المعارف.
- تقييم الوضعية الحالية.
- تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية.

ثانيا : مرحلة تصميم برنامج تكويني :

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا و افرا على المستويين المادي و المعنوي و ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تراكب محتويات البرنامج التكويني .( للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية :

**1- تحديد أهداف البرنامج التكويني:** الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، و هذه الأهداف هي

نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

**2- تحديد الترتيب و التسابع:** و يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، و ينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، و من المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة و غير المعروفة.

**3- محتويات البرنامج:** تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، و المقصود بالمواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات و بحوث موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

**4- تحديد أساليب التكوين:** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، و يعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين. (توفيق ، 2002، صفحة 191)

**5- اختيار المكونين:** من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، و على الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، و ذلك لاقتران بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، و يجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج. (مُجد عبد الفتاح ، 1998، صفحة 27)

**6- اختيار المتكونين:** لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي :

- الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى.
- الرغبة في تعلم مهارات جديدة.
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج. (مُجد، 2003، صفحة 328)

**7- تحديد مكان التكوين:** لابد من اختيار مكان التكوين، و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين. تكوين جماعي و تكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين و يمكن أن يكون التكوين داخل مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الأدوات و المعدات التي يحتاجها المتكون .

**8- تحديد ميزانية التكوين:** تتطلب عملية التكوين مي زانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع مي زانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، و لابد من الاطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج

التكويني من عدمه، وتنقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافآت المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية. (مُجد عبد الفتاح ، 1998، صفحة 30)

### ثالثا: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين
- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني.
- توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لاستقبال المتكويين.
- استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني.
- بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجهيزه ميدانيا. ولتنفيذ البرامج التكوينية لا بد من تحديد الإجراءات التالية:

**1- الجدول الزمني للبرنامج :** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الإختبارات وحفل الختام ، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

**2- مكان التكوين :** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

### 3- متابعة المتكويين والمتكويين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

### رابعا: مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني :

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. (صلاح الدين ع.، 2004، صفحة 277).

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف ، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة. (صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية، 2000، صفحة 66)

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:

**1- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين :** حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمتكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

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

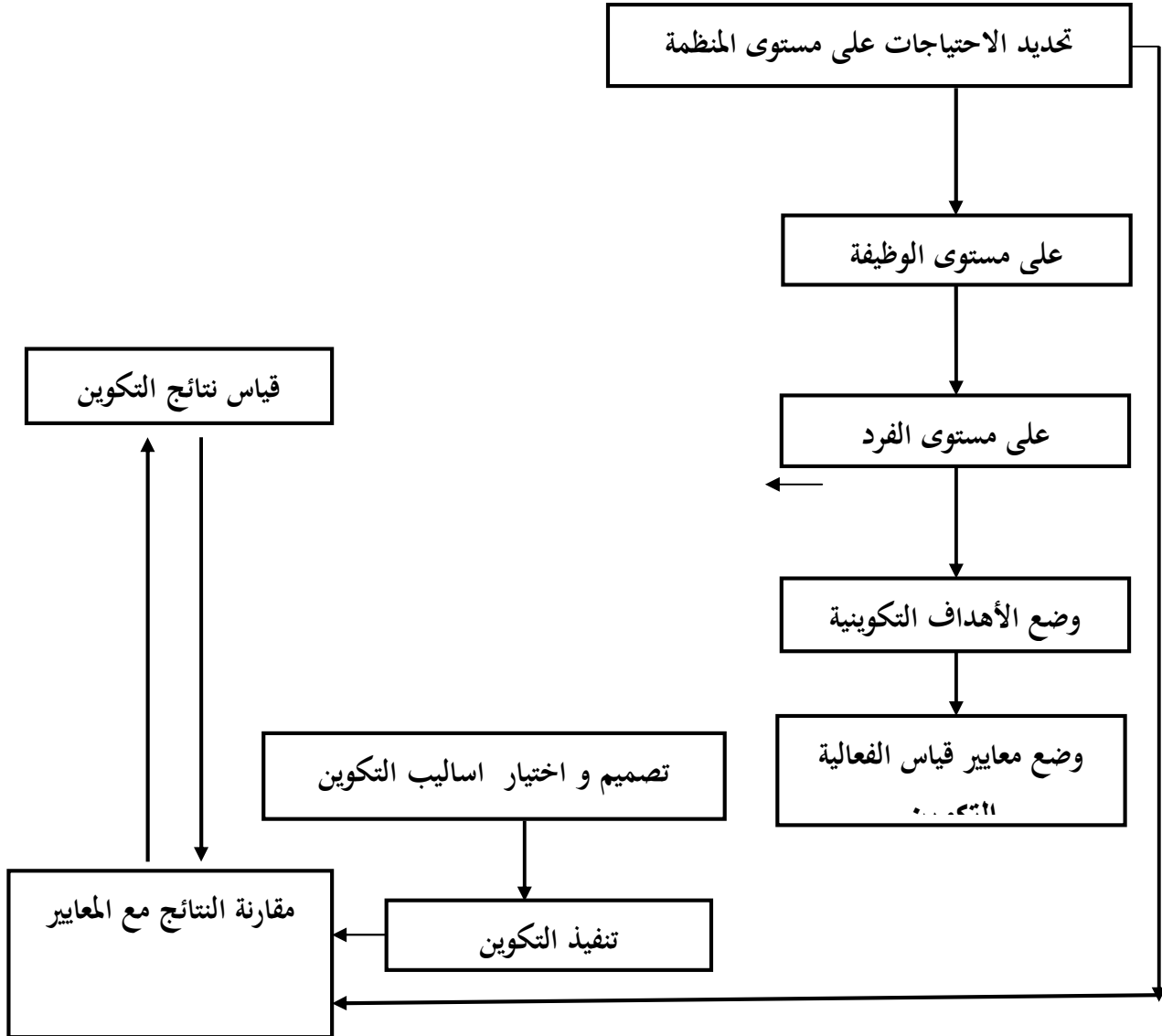
إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

**3- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها:** وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق ( نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني ، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

4- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف : أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.(عقون ، 2007/2006، صفحة 56)

الشكل رقم (05) : مراحل عملية التكوين



المصدر: عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد،

ط 3، 2009 ، صفحة 141.

**المطلب الثاني: نظام التكوين:**

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء وأجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. (فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، 1995، صفحة 55)

كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

**أولاً: تعريف نظام التكوين**

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة ببعضها البعض، وتؤثر وتتأثر فيما بينها وتعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكيل في مجملها نظام واحد متكامل، فإذا أخذنا نظام فرعي بالمؤسسة، نجد أنه هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين والذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات.

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها (صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، 1996، صفحة 28).

وهذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة ترمي أساساً إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة، لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال، وأداء وفاعلية المؤسسة ككل (عمر بلخير جواد، 2001، صفحة 58).

**ثانياً: مكونات نظام التكوين**

فلكون التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط معاً في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، وعند تحليل النظام نجد أنه يتكون من العناصر (مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر.

وتتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي (فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، 1995، صفحة 59).

**المدخلات:** وهي بمثابة الأجزاء والعناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه، ويتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى مايلي:

**مدخلات إنسانية:** وتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين

من مكونين و متكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترفيتهم، وقد يكونون من اللذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى آدائهم، أو قد يكون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

**مدخلات مادية:** وتتمثل في كافة الموارد الغير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى نظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

**ج- مدخلات معنوية (المعلومات):** تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي تأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار .

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية، المادية، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورة لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد لهذا النظام.

**2. العمليات (معالجة):** تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

**3. المخرجات:** إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون ، وهي بدورها تمير عن نتيجة النظام، حيث أنها تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد.

**4. المراقبة:** تتمثل في المعلومات المرتدة عن القيمة الحقيقية لمخرجات النظام مقارنة بما خطط له أصلا وتحديد مدى الانحرافات وأسبابه مما يساعد على تصحيح النظام التكوين وضبطه.



### المطلب الثالث: معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في :

جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي. عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقوم ونبأ عمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها. هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعته لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكائنتهم.

عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.

عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساس النجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

افتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين. (غيات، 2005، الصفحات 77-78)

من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها و جهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط ، تنفيذ ، تقييم ومتابعة التكوين.

## خلاصة الفصل الأول

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لأداء مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

إن البرامج التكوينية تعد من الركائز الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

## الفصل الثاني

### أداء الموارد البشرية

## تمهيد

إن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبتحقيق رغباته وآماله، فبقاء المنظمة واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

حيث أن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمنظمات تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل من خلال :

المبحث الأول : ماهية أداء المورد البشري

المبحث الثاني : تقييم الأداء للمورد البشري

المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء البشري من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، وخاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

### المطلب الأول: تعريف الأداء و محدداته

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

1. لغويا : « أدى » كلمة أداء مشتقة من الفعل إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة « أدى » و يشير المعنى اللغوي للفعل أي قام بها لوقتها؛ و أدى الشهادة أي أدلى بها؛ و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه؛ و إذا المعنى فإن المعنى . اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به . (المبيضين، 2001، صفحة 42)

2. اصطلاحا : يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس . (على أساس النتائج التي حققها الفرد . (رواية، 2003، صفحة 22)

حيث عرفه Murphy بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين . (Murphy. K. R.1989. ) (page109)

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة. (روشان بوزيان، العدد 03، 2017، صفحة 259).

و على ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء على انه مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات المنوطة والموكلة له، ومن المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء: (سليمان، 2000، صفحة 116)

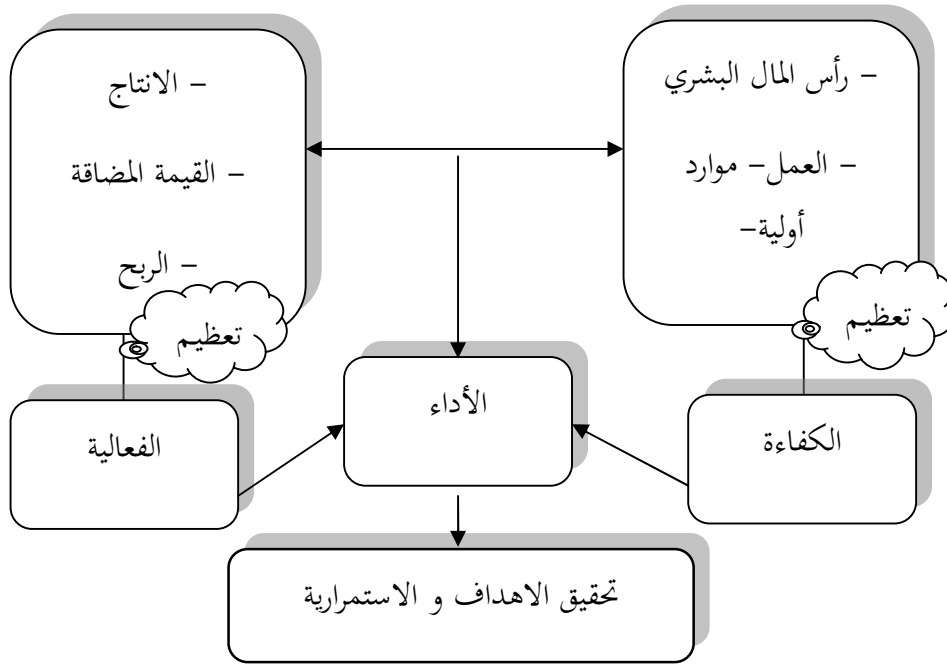
1. الكفاءة: إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة ( أي قدرة من الناتج أو مخرجات في الزمن المحدد). والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل امثل ، و يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلالها دون إهدار.

2. الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر يحسن العاملون و فرق العمل والمديون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الاهداف.

3. الإنتاجية: وتتمثل في النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ، بحيث تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد المتاحة لبلوغ الأهداف في فترة زمنية محددة.

4. الأهداف: تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. أي ان هنالك اهداف بعيدة المدى ( استراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى. من خصائصها ان تكون واقعية وقابلة للقياس، ان تنسجم مع الاهداف الوظيفية الأخرى .

شكل رقم (06) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر : عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 ، جامعة بسكرة، 2001 ، ص 88.

### الفرع الثاني : محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقا لما حدده بورتر. (مُجد، 2003، صفحة 210)

1. **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.

2. **قدرة الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة التالية :

$$\text{القدرة} = \text{المهارة} \times \text{المعرفة}$$

المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

المهارة: هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.

3. إدراك الدور: ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

و من الباحثين من يضيف إلى المحددات الثلاثة : (القرالة، 2009، صفحة 51)

\* **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة ومنا العمل على كافة المستويات ( التنظيم - إدارة - القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله. اي أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له ، مع مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

### المطلب الثاني: عناصر و أنواع الأداء

#### الفرع الأول : عناصر الأداء :

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا يرجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي: (الحريري، 2006، صفحة 276).

1- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات و اتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

2 - **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات ، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3 - **البيئة التنظيمية :** وتتضمن العوامل الداخلية التي تأثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتاثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويضيف بعض الكتب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في: (رواية، 2003، صفحة 217)

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل جميع المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني و الدقة في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

#### الفرع الثاني : أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر، لكل واحد رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي: (عادل، 2001-2002، الصفحات 17-19)

#### أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية :

✓ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2- الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها.



ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما :

**1- الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

**2- الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة،

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار ويشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :

**1- أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

**2- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

**3- أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

**4- أداء وظيفة التموين:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

**5- أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

رابعا: حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار :

**1- الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

**2- الأداء الاجتماعي:** و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

**3- الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي أ عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**4- الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المواد البشرية

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابهة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

و بالرغم من تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء منها كما يلي: (عكاشة، 2008، صفحة 34)

**1- أسلوب القيادة و الإشراف:** فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين و توجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلال شحذ همهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية و حماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

**2- شعور الفرد بأهميته في المنظمة:** شعور الفرد بأهميته في المؤسسة و أنه كعضو فاعل في نظر الإدارة و زملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة و الولاء إليها.

**3- الأجر:** فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا و خصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أنه عدم المساواة في الأجر يؤدي بالفرد بشعوره بالغبين و عدم الإنصاف مما يعود على أدائه.

**4- الاستقرار الوظيفي:** فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد و إخلاص.

**5- نظم المؤسسة و سياساتها:** تلعب النظم و السياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل و مسؤولياتهم؛ فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

**6- التكوين:** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

**7- اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل

عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز ماثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج. (الحريري، 2006، صفحة 286).

**8- مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن ، المأهل التعليمي ، الجنس ، والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمساؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحواف في المنظمة.

**9- التسبب الإداري :** ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

و إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر تحدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء و يمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى: (عادل، 2001-2002، صفحة 14)

- ✓ عوامل اقتصادية (كالتضخم).
- ✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديموغرافي).
- ✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي).
- ✓ وعوامل سياسية قانونية (كلاستقرار السياسي أو الأمني).

### المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أطرافه:

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، و تنبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين و سلوكياتهم؛ و مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، و تساعد أيضا في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و العمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

1- تعريف التقييم : يعرف بأنه عملية المقارنة بين ما هو كائن مع ما يجب أن يكون.

كما يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (عمار، 2012، صفحة 04).

2- تعريف تقييم الأداء : هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف . (زايد، 2003، صفحة 329)

و يعرف تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى. (المغربي، 2016، صفحة 126).

و عرفه آخرون على ان تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (فايز الزعيبي، 1991 ، صفحة 191)

الفرع الثاني: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم الأداء، هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه ، بحيث يستطيع المقيم من خلال إتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة ، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد: (جودت، 2010، الصفحات 254-255).

1 - الموظف نفسه (التقييم الذاتي ) : إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته ، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات.

2 - المشرف : هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه ، على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعامل بعد إنتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تأخذ بعين الإعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم.

3 - الزملاء : هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل و نجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

✓ أن يكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تأهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.

✓ أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم إتجاه بعضهم البعض.

✓ أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية. (الكالدة، 2010، صفحة 92)

4 - **المرووسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجرى تقييمه إلى إسترضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من العملية

5 - **العلاء:** يمكن إستخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم و المسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع استبيانات يدا بيد أو بواسطة الإنترنت.

6 - **الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:** يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

✓ إتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.

✓ إتجاه الجانبي من الزملاء.

✓ إتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة استفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره . (جودت، 2010، الصفحات 255-256).

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:**

**الفرع الأول: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية**

تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى الأفراد العاملين بشكل خاص ، ويمكن ان نبين أهمية عملية تقييم الأداء في ماييلي: (زويلف، 1994، الصفحات 289-291).

1 - **رفع الروح المعنوية:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد ، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة ، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم العمل راضيا واستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا هي ذلك إستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة انتاجيته . حيث ان تقييم الأداء يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق علاقات حسنة بين الرئيس والمرؤوس.

**2 - إشعار العاملين بمسؤولياته :** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سبترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تاتر على مستقبله في العمل ، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته إتجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

\* نلاحظ أنه كلما شعر العامل بالمسؤولية إتجاه العمل الموكل له من خلال ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والحوافز كلما أدى عمله بكفاءة.

**3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

اي أنه كلما كان تقييم الأداء موضوعيا وعادلا لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

**4 - الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

**5 - إستمرارية الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد ، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

**6 - تقييم سياسات الاختيار والتكوين:** تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتكوين العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع في إختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التكوينية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها ، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في البرامج التكوينية المستقبلية.

\* نستخلص أن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في إختيار وانتقاء العاملين ومدى فعالية البرامج التكوينية.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية قياس أداء الموارد البشرية من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية ، وبإمكان تناول الأهداف التي تحقّقها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات :

المنظمة ، المدراء والعاملون وهي كما يلي: (مُجّد، 2003، الصفحات 270-271)

1 - أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشتمل على عدة أهداف:

- ✓ خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
  - ✓ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
  - ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
  - ✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
  - ✓ تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.
- نستنتج أن المنظمة تهدف من خلال تقييم أداء عاملها تحسين العلاقات بين العاملين والرؤساء وخلق جو من الثقة من خلال تحقيق العدالة بين العاملين والموضوعية في إصدار القرارات دون إنحياز والعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين.

2 - أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء: تتمثل فيما يلي:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
  - ✓ الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل و الأداء بشكل موضوعي.
  - ✓ تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه و اتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
- نستنتج أن عملية تقييم الأداء على مستوى الرؤساء تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بكل موضوعية ، مناقشة مشاكل العمل والأداء وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكيفية تعامل بينهم.

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

- ✓ تعيين حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظمة من خلال عملية التقييم.
  - ✓ تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك و أداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.
- أما على مستوى المرؤوسين نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم أن جهودهم موضع تقييم ، وأنه من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم يخلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- في حين يرى باركيسون أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام إتصالي ذو إتجاهين ، بينما أضاف جيل ولوشر أهداف أخرى لتقييم الأداء وهي: (الجبالي، 2016، صفحة 79).

- ✓ تحديد الإحتياجات الخاصة.
- ✓ المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- ✓ تقييم مستوى الأداء الماضي.
- ✓ تقديم تغذية عكسية للموظفين على مستوى أدائهم.
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي و القوى و الموارد البشرية..

نلاحظ أن باريكسون يرى أن تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في نظام المكافآت والترقيات وتحسين إتصالات التنظيمية ، في حين يرى جيل ولوشر أن تقييم الأداء يهدف إلى تقييم الأداء الماضي ومقارنته بالأداء الحالي وكذلك يهدف إلى المساهمة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتحديد احتياجات التكوينية للأفراد إضافة إلى توفير تغذية عكسية للموظفين.

### المطلب الثالث : معايير و طرق تقييم الأداء

#### الفرع الأول: معايير تقييم الأداء:

معايير تقييم الأداء هي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. و لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و من بينها : (قدري، 2015، صفحة 12)

- ✓ معايير نواتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء)
- ✓ معايير سلوك الأداء ( معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).
- ✓ معايير صفات شخصية ( المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

#### الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء:

و هناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم أداء العاملين، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، و توفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة نذكر منها :

أولاً: الطرق التقليدية : هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء و سندكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي

- 1- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)؛ و التي يعرب عنها



بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد (علي، 2003، صفحة 248)

2- **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب الكفاءة من الأحسن إلى الأسوء، أو العكس. (الحسن، 1999، صفحة 21)

3- **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد من غيره من الأفراد العاملين معه، و يتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة و ذلك بالاعتماد على أسس و معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل. (سلمي، 1985، صفحة 335).

4- **طريقة التوزيع الإجباري:** يقوم المقوم بكتابة إسم كل فرد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ، ثم توزيع هذه البطاقات على مجموعات ( أو فئات) ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض ، وتصنيف هذه المجموعات ( الفئات) ، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين مايمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كمايلي:

- المجموعة ( الفئة) الأولى : ممتاز تمثل 10 % من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة ( الفئة) الثانية : جيد جدا تمثل 20 % من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة ( الفئة) الثالثة : جيد تمثل 60 % من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة ( الفئة) الرابعة : مقبول تمثل 20 % من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة ( الفئة) الخامسة : ضعيف تمثل 10 % من الموارد البشرية محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء و سرعة التقييم، و لا تتطلب وقتاً كبير في التقييم . ومن عيوبها صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغير حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب اعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم . (سنجق، 2015، الصفحات 257-259).

ثانياً: **الطرق الحديثة:** نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، و من بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي : (الرحيم، 2003، الصفحات 208-209)

1- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص و العبارة أقل انطباقاً عليه، و تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

2- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

3- الإدارة بالأهداف: تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة مثل (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، الخ)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية

- ✓ المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل كل فرد .
- ✓ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- ✓ تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- ✓ استخدام نظام للقياس و التعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- ✓ إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، و كيفية ممارستها.
- ✓ تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء و مكافأة النتائج الإيجابية.

4- طريقة الوقائع والأحداث المخرجة أو الهامة: يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تآثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة ، و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله ، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخار المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيي الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ، كما أنها تحيي الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد ، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته إلا أنها تتطلب وقتا و مجهودا كبيرين لتجميع كل البيانات و المعلومات المطلوبة في عملية التقييم. (بلوم، 2010، صفحة 54).

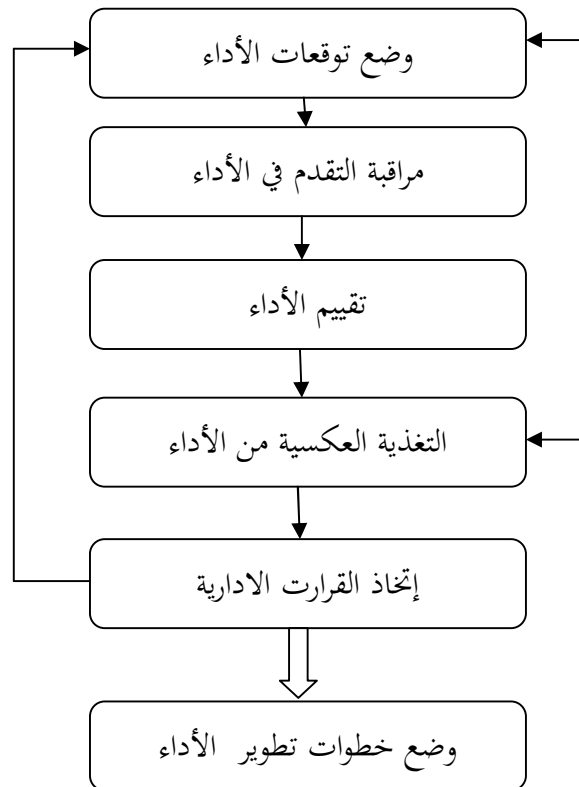
المطلب الرابع : مراحل تقييم الأداء ومشكلاته

الفرع الاول : مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء: (الرحمان، 2003، صفحة 38)، انظر الشكل (2-02).

- 1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
- 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.
- 3- تقييم الأداء: و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
- 4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، فالتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.. إلخ.
- 6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين.

الشكل رقم (07) : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر : الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، صفحة 38 .

الفرع الثاني : معوقات تقييم الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، و في بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا في ظهور الصراعات بين أفراد المؤسسة و بالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه، و تختلف هذه المعوقات من تنظيم إلى آخر و من بين هذه المعوقات لا على سبيل الحصر : (حاروش، 2011، صفحة 87)

- ✓ غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- ✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم.
- ✓ سوء اختيار معايير التقييم.
- ✓ النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس.
- ✓ التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم.
- ✓ الاهتمام ببعض عناصر التقييم و إهمال الأخرى منها.
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين و افتقار بعض المقومين للموضوعية و الدقة في التقييم.
- ✓ تأثر الرئيس بآرائه و انطباعاته الشخصية المسبقة.
- ✓ التعارض بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة.
- ✓ عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس.
- ✓ تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليس مسؤولا عنها.

## المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشرية

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات و الإجراءات التالية: (عباس، 2011، الصفحات 117-118).

**المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء :**

**الفرع الأول : إجراءات تحسين الأداء**

**1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لا بد من تحديد أسباب انحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من إدارة والعاملين ، فإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصرعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية إلى إنخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافي، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية الماثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التكوين وظروف العمل...إلخ.

**2- خطة عمل للوصول إلى الحل:**

تمثل خطة العمل الملائمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و الإستشاريين و الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

**3- الاتصالات المباشرة:**

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى إتصال وأسلوبه وأتماط إتصال المناسبة وخاصة من خلال البرامج التكوينية أثناء العمل .

**الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء**

حسب هايبي هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي: (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية )

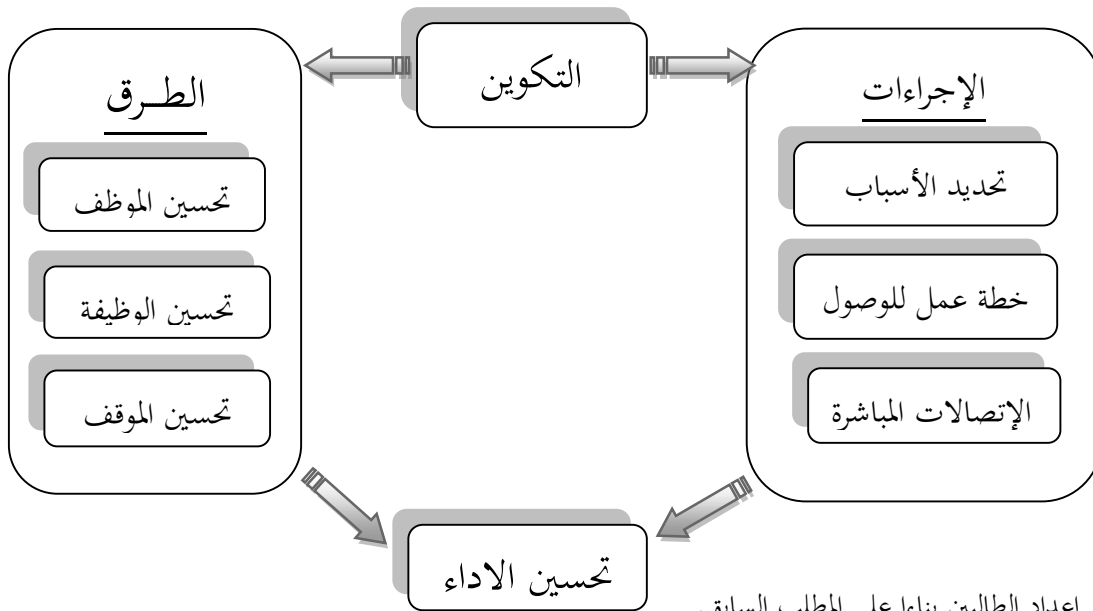
**1- تحسين الموظف:** يرى هايني أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
- التركيز على ماي يرغب به الفرد وما بين ما يؤديه ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع إهتمامات وأهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

**2- تحسين الوظيفة:** يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك يزيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض شعوره بالملل. وهذا يعطي منفعة للموظف.

**3- تحسين الموقف:** يرى أن الموقف أو البيئة التي تادى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة ( فرق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء إنجاز كل هذه الأمور لهادور فعال في تحسين الأداء.

الشكل رقم (08) : دور التكوين في تحسين أداء المورد البشرية



المطلب الثاني : علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : التكوين و المورد البشري

يعتبر التكوين في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد أو نقل عمال آخرين، كما انه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة. وكذا نحييه الأفراد الذين يمكن ترقيةهم في المستقبل ، وبصفة عامة التكوين يساعد على خوض مواقف كبيرة ويتمثل دوره على المورد البشري في ما يلي : (صابر، 2010، الصفحات 197-198).

1- تطوير الاستعدادات اليدوية و الذهنية و الثقافية :

تتمثل أهمية التكوين في تطوير الإمكانيات اليدوية و الذهنية و الثقافية هذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التكوين للأفراد و خاصة الإطارات و يتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي ، وعادة ما نجد ان بعض الأفراد غير مؤهل للعمل اليدوي او غير مؤهل للتكوين ، و لا احد يعلم ان هذه القدرات تتطور او تخلق عند بعض الأفراد ذوي المواهب القليلة . و هنا يسعى التكوين إلى اكتشاف المواهب . ولذلك تلجأ المؤسسة بيان مفصل للشخصية و مساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهبه الشخصية ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

2- تطوير الخبرة أو التجربة:

الخبرة الحقيقية هي منتجة و تساعد على التطوير و تجعل الأمور أكثر بساطة و غالبا أكثر موضوعية. و في نفس الوقت تعطي ضمان أكبر و تساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

3- استيعاب معارف جديدة و تحسين الكفاءة :

تتمثل أهمية التكوين هنا في إعطاء معارف او أخبار عامة ومهمة و يمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس و المعارف ذات الطبيعة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة. وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث انه لا يمكن ان نحو هذا الأخير او نتجاهله لأنه أساس كل ما يليه.

4- تصحيح الاتجاهات :

و يمكن ان يكون للتكوين هدف اخر وهو تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية. وهذا امر لا بد منه فاذا اردنا ان تصحيح سلوك الافراد بالنسبة للاطارات. وهذا النوع من التكوين يهدف الى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال.

5- الترتيبات :

كذلك التكوين يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم و مهاراتهم و اذا كانت هذه المهارات و المعارف تتطلب إمكانيات جديدة. و طبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني الى الفئات الأعلى و مع ذلك يبقى طموح اي فرد داخل

المؤسسة هو الوصول الى منصب اعلى و مستويات ارقى، و هذه الوسيلة سبيل عملية التكوين، و في الأخير كل تكوين يهتم بتطوير و تحسين سلوك الافراد يجب ان تسعى المؤسسة الى تحقيقه.

### الفرع الثاني : التكوين و إدارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من بين الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر بادارة الافراد، كما انها ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالموارد البشري كافراد او مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في رفع كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية :

تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة التكوين و التنمية الادارية، العلاقات الوظيفية، مكافئة و تعويضات العاملين ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم اخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية لها علاقة مع باقي الوظائف، و تمكن علاقة التكوين بالأداء في ان تقييم أداء العاملين من خلال كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة اليهم، و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل . و يمكننا الحصول على كل هاته المعلومات من خلال تقييم الاداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي تم استغلالها و تطويرها بمزاولة مسؤوليات اكبر و هذا من خلال التكوين على شغلها مستقبلا، و قد تتمثل نقاط الضعف والتي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء وتصحيحها او التخلص منها ، شرط ان يكون هذا التكوين منصب في مجال الضعف، و يمكن من خلاله ايضا تحديد الاحتياجات التكوينية و انواع البرامج اللازمة من خلال المعلومات من تقييم الاداء . (صابر، 2010).

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

ان التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات و المنظمات اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيقي استراتيجية المؤسسة في البيئة ، إذن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات، و أصبح لزاما عليها ان تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة و المؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على انها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعينهم.

انما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم .

و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من اهمها ما يلي : (محمود ب.، 2014/2013، الصفحات 93-94)

رفع مستوى الاداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية .



- ✓ تقوية العلاقات الوظيفية بين الافراد و تطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل.
- ✓ رفع مستوى التزام و الانضباط للأفراد داخل المنظمة.
- ✓ توعية الموظفين بأهمية التكوين، واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.
- ✓ للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.
- ✓ كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي، وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- ✓ المساهمة في تجديد و إثراء معلومات الافراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قدراتهم ، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات .
- ✓ تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة.
- ✓ تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة و توثيق العلاقة بين الإدارة و الافراد العاملين بها.

#### المطلب الرابع : علاقة التكوين بإدارة الاداء و عناصرها

##### الفرع الأول: علاقة التكوين بإدارة الأداء

إن نظام إدارة الاداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد مختلف الاحتياجات التكوينية المختلفة لسد فجوة الاداء و الوصول إلى مستويات مرضية .  
(السلمي، 2001، صفحة 196)

ان تحسين الاداء و تطويره باستمرار ليحقق مستويات الانجاز و بتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على العمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط ن و لكن هدفه يتجاوز إمكانات التكوين ، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل و تفاعل مجموعة مختلفة من العناصر و العوامل ذات التأثير الكبير على الاداء.

إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين الاداء الفردي او الجماعي ، ينبغي ان ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة بأهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الاداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية و المستهدفة

إن التخطيط المتميز و التنفيذ الدقيق لعملية التكوين لن يحقق الاثار المستهدفة من إذ لم يصاحب التكوين او يصاحبه تعديلات متناسبة في ظروف العمل و تقنياته او في الاوضاع التنظيمية السائدة.

لا يقتصر التكوين في مفاهيم غدارة الاداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا التوجيه و المساندة و الإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

### الفرع الثاني : علاقة التكوين بعناصر إدارة الاداء

يضم نظام إدارة الاداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العالقة المباشرة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الاداء و الوصول إلى مستويات، وتشمل تلك العمليات : تخطيط الاداء - توجيه الاداء - تشخيص الاداء - تقييم الاداء.

#### اولا : تخطيط الاداء و علاقته بالتكوين :

تخطيط الاداء هو نقطة البداية في إدارة الاداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين بما يتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكن تجاهلها من أهمها : (صالح، 2006، صفحة 39)

- ✓ وصف العمل المطلوب و أسلوب تنقيده و مجال ارتباطه باقي الأعمال.
- ✓ حجم و سرعة و مستوى الاداء المستهدف.
- ✓ توقيت العمل و التكلفة المقبولة.

#### ثانيا : توجيه الاداء وعلاقته بالتكوين :

تمثل عملية توجيه الاداء نشاطا تكوينيا حقيقيا و مستمرا على ارض الواقع في محل الاداء ذاته ، ويعتبرها الكثيرون هي الاكثر فعالية و تأثير في بناء قدرات الفرد و تنمية مهاراته، و في هذا الصدد يستخدم الرؤساء و المرؤسين بصفة دائمة بعض الانواع الرسمية او يناقشون حول كيفية أداء الاخرين لمسؤولياتهم و كذلك بالنسبة للهيئة الإدارية .

وتشمل عمليات توجيه الاداء المتابعة المستمرة لعناصر الاداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الاداء المحيطة، إمكانات و مستلزمات الاداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط و المتغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الاداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد على السيطرة ظروف الاداء و التغلب على المشاكل التي تصادفهم ، وتكتمل جهود توجيه الاداء بتمكين الفرد اي بمنحه صلاحيات اللازمة و تزويده بالأليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف و معدلات الاداء. الامر الذي يضمن بدرجة كبيرة تحقيق اهداف و مستويات الاداء وفق خطة التكوين المعتمدة (الغفار، 1991، صفحة 353).

#### ثالثا : تشخيص الاداء و علاقته بالتكوين :

تعتبر عملية تشخيص الاداء مرحلة اساسية في ادارة الاداء غايتها البحث في اساليب الفجوة التي تفضل مستوى الاداء الفعلي عن مستواه المخطط و المستهدف. و بالتالي فتح الطريق نحو العلاج . ومن ثم يكون تشخيص الاداء هو المدخل نحو

علاج قصور الاداء بما يتناسب والاساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الاداء دورا مهما في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الادارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية. والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم. المقارنة مع مستويات الاداء في فترات زمنية مختلفة او في قاعات مختلفة داخل المنظمة او بمنظمات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الاداء بتحديد مصادر القصور و اسبابها ، و يمكن رصد اربع مجموعات اساسية من العوامل المؤثرة في الاداء والتي تمثل اسبابا محتملة القصور فيه، و هي : العوامل البشرية ، المادية، التقنية و التنظيمية.

وتبدو الاسباب البشرية اكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الاداء. حيث تتباعد اهتمامات الافراد او رغبتهم عن العمل المطلوب، او تختلف مكونات قدراتهم ومهارتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة الاسباب المادية لفجوة الاداء كل ما يستعين به العامل من ادوات وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص او تقادم او عيوب في التشغيل.

والميزة الاساسية لعمليات تشخيص الاداء هو تأكيد حقيقية مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الاداء، هي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الاداء امور مادية، تنظيمية، تقنية او حتى بشرية تصل بالميلول و الدوافع، و جميع تلك الاسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، حيث يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الانشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الاعمال التي يقوم بها المتكونين ومن غير دراسة لمستويات الاداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في ادائهم من عيوب، و بذلك تتحول كثير من جهود التكوين الى نمط، اي يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلا ان يكون، اي ينشأ و يتم بناء على طلب و حاجة يستشعرها القائمون بالعمل. (وصفي، 1997، صفحة 88).

#### رابعا : تطوير الاداء و علاقته بالتكوين :

ان تطوير الاداء هو الغاية النهائية التي تسعى اليها نظم ادارة الاداء ، اذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الاداء بالمقارنة بأهداف وخطط الاداء، والهدف اذن من التطوير هو تحقيق التعادل والتماثل بين مستويات الاداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الاداء، وفي ضوء التعرف على مظاهر واسباب القصور في الاداء الى واحد او اكثر من المجالات التالية : (ماهر، 1998، صفحة 355) .

1- تطوير الفرد

2- تطوير العمل

3- تطوير التنظيم

ان تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الانظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل. ومن الواضح ان عملية تطوير الافراد هي صميم الافراد اختصاص التكوين ، ومن ثم يمكن ادراك العلاقة الوثيقة بين التكوين و بين ادارة الاداء ، لذلك زاد اهتمام و اعتبرته الاساس لتطوير اداري شامل و فلسفة ادارية جديدة تتجه نحو المنظمة عالية الاداء او المنظمة الموجهة بالأداء. (عقيلي، 1996، صفحة 89) .

ومما سبق يحسن التكوين الأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا بالتكوين اليدوي والتطوير ويجعل الأمور أكثر بساطة وغالبا أكثر موضوعية. وفي نفس الوقت تعطي ضمان أكبر وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر ومن خلال إعطاء معارف وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية كذلك التكوين يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإذا كانت هذه المهارات والمعارف تتطلب إمكانيات جديدة. وطبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني الى الفئات الأعلى ومع ذلك يبقى طموح اي فرد داخل المؤسسة هو الوصول الى منصب اعلى ومستويات ارقى، وهذه الوسيلة هي سبيل عملية التكوين.

و يهدف التكوين إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة ، ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة ، مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين انجازهم للإعمال ، و للمساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم.

وتعد عملية تقييم الاداء مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد في التغيير وتحسين ، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، حيث انه التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما من جهة اخرى بالنسبة للمؤسسة ، ويظهر دور تقييم الاداء من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف.

خلاصة الفصل الثاني

للتكوين دوراً أساسياً في تحسين أداء المورد البشري، فتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى المورد البشري من أجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقوة لدى المورد البشري ومساعدته على رفع كفاءته وتحسين أدائه من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى المورد البشري وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

✓ يعتبر التكوين آلية للتطوير وتحسين الاداء الفعلي للموارد البشرية للوصول الى مستوى الاداء المستهدف كما تحده خطط الاداء.

✓ يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الاداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، ومن بعد استعراض مختلف الاليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول الى مستوى الاداء المرغوب.

✓ يتم استخدام التكوين في كونه في حزمة متكاملة من ادوات التطوير والتحسين نتعامل مع مجمل اطراف الاداء وليس مع المورد البشري فقط.

✓ يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها بعد استعراض مختلف الأليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الاداء المرغوب

## الفصل الثالث

دراسة حالة الرقابات المالية لولاية

وبلديات بسكرة

## تمهيد

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول تكوين وتحسين أداء المورد البشري والدور الذي يلعبه تكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح دور تكوين في كل بعد من أبعاد الأداء وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات وليقع اختيارنا على عمال الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول أسلوب الدراسة وكذلك توضيح أهم أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها، بينما في المطلب الثالث توضيح صدق الاستبيان وثباته من خلال عرض النتائج.

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة نقدم كيف تم تصميم البحث.

## الفرع الأول: تصميم الدراسة

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً (كمياً) يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وبالتالي فالأسلوب الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات فقط ولكن لا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً وذلك لفهم طبيعة العلاقة بين هذه الظاهرة والظواهر الأخرى (العرباوي، 2020 ، صفحة 57).

وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية (The hypothetic-deductive) التي تسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، ومفهوم الاستنباط في مناهج البحث العلمي له مدلول خاص، فهو انتقال الذهن من قيمة أو عدة قيم مسلم بها إلى قيمة أو قمية أخرى هي النتيجة، وفق قواعد المنطق ودون اللجوء إلى التجربة كالمنهج الاستقرائي، وبمعنى آخر يشير منهج التفكير القياسي أو الاستنباطي إلى التحقق من صدق المعرفة الجديدة بقياسها على معرفة أخرى سابقة من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة وإيجاد صلة علاقة بينها وبين المعرفة الجديدة (السفياني، 2020).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التكوينية والأداء الموارد البشرية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة باعتبارها تشير إلى جمع وتحليل البيانات الرقمية (القاسم، 2020، صفحة 339)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.



## الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي توضيح أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولاً: مصادر البيانات

أ. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

ثانياً: أدوات الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

أ. الاستبيان: يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان خلال فترة شهر ماي من سنة 2022 وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين:

## 1. القسم الأول: المعلومات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)

## 2. القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل تكوين وضم أربع وعشرين مؤشراً لقياس ثلاثة أبعاد وتضمن ثمانية مؤشرات لكل بعد، وتتمثل هذه الأبعاد في: بعد تكوين وبعد المكون وبعد تقييم عملية تكوين، أما المحور الثاني فتتعلق بالمتغير التابع اداء الموارد البشرية .

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقيمة ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 ل لا اوافق بشدة، 2 لا اوافق، 3 محايد، 4 اوافق و5 اوافق بشدة.

وبغية تحديد مجال كل فقرة، تم تحديد المدى (R) Range ، وطول الفقرة (L) Lenght ، كما يلي:

$$- \text{ حساب المدى : } R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 1 = 4$$

$$- \text{ حساب طول الفقرة : } L = R / C = 4 / 5 = 0.8$$

حيث: classes (C) تمثل عدد الفئات.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالي، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالي جدا. كما تم الاعتماد على المقابلة غير المهيكلة مع مدير قسم الموارد البشرية.

### الفرع الثالث: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) في التحليل، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي: Arithmetic Mean يعتبر من أهم وأفضل مقاييس النزعة المركزية ومن أكثرها شيوعا واستخداما في التحليل الإحصائي وذلك لما يتمتع به من خصائص وصفات إحصائية جيدة.
- ✓ الانحراف المعياري: Standard Deviation يستخدم لوصف تشتت القيم عن متوسطها، أي لوصف بعد وقرب القيم عن المتوسط، فكلما كانت قيمة الانحراف المعياري كبيرة دل ذلك على تشتت القيم وتباعدها عن المركز (المنزلة وغرابية، 2011، صفحة 70).
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: Correlation Pearson يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y) ، ويقاس قوة العلاقة، وتتراوح قيمته بين - 1 و +1 حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من + 1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة (السواح، 2006، صفحة 448).
- ✓ معامل كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة، لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%) (نافذ، 2013).
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.
- ✓ تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis : ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي ("اختبار كولجروف - سمرنوف": "Kolmogorov Smirnov" يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: " العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة لأن: " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha = 0.05$ )، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة والبالغ عددهم 34.

## أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

ستتطرق إلى نشأة وتعريف مصلحة الرقابة المالية وكذا ستتطرق إلى الهيكل التنظيمي ومختلف مكاتب والفرع حسب ما جاء في القانون المتضمن إدارة الرقابة المالية.

**1- تعريف الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة**

يمكن تعريف المراقبة المالية لدى ولاية وبلديات بسكرة على أنها مصلحة ادارية رقابية تختص بالرقابة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها لمختلف المؤسسات والادارات العمومية في الولاية والبلديات تعمل تحت وصاية المديرية الجهوية للميزانية بورقلة جسدت فعليا خلال 1992.

تعتبر مصلحة المراقبة المالية من الأجهزة الرقابية التي تعطي تقارير المتعلقة بالتصرف في الأموال العمومية وتيسر الموارد البشرية، ومن البديهي بان تتم عملية المراجعة والرقابة القبلية في هذه المصلحة على النفقات، ولكونها تعني هذا الموافقة مقدما على تقدير الإيرادات وتوزيعها على بنود النفقات، تقوم بالمساعدة على الدقة في تطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المالية، وكذلك للمصلحة آثار سريعة على الرقابة قبل وقوع الحدث المالي، ويعتبر هذا من أهم مميزات الرقابة الناجحة وتسهم على تخفيف المسؤولية الملقاة على عاتق رجال الإدارة القائمون بالتنفيذ، وذلك لتحقيقهم من مشروعية وسلامة التصرف قبل البدء فيه كالأمر بالصرف والمحاسب العمومي

**2- الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة ومهامها.**

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 374/09 والمتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتمزم بها. وهو ما دفع المديرية العامة للميزانية إلى تقسيم مصالحها الخارجية إلى سبعة مديريات جهوية للميزانية وحددت مقراتها بكل من (الجزائر. وهران. ورقلة. الشلف. سطيف. عنابة. بشار) وكذا انشاء مصالح الرقابة المالية في كل الولايات تحت إشراف مراقب مالي حيث أن مصلحة المراقبة المالية لجدى ولاية وبلديات بسكرة تلتزم بتقديم تقارير مالية ورقابية للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، والتي تعد السلطة الوصية عليها والتي بدورها تحول هذه التقارير إلى المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية. وفي سنة 201 تم ادراج الرقابة المالية لدى البلديات من أجل تسهيل العملية الرقابية.

## 3- تكوين في الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة

تعتبر الرقابة المالية لولاية وبلديات بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ورقابي ضمن الوظيفة العمومية حيث تتكون من مجموعة من موظفين تحكمهم قوانين أساسية، حيث أن عملية تكوين منصوص عليها في القوانين والمراسيم المذكورة أسفله:

❖ المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

❖ المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22/01/2004 المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم .  
حيث يضم الموظفين في الرقابة المالية:

● موظفي الأسلاك المشتركة: بناء على المواد 105 و 111 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006  
شعبة الادارة العامة ونذكر بعض الرتب التالية ( متصرف رئيسي، متصرف محلل، ملحق ادارة رئيسي ... )

● موظفي الأسلاك التقنية: بناء على المواد 21-22 من المرسوم التنفيذي رقم 381/11 في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة المالية. شعبة ادارة عمال الميزانية ونذكر بعض الرتب التالية (مفتش مركزي للميزانية، مفتش رئيسي للميزانية، مفتش للميزانية، مراقب للميزانية)

## الفرع الأول: المخطط تكويني بالمؤسسة

المخطط تكويني هو عبارة عن برنامج سنوي للتكوين يتم إعداده كل نهاية سنة من طرف المصالح المركزية بوزارة المالية. لتتم الموافقة عليه وتطبيقه في السنة الموالية. حيث يتم اعداد هذا المخطط من طرف المديرية العامة للميزانية بالتنسيق مع المديرية الجهوية للميزانية على أساس المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية، حيث يتم اعداد البرنامج المخطط بناء على ما يلي:

❖ النسبة أو القيمة المالية المخصصة للتكوين من ميزانية المؤسسة

❖ برنامج التوظيف والتحويل وفق المخطط السنوي للموارد البشرية.

❖ عناوين تكوين المعروضة من طرف مدارس ومراكز تكوين المختلفة.

❖ ملف التقييم الشخصي للموظفين

❖ أهداف المؤسسة المسطرة من المديرية العامة

وعلى هذا الأساس يتم عرض مخطط تكوين هذا على لجنة المشاركة وكذا المديرية العامة ، وبعد التعديل والموافقة عليه يتم انجازه وفقا للتواريخ الخاصة بمختلف تكوينات والمحددة مسبقا. (المرسوم التنفيذي رقم 17/07 المؤرخ في 22/01/2004 المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

• تقوم الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة بأنواع من تكوينات نذكر منها:

1. تكوين على أساس المدة الزمنية:

❖ تكوينات قصيرة المدى: وتتراوح مدتها من يوم واحد إلى ثلاثون (30) يوما وتمثل في الملتقيات الوطنية، والأيام الدراسية، وكذا تكوينات إعادة التأهيل. ويتحصل بعدها العامل على شهادة مشاركة.

❖ تكوينات طويلة المدى: تتراوح مدتها من ثلاثة أشهر (03) إلى غاية تسعة (09) أشهر قد تكون لفترة مستمرة تتخللها العطل القانونية، أو لفترات متقطعة (أسبوع في كل شهر) يتحصل بعدها العامل على شهادة تكوين.

2. تكوين أثناء الخدمة للموظف

أ. تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:

في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته وأجهاته وادائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة وتوكل له مهام لا يمتلك بشأها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو اطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة.

ب. تكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى

يتمثل في اجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة. وتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل يضم بدوره العديد من الانواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون انقطاع الكلي عن تأدية العمل. فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الاداريين بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

وهناك نوع آخر من تكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليمات رقم 45، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية الذين يتوفرون على مجموعة من الشروط: اجتياز المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة 05 سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

❖ الترقية على أساس الاختبار وذلك بعد عشر 10 سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف

وتجدر الإشارة أن الدولة الجزائرية تعمل دائما على الاهتمام بجانب تكوين وتحسين المستوى الموظفين ويتجلى هذا صدور مؤخرا المرسوم التنفيذي الجديد رقم 20-194 المؤرخ في 2020/07/25 المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والادارات العمومية الصادرة بالجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ

2020/07/28، صفحة 4.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مختلف العاملين والإداريين بالمؤسسات، حيث تم توزيع (50) استبانة وذلك عبر زيارات ميدانية للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم استرجاع منها (45) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد (11) استبيان وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (34) استبانة، بنسبة 68%.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك: يعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه، كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، (أنظر الملحق رقم 02) وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة بـ (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

#### الجدول رقم (02) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد البرامج تكوينية

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
الفقرة 2	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
الفقرة 3	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة

الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,799** ,000 34
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,875** ,000 34
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,689** ,000 34
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,662** ,000 34
الفقرة 8	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,816** ,000 34

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\* مستوى الدلالة 5 % \*\* مستوى الدلالة 1 %

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (66.2%) و (87.5%) وكان معامل الارتباط كل الفقرات أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (1%) وهذا يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد البرامج تكوينية.

الجدول رقم (03) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المكون

الفقرات	الإحصائيات	
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,792** ,000 34
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,895** ,000 34
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,822** ,000 34
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة	,695** ,000

34	حجم العينة	
,921** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 5
34	حجم العينة	
,927** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 6
34	حجم العينة	
,788** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 7
34	حجم العينة	
,906** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 8
34	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\*مستوى الدلالة 5 % \*\*مستوى الدلالة 1 %

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (69.5%) و (92.7%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المكون.

الجدول رقم (04) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تقييم عملية تكوين

الإحصائيات	الفقرات	
,964** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 1
34	حجم العينة	
,915** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 2
34	حجم العينة	
,931** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 3
34	حجم العينة	
,979** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 4
34	حجم العينة	
,892**	معامل بيرسون	الفقرة 5



,000 34	مستوى الدلالة حجم العينة	
,816** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
,972** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
,961** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\* مستوى الدلالة 5% \*\* مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (81.6%) و (97.2%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تقييم عملية تكوين.

الجدول رقم (05) الصدق الذاتي لمتغير اداء الموارد البشرية

الإحصائيات	الفقرات	
,946** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,890** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,844** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,965** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,903** ,000 34	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5

الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,947** ,000 34
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,836** ,000 34

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

\*مستوى الدلالة 5 % \*\*مستوى الدلالة 1 %

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (83.6%) و (96.5%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات لمتغير اداء الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي مدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها في وقت آخر من طرف باحث آخر ومن ثم قابلية تعميمها (دليو، 2014، صفحة 03).  
للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير (المتغير المستقل: التكوين بجميع أبعاده الأربع والمتغير التابع: الأداء الموارد البشرية)، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 % وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

أولا: الثبات في متغير تكوين

#### الجدول رقم (06) معامل الثبات لفقرات متغير تكوين

البعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha
البرامج تكوينية	08	,896
المكون	08	,942
تقييم عملية تكوين	08	,977
معامل الثبات لمتغير تكوين	24	,946

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لأبعاد متغير لمتغير تكوين يتراوح ما بين (89.6%) و (97.7%) وهي أكبر من (60%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لأبعاد هذا المتغير مقبول.

ثانيا: الثبات في متغير الأداء الموارد البشرية

الجدول رقم (07) معامل الثبات لفقرات متغير اداء الموارد البشرية

كرونباخ ألفا Cronbach Alpha	عدد العبارات	البعد
,962	07	متغير اداء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لمتغير اداء الموارد البشرية قد بلغ (96.2%) وهي أكبر من (60%) وبالتالي فإن الثبات هذا المتغير مقبول.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنظهر في هذا المبحث النتائج الخاصة بالدراسة، ولهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول وصف عينة الدراسة، بينما في المطلب الثاني تقييم متغيرات الدراسة في الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان، أما في المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

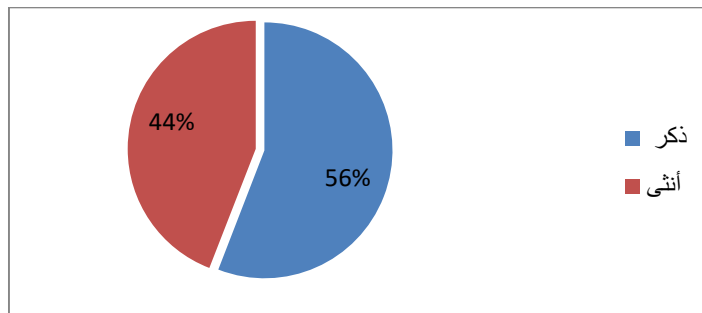
الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (08): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	55,9
أنثى	15	44,1
المجموع	34	%100

المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (09): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس حيث يشير إلى أن نسبة الذكور بلغت 56% ، في حين نسبة الإناث 44%

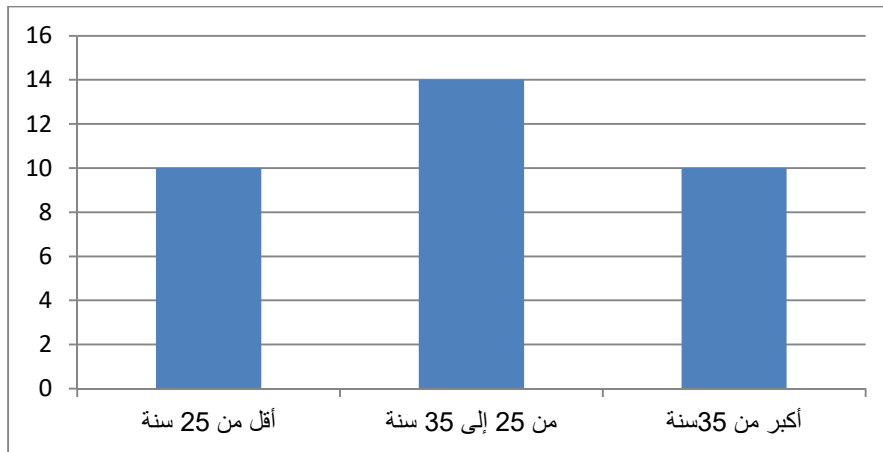
الفرع الثاني: توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (09): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير السن

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	10	29,4
من 25 إلى 35 سنة	14	41,2
أكبر من 35 سنة	10	29,4
المجموع	34	%100

المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية حيث نجد أن نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة قدرن نسبتهم ب 41%، في المقابل نجد الفئة العمرية التي أقل من 25 سنة و أكثر من 35 سنة تحصلوا على نفس النسبة و قدرت ب 29%.

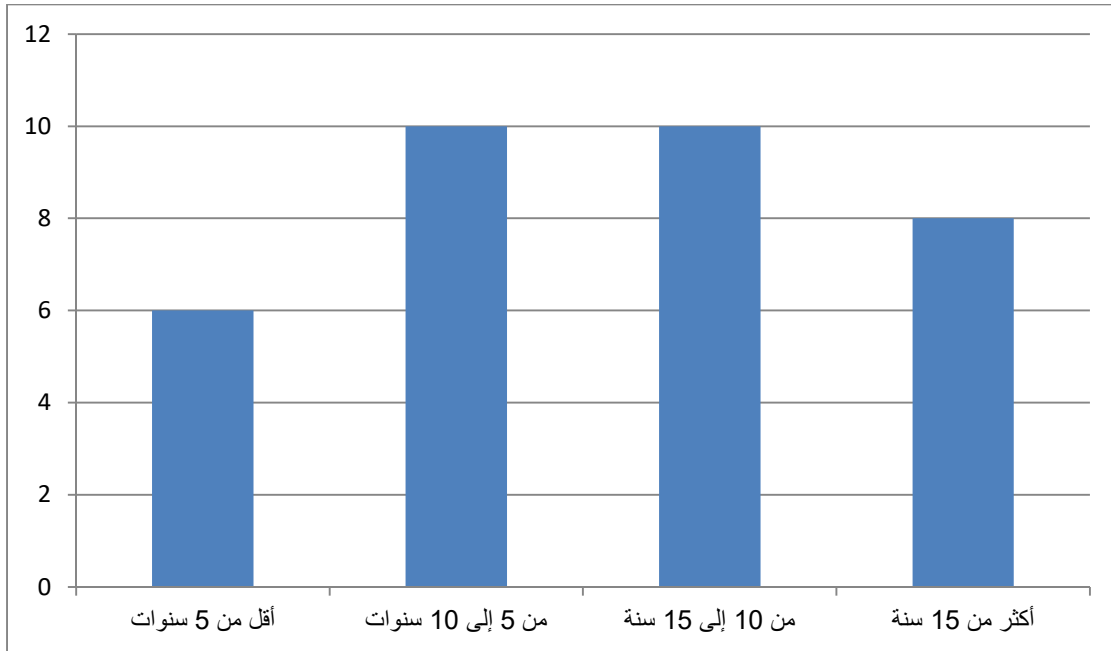
الفرع الثالث: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الخبرة

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17,6
من 5 إلى 10 سنوات	10	29,4
من 10 إلى 15 سنة	10	29,4
أكثر من 15 سنة	8	23,5
المجموع	34	%100

المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على أساس متغير الخبرة، حيث نجد أن 29% من المبحوثين تراوحت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و أيضا بين 10 و 15 سنة ، في حين 24% منهم تجاوزت خبرتهم ال 15 سنوات ، بينما الأقلية خبرتهم لا تتعدى ال 5 سنوات 17%.

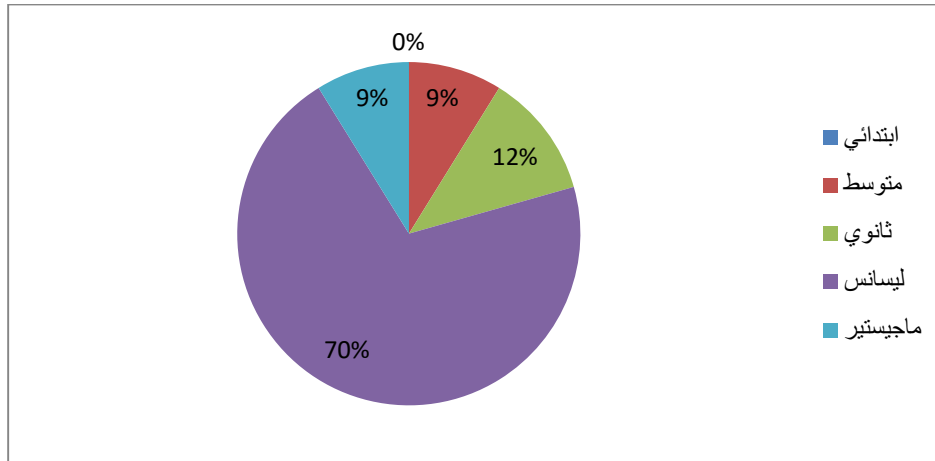
الفرع الرابع: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (11): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	3	8,8
ثانوي	4	11,8
ليسانس	24	70,6
ماجستير	3	8,8
المجموع	34	%100

المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): توزيع مفردات الدراسة على أساس متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع الباحثين على أساس متغير المستوى التعليمي، حيث نجد أن أغلبية مفردات الدراسة لم يتعدى مستواهم الدراسي ليسانس و نسبتهم 70%، في حين الباحثين الذين وصلوا إلى المرحلة الثانوية فنسبتهم 11%، في المقابل نجد أن عينة الدراسة التي مستواها الدراسي متوسط و الذين هم ماجستير جاءت نسبتهم متساوية و هي 9%.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (تكوين وأداء الموارد البشرية) في مؤسسة الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة سيتم التطرق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (التكوين)

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التكوين

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
البرامج تكوينية	4.2059	.55038							عالي جدا
البرنامج تكويني معد ومصمم وفقا لحاجتي الفعلية في العمل	4.2059	.72944	التكرار	0	1	3	18	12	عالي
			النسبة%	00	2,9	8,8	52,9	35,3	جدا
تتاح لي الفرصة للمشاركة في طرح أفكار حول البرنامج تكويني	4.2941	.71898	التكرار	0	1	2	17	14	عالي
			النسبة%	00	2,9	5,9	50,0	41,2	جدا
يتميز البرنامج تكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة	4.1176	.68599	التكرار	0	0	6	18	10	عالي
			النسبة%	00	00	17,6	52,9	29,4	جدا
يحتوي البرنامج تكويني على الحد الأدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها	4.0000	.85280	التكرار	0	2	6	16	10	عالي
			النسبة%	00	5,9	17,6	47,1	29,4	جدا
يتم التنوع في طرق وأساليب تكوين قدر الإمكان	4.2353	.69887	التكرار	0	1	2	19	12	عالي
			النسبة%	00	2,9	5,9	55,9	35,3	جدا
مدة البرنامج تكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	4.2647	.75111	التكرار	0	1	3	16	14	عالي
			النسبة%	00	2,9	8,8	47,1	41,2	جدا
يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تفيد	4.2941	.62906	التكرار	0	0	3	18	13	عالي
									جدا

		38,2	52,9	8,8	00	00	%النسبة			البرنامج تكويني
عالي جدا	عالي	12	19	2	1	0	التكرار	.69887	4.2353	يتمتع المشرفون على البرنامج تكويني بمؤهلات وخبرات علمية وعملية عالية
	عالي	35,3	55,9	5,9	2,9	00	%النسبة			
عالي								.47919	4.1287	المكون
عالي	عالي	8	23	3	0	0	التكرار	.55772	4.1471	تتوفر لدى مكوني الخبرة اللازمة و المعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع تكوين
	عالي	35,5	67,6	8,8	00	00	%النسبة			
عالي	عالي	6	24	4	0	0	التكرار	.54723	4.0588	رئيسي يستطيع الإدراك و الإحساس باحتياجاتي ورغباتي أثناء عملية تكوين
	عالي	17,6	70,6	11,8	00	00	%النسبة			
عالي	عالي	7	24	3	0	0	التكرار	.53737	4.1176	يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للمكونين للقيام بالعملية تكوينية على أكمل وجه
	عالي	20,6	70,6	8,8	00	00	%النسبة			
عالي	عالي	5	26	3	0	0	التكرار	.48873	4.0588	يتوفر لدى المكون المهارة اللازمة لقيادة الجميع و ذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج و المتكونين
	عالي	14,7	76,5	8,8	00	00	%النسبة			
عالي	عالي	8	22	4	0	0	التكرار	.59108	4.1176	مكوني قادر على الإبداع في مجال تخصصه
	عالي	23,5	64,7	11,8	00	00	%النسبة			
عالي	عالي	7	23	4	0	0	التكرار	.57036	4.0882	اختيار المكون من داخل المؤسسة يكون أكثر تفهما للاحتياجات تكوينية من مكون من خارج المؤسسة
	عالي	20,6	67,6	11,8	00	00	%النسبة			
عالي جدا	عالي	13	18	3	0	0	التكرار	.62906	4.2941	مكوني يحاول دائما تطبيق الأفكار بطريقة كلية لتغيير السلوك في الاتجاه المرغوب
	عالي	38,2	52,9	8,8	00	00	%النسبة			
عالي	عالي	9	21	4	0	0	التكرار	.60964	4.1471	توفير المكون من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكون
	عالي	26,5	61,8	11,8	00	00	%النسبة			
عالي								.53390	4.0772	تقييم عملية تكوين



عالي	6	23	5	0	0	التكرار	.57658	4.0294	تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا
	17,6	67,6	14,7	00	00	النسبة%			
عالي	8	21	5	0	0	التكرار	.62122	4.0882	تشمل عملية التقييم كل من المتكونين و كذا العناصر الأخرى للبرنامج تكويني
	33,5	61,8	14,7	00	00	النسبة%			
عالي	7	24	3	0	0	التكرار	.53737	4.1176	يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات و التغلب على الهفوات و الأخطاء المتعلقة بها
	20,6	70,6	8,8	00	00	النسبة%			
عالي	7	22	5	0	0	التكرار	.60006	4.0588	تتم عملية التقييم بشكل تعاوني بين مختلف الأطراف المعنية بتكوين
	20,6	64,7	14,7	00	00	النسبة%			
عالي	6	24	4	0	0	التكرار	.54723	4.0588	يقوم المسؤولون بتقييم عملية تكوين بشكل مستمر
	17,6	70,6	11,8	00	00	النسبة%			
عالي	6	25	3	0	0	التكرار	.51450	4.0882	تؤدي عملية التقييم الى توضيح نتائج عن نقاط القوة و الضعف لبرنامج تكوين
	17,6	73,5	8,8	00	00	النسبة%			
عالي	7	23	4	0	0	التكرار	.57036	4.0882	تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير و التحسين في هذه البرامج مستقبلا
	20,6	67,6	11,8	00	00	النسبة%			
عالي	8	21	5	0	0	التكرار	.62122	4.0882	يتم اختيار الأسلوب المناسب و الفعال خلال عملية التقييم
	23,5	61,8	14,7	00	00	النسبة%			
عالي							.41887	4.1373	تكوين

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول التكوين بأبعاده (البرامج التكوينية، المكون، تقييم عملية التكوين)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ **بعد البرامج التكوينية:** بلغ متوسطه الحسابي 4,20 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0,55 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

**المؤشر 01** (البرنامج التكويني معد و مصمم وفقا لحاجتي الفعلية في العمل): بلغ متوسطه الحسابي 4,20 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,72 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 88,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن البرنامج التكويني معد و مصمم وفقا لحاجياتهم الفعلية في العمل ، بينما نسبة 8,8% محايدون، أما نسبة 2,9% لا يوافقون على ذلك.

**المؤشر 02** (تتاح لي الفرصة للمشاركة في طرح أفكار حول البرنامج التكويني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,29 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,71 وهذا يبين أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، وكانت نسبة 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم تتاح لهم الفرصة للمشاركة في طرح أفكارهم حول البرنامج التكويني ، بينما 5,9% محايدون، أما نسبة 2,9% لا يوافقون على ذلك.

**المؤشر 03** (يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة): بلغ متوسطه الحسابي 4,11 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,68 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، و حوالي 82,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن البرنامج التكويني يتميز بالبساطة و قدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة، بينما تمثل نسبة 17,6% من المحايدين.

**المؤشر 04** (يحتوي البرنامج التكويني على الحد الأدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها): بلغ متوسطه الحسابي 4 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,85 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 74,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على احتواء البرنامج التكويني على الحد الأدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها ، أما نسبة 17,6% كانت من المحايدين، أما نسبة 5,9% لا يوافقون على ذلك.

**المؤشر 05** (يتم التنوع في طرق و أساليب التكوين قدر الإمكان): بلغ متوسطه الحسابي 4,23 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,69 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم التنوع في طرق و أساليب التكوين قدر الإمكان، أما نسبة 5,9% كانت من المحايدين، أما نسبة 2,9% لا يوافقون على ذلك.

**المؤشر 06** (مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة): بلغ متوسطه الحسابي 4,26 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,75 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 88,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة ، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين، أما نسبة 2,9% لا يوافقون على ذلك.

**المؤشر 07** (يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني): بلغ متوسطه الحسابي 4,29 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,62 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 91,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 08** (يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني بمؤهلات وخبرات علمية وعملية عالية): بلغ متوسطه الحسابي 4,23 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,69 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 91,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرفين على البرنامج التكويني يتمتعون بمؤهلات وخبرات علمية وعملية عالية، أما نسبة 5,9% كانت من المحايدين، أما نسبة 2,9% لا يوافقون على ذلك.

✓ **بعد المكون:** بلغ متوسطه الحسابي 4,12 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,47 وهذا يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

**المؤشر 01** (تتوفر لدى مكوبي الخبرة اللازمة و المعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين): بلغ متوسطه الحسابي 4,14 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,55 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 93,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مكوبيهم تتوفر لديهم الخبرة اللازمة و المعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 02** (رئيسي يستطيع الإدراك و الإحساس باحتياجاتي ورغباتي أثناء عملية التكوين): بلغ متوسطه الحسابي 4,05 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,54 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 88,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن رؤساءهم يستطيعون الإدراك و الإحساس باحتياجاتهم ورغباتهم أثناء عملية التكوين، أما نسبة 11,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 03** (يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للمكونين للقيام بالعملية التكوينية على أكمل وجه): بلغ متوسطه الحسابي 4,11 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,53 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للمكونين للقيام بالعملية التكوينية على أكمل وجه، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 04** (يتوفر لدى المكون المهارة اللازمة لقيادة الجميع و ذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج و المتكونين): بلغ متوسطه الحسابي 4,05 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,48 ومن خلاله يتضح أنه لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المكون يتوفر على المهارة اللازمة لقيادة الجميع و ذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج و المتكونين، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 05** (مكوني قادر على الإبداع في مجال تخصصه): بلغ متوسطه الحسابي 4,11 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,59 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 88,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مكوّنهم قادرون على الإبداع في مجال تخصصاتهم، أما نسبة 11,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 06** (اختيار المكون من داخل المؤسسة يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية من مكون من خارج المؤسسة): بلغ متوسطه الحسابي 4,08 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,57 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 88,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن اختيار المكون من داخل المؤسسة يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية من مكون من خارج المؤسسة، أما نسبة 11,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 07** (مكوني يحاول دائما تطبيق الأفكار بطريقة كلية لتغيير السلوك في الاتجاه المرغوب): بلغ متوسطه الحسابي 4,29 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,62 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مكوّنهم يحاولون دائما تطبيق الأفكار بطريقة كلية لتغيير السلوك في الاتجاه المرغوب، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 08** (توفير المكون من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكون): بلغ متوسطه الحسابي 4,14 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,60 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 88,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن توفير المكون من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكون، أما نسبة 11,8% كانت من المحايدين.

✓ **بعد تقييم عملية التكوين:** بلغ متوسطه الحسابي 4,07 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,53

وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

**المؤشر 01** (تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا): بلغ متوسطه الحسابي 4,02 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,57 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 85,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن عملية التقييم تجري على ضوء الأهداف المحددة مسبقا، أما نسبة 14,7% كانت من المحايدين.

**المؤشر 02** (تشمل عملية التقييم كل من المتكونين و كذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني): بلغ متوسطه الحسابي 4,08 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,62 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن 85,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن عملية التقييم تشمل كل من المتكونين و كذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني، أما نسبة 14,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 03** (يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات و التغلب على الهفوات و الأخطاء المتعلقة بها): بلغ متوسطه الحسابي 4,11 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,53 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات

المبحوثين، كما أن 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات و التغلب على الهفوات و الأخطاء المتعلقة بها، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 04** (تم عملية التقييم بشكل تعاوني بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين): بلغ متوسطه الحسابي 4,06 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,60 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 85,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن عملية التقييم تتم بشكل تعاوني بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين ، أما نسبة 14,7% كانت من المحايدين.

**المؤشر 05** (يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر): بلغ متوسطه الحسابي 4,05 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,54 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 88,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المسؤولين يقومون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر، أما نسبة 11,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 06** (تؤدي عملية التقييم إلى توضيح نتائج عن نقاط القوة و الضعف لبرنامج التكوين): بلغ متوسطه الحسابي 4,08 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,51 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن عملية التقييم تؤدي إلى توضيح نتائج عن نقاط القوة و الضعف لبرنامج التكوين ، أما نسبة 8,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 07** (تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير و التحسين في هذه البرامج مستقبلا): بلغ متوسطه الحسابي 4,08 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,57 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 88,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تولي أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير و التحسين في هذه البرامج مستقبلا ، أما نسبة 11,8% كانت من المحايدين.

**المؤشر 08** (يتم اختيار الأسلوب المناسب و الفعال خلال عملية التقييم): بلغ متوسطه الحسابي 4,08 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,62 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن 85,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم اختيار الأسلوب المناسب و الفعال خلال عملية التقييم، أما نسبة 14,7% كانت من المحايدين.

الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

الجدول رقم (13): التكرارات والنسب المتئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء الموارد البشرية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من تطوير كفاءتي وزيادة فعاليتي	4.1765	.57580	التكرار	0	0	3	22	9	عالي
			النسبة%	00	00	8,8	64,7	26,5	عالي
أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	4.1765	.57580	التكرار	0	0	3	22	9	عالي
			النسبة%	00	00	8,8	64,7	26,5	عالي
أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل و تطوير كفاءتي	4.2941	.62906	التكرار	0	0	3	18	13	عالي
			النسبة%	00	00	8,8	52,9	38,2	جدا
لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي في الوقت المطلوب	4.2059	.59183	التكرار	0	0	3	21	10	عالي
			النسبة%	00	00	8,8	61,8	29,4	جدا
أحاول دائما الاستفادة من أخطائي السابقة في العمل لزيادة سرعة الأعمال الموكلة إلي	4.2647	.56723	التكرار	0	0	2	21	11	عالي
			النسبة%	00	00	5,9	61,8	32,3	جدا
أساهم في علاج مشاكل العمل و تحقيق الأهداف للوصول إلى الكفاءة اللازمة	4.2353	.60597	التكرار	0	0	3	20	11	عالي
			النسبة%	00	00	8,8	58,8	32,4	جدا
ارتكابي للأخطاء في القيام بالعمل يسبب لي مشاكل في تقييم أدائي	4.3235	.63821	التكرار	0	0	3	17	14	عالي
			النسبة%	00	00	8,8	50,0	41,2	جدا
أداء الموارد البشرية	4.2395	.53996							عالي جدا

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول أداء الموارد البشرية، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

**أداء الموارد البشرية:** بلغ متوسطه الحسابي 4,23 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0,53 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية:

**المؤشر 01** (أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من تطوير كفاءتي وزيادة فعاليتي): بلغ متوسطه الحسابي 4,17 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,75 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يساهمون في تقديم اقتراحات تزيد من تطوير كفاءتهم وزيادة فعاليتهم، بينما نسبة 8,8% محايدون.

**المؤشر 02** (أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني): بلغ متوسطه الحسابي 4,17 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,75 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يقومون بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة منهم، بينما نسبة 8,8% محايدون.

**المؤشر 03** (أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل و تطوير كفاءتي): بلغ متوسطه الحسابي 4,29 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,62 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يحاولون دائما تحسين أدائهم للأفضل و تطوير كفاءتهم ، بينما نسبة 8,8% محايدون.

**المؤشر 04** (لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي في الوقت المطلوب): بلغ متوسطه الحسابي 4,20 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,59 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم لديهم القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي في الوقت المطلوب، بينما نسبة 8,8% محايدون.

**المؤشر 05** (أحاول دائما الاستفادة من أخطائي السابقة في العمل لزيادة سرعة الأعمال الموكلة إلي): بلغ متوسطه الحسابي 4,26 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,56 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 94,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يحاولون دائما الاستفادة من أخطائهم السابقة في العمل لزيادة سرعة الأعمال الموكلة إليهم، بينما نسبة 5,9% محايدون.

**المؤشر 06** (أساهم في علاج مشاكل العمل و تحقيق الأهداف للوصول إلى الكفاءة اللازمة): بلغ متوسطه الحسابي 4,23 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,60 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 91,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يساهمون في علاج مشاكل العمل و تحقيق الأهداف للوصول إلى الكفاءة اللازمة، بينما نسبة 8,8% محايدون.

**المؤشر 07** (ارتكابي للأخطاء في القيام بالعمل بسبب لي مشاكل في تقييم أدائي): بلغ متوسطه الحسابي 4,32 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,63 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 91,2% من

الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم عند ارتكابهم للأخطاء في القيام بالعمل بسبب لهم مشاكل في تقييم أدائهم ، بينما نسبة 8,8% محايدون.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية: (أثر التكوين على أداء الموارد البشرية)

ختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14) .

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1	4,915	1	4,915	423,33	,000 <sup>a</sup>	,511	,715 <sup>a</sup>	1,652
	4,706	32	,147					
	9,621	33						

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال الجدول رقم (15) نجد أن مستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 وعليه فإن الفرضية الأولى مقبولة.



الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التكوين على أداء الموارد البشرية

مستوى	قيمة T	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
دلالة T	المحسوبة		B	
,523	,645		,428	ثابت Constant
,000	5,781	,715	,159	التكوين

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (15)، نلاحظ أنه يوجد أثر دال إحصائيا للتكوين على أداء الموارد البشرية حيث بلغت مستويات دلالتها 0,000 وهي أقل من 0,05، حيث يفسر التكوين 92,1% من تباين الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة لأداء الموارد البشرية وعليه فإن الفرضية الأولى مقبولة.

ثالثا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

#### 1- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وبلغتا على التوالي 0,111 و 0,196 وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	
,196	34	,957	,111	34	,136	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

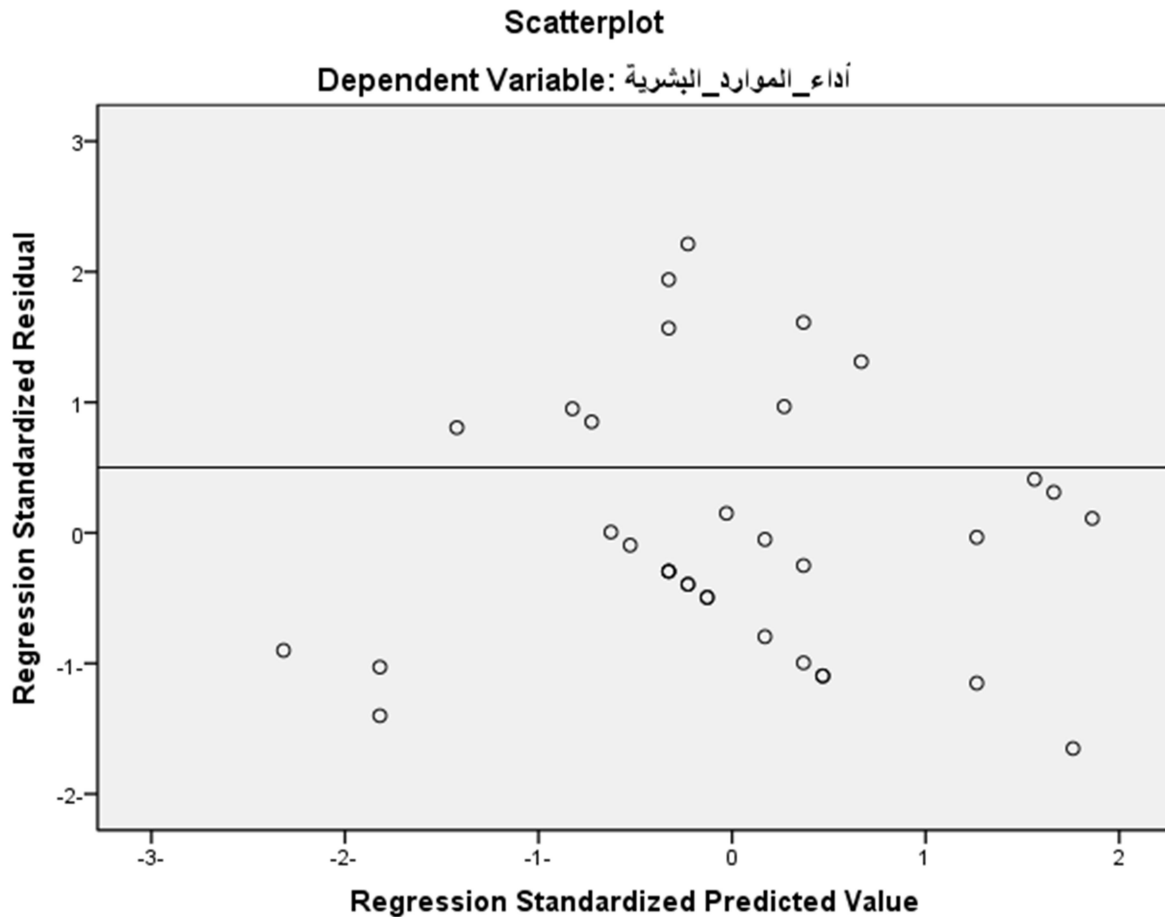
#### 2- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson

وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,652 كما يوضحه الجدول (14) ومقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 32 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $dl = 1.37$  و  $du = 1.50$  فيتم

الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي فإن DW محصور بين 1.50 و2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



**المصدر:** إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بعد التأكد من توفر شروط الانحدار ومن خلال نتائج معامل الانحدار المعدل في الجدول (14) يتضح أن 51,1% من التكوين مفسر بأداء الموارد البشرية، وبلغت قوة الارتباط بينهما 0,715 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يوضحه

الجدول رقم (17)

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson		
									الانحدار	الخطأ المتبقي
1	7,510	3	2,503	35,579	,000 <sup>a</sup>	,781	,884 <sup>a</sup>	1,843	الانحدار	
	2,111	30	,070						الخطأ المتبقي	
	9,621	33							المجموع	

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعامل ذات دلالة إحصائية على خلال الثابت ومن خلال

الجدول رقم (18) نجد أن كل القيم لـ Beta دالة إحصائية.

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد **multiple régression analysais** لاختبار أثر التكوين في

الأداء الموارد البشرية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	إحصائيات التباين		
	B	الخطأ المعياري				Beta	Tolerance	
1	,019	,468		,040	,968			ثابت Constant
	-,016-	,097	-,016-	-,160-	,874	,740	1,350	البرامج التكوينية
	,925	,117	,821	7,933	,000	,683	1,465	المكون
	,114	,114	,113	1,003	,324	,574	1,741	تقييم عملية التكوين

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

### 1- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality Test):

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Shapiro-wilk و klmogrov-smirnov، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05 وبلغتا على التوالي 0,20 و0,798، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (19): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	
,798	34	,981	,200*	34	,078	

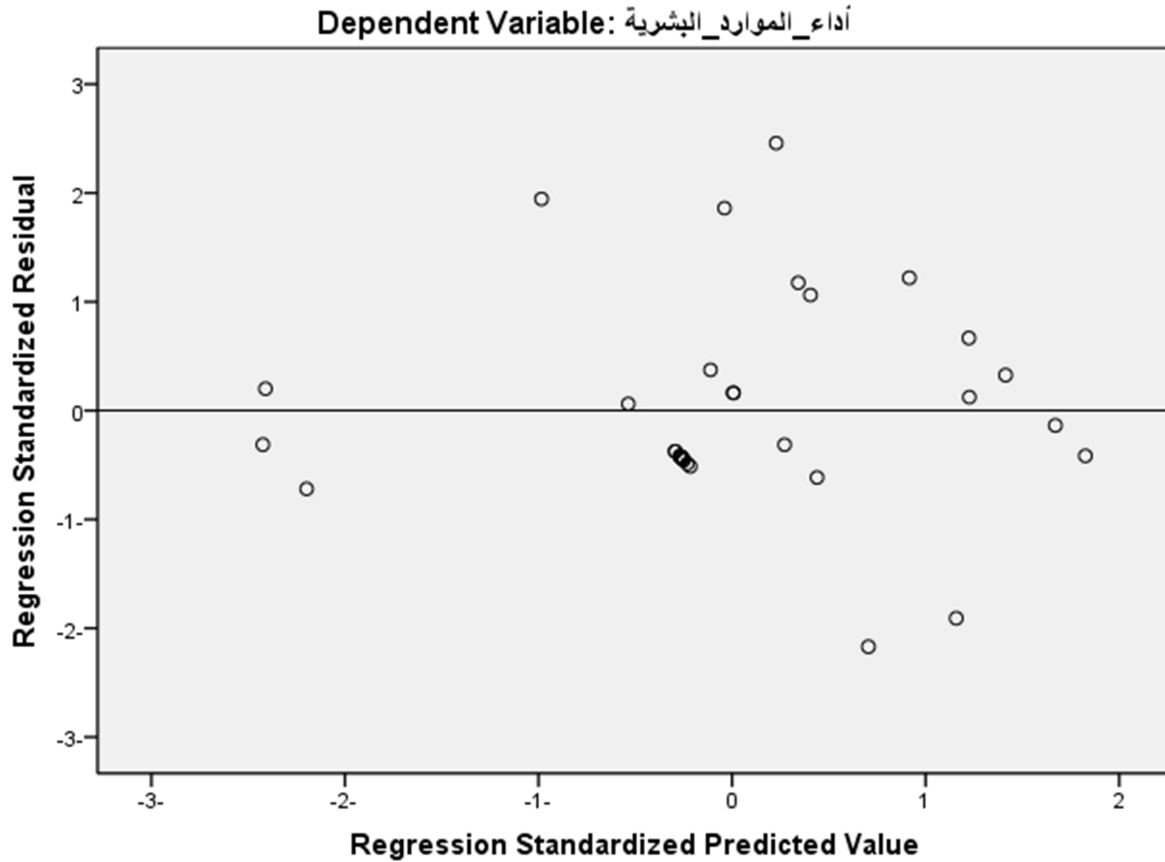
المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

### 2- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson

وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,843 كما يوضحه الجدول (17) ومقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 30 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد  $dl = 1,21$  و  $du = 1,65$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي فإن DW محصور بين 1.65 و2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين): **Homoscedasticity** وهو ما يوضحه الشكل رقم (14)

الشكل رقم (14): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة) ، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity** :

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF ومعامل التسامح Tolerance في الجدول (18) حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1,350 و 1,741 وهي أقل من 10 أما معامل التسامح فتراوحته قيمته بين 0,574 و 0,740 وهي أكبر من 0,1 وهذا اعتمادا على دراسة ( Nystrom et al, 2002 ) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار وطبقا للنتائج الموضحة بالجدول (18)، فإن كل من بعد البرامج التكوينية و تقييم عملية التكوين ليس له أثر دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية حيث فاق مستوى دلالتها 0,05 وبلغت على التوالي 0,874 و

0,324 وعلية فان الفرضيتين الأولى والثالثة مرفوضتان، بينما بعد المكون له أثر دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 حيث يفسر بعد المكون بنسبة 82,1 % من أداء الموارد البشرية ، وعلية فإن الفرضية الثانية مقبولة.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

❖ فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالتكوين (البرامج التكوينية، المكون، تقييم عملية التكوين) كانت النتائج عالية، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التكوين:

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى البرامج التكوينية في الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة عالية، إذ يؤكد المستجوبين أن المؤسسة تهدف إلى اعداد برامج تكوينية معدة ومصممة وفقا للاحتياجات الفعلية في العمل، كما تسعى المؤسسة إلى أن تتيح الفرص للمشاركة في طرح أفكار حول البرنامج التكويني، ليس هذا فحسب بل تهدف أيضا إلى تمييز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة، وهذا يدل على درجة المرونة العالية في حتواء البرنامج التكويني على الحد الأدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها، كما يتم التنوع في طرق و أساليب التكوين قدر الإمكان لتكون مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة والاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني كما يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني بمؤهلات وخبرات علمية وعملية عالية.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المكونين في الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة يتمتعون بدرجة عالية، إذ تتوفر لديهم الخبرة اللازمة و المعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين، كما يستطيعون الإدراك و الإحساس باحتياجات ورغبات الموظفين أثناء عملية التكوين ، وتقوم الرقابات المالية بتهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للمكونين للقيام بالعملية التكوينية على أكمل وجه، لان يتوفر لدى المكونين المهارة اللازمة لقيادة الجميع وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج و المتكويين، كما أنهم قادرون على الإبداع في مجال تخصصهم، كما أظهرت النتائج أن اختيار المكون من خارج المؤسسة يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية من مكون من داخل المؤسسة، كما أنه حسب رأي المستجوبين المكون يحاول دائما تطبيق الأفكار بطريقة كلية لتغيير السلوك في الاتجاه المرغوب وتوفير المكون من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكون.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم عملية التكوين عال، حيث تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا وتشمل عملية التقييم كل من المتكويين وكذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني، كما يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات و التغلب على الهفوات و الأخطاء المتعلقة بها، وتتم عملية التقييم بشكل تعاوني بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين اذ يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر وتؤدي عملية التقييم الى توضيح نتائج عن نقاط القوة و الضعف لبرنامج التكوين ، كما تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير والتحسين في هذه البرامج مستقبلا، اذ يتم اختيار الأسلوب المناسب و الفعال خلال عملية التقييم.

❖ فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بتحسين أداء الموارد البشرية كانت النتائج عالية جدا، وفيما يلي سيتم توضيح

النتائج الخاصة بها:

✓ كانت هناك موافقة وبمستوى عالي جدا على أن الموظفين في الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة يساهمون في تقديم اقتراحات تزيد من تطوير كفاءتهم وزيادة فعاليتهم، وتجعلهم يقومون بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة منهم، ويظهر هذا في تحسين أدائهم للأفضل وتطوير كفاءتهم.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن لدى المستجوبين لديهم القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم في الوقت المطلوب، ويجاولون دائما الاستفادة من أخطائهم السابقة في العمل لزيادة سرعة الأعمال الموكلة إليهم.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين يساهمون في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف للوصول إلى الكفاءة اللازمة، وانهم عند ارتكابهم للأخطاء في القيام بالعمل يسبب لهم مشاكل في تقييم أدائهم.

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال القول الدراسة الميدانية يمكن القول أن الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة تتبنى مفهوم أداء الموارد البشرية وبمستوى عالي، ذلك أن تركيبة مواردها البشرية تمتاز بدرجة عالية من الانسجام والتآلف المطلوب لتحقيق روح الفريق الواحد والعمل الجماعي الذي يسهم من نجاح عملية البرامج التكوينية والمكون وتقييم عملية التكوين مما يزيد من كفاءاتهم وخبراتهم وإبداعاتهم التي تحقق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، هذا الأمر الذي من شأنه أن يعزز من أداء مواردها البشرية ويمنحها السبق بالفعل قبل منافسيها، برغم من أننا لمسنا تقصير ملموس نوعا ما في فتح المجال لكافة أفراد المجتمع لتواصل مع موظفي الشركة، بالإضافة إلى عجز نوعا ما في الإيفاء بطلبات الزبائن أو الموزعين في الوقت المناسب وبسرعة فائقة نظرا لما تملكه من أجهزة حديثة.

ومنه يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي للتكوين بأبعاده (البرامج التكوينية، المكون ، تقييم عملية التكوين) في أداء الموارد البشرية في الرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة وفيما يلي تفصيل ذلك:

☞ لا يوجد أثر إيجابي مباشر البرامج التكوينية على أداء الموارد البشرية

تأكد النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للبرامج التكوينية على أداء الموارد البشرية ، ويمكن تفسير ذلك بأن البرامج التكوينية المعدة تتميز بالغموض مما انعكس سلبا على أداء الموارد البشرية.

☞ يوجد أثر إيجابي مباشر للمكون على أداء الموارد البشرية

ويمكن تفسير هذا بأن لدى المكونين الخبرة اللازمة والمعرفة الشاملة بموضوع التكوين كما أن لدى المكونين القدرة على الابداع مما انعكس إيجابا على المتكونين وجعلهم يحسنون من مستوى أدائهم.

☞ لا يوجد أثر مباشر لتقييم عملية التكوين على أداء الموارد البشرية

تأكد النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم عملية التكوين على أداء الموارد البشرية ، وهذا يدل أن عملية التقييم لا تشمل كل المتكونين وكذا العناصر الأخرى للبرامج التكوينية وانه يوجد خلل في عملية التكوين المستمر مما انعكس أثره على أداء الموارد البشرية في الرقابات المالية.

### المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### الفرع الأول: الاقتراحات

- ✓ الحرص الدائم على تحديث برامج التكوين ليتناسب مع تطورات البيئة المحيطة.
- ✓ توظيف مهارات جديدة تتمتع بكفاءة عالية تساعد على رفع مستوى أداء الأفراد على مستوى مؤسسات الرقابة المالية.
- ✓ تكثيف البرامج التكوينية للتطوير من أداء الموظفين لدى مؤسسات الرقابة المالية.
- ✓ ضرورة تطوير قواعد معرفية حول المعلومات المحدثة عن مهارات العاملين فيها، وكل ما تعلموه ويمكن تفعيل ذلك المقترح من خلال وضع نظام كامل لعملية التكوين.
- ✓ الاهتمام بالأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في أداء الموارد البشرية.
- ✓ إجراء جلسات ومناقشات واجتماعات وجهها لوجه مع الموظفين لتحسين أدائهم وإزالة الغموض.
- ✓ التأكيد بضرورة أهمية وعي المسؤولين أكثر لدور التكوين بأبعاده في المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتوفير كل السبل والتحفيز الإيجابي لتنميته من أجل تعزيز أداء الموارد البشرية.
- ✓ توفير كل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على المحافظة على مواردها البشرية خاصة المفتاحية منها وتكون أكثر ولاء لها، لأنها تخلق لها أداء دائم، وتحقق لها مكاسب اقتصادية كبيرة وبالتالي على المنظمات الجزائرية اعتماد مرونة تنظيمية تدعم وتتبنى عمليات التكوين.



- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات بترصد ما تقوم به الجامعات من أبحاث واكتشافات علمية، هذا الذي من شأنه أن يعزز مواكبتها لتطوير منتجاتها وتحسين قدر الإمكان من وسائل التحليل والاختبار، ذلك أنها تحتوي على مخابر لتحليل المنتج النهائي والتأكد من سلامته.
- ✓ ترسيخ فكرة العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق من أجل نجاح أداء الموارد البشرية.

#### الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد إجراء هذه الدراسة تبين لنا العديد من الأفكار التي قد تكون ذو أهمية كبيرة واعتمادها كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- ✓ كيفية تعزيز البرامج التكوينية بما يدعم تبني أداء الموارد البشرية الفعالة.
- ✓ أهمية تقييم عملية التكوين في إكساب المنظمة لأداء الموارد البشرية.
- ✓ الثقافة التنظيمية واثرها على أداء الموارد البشرية.
- ✓ رأس المال البشري ودوره في تعزيز أداء المنظمات.
- ✓ الاستفادة من تجارب المنظمات الأجنبية في تبني أداء الموارد البشرية وكيفية تعزيزها.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر التكوين في أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة ، تم الاعتماد في دراستنا استمارة والتي قسمت إلى قسمين، القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فظم متغيرات الدراسة حيث خصص المحور الأول من القسم الثاني للمتغير المستقل التكوين بأبعاده الثلاثة (البرامج التكوينية، المكون، تقييم عملية التكوين)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية بمؤشراتها، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبل العاملين بالمؤسسة اتضح أن هناك أثر إيجابي للتكوين على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بهذه الرقابات المالية، ويرجع هذا الأثر إلى بعد المكون، بينما بعد البرامج التكوينية وتقييم عملية التكوين لم يكن لهما أثر على أداء الموارد البشرية ، وقد قدمنا في هذا الفصل مجموعة من الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسات الرقابة المالية لولاية و بلديات بسكرة ككل وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية وتقديم بعض الاقتراحات لمعالجة جوانب النقص، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للاقتراحات.

أجريت الدراسة الميدانية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة، كنموذج عن بقية المؤسسات العاملة في مجال الرقابة المالية، لأن في مثل هذه المؤسسات يوجد عدد كبير من الإطارات الموظفين في وحدات متنوعة وهو ما يساعد في الكشف عن عملية التكوين، وعلى الرغم من مواجهة الباحثين لبعض العقابيل خلال الدراسة الميدانية، إلا أنه تم التحصل على المعلومات من طرف بعض الوحدات التي سمحت بإجراء الدراسة الميدانية.

وخلصت نتائج التقصي الميداني الذي قام بها الباحثين حول أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة، إلى مجموعة من النتائج تكمل ما تم طرحه في الأدب النظري، وقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق، وأثبتت في الأخير نتائج الدراسة الميدانية أن التكوين بصفة مجملية موجودة بدرجة عالية لدى العاملين بالرقابات المالية لولاية وبلديات بسكرة، وكان مستوى كل من أبعاد التكوين المتمثلة في (البرامج التكوينية، المكون، تقييم عملية التكوين) يتراوح من عالي إلى عالي جدا، في حين أشارت النتائج المرتبطة بمتغير أداء الموارد البشرية وجود مستوى عالي من الأداء في هذه المؤسسات وأظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

وقد أثمرت نتائج هذه الدراسة بعض الاقتراحات الموجهة إلى المؤسسات العاملة بمجال الرقابات المالية، كالحرص الدائم على تحديث برامج التكوين ليتناسب مع تطورات البيئة المحيطة وتوظيف مهارات جديدة تتمتع بكفاءة عالية تساعد على رفع مستوى أداء الأفراد على مستوى مؤسسات الرقابة المالية وتكثيف البرامج التكوينية للتطوير من أداء الموظفين لدى مؤسسات الرقابة المالية إضافة إلى ذلك على مسري هذه المؤسسات التأكيد على الحرص بضرورة أهمية وعي المسؤولين أكثر لأثر التكوين بأبعاده وتوفير كل السبل والتحفيز الإيجابي لتنميته من أجل تعزيز أداء الموارد البشرية.

كما نوصي بتكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة وتوجيه الدراسات القادمة لربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى وإجرائها في مجتمعات مختلفة مثل: أهمية تقييم عملية التكوين في إكساب المنظمة لأداء الموارد البشرية، تعزيز البرامج التكوينية بما يدعم تبني أداء الموارد البشرية الفعالة، رأس المال البشري ودوره في تعزيز أداء المنظمات.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	إهداء
-	شكر وعرفان
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
- أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري لعملية التكوين</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين</b>
3	المطلب الأول: تعريف التكوين وأسبابه
4	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
10	<b>المبحث الثاني: أساسيات التكوين ومبادئه</b>
10	المطلب الأول: مجالات ومسؤوليات التكوين
12	المطلب الثاني: إجراءات وأساليب التكوين
16	المطلب الثالث: أنواع التكوين
21	<b>المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين ومعوقاته</b>
21	المطلب الأول: مراحل عملية التكوين
29	المطلب الثاني: نظام التكوين
31	المطلب الثالث: معوقات عملية التكوين
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية</b>	
34	تمهيد
35	<b>المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري</b>
35	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته
37	المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري
41	<b>المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري</b>
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري و أطرافه
43	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

45	المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء
49	المطلب الرابع : مراحل تقييم الأداء ومشكلاته
51	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
51	المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء
53	المطلب الثاني: علاقة التكوين بإدارة الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري
55	المطلب الرابع : علاقة التكوين بإدارة الاداء و عناصرها
59	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسات الرقابة المالية لولاية بسكرة</b>
61	تمهيد
62	المبحث الأول: منهجية الدراسة
62	المطلب الأول :أسلوب الدراسة
62	الفرع الأول: تصميم الدراسة
63	الفرع الثاني :جمع بيانات الدراسة
64	الفرع الثالث: أساليب التحليل
65	<b>المطلب الثاني :مجتمع الدراسة وعينتها</b>
65	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
68	الفرع الثاني: عينة الدراسة
68	<b>المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها</b>
68	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
72	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
73	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
73	<b>المطلب الأول :وصف عينة الدراسة</b>
73	الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس
74	الفرع الثاني: توزيع العينة حسب العمر
75	الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

76	الفرع الرابع: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
77	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش-
77	الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)
84	الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)
86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
86	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية: (أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية)
89	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
92	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
92	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
93	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
94	المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية
94	الفرع الأول: الاقتراحات
95	الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### 2- بالنسبة للكتب

- 1- إبراهيم درة عبد الباري . (2008). ادارة الموارد البشرية . عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر
- 2- أحمد صادق هدى . (1992). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي (المجلد المجلد الخامس ). المجلة العربية للتدريب.
- 3- أحمد ماهر . (1998). إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية.
- 4- أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات فلسطين. 34. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين.
- 5- آمال صراوي . (2016/2015). تكوين الاطارات ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة دكتوراه . علم الاجتماع .
- 6- بن عيشي عمار . (2012). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين. عمان الأردن: دار أسامة للنشر.
- 7- بوفلجة غياث . (2005). الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- بوقطف محمود. (2014/2013). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. بسكرة.
- 9- توفيق محمد عبد المحسن . (1999). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل ادارة الجودة الشاملة. دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع.
- 10- جواد عمر . (2015). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية . شهادة دكتوراه . تلمسان ، العلوم الاقتصادية : جامعة ابي بكر بلقايد .
- 11- حسن عبد الله شوقي . (1989). سياسات الأفراد دراسة في التنظيم. مصر: دار النهضة العربية.
- 12- حسن محمد قدرى . (2015). إدارة الأداء المتميز. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 13- حسين برقي . (1996). أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر.
- 14- حمزة الجبالي . (2016). تنمية الأداء الوظيفي والاداري. المدية: دار الاسراء.
- 15- حنيفي عبد الغفار . (1991). السلوك التنظيمي وادارة الأفراد. بيروت لبنان: دار الجامعة.
- 16- خليل الجميلي خيري . (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 17- خليل الفارس سليمان، و آخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية. سوريا : منشورات جامعة دمشق.
- 18- الداوي الشيخ . (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث(العدد السابع).
- 19- راشد أحمد عادل . (1981). مذكرات في إدارة الأفراد . بيروت: دار النهضة العربية .
- 20- الساعاتي أمين . (1998). إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- 21- السعيد بلوم. (2010). أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. 54. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري.
- 22- السلمى على . (1997). إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار غريب للنشر .

- 23- السلمي علي، و ارسلان ساطع . (1971). تحديد الاحتياجات التكوينية. المنظمة العربية لعلوم الإدارة.
- 24- سهيلة مُجَّد عباس ، علي حسين علي. (2003). ادارة الموارد البشرية ؛ مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 25- سهيلة مُجَّد عباس. (2011). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 26- شراف عقون . (2007/2006). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، قسنطينة : جامعة منتوري.
- 27- الشنوتاي صلاح . (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة
- 28- صالح مُجَّد فالخ . (2004). إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 29- الصبري مُجَّد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية. الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 30- الصبري مُجَّد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية. الأردن: دار قنديل.
- 31- الصبري مُجَّد. (2003). الإدارة الرائدة. مصر: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 32- طاهر محمود الكلالدة. (2010). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 33- عادل مُجَّد زايد. (2003). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية.
- 34- عبد الباقي صلاح الدين . (2000). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- 35- عبد الباقي صلاح الدين . (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر . القاهرة : الدار الجامعية للنشر .
- 36- عبد الرحمان بن احمد هيجان . (1998). ضغوط العمل ، منهج شامل لدراسة مصادرها وتاثيرها وكيفية إدارتها . الرياض: معهد الإدارة العامة .
- 37- عبد الرحمان توفيق . (2002). المناهج التدريبية المتكاملة. مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 38- عبد العزيز الحمود خالد بن مُجَّد. (2003). فعالية البرامج التأهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى : دراسة مسحية على جوازات منطقتي الرياض والشرقية). رسالة جامعية (ماجستير). قسم العلوم الإدارية : أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
- 39- عبد الغفار حنفي . (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية الجديدة للنشر .
- 40- عبد الغفار حنفي. (1990). إدارة الأفراد. مصر: الجامعة المصرية للنشر والتوزيع.
- 41- عبد الكريم بوحفص. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- 42- عبد الله ابراهيمي ، و مختار حميدة . (2005). دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية(07).
- 43- عساف عبد المعطي ، و حمدان يعقوب . (2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 44- عشي عادل. (2002-2001). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (2000-2002). 14. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 45- عصمت سليم القرالة. (2009). الحكمانية في الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان.
- 46- عطا الله مُجَّد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجد. (2015). إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. الأردن: دار المنهجية.
- 47- عقلة مُجَّد المبيضين. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الادارية السلسلة: بحوث ودراسات.

- 48- العقيلي عمر وصفي . (1997). ادارة الأصول اسس ومفاهيم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 49- علي السلمي . (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غرب للنشر والتوزيع.
- 50- علي سلمي . (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية. دار غريب للطباعة والنشر.
- 51- علي مُجّد عاطف . (1996). إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية. مصر: ، دار النهضة العربية،.
- 52- عمر عقيلي . (1996). ادارة القوى العاملة . عمان الأردن: دار زهران للنشر.
- 53- فهمي محمود . (1975). نظرات في التطبيق ، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال. مصر: عالم الكتب.
- 54- كاظم حمود خضير ، و كاسب خرشة ياسين . (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 55- ماهر أحمد . (1998). إدارة الموارد البشرية. مصر: مركز التنمية الإدارية.
- 56- ماهر أحمد . (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- 57- محفوظ أحمد جودت. (2010). إدارة الموارد البشرية.
- 58- مُجّد الفاتح بمحمود بشير المغربي . (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 59- مُجّد سرور الحريري . (2006). الإدارة العالمية للمنظمات. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 60- مُجّد سليمان . (2000). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة.
- 61- مُجّد عبد الباقي صلاح الدين . (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 62- مُجّد عبد العليم صابر . (2010). إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر. دار الفكر الجامعي.
- 63- مُجّد حسن رواية . (2003). إدارة الأداء الطريق إلى التميز. الإسكندرية: دار فاروس العلمية.
- 64- مرشد الطلاب . (2002). منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع .
- 65- مهدي حسن زويلف . (1994). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 66- مؤيد سعيد سالم، صالح حرحوش صالح . (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان.
- 67- نور الدين حاروش . (2011). ادارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
- 68- الهيتي خالد عبد الرحمان . (2003). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 69- الهيتي خالد عبد الرحيم . (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للطباعة والنشر.
- 70- الهيتي خالد عبد الرحمان . (1999). ادارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- 71- وسيلة حمداوي . (2004). إدارة الموارد البشرية. قلمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 72- ياغي مُجّد عبد الفتاح . (1998). مبادئ الادارة العامة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر .

1- J-R Wearth .(1990) .*la gestion des ressources humaines* .Canada.

2- v Raymand .(1990) .*Développement de l'entreprise et promotion des hommes* .paris: entreprise moderne d'edition

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية التجارية

وعلوم التسيير

جامعة: محمد خيضر بسكرة

قسم: علوم التسيير

## استبانة الدراسة

نحن طالبين السنة الثانية ماستر تخصص " تسيير الموارد البشرية" و في إطار إعدادنا لمذكرة تخرج تحت عنوان " دور التكوين

في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الرقابات المالية لولاية و بلديات بسكرة

نرجو تعاونكم معنا من خلال الاجابة على الأسئلة ، مؤكداً لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة من قبلكم وعدم

استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة.

الأستاذ المشرف :

داسة اسماعيل

الطالبان:

- دريسي رياض

- خريفي عيسى

وشكرا لكم على اهتمامكم وتعاونكم.

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 35  من 36 إلى 45

من 46 سنة فما فوق

الحالة العائلية: أعزب  عذباء  متزوج  مطلق

المستوى التعليمي: دون المتوسط  متوسط  تكوين ثانوي  جامعي

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

-تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوينية: روتينية  خاصة بحل المشكلات  الاكتشاف المعارف والمهارات الإبداعية

أخرى أذكرها .....

-ما مصدر طلب التكوين؟

بناء على طلبك  في إطار الترقية  بطلب من المؤسسة

- ما هو الهدف من البرنامج التكويني الذي قمت به؟

تحسين المستوى المهني  تحسين المستوى  تجديد زيادة المعرفة والمهارات

الحصول على ترقية

أخرى أذكرها .....

- ما نوع التكوين الذي تلقته؟

قصير المدى  متوسط المدى  طويل المدى

- تقوم المؤسسة بالقيام بالبرامج التكوينية:

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  كليهما معا

ثانيا: العبارات الخاصة بمحاور الدراسة

المحور الأول: العبارات الخاصة بعملية التكوين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة	المحاور
					البرنامج التكويني معد و مصمم وفقا لحاجتي الفعلية في العمل	01	البرامج التكوينية
					تتاح لي الفرصة للمشاركة في طرح أفكاره حول البرنامج التكويني	02	
					يتميز البرنامج التكويني بالبساطة و قدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة	03	
					يحتوي البرنامج التكويني على الحد الأدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها	04	
					يتم التنوع في طرق و أساليب التكوين قدر الإمكان	05	
					مدة البرنامج التكويني كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة	06	
					يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية تنفيذ البرنامج التكويني	07	
					يتمتع المشرفون على البرنامج التكويني بمؤهلات وخبرات علمية وعملية عالية	08	
					تتوفر لدى مكوي الخبرة اللازمة و المعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين	09	المكون
					رئيسي يستطيع الإدراك و الإحساس باحتياجاتي وورغباتي أثناء عملية التكوين	10	
					يتم تهيئة كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للمكويين للقيام بالعملية التكوينية على أكمل وجه	11	
					يتوفر لدى المكون المهارة اللازمة لقيادة الجميع و ذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج و المتكويين	12	
					مكوي قادر على الإبداع في مجال تخصصه	13	
					اختيار المكون من داخل المؤسسة يكون أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية من مكون من خارج المؤسسة	14	
					مكوي يحاول دائما تطبيق الأفكار بطريقة كلية لتغيير السلوك في الاتجاه المرغوب	15	
					توفير المكون من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكويين	16	



					17	تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة مسبقا
					18	تشمل عملية التقييم كل من المتكويين و كذا العناصر الأخرى للبرنامج التكويني
					19	يتم تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من الصعوبات و التغلب على الهفوات و الأخطاء المتعلقة بها
					20	تتم عملية التقييم بشكل تعاوني بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين
					21	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر
					22	تؤدي عملية التقييم الى توضيح نتائج عن نقاط القوة و الضعف لبرنامج التكوين
					23	تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية التقييم بحيث ينظر إليها على أنها وسيلة من أجل التطوير و التحسين في هذه البرامج مستقبلا
					24	يتم اختيار الأسلوب المناسب و الفعال خلال عملية التقييم

تقييم عملية التكوين

#### المحور الثاني: العبارات الخاصة بتحسين أداء المورد البشري.

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	بشدة	لا اوافق
01	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من تطوير كفاءتي وزيادة فعاليتي						
02	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني						
03	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل و تطوير كفاءتي.						
04	لدي القدرة على أداء الأعمال الموكلة لي في الوقت المطلوب						
05	أحاول دائما الاستفادة من أخطائي السابقة في العمل لزيادة سرعة الأعمال الموكلة إلي						
06	أساهم في علاج مشاكل العمل و تحقيق الأهداف للوصول إلى الكفاءة اللازمة						
07	ارتكابي للأخطاء في القيام بالعمل يسبب لي مشاكل في تقييم أدائي						

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16-06-2022  
إلى السيد: مدير الرقابة المالية للولاية  
وبلديات بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 838 / لك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالبان:

1- دريسي رياض

2- خرفي عيسى

تخصص: إدارة الموارد البشرية

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية للرقابات المالية للولاية وبلديات بسكرة "

تحت إشراف: أ/ داسة اسماعيل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطبقة  
د. غربي وهيبة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة