جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

مذكرة بعنوان:

أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطلبتان:

- قطاش أحلام
- تاقور سامية

تحت إشراف الدكتور:

معوشي عيماد

السنة الجامعية

2021 – 2020

شكر وتقدير

{رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك مع عبادك الصالحين } النمل 19

الحمد لله نستعين به ونشكره ونهتدي به، من يهده الله فهو المهتدي ومن يضلل فلن تجد مرشد.

تقدم بخالص الشكر الكامل لكل عائلتنا وأهلنا لأنهم قاموا بدعمنا نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاصل "**معوشي عيماد**" الذي أفادنا كثيرا نصائحه وإرشاداته وتوجهاته طيلة فترة إشرافه علينا.

كما نتوجه بخالص التشكرات وأطيبها إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل ومن ساعدنا على إتمامه من قريب أو من بعيد.

إهداء

بعد تعب ومشقة وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها، وها أنا ذا أختم بحث تخرجي وأقدمه لكم أنتم أعز الناس على قلبي وأتمنى ان يجوز على رضاكم أهديه إلى: أبي الغالي صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له فضل كبير في بلوغي التعليم العالي، وإلى من وضعتني على طريق الحياة وراعتني ولم تدّخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة)، وإلى أخويا سندي في الحياة أسامة وإسحاق، وأختي الغالية وأولادها.

كما أهديه إلى صديقاتي دربي، أحلام، زهور، سعاد، كاميليا، سمية، فاطمة وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني من قريب أو بعيد، وبشكل مباشر وغير مباشر، وإلى جميع أساتذتي الكرام الذين لم يتهاونوا في مد العون لي.

و إلى جميع من وسعتهم ذكرياتي ولم تسعهم مذكرتي.

سامـية

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تفانيت واجتهدت في إعداد إلى: والدي العزيزين الذين لم يبخلا على بالعون والدعاء وكانوا لي نعم السند في إنجاز هذا العمل.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى أعز إنسان في حياتي زوجي رابح الذي ساندني في كل وقت والذي دفعني نحو الأفضل لتحقيق نجاحاتي.

وأقدم جزيل الشكر إلى كل صديقاتي، زهور، سامية، كاميليا، فاطمة، سمية ، نوال.

إلى كل من يعرفني والذين ساعدوني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل دون استثناء.

أحلام

ملخص الدراسة:

يمثل الموارد البشري أهم مورد في المنظمة، لهذا أصبحت معظم المؤسسات في الوقت الحالي تعمل على تنمية وتطوير أدائه عن طريق مجموعة عن الأساليب مثل التدريب، التكوين والتحضير والتي تعتبر ركائز هذه التنمية وتساهم في تحسين أدائه الذي ينعكس على أداء المؤسسة وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، وقد تم إجراء هذه الدراسة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

ولتحقيق هذه الدراسة، قمنا بتصميم استبانة تظم مجموعة من الأسئلة، تع توزيعها على 30 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

بعد كل من التدريب والتكوين والتحفيز من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائه وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على أداء المؤسسة ككل.

- تنمية البشري لتحسين أدائه وبالتالي ينعكس ذلك ايجابيا على أداء المؤسسة ككل.

- تنمية الموارد البشرية هي عملية روتينية ينص عليها القانون لذلك يجب على المؤسسة تطبيقها.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، أساليب تنمية الموارد البشرية، التكوين، التدريب، التحفيز، الأداء، مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة عامة	أ-هـ
الفصل الأول: ماهية وأساليب تنمية الموارد البشرية.	
مقدمة.	02
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.	03
المطلب 1: المفهوم والأهمية.	03
المطلب 2: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.	04
المطلب 3: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.	06
المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية	08
المطلب 1: المفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية	08
المطلب 2: أهداف تنمية الموارد البشرية ومرتكزاتها وبرامجها.	10
المطلب 3: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية ومتطلبات نجاحها.	14
المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.	18
المطلب 1: تدريب الموارد البشرية	18
المطلب 2: تحفيز الموارد البشرية.	28

المطلب 3: التكوين	37
خاتمة الفصل	40
الفصل الثاني: الإدارة في المؤسسة.	
مقدمة	42
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.	43
المطلب 1: مفهوم الأداء وأهميته.	43
المطلب 2: مكونات والأداء.	44
المطلب 3: العوامل المؤثرة على الأداء.	48
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.	50
المطلب 1: مفهوم تقييم أداء العاملين.	50
المطلب 2: أهمية أهداف تقيم أداء العاملين.	50
المطلب 3: خطوات تقييم أداء العاملين.	52
المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين ومشاكل تقييمه.	54
المطلب الأول: معايير تقييم الأداء العاملين.	54
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء العاملين.	55
المطلب الثالث: مشاكل تقييم الأداء.	61
خاتمة	64
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية	
المبحث الأول: نبذة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومهامها	66
المطلب الأول: نبذة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية	66
المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية	66
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية	67
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	71
المطلب الأول: منهج ومجتمع عينة الدراسة	73

المطلب الثاني: أدوات الدراسة	73
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	73
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	80
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	80
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	86
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	90
الخاتمة العامة	92
قائمة المراجع	95
الملاحق	103

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الجدول رقم	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	الصفحة
1-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	74
2-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	74
3-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التدريب في محور التنمية البشرية.	76
4-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكوين في محور التنمية البشرية.	77
5-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكوين في محور التنمية البشرية.	77
6-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.	78
7-3	اختبار الثبات لأداة الدراسة.	79
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	80
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	81
10-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	82
11-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التدريب في محور التنمية البشرية.	83
12-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التكوين في محور التنمية البشرية.	83
13-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحفيز في محور التنمية البشرية.	84
14-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.	85
15-3	اختبار الانحدار البسيط للعملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.	86
16-3	اختبار الانحدار البسيط للعملية التكوين في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	87
17-3	اختبار الانحدار البسيط للعملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.	88
18-3	اختبار الانحدار البسيط للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة	89

	التقليدية بالولاية المدية.	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مخرجات التنمية	13
2-1	دورة النجاح السيكولوجية	16
3-1	أهداف التدريب	21
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية	71
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	80
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	81
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	82

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.	الصفحة
1	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.	103
2	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفة وبعد التدريب في محور التنمية البشرية.	105
3	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التدريب في محور التنمية البشرية.	106
4	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التكوين في محور التنمية البشرية.	106
5	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.	107
6	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.	108
7	نتائج اختبار ثبات الاستبيان.	109

8	**نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.**	109
9	**نتائج التحليل الوصفي للعبارات أبعاد محور التنمية البشرية.**	110
10	**نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.**	110
11	**نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد التدريب على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية**	111
12	**نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد التكوين على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.**	111
13	**نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد التحفيز على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.**	112
14	**نتائج اختبار الانحدار البسيط للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.**	113

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحولات في مختلف المجالات، لهذا أصبحت المؤسسات باختلاف تواجه مجموعة من التحديات في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل سوآءا الداخلية والخارجية، وأصبح لابد عليها أن تتأقلم وتواكب هذه التغيرات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة والمتمثلة في تحسين أدائها والارتقاء به لتضمن بقائها ونموها واستمراريتها.

ومن أهم هذه المجالات تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها في مواردها البشرية وهي تعتبر من اهم موارد المؤسسة، لذلك وجب عليها الاستثمار فيها لتحسين أدائها. ونظرا لهذه التغيرات الحاصلة أصبح لازما على المؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية أن تواكب مختلف هذه التغيرات وأن تتبنى أساليب وسياسات وتوجهات تتماشى مع متطلبات مواردها البشرية خاصة في مجال إدارة وتنمية هذه الموارد.

وتعتبر كل تدريب وتكوين وتحفيز الموارد من بين أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، ويؤدي كل من التدريب والتكوين إلى رفع كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحسين مستوى مهارتهم وقدراتهم على ممارسة مهامهم، أما التحفيز يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين لبذل جهود أكبر وأفضل وكل أسلوب من هذه الأساليب يعمل على تحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذا ينعكس تحسين أدائها.

وهذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية الآتية:

ما مدى أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية تقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية قصد تحديد مختلف جوانب الموضوع.

1. ما المقصود بإدارة تنمية البشرية؟ وما هي أهميتها أهدافها؟
2. ما هي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية؟ وما هي أهميتها؟
3. ما المقصود بأداء العاملين ما هي العوامل المؤثرة فيه.
4. ما المقصود بتقييم أداء العاملين؟ وما هي الطرق المستخدمة فالتقييم؟
5. هل يوثر التدريب والتحفيز على الأداء في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية؟

فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

تنمية الموارد البشرية هي عملية رفع مهارات المورد البشري، وتنمية أفكاره وتشجيعيه على بذل جهود لتحسين أدائه.

الفرضية الثانية:

يعد كل من التدريب والتكوين والتحفيز من اهم أساليب تنمية الموارد البشرية، ولكل أسلوب أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

يعتبر أداء العاملين بمثابة انعكاس لطريقة استغلال الأفراد لقدراتهم ومهاراتهم لممارسة أعمالهم بشكل كفء وفعال، حتى تستطيع المؤسسة تحقيق غاياتها وأهدافها.

الفرضية الرابعة:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

أهمية البحث:

تعتبر وتؤكد إدارة الموارد البشرية أن الأفراد العاملين في المؤسسة من أهم الموارد فهم يمثلون جزء من أصولها، لهذا يجب وضع سياسات وأساليب تنظم عمل الأفراد في المؤسسة حتى يتم تحقيق أهدافها المرجوة.

– تعد أساليب تنمية الموارد البشرية من اهم الركائز التي ينبغي لأي مؤسسة أن تولي لها أهمية كبيرة، لتضمن تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة وهذا يساعدها على تحقيق التفوق والسبق التنافسي وتحديد احتياجاتهم وتدريبهم وتكوينهم وهذا يساهم في تحسين أدائهم وبالتالي بتحسين أداء المؤسسة أمام باقي المؤسسات الأخرى وهذا يؤدي رفع مستوى نجاحها.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تثمين موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة من خلال:

- ❖ التعرف على مدى أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، والتكوين) لتحسين أداء المؤسسة.
- ❖ إثراء وتزويد المكتبة ببحث علمي يكون انطلاقه لبحوث لاحقة.

مبررات اختيار موضوع البحث:

1. العنصر البشري من اهم الموارد التي ترتكز عليه المؤسسة لتحقيق نجاحاتها وأهدافها.
2- الميول الشخصي لموضوع تنمية الموارد البشرية.
3- الأداء المتميز للأفراد العاملين في المؤسسة يكون من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتحسن من أدائها.

صعوبات الدراسة:

1. صعوبة عملية ضبط المفاهيم المتعلقة بالموضوع.
2. قلة المراجع.
3. تحفظ بعض العاملين لبعض البيانات والمعلومات المهمة والتي تساعدنا في إنجازنا هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث واختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصلين الأول والثاني على المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات وكذا الاعتماد على المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب البحوث والدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع، والاطلاع على مواقع الانترنت، أما الفصل الثالث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي حتى نستطيع من إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال استخدام استبيان وتوزيعه على عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية، وتحليله باستخدام أداوت الإحصاء من خلال برنامج "**SPSS**".

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:**

– قوبع خيرة: تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة "مؤسسة المطاحن الكبرى مستغانم"، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجيستر تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2010-2011. وفي هذه الدراسة حاولت الباحثة توضيح كيفية تأثير الموارد البشرية وسياسات تنميتها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة قد توصلت إلى نتائج التالية:

لنجاح عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر: توفير جميع الاحتياجات والمستلزمات، تقييم المتدربين والمتكونين بعد عملية التدريب التي خضعوا لها لمعرفة مدى نجاحها في هذه العملية.

- **الدراسة الثانية:**

– بريش موسى، سعيداني سعيد: تنمية الموارد البشرية كألية لتحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال العمومية، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، سنة 2016-2017، وفي هذه الدراسة حاولا الباحثان توضيح تأثير الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة العمومية. وقد توصلت إلى النتائج التالية: يعتبر التدريب والتحفيز من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية والتي لا تأثر مباشر على أداء العاملين، هناك علاقة طردية بين نجاعة برامج تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائها، يعتبر تحسين أداء العاملين حلقة وصل بين برامج تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة ككل.

أقسام الدراسة:

تم تقسيم إلى ثلاثة فصول يتم من خلالها تناول موضوع الدراسة بشيء من التفصيل وذلك على المحور الآتي:

مقدمة عامة: يتم من خلالها التمهيد لموضوع الدراسة، من خلال التطرق لجوانب الإشكالية والمنهج...إلخ.

في **الفصل الأول:** ماهية وأساليب تنمية الموارد البشرية، وتطرقنا فيه إلى كل من الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى أساليب تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتحفيز والتكوين.

أما **الفصل الثاني:** تحت عنوان الأداء، وتطرقنا فيه إلى أساسيات حول الأداء، وكذلك تطرقنا إلى عملية تقييم أداء العاملين ومعايير وطرق التقييم.

الفصل الثالث: القيام بدراسة ميدانية كمحاولة لمقارنة الجانب النظري مع التطبيق الميداني حول واقع تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية وأهميتها لتحسين الأداء في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية.

خاتمة عامة: تم من خلالها تلخيص موضوع، ليتم اختبار الفرضيات والتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها فيما يخص موضوع البحث بالإضافة إلى إعطاء بعض التوصيات.

الفصل الأول:

ماهية وأساليب تنمية الموارد البشرية

مقدمة:

عرفت معظم الدول تغيرات في مختلف المجالات لهذا أصبحت المجتمعات الحديثة تحرص وتولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وتعمل على تنظيمها من خلال تكوينيها وتحفيزها وتدريبها، أي تنميتها بصفة عامة باعتبارها من أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأكدت قيمتها بشكل كبير في الدول النامية لكي تتمكن من سد حاجاتها من رأس المال البشري ذوي الكفاءة والفعالية، من خلال برامج التنمية وخطط التدريب والتحفيز والتكوين...إلخ، المنتهجة من قبل المؤسسة بشكل عام من قبل إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، كونها هي المسؤولية عنها، أي إنها المحور الأساسي لعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة فهي تقوم بصياغة وتحرير سياسات وأساليب متناسبة والتي من خلالها يتم ضمان أداء جيد لمواردها البشرة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بناء من منطلق أن أداء المؤسسات مهما كان نوعها لن يتحقق ويتحسن إلا إذا تحسن أداء مواردها البشرية. وهذا يتطلب صياغة وتحرير الأساليب المناسبة التي تعمل على تنمية وتطوير أداء الأفراد وزيادة الرغبة لديه وتحفيز من اجل بدل جهد أكبر يضمن أداء أفضل وينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.

وبناء على ما سبق قمنا بتقييم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا: مفهوم الموارد البشرية

عرف المورد البشري على أنه: «كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع العمل التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مختلف الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة».[1]

وعرف كذلك على أنه «جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها الأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والمستقبلية، مقابل أن تتقاضى الموارد البشرية عن المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عميلة تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها»[2].

وعرف أيضا على أنه: «مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات».[3]

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

– هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة[4].

– يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب: «هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهارتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة[5].

---

[1] بن عصيد زروق، جميل أسامة، **أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 05.

[2] علي السلمي، **ادارة الموارد البشرية**، دار غريب لنسر والتوزيع، مصر القاهرة، 1998، ص 47.

[3] بن عصيد زروق، جميل أسامة، مرجع سابق ذكره، ص 05.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية** بالمنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 28.

[5] صالح عوبة، **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994،28.

بالنشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثورة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة[1].

– بأنها مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة.[2]

– هي ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنمية استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من تخطيط، واستقطاب، وتوجيه، تدريب، وتنمية وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، الأجور والرواتب...إلخ.[3]

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1. المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الإنتاجية وتراكم رأس المال، ولم تعطي اهتماما للفرد فكان يعاملها على أنه آلة، هذا ما توله عنه استياء العمال وبالتالي ظهوره جماعات غير رسمية تدافع عن مصالح العمال في بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل أو إيجاد ظروف مناسبة للعمل وعن هنا كانت الاضطرابات والمقاطعات العالمية للعمال، ومن هناك كان النظر من أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد لتنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين.[4]

2. المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى

في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى وجود وجهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الإنسانية، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروفة للعمل بسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات العامة من الإنتاج. والوصول بالإنتاج إلى ذروته تزايد الاهتمام بتحسين العمل.[5]

---

[1] مصطفى نجيب **شاويش، إدارة الموارد البشرية**، طبعة 3، عمان، الأردن، دار الشروق، 2000، ص 27.

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 2.

[3] بوحينة قوي، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص 47.

[4] عمر وصفي عقبلي، **إدارة الموارد البشرية**، زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 1991، ص 14-15.

[5] صلاح سعيد، **إدارة الأفراد**، منشورة الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994، ص 38-39.

3. المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات وزيادة معدلات البطالة، وكذا معدلات دوران العمل مما أدى إلى ظهور تجارب الهاورثون التي قام بدراستها والتي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وترشد الاستخدام وكذا أهمية رضا العامل عن عمله.

4. المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثالثة

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو المحور الأساسي للإنتاج وبالتالي لابد من الاهتمام به، كما أن الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي، وبالتالي الاهتمام بالتخطيط للقوى العاملة.

5. المرحلة فترة الخمسينات والستينات:

استمدت هذه الفترة هذه الفترة بالتغير البيئية وبتطوير التشريعات، وتنشيط المفاوضات الجماعية والمفاوضات على الإنتاجية، كل هذا أدى إلى ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكد على الشركاء الاجتماعيين، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية ترتكز الوظيفة.

6. في نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات:

نتيجة كبر حجم المؤسسات وزيادة عددها تأكدت تجارب "ألها رتون" في أهمية فالعنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع والترغيب فزاد الاهتمام بالعامل الإنساني والجماعات غير رسمية.

7. فترة التسعينات:

ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري يجب تنميته وتطويره وصيانته والحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجته التغير في المعطيات البيئية والتكنولوجية.[1]

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 16.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- المساهمة في المحافظة السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وترتيب القوة العاملة بالمؤسسة والحفاظ على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.
- المحافظة على القوة العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاز أهداف المؤسسة.

إعداد سجلات كاملة ومؤسسة للعاملين.

- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج.[1]

الفرع الثاني: وظائف غدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

* **المجموعة الأولى:** تهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء وهي تشمل الوظائف الآتية:

1. الاختيار والتعيين: فهذا المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير من ملائمة الوظيفية للمواصفات التي يمتلكها.

2. التدريب: فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من إنتاجية الفرد.

4. برامج الحصة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء.

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 13.

* **المجموعة الثانية:**

1. القيادة والإشراف: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة اداريون ناجحون بما يساهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين رؤسائهم.

2. العلاقة الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

3. التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل.

4. التعويضات المباشرة: وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سلمية للرواتب والأجور في ظل تنفيذ عملية تقييم الوظائف.

* **المجموعة الثالثة:** هي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية هي تحقيق أهدافها وتشتمل على الوظائف الآتية

- تصميم وتحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- استقطاب القوى العاملة.
- الاتصال.
- قياس وتقييم أداء العاملين.
- النظام التأديبي.
- النقل الوظيفي.[1]

[1] أسامة كامل، **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر لورد العالمية، للشؤون الجامعية، 2006، ص 14.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية، سوف نتطرق أولا إلى مفهوم التنمية

أولا: مفهوم التنمية

– تعرف التنمية بأنها: «الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع المتاحة البشرية منه والطبيعية، فإذا كان الهدف هو التنمية الاجتماعية، فإن التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية، وتنمية الإنسان اجتماعيا وثقافيا يصبح هو الأساس وذلك من خلال المؤسسات التربوية في المجتمع، مثل الأسرة والمدرسة وغيرها، اما إذا كان الهدف هو التنمية الاقتصادية فإن القائمين عليها يركزون على حماية الإنسان المنتج واستثمار موارد المجتمع الطبيعية المتاحة بشكل أفضل ومنظم وذلك لتحقيق المنفعة المباشرة للفرد والمجتمع.[1]

– كما تعرف أيضا بأنها: «التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغيير المستهدف من اجل الانتقال من حال غير مرغوب فيها إلى مرغوب الوصول إليها».[2]

ثانيا: مفهوم التنمية الموارد البشرية

– يقصد بتنمية الموارد البشرية: أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات، والاتجاهات، ونحو ذلك الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي ودوارات العمل.[3]

– كما أن المقصود بإدارة الموارد البشرية: " جميع الأنشطة بما فيها الأنشطة التي تدار بواسطة الموظفين أنفسهم والتي تهدف إلى الاستخدام الأمثل لموظفي المؤسسة ورفاهيتهم.[4]

– يقصد بها العملية المتكاملة المخطط موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى قوة إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات المحدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياتها

---

[1] محمد لمين مراكشي، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية**، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2005، ص 78.

[2] بوكميش لعلي محمد، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14.

[3] زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة1 ، 2015، ص 103.

[4] زيد منير، مرجع سابق ذكره، ص 103.

القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب الراغبة في الأداء باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.[1] كما تعرف بأنها: «عملية توسيع اختبارات الناس».[2]

– ويقصد بها: «زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية إلى حد أقصى ممكن.[3]

كما يقصد أيضا بأنها: «إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الإنسان بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.[4]

الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

– تنمية الموارد البشرية هي استثمار للمنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

– إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل، ومن ثم فهم تزود المنظمة بقدرات ميزة تساعد على التكيف مع تغيرات البيئية المعقدة.

– إن تنمية الموارد البشرية تمكن المنظمة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.

– توظيف الطاقة الكاملة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الانجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

– تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم في القيام بمسؤوليات الأعمال توكل إليهم.

– الاستقرار في دوارات العمل بما يأمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريع المختلفة ربما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المديرين على تلبية حاجات وشروط مختلفة مشاريع المنظمة.

– الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة، نتيجة التغير أو الهدر أو الاستقبال في موارد معينة (آلات، معدات، موارد).[1]

---

[1] زاوية حسين مرجع سابق ذكره، ص 230.

[2] عدلي علي أبو طاحون، **إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص159.

[3] دليلة زياني، **تنمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2005، ص 03.

[4] لعلي بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 16.

المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية ومرتكزاتها وبرامجها

الفرع الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية

– تعليم الموارد البشرية أي تنمية جوانب القوة وتلاشي جوانب الضعف فيها، وذلك من خلال تطوير وسد النقص الحاصل في معارفها ومهاراتها وسلوكياتها الحالية.

– اكتساب في الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتنميتها في أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.

– تكتشف الموارد البشرية مع تغيرات البيئية التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على المجالات العمل فيها.

– إحداث تغيير في المنظمة في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم، وأكثر استعداد لتطويع طبائعه لصالح المنظمة، وأكثر قبولا والولاء للمنظمة التي يعمل بها.

– إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمنظمة.

تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطاءه من ولاء ووقت وجهة للمنظمة لتحقيق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كالترقية زيادة الأجر.

– معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل أو معدل دوران العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات.

– مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية، سواء فيها يتعلق بالتقدم التكنولوجي في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو الاستهلاك أو وجود المنافسة.[2]

الفرع الثاني: مرتكزات تنمية الموارد البشرية

تعتمد إدارة الموارد البشرية علة عدة مرتكزات أساسية لتنمية مواردها، سنتطرق إليها في هذا المطلب اعتمادا على وجهات نظر عديدة.[3]

1) تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن تسمية الموارد البشرية ترتكز على ثلاث محاور أساسية، تتمثل في الآتي:

---

[1] منصوري سمية، هرنون خديجة، **دور التنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، 2010، ص 18.

[2] عماد الدين احمد اليد عبد المقصود، **إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة، يناير 2017، ص 195.

[3] بوكميش لعلي محمد، مرجع سابق، ص17، ص18.

– أن يعيش الناس مديدة وصحية (خالية من الأمراض).

– أن يكتسبوا المعارف (التعليم).

– أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشته لائق.

وقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية:

– اعتماد نهج شامل محكم الإعداد متكامل، يراعي احتياجات الأفراد العاملين رجالا ونساء، ويضم مجالات حيوية بعدد العاملين، والصحة والتغذية، الأمن والاتصالات، والتعليم، والتدريب والعلم والتكنولوجيا، وبأخذ في الاعتبار الحاجة إلى توفير المزيد من فرص العمل في إطار بيئة تكفل الحرية والعدل والإنصاف، وهي جميعا أمور أساسية لتعزيز القدرة على البشرية على مواجهة التحديات التنمية.

– تطبيق السياسات الموارد البشرية عن طريق التعلم والتدريب والسعي إلى تقبل التغيرات التكنولوجية الحديثة.

– مهارات مشاركة المرأة مشاركة كاملة في وضع وتنفيذ السياسات الرامية إلى تعزيز تنمية مهارات العاملين.

2) ويرى الدكتور (سعيد إسماعيل علي) أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يرتكز على العناصر الآتية:

– فسح المجال أمام المجتمع المدني للمشاركة في عملية التنمية وعدم الاقتصار فقط على مساهمة الأجهزة الحكومية.

– إبراز القضايا الرئيسية التي تهم المجتمع، وذلك باعتبار أن المؤسسة العمومية تقوم على مبدأ تقديم الخدمات لكافة أفراد المجتمع سواء تعلقت هذه القضايا بالمؤسسات العمومية، أو بالأفراد العاملين لديها.

– معرفة وترجمة أراء وتطورات ومفاهيم المواطنين وأولوياتهم حول موضوع التنمية.

وهكذا نلاحظ أن مرتكزات وجوانب تنمية الموارد البشرية كثيرة ومتعددة لكنها في النهاية تمكننا من الحصول على أفراد عاملين ذوي كفاءة يساهمون بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: برامج تنمية الموارد البشرية

هناك الكثير من برامج التنمية يمكن إنجاز معظمها فيما يأتي:[1]

ـ برامج التنمية الإدارية: وتهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة وكذا تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة، ونذلك تنمية القدرة على التفكير خلاق وكيفية مواجهة التحديات، وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تحديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

[1] بريش موسى، سعيداني سعيد، **تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017، ص.

ـ **برامج الإدارة الإشرافية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات لدى أفراد الإدارة الإشرافية، من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجال المعرفة المختلفة، وتأخذ هذه البرامج أشكالا عدة مثل: التدريب في مكان العمل، التمرير، على الوظائف المختلفة الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة ...الخ. وينحصر الفرق الأساسي بينها وبين التدريب الإدارية في أن هذه الأخيرة تهدف إلى تسمية القدرات المتعلقة برسم السياسات للمنظمة، حيث أن البرامج الإشرافية تهدف إلى تسمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

ـ **برامج المتدربين الإداريين:** تعمل هذه البرامج على انجذاب خريجي الجامعات، أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية، حيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب وفقا لشروط الملائمة لكلا الطرفين، وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة، وكذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

ـ **برامج التثقيف العام:** تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بأداء العمل تهدف برامج التثقيف العام إلى التنمية وكل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في فن الديكور، التصميم، الأدب، أشغال الزخرفة، التصوير، التمريض، الإسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة.

ـ **برامج التكيف** : وتهدف عادة إلى زيادة قدرات العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها.

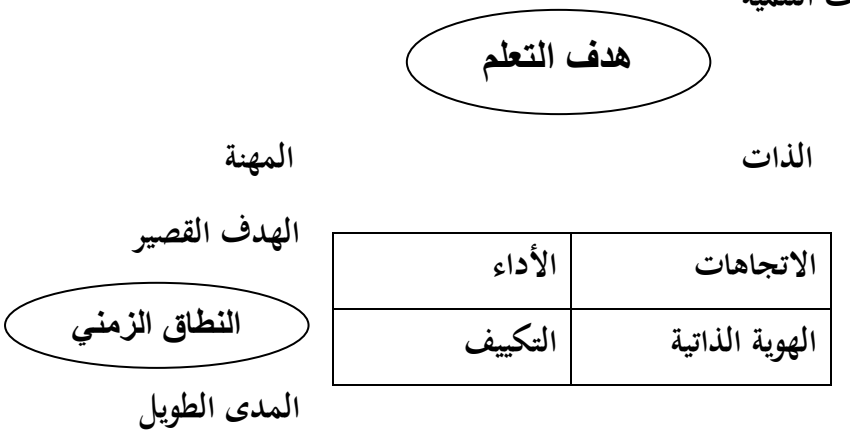
ـ **برامج تنمية المهارات:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء الوظائف محددة وهي وظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا تتطلب وجود التوعيات المختلفة من المهارات، مثل رجال البيع، رجال الخزينة، حفظ السجلات، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل.

ـ **البرامج التخصصية:** تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا، ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة، مثل برامج تدريب المحاسبين والمهندسين، ضبط الجودة، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد.

ـ **برامج المهارات السلوكية:** تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، ويرتبط أيضا بالفترة على المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، ويرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل، ولاشك ان مثل هذه البرامج يجب ان توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصا أولئك الذين

يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك لأن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم، والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الأداء الاتجاهات الذاتية، التكيف، هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني ومخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل الاتي:

الشكل رقم (1-1): مخرجات التنمية



المصدر: سراج وهيبة، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة شركة تصنيع اللوازم الصناعية، بعين الكبير، سطيف، مرجع سابق، ص31.

من الشكل يتضح أن الأداء والاتجاهات يتهمان بالحاضر لتحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحدا أو تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية، وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة. منتجة وملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

المطلب الثالث: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية ومتطلبات نجاحها

الفرع الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسة وهي كالآتي:[1]

1.الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه عنه نمو ان تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، وفق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

2.الإدارة الإشرافية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

– توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب بالمهارات، والمعرفة، والاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

– مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم، مراجعة تقييم النتائج.

وفي الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب إلى ملاحظة السلوك العقلي، والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلته. وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

– المشاركة في اختبار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

– متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه المناسب للتغلب على مشكلات الأداء.

– الكشف عن الاحتياجات التدريبية.

– التدريب أثناء العمل.

– استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

1. المورد البشري: المورد البشري كعضو في طريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي وتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

[1] سراج وهيبة، مرجع سابق ذكره، ص 29.

2. الجهة المختصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية، أو بشكل منفصل عنه.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح تنمية الموارد البشري:

لتحقيق التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:

1. **تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم والخصائص واحتياجات النظام**
2. **أفراد ذو خبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:**

✓ **مستوى الإدارة العليا:** وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية.
- التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه.
- تهيئة المناخ المناسب للعمل.

✓ **مستوى الوحدة أو القسم:** وفي هذا المستوى يمكن العمل من قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية. فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر علة كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

✓ **مستوى العمليات:** المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3. إدارة أفراد فعالة: أنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

4.الربط بيت تنمية الفرد والمؤسسة: وذلك من خلال احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي الإداري / العمليات ورسم الخطط الإستراتيجية المقابلة لتلك الاحتياجات.

5. رؤية مستقبلية وشفافية لتنمية الفرد: بمعنى ان تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للممارسة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنشأة حيث ان ثقافة المنشاة. النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

6. هدف وسياسة لتنمية الفرد: أي أن التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الروية إلى سياسات تتقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشاة.

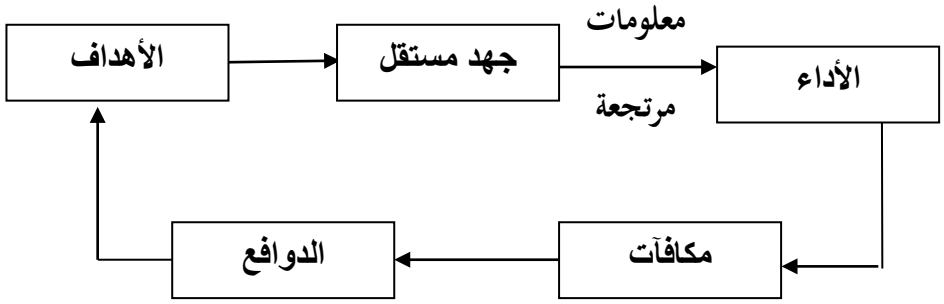
7. خطأ وإستراتيجية التنمية: وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق التنمية:

- **الإستراتيجية الأولى:** (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (لكتب، الأفلام، برامج التدريب) وكلها أشكال لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

- **الإستراتيجية الثانية:** (سلوكية) تحاول المعلومة تغيير السلوك داخل بيئة معينة مثل (نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار) حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- **الإستراتيجية الثالثة:** (بيئية) بهدف تغيير بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية. والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): دورة النجاح السيكولوجية



المصدر: سراج وهيبة **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام، الاقتصادية**، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر في علوم التسيير، جامعة فرحات سطيف، الجزائر، 2012، ص31.

خلال هذه العملية يعمل المورد البشري من اجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المسترجعة بأن أدائه على مستوى عال: وبالتالي يحصل على عوائد داخلية(الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية...إلخ).

وتلعب المكافأة دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد النجاح. لذلك فعند تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان انجاز أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تعطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

8. ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الإستراتيجية: بأن يكون هناك مستوى عال من الإدارة الإستراتيجية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة شأنها في ذلك شان المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الواحدة/ القسم، الإدارة، الأفراد.

9. التعليم التنظيمي: والتي تعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكنهم من التعلم، النمو، المساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء لالتزام في أي أن يتعلموا، أو يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية. والتعلم التنظيمي فكرة مستمدة في التحسين المستمر حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أدائهم من أجل جودة المنتجات والخدمات والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

وعلى ضوء ما تناولناه، يمكن أن نقل بأن نجاح عملية تنمية الموارد البشرية مرتبطة بالتنسيق الجهود بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ولذلك خدمة لتحقيق أهدافها وغاياتها من جهة، وخدمة لغايات وأهداف موردها البشري بمعنى أخر تحقيق عملية التوازن إن صح التعبير، وكل هذا يضمن أداء أفضل لها ولمواردها.[1]

[1] قويع خيرة، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، دراسة حالة المطاحن الكبرى، الظهرة مستغانم، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 20.11.2010.، ص 13، ص14.

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته

أولا: مفهوم التدريب

– التدريب هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة.[1]

– التدريب هو تلك العملية المنظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.[2]

يعرف التدريب على انه العملية التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله.[3]

– هو عملية منهجية منظمة لها منطق متأصل ومقبول بوجه عام يبدأ بتحديد الاحتياجات وتقرير تدخل وتنفيذه ثم تقييمه.[4]

– هو العملية التي من خلالها لها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين، أما التدريب من وجهة نظر (David king)، فهو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال.[5]

–ا لتدريب هو خبرات المنظمة التي تستخدم النقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بأفراد المؤسسة.[6]

---

[1] مازن فارس، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار الكعيان للنشر، 2009، ص685.

[2] السالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2009، ص130.

[3] عبد المنعم دهان، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2010، ص 259.

[4] جينيغر جوماثيوز ديفيد مبيجنسون مارك سورتيز، **الموارد البشرية**، مجموعة النبيل العرفية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص141.

[5] محمد صيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 108.

[6] مازن فارس، نفس المرجع السابق، ص 686.

ثانيا: أهمية التدريب

وتظهر أهمية التدريب في أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين وذلك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المأمول منه، وإن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه يتطلبان التدريب عليها من قبل العاملين.

إن التدريب يزيد الانتماء بين الموظفين والمنظمة وذلك بجعله أكثر قدرة على أداء عمال وظيفته وبالتالي أكثر رضائها، ويمكن حصر أهمية التدريب في:

❖ **تنمية المعرفة والمعلومات:**

ويقصد بها تنمية مدارك المتدرب وذلك بتزويده لكافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، مما يساعد على زيادة قدرات المتدربين على التعامل الجيد مع التطور الحاصل، وزيادة إنتاجية الموظف وتحسين مهاراته في العمل مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

❖ **تنمية السلوك والاتجاهات:**

ويقصد به مجموعة من العوامل الذهنية والنفسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين أراء معينة، والتدريب يعمل على تحسين هذه الاتجاهات، الشعور بالمسؤولية، الشعور بالتميز، العمل الجماعي، الدافع إلى العمل والشعور بتبادل المنافع مما يمكن المتدربين من اتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائهم في العمل الذي يظهر في حماسهم وإخلاصهم وتفانيهم في انجاز ما يقدرون عليه، واضعين كل طاقاتهم في خدمة العمل وأهدافه.

❖ **تنمية المهارات والقدرات:**

ويقصد بها تنمية قدرات (القدرة الفعلية على الأداء والفعل) ومهارات (القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقيها بطريقة صحيحة وهادفة) واستعدادات المتدرب لأداء العمل الموكل إليه بكفاءة عالية مما يرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة.[1]

ولتفصيل أكثر في أهمية التدريب يمكن تميز أهمية التدريب للعامل والمنظمة كل على حدا كالتالي:[2]

أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

– تحسين ربحية المنظمة.

[1] خالد ابراهيم، **فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي**، أطروحة ماجيستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرئيسي، جامعة الأقصى، غزة، 2007، ص 12-13.

[2] باسمة على حسين، **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية**، أطروحة ماجيستر، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص 18-19.

– تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

– تحسين معنويات العاملين.

– يساعد العاملين على معرفة الأهداف التنظيمية.

– تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

– الاقتصاد في النفقات.

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- ساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن وقدرتهم على حل المشاكل.
- ساعد على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب.

ـ يزود العاملين بمعلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات

- يفتح المجال نحو الترفيه والتقدم
- قلل من أخطاء العاملين في العمل
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يحقق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجازات.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

الفرع الثاني: أهداف التدريب وأنواعه

أولا: أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى:[1]

– تنمية المعارف أي تنمية معرف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

– تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة من العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين اتجاه قضايا معينة ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.

[1] صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، طبعة أولى، 1994، ص 233.

وتهدف أيضا إلى:[1]

– تنمية مهارات العاملين وقدراتهم أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.

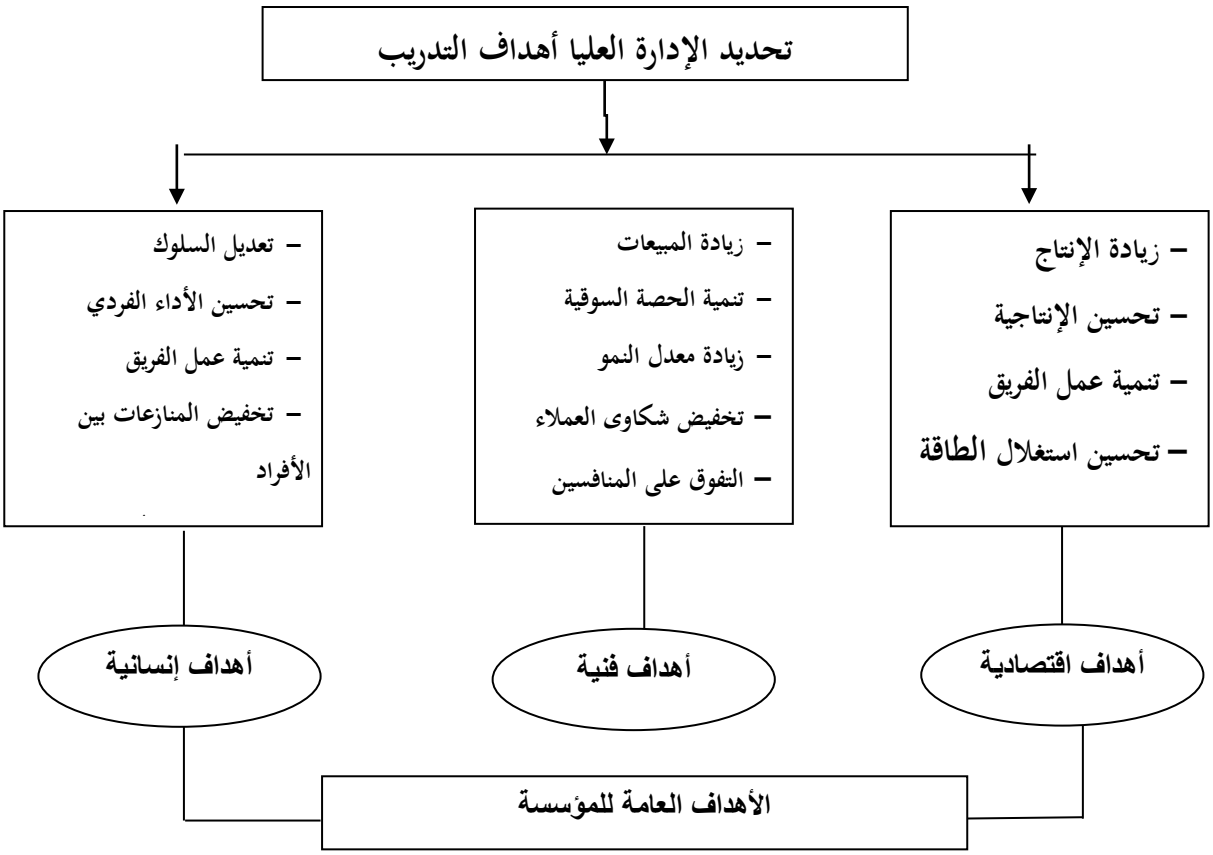
– تركيز العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما سيحدث من أدوات أجهزة أو آلات.

بالإضافة إلى أنه يهدف إلى:

– الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا أحدث فائض في عمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص وتخصصات أخرى حيث يسد العجز فيها.

– تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمة الخدمية وتحسين التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتها في أذهانهم، ويدعم مركزها التنافسي.[2]

الشكل رقم (1–3): أهداف التدريب



المصدر: علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص29.

[1] عمار بن عيلي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص91.

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 268.

ثانيا: أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى الأنواع الآتية:

1.**التدريب حسب المكان:** وينقسم إلى:[1]

أ. **التدريب داخل المؤسسة:** فترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل المؤسسة أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الّإشراف في تنفيذيها.

ب. **التدريب خارج المؤسسة:** أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

2.حسب نوعية أفراد التدريب: وينقسم إلى:[2]

أ. **التدريب الفردي:** ويقصد به تدريب كل موظف بمفرد، ويكون هذا التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل.

ب. **التدريب الجماعي:** ويقصد تدريب أكثر من موظف معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية.

3. **التدريب من حيث المدة الزمنية:**

وينقسم إلى:[3]

أ. **تدريب قصير المدى:** يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن عيوبه الإلمام بكافة المعلومات لأن شرح الموارد التدريبية مجملا دون الدخول في التفاصيل.

ب. **تدريب طويل المدى:** قيد يستغرق مدو ستة أو أكثر من مميزاته حصول على المتدربين على معلومات واقعية ودقيقة، ومن عيوبه اضطرارا الإدارة لتعيين أفراد جدد مكان المتدربين، مما ينجو عنه ارتفاع التكاليف.[4]

4.التدريب من حيث التطبيق: وينقسم إلى:[5]

أ. **تدريب نظري:** يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أمبر من المهارة.

---

[1] بريش موسى، مرجع سابق، ص 75.

[2] هاشم وكي محمود، **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل، الكويت، 1990، ص 285.

[3] بريش موسى، مرجع سابق، ص 75.

[4] بريش موسى، مرجع سابق، ص 75-76.

[5]صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، دييو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ب. تدرب عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

5.التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي: وهو ينقسم إلى عدة أنواع:[1]

– التدريب الإشرافي: والذي يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.

– التدريب التخصصي: ويهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.

– **التدريب الإرشادي والتثقيفي:** يستعمل هذا النوع من التدرب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعرفهم بالظروف الجديدة للعمل.

– **التدريب الإداريين:** وذلك لتنمية مهارتهم وقدراتهم القيادية.

الفرع الثالث: أساليب التدريب ومبادئه وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة

أولا: أساليب التدريب

– أسلوب المعاصر(الإلقاء): بتمثل أسلوب المحاضرة بأنه تقديم مضمون بمعرفة أو محاضرة في مادة الموضوع لمجموعة من المشاركين يظلون طول المحاضرة غير مشاركين إلا أنه يقوم المشارك بتدوين بعض الملاحظات طوال مدة الجلسة التدريبية إلى ان يحين وقت التعامل مع الأنشطة في نهاية المحاضرة، ويفضل اللجوء إلى التدريب بأسلوب المحاضرة في حالات مثل: ضيق الوقت المتوفر للتدريب، المعلومات الجديدة كليا على المتدربين والصعوبة الملحوظة لمواد التدريب.

– أسلوب المناقشة: تسمح المناقشات في المجموعات الصغيرة في معايشة أعضاء المجموعة بعضهم البعض وتنمية الرغبة بالتفاهم والتعامل مع الغير فضلا عن مشاركتهم بما يناسب من أراء وميول وخبرات ومعارف ومهارات، ويمكن أن تطبق المناقشات بأساليب متنوعة ومن أهمها أسلوب المجموعات الصغيرة التي يتراوح عدد أفرادها بين 5 أو 15 مشاركا. وهناك شروط إجرائية عامة يمكن مراعاتها عند تطبيق أسلوب مناقشات المجموعات تتمثل فيما يلي:

- ألا يزيد عدد المشاركين في المناقشة عن 15 مشاركا في المجموعة الواحدة.
- أن يكون شكل مجموعات المناقشة على شكل هلال أو دائرة أو مربع ناقص ضلع أو مثلث أو نصف دائرة وذلك يستطيع كل مشارك مشاركة زميله وواجهته.
- أن تحدد مواضيع المناقشة والوقت المخصص.

[1] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 112.

- أن يكون لكل مجموعة منسق لتنظيم المشاركات والأداء.
- إتاحة الفرصة لقائد المناقشة لاستخدام المشاركين في تدعيم الاستجابة المرجوة
- يعتبر أسلوب ملائما لتوظيف التعلم التعاوني بين المشاركين.

دراسة حالة: دراسة حالة هي عرض معلومات مفصلة عن الوضع الراهن لمؤسسة أو وظيفة والطلب إلى المشارك (المتدرب) تحليلها والتأمل فيها وتحديد المشكلة التي يعاني منها ثم اقتراح الحلول العلاجية التي يراها مناسبة ولعل من أهم الأغراض التدريبية التي تخدمها هذه الطريقة تتمثل في تعويد المشاركين على التفكير لأنفسهم بواسطة الدراسات المستقلة ثم تطوير مهاراتهم في استعمال المعلومات لصناعة القرارات الوظيفية المناسبة لمواقعهم الحياتية العملية، ومن مزايا الأسلوب:

- أسلوب مناسب لأنه قد يقرب المتدرب من الواقع أو يقوبه من أرض الواقع في العملية التدريبية.
- يتعود المشاركون(المتدربون) على التفكير لأنفسهم بواسطة الدراسات المستعملة.
- تطير مهارات المتدربين في استعمال المعلومات لصناعة القرارات الوظيفية.

العرض النموذجي: أو تقديم المدرب لمهارة أو سلوك أو خبرة محدد مباشرة بنفسه أو أداء معين أو بواسطة وسائل تعليمية مثل: الأفلام المتحركة، الصور، الرسوم، المواد السمعية، أو غيرها، وذلك بصيغ مضبوطة متتابعة ودقيقة في صحتها ويقوم المشاركون خلال ذلك بالمشاهدة أو الاتسام للمطلوب ومحاولة تقليده أو الاستماع إلى وضعه ومن مزايا هذا العرض نجد:

- يستخدم هذا الأسلوب في عدة مجالات وأنواع من التدريب مثل: تنفيذ المعلمون على تنفيذ مواقف تعليمية فعالة.
- يستخدم أيضا في إعداد المدربين وقادة الاجتماعات الثقافية والندوات.
- التطبيق في هذا الأسلوب يكون بعد الشرح وعلى الطبيعة مباشرة.

- **تمثيل الأدوار:** يعتبر هذا الأسلوب من أساليب المواقف التي تهدف إلى تقريب التدريب عن الواقع، وهو طريقة يمكن بها إعداد مواقف من الحياة العادية يحصل فيها المتدربون على فرصة ممارسة العلاقات الإنسانية في جو وظيفي أمن ويمكن الحصول على أفضل النتائج إذا تخيل المشاركون أنفسهم كما لو كانوا في المواقف الحقيقية وإذا اتخذوا من هذه المواقف التي توضح لهم نفس المشاعر والاتجاهات كما لو كانت تعرض لهم، ويختلف أسلوب لعب الأدوار عن عملية التمثيل يلعب الدور هو مع إعطائه اسما جديدا أو وظيفة جديدة مسابقة معينة ويتصرف في

الموقف ويتحدث وفقا لما عليه اتجاه سلوكه، ويجب أن يتم التفاعل بين لاعبي الأدوار وشخصياتهم الحقيقية بشكل الذي استجد أو تغيير عن طريق التعليمات والمواقف والمشاعر التي يثيرها التفاعل ومن مزايا الأدوار:

- أسلوب مناسب إذا كان موضوع المشكلة قريبا من الحياة العلمية للمشاركين ويتلقى المشاركون تغذية راجعة من المدرب أو الزملاء بما يكسبهم الثقة ويزيل عنهم التوتر.
- أسلوب مبني على المشاركة الفعالة بين المتدربين.
- إن مدى المهارة في القيام بلعب دور مؤثر لنجاح المتدرب في المجال الوظيفي المقرر في التدريب.[1]

ثانيا: مبادئ التدريب

❖ **الاختيار الدقيق للمتدربين:**

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التدريبية بصورة دقيقة وموضوعية أن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقة في دخول البرنامج التدريبي لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التدريبية.

❖ **ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب:**

إن توفر الدافع لدى المتدرب بجعله يستفيد فعليا من التدريب ويتعلم برامجه بسرعة ولكن يتوفر الدافع لدى الفرد المتدرب كالزيادة دخله فبوجود الحافز تخلق الرغبة والدافع الحقيق وإذا تم فعلا إبقاء المتفوقين في البرنامج التدريبي إلى دورات أخرى في الخارج، وعملية التحفيز لا تقتصر على المدرب خلال فترة التدريب، وانما يستمر إلى ما بعد البرنامج التدريبي.

❖ **متابعة المتدرب بعد التدريب:**

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف على المتدرب بعد إلمامه للبرنامج التدريبي وبدله من عمله فإن من الضروري اعتياد أسلوب لمتابعة المبرمجة المنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي ولاجتماعي ومدى أثر التدريب عليها، وكذا مدى أثره على طريفة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التدريب.

[1] صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، دينولو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 131-132.

❖ **احتواء برامج التدريب على الممارسات العملية:**

لأجل أن يكون التدريب للمتدرب ولتحقيق عليه اكتساب المهارات والمعارف الجديدة عليه من أفكار ومهارات جديدة بشكل عملي ولأجل أن يكون ذلك ممكنا فإنه يجب أن يتوفر أماكن مخصصة لذلك تضع كافة الأدوات والآلات اللازمة للممارسة العملية وبفضل أن يتم تصميم هذه الأماكن المخصصة للتدريب بشكل يجعلها مشابهة لأماكن العمل الحقيقية.

❖ **تدريجية العملية التدريبية وتقسيمها على مراحل:**

فمن الأفضل ان يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة من المراحل وفي كل مرحلة يتدرب الفرد المتدرب على جزء من العمل، وكلما كان العمل معتمدا يكون عن الضروري تجزئته إلى عدة مراحل وهذه التدريجية يكون أكثر توافقا مع القدرات الذهنية والعقلية للأفراد المتدربين بحيث يكون بإمكانهم استيعاب هذه المراحل بشكل تدريجي.

❖ **مراعاة التفاوت بين الأفراد:**

مما لا شك فيه أن هناك تفاوتا بين الأفراد الذين يرشحون إلى نفس البرنامج التدريبي وهذا التفاوت يمكن في درجات ذكائهم واستعدادهم للتعلم واستيعاب المهارات المطروحة بهم ضمن البرنامج التدريبي وبالرغم أن التدريب الجماعي أقل تكلفة من التدريب الفردي إلا أن هذا التفاوت يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عن صياغة محتويات البرنامج التدريبي.

❖ **تشجيع المتدربين على التعلم مع بعضهم البعض:**

تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين بالاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب وخلال فترات الإستراتيجية وأن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض، فبعض المتدربين لديهم خبرات جيدة ومتنوعة تشكل مجموعها خبرات ومعارف لا يستهان بها وإتاحة الفرصة لانتقال هذه الخبرات والمعارف بين المتدربين وتبادلهم إياها يكون عاملا مساعدا على تعلمهم لخبرات جديدة تضاف لما يتعلمون في البرنامج التدريبي المرشحين له، ويعتمد في كثير من البرامج التدريبية وضع بعض الأوقات للمناقشة بين المتدربين.[1]

ثالثا: أثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة

إن تحديد مستوى فاعلية المؤسسة يعتمد على نجاحها يأتي من خلال إنجاز وفاعلية العاملين بها، لذلك فإن تنمية المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها بكافة المستويات

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سابق ذكره، ص 23-24.

الإدارية، قد يتناسب تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءتهم تناسبا طرديا مع نجاح المؤسسة، فكلما كانت البرامج التدريبية ناجحة وفعالة في تنمية قدرات وّإمكانيات العاملين كلما أثر ذلك إيجابيا على المؤسسة، وقد يظهر ذلك في الأمور الآتية:

- أن رفع كفاءة العاملين في المؤسسة يعمل على زيادة الإنتاج والخدمات مما يحقق تقدما.
- الرقي بسمعة المؤسسة أمام المؤسسات الأخرى.
- إن الارتقاء بمستوى أداء العاملين يساعد المؤسسة على تأهيل جيل ثاني من الإداريين، يستفيد لأخذ زمام الأمور في مكان العاملين القدامى وكبار السن وهم يشعرون على أنهم على قدر من التأهيل والكفاءة يساعدهم على تحمل المسؤولية.
- إن رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضائهم الوظيفي يخفض من معدلات غيابهم.
- الارتقاء بفعالية الاتصالات في المؤسسة مما يزيد مستوى التفاهم بين العاملين على المستوى والغير الرسمي.

وعموما، فالاستثمار في التدريب تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح وهي عملية مكلفة جدا. لذلك يجب أن تكون الخطة التدريبية مدروسة بشكل جيد حتى تحقق الأهداف التي أوجدت من اجلها، أما التدريب لمجرد التدريب أو لأغراض آنية غير واضحة سيعود بالسلب على الوظيفة التدريبية. ويصبح التدريب اتفاقا بدون عائد.

لذا يجب الأخذ بالحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات، وأهم همد الاعتبارات نذكر:

الفروض الفردية: وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقلبهم لأنواع معينة من التدريب.

علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة ومنه الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

الدافعية: تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية.

الاعتبارات القانونية: أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة المترشحين للاختبار لكونه يفتقر يمكن أن يتحملها خلال البرنامج التدريبي.

المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.

اختيار المدربين وتدريبهم: معايير اختبار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.

اختيار المتدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.

أساليب التدريب: تنوع أساليب وطرق التدريب.

مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه البرنامج التدريبي.[1]

المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

أولا: مفهوم التحفيز

يعرف التحفيز على أنه: تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجياتهم، وذلك من خلال إشباع حجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلم الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية.[2]

– هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. وهو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض احتياجات الأفراد.[3]

– يعرف بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر المجهودات في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصول على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.[4]

– التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، واكتسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيان بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر.[5]

– ويعرف بأنه:" وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.[1]

---

[1] بريش موسى، مرجع سابق، ص 83-84.

[2] منصوري سمية، مرجع سابق، ذكره، ص28.

[3] حمبلي مريم، **دور التحفيز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص، إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2013، ص 46.

[4] مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العرقية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2012، ص 151.

[5] مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 151.

– التحفيز عبارة عن مجموعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد حالتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.[2]

– ويعرف التحفيز أيضا بأنه:" مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة اليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.[3]

ثانيا: أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إدا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:

– **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد إشباع حاجاته للتفكير**: طالما أن العمل السريع السيء، سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوسيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

– **أداة للتغذية المرتدة**: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

– **الدعم المالي**: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

– **تحمل المسؤولية**: يعد تحمل المسؤولية في العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهناك أهمية على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

1– أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:

تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

أ. إثارة الحماس وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعات: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد المناسبة للمنافسة والتحدي.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 151.

[2] كامل بربر، **أدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص102.

[3] احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.

ب. تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحيقي المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعية في اتخاذ القرارات بتقلبهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

ج. تنمية المهارات فيما بين الأفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

أ. التكييف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف في الاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعه على النتائج المتوقعة للمنظمة.

ج. تهيئة المناخ المناسب للمنظمة: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل عند الأفراد، يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.[1]

الفرع الثالث: أهداف التحفيز وأنواعه

أولا: أهداف التحفيز

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة مبيعات، وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يساهم بالتقدير والاحترام، والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، وأيضا تحسين نوعه وجودته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العاملين الممتازين.[1]

[1] زاهر عبد الحليم عاطف، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 142-143.

ثانيا: أنواع التحفيز

أولا: الحوافز من حيث أثرها: بموجب هذا التقييم فإن الحوافز تنقسم إلى فسمين هما:

1- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تسمى روح الإبداع والتجديد في العمل ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات، هي:

* **الحوافز النقدية:** تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على المزيد من الإنتاج.

* **الأمن والاستقرار** في العمل، المدح والثناء والتقدير، المنافسة، والمعرفة والابلاغ بالنتائج.

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعل العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطيع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين، فإن قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.[2]

1- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة، وبالتالي يحاول تجنبها كالحسم والفصل عن الخدمة، والإنذار والقسوة من قبل العاملين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية. والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين مثلما يثابون عن الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحتفظ الإدارة على رهبتها وتضمن جدية العاملين.[3]

ثانيا: الحوافز من حيث أطرافها: تنقسم الحوافز بموجب هذا التقسيم إلى نوعين:[4]

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، **إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص 53.

[2] عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في وقع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايق، العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 51.

[3] عبد الرحمن بن علي الوابل، مرجع سابق ذكره، ص 52.

[4] عزوز محمد، **دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة: عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص67.

1- **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي ترتكز على إيجاد روح التنافس الفردي وتمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. وقدر عرفت الحوافز الفردية بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة عمل معين، ومن أمثلها: الترقيات، العلاوات التشجيعية". والحوافز قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظيرة عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطب شعر، أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وقد وجدت الحوافز الفردية لإشباع مجموعة الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

2- **الحوافز الجماعية:** وهي الحوافز التي ترتكز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها الرعاية الصحية، الرعاية الاجتماعية، وقد تكون كذلك الحوافز إيجابية أو وسيلة، مادية أو معنوية. وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية. واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل: حاجات الانتماء والتقدير والولاء، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة لرغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز بناءا عليها على الأفراد، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأفراد على العمل للحصول على الحوافز المتاحة. أما إذا لمسو أنها غير عادلة تشوبها المحاباة أو التفضيل الشخصي فإن الأفراد يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع سدا وسط الجماعة حاجاتهم للاحترام والتقدير، وإثبات الذات ناقصة أو محبطة. الأمر الذي يؤدي إلى انصراف الأفراد عن المساهمة في الجهد والتعاون الجماعي.

ثالثا: الحوافز من حيث موضوعها: بموجب هذا التقييم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما:[1]

1- **التحفيز المادي:** تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء ويعرف الحافز المادي بأنه: «الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافأة والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح...إلخ. وبعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما انه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين، وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواع متعددة من أهمها:

أ. **الأجور:** تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، وأنواع مختلفة من العمل ويعتبر الأجر الذي يحصل

[1] بريش موسى، سعيداني سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 89-90.

عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها: طبيعة وأهميته وصعوبته، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ويعرف الأجر على أنه:" هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".

ب. العلاوات والمكافآت التشجيعية: وهي عنصر من عناصر الاجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل، وتعطي هذه المكافأة على إنجاز معين ومن أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج على السرعة في الإنجاز على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة. على الاختراع، على البيع، أي على تصريف البضائع المخزنة.

ت. المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب الآجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح. ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة دورات في السنة.

ث. المكافأة: تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية، وذلك بناءا على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على بعض الإدارات، ويقاس عادة هذا الأداء بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على أنها يتم اقتطاعها بعد خصم المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء.

ج.العلاوات: هي قيم نقدية متغيرة بنسب الاجر القاعدي قد تندرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة إنجاز أفضل من الطبيعي.

ح.التحفيز المعنوي: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقات من خلال عمله في المؤسسة، ومن أهم الحوافز المعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتحريك الأفراد نذكر ما يلي:

– ضمان العمل واستقراره: وذلك من أجل ضمانة العامل على مستقبله المهني.

– **توفير ظروف العمل المناسبة:** وذلك بتأمين المكان من المخاطر، وتوفر الإضاءة (التهوية والحرارة بشكل مناسب وعدم زيادة ساعات العمل عن طاقة العامل.

– **الإجازات وفترات الراحة:** حيث الراحة مهمة جدا لتجديد النشاط وبعث الحيوية في الأفراد

– **العلاقة الطيبة في العمل:** حيث أنه إذا توفرت للعامل صحبة عمل متألفة ومنسجمة، فإن هذا في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يسهم في شيوع روح الفريق ويسود التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات عمل، ويسهل الإشراف.

– **الترقية:** تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر التحفيز بالنسبة للأفراد إذ يتنافسون على الترقية إلى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي، وبما أن الترقية تستهدف دائما أصحاب الأداء العالي فإن ذلك يدفع بالأفراد إلى بذل مجهودات عالية من أجل تحسين مستوى أدائهم والظهور أمام رؤسائهم بصورة جيدة ويمكن اعتبار الترقية حافز معنوي إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإن كان للأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، وهذا تحقيقا لحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، فإن الترقية تعتبر حافزا مشجعا على الأداء، كما أن هناك ثلاث أسس للترقية وهي:

– **الترقية على أساس الأقدمية:** ويقصد مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام أخرى أعلى منها.

– **معيار الجدارة والكفاءة:** ويأخذ هذا المعيار باعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته، فالموظف الكفء، بموجب هذا المعيار هو جدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها.

– **الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:** إن المزيج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقية لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن ترتكز الترقيات على الكفاءة وحدها لتطبيق المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية.

الفرع الثالث: مبادئ التحفيز وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة.

أولا: مبادئ التحفيز

1– الحيادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون نابعا أي يكون معتمدا على السلوك المرغوب فيه. أي أن الناس ينشدون الخبرات المخزنة لهم ويتجنبون الخيرات والخبرات غير المخزنة.

2– الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي يتم مكافأتهم عليها من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

3- التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له حافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة.

4- الحجم: يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم وذلك سببا بمعنى ان هناك تباين بالضرورة، وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي وحجم الجهود ونوعية وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.

5- الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابت عبر الوقت ويبين الأفراد وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أم يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وتقدم المكافآت على نفس الأشياء وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية أخرى مما يبعث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

6- **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم تمكين مكافأته.[1]

ثانيا: أثر التحفيز على تحسين الأداء في المؤسسة.

إذا كان سلوك الأداء يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه، فإن العلاقة بين الحفز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل العمود الفقري لتحسين الأداء الفردي، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته وجهده في الأداء المطلوب منه، فتحفيزه وتنشيطه هو المنظم لدافعية الفرد وإنجازه.

ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء، هي في أن دافعية الفرد للأداء تمثل رؤيته للمؤسسة باعتبارها مصدرا للعوائد والمنافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أداءه أو لقيامه بسلوك معين. وحصول الفرد على مزايا وعوائد من العمل عند مستوى معين من أداء يحققه يتمثل في العوائد الذي حقق الحوافز والمزايا.

والعنصر المهم هنا الذي يؤثر دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية والداخلية التي توفرها المؤسسة أو تلك إلي يحققها الفرد من أدائه فالأثر الذي يحدثه الحافز في فعاليتهم في تعزيز السلوك الإيجابي أو لإحداث الأداء المرغوب.[2]

وعموما عملية التحفيز يمكن أن تعود إلى **تحسين الأداء** عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل على العوامل الفردية والتنظيمية، وهذا يعني بأن **على المؤسسة التي تستهدف تحسين أدائها**، أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية مالي:[3]

---

[1] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 214.

[2] بريش موسى، مرجع سابق، ص 100.

[3] بوجعادة الياس، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على الماجيستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20اوت 1955، الجزائر 2006، ص 47.

– تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، أي انه يتم تحلي جزئيات العمل المنجز ومن الطبيعي القول بأنه ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقد إلى تحسين كفاءة الأداء خاصة مع أوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان، لذا على المؤسسة أن تدقق نتائج تحليل العمل.

– جعل العمل المؤدي مع الخصائص الشخصية للأفراد العاملين ومعارفهم وقدراتهم. يعني على المؤسسة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، فالمتعبة والرغبة إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية.

– التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء إذ أن هذه التغذية تعتبر محفزا رئيسا في أغلب الأحيان.

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة عامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع وتوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم، حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم. وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التعرف المرغوب فيه.

أما إذا لم يتحصل الفرد على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي بدوره يؤدي إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المنشود منه مثل: انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب...الخ.

وهنا يبدو دور القيادة الواعية التي تستطيع أن تلائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المؤسسة. أن تعمل على أن تكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقي أهداف المنظمة، وأهمها تحسين الأداء.

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط الآتية:[1]

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط
- عدم ظهور التعب على العامل والذي بشأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- تدريب العامل على زيادة معلوماته وقدراته وكفاءته.

[1] عبد الرحمان بن علي الوابل، مرجع سابق، ص 70.

المطلب الثالث: التكوين

الفرع الأول: مفهوم التكوين

– التكوين هو: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء ذات مستوى أعلى في المستقبل".[1]

– ويعرف أيضا بأنه:" البرامج الرسمية التي تستخدما المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".[2]

– ويعرف أيضا بأنه: " عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة. سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".[3]

الفرع الثاني: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين من خلال الآثار الإيجابية التي يفرزها إذا وضع في الإطار الصحيح، هذه الآثار التي من شأنها الرفع من أهمية التكوين وأولوياته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد ميني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية.[4]

أ. على مستوى المؤسسة: يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.

– يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.

– يعمل على تحصيل المعارف وتحضير أدلة التنفيذ.

– يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف إلي يمتلكها الموظفون والمسيرون.

– يساعد على اعتبار أهداف المؤسسة ضمن أهداف كل فرد فيها.

---

[1] عبد الكريم درويش، **التدريب والتطوير**، مطبعة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 594.

[2] علي السلمي، مرجع سابق، ص 352.

[3] علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، 19.

[4] غزال موسى، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية** أستاذ التعليم المتوسط نموذجا، دراسة ميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2018، ص 40.

ب. على مستوى الفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل انفعالية أكثر.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يشجع على التكوين الذاتي.
- يرسم اتجاهات المؤسسة.

ج. أهمية التكوين في العلاقات الإنسانية:

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إكسابهم المزيد من المعرفة والمهارات سيكون ذلك نافعا بالنسبة للمؤسسة من حيث التأثير على زيادة الإنتاجية وتحقيق مكسب كبير.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تثمين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته كالترقية وهذا ما يوثر إيجابيا على سلوكه وتصرفاته اتجاه المؤسسة.[1]

الفرع الثالث: مبادئ التكوين

من المبادئ العامة التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:[2]

- **التكرار والمران:** التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى الشخص المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
- **الإرشاد والتوجيه:** الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم دقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه. فإرشاد المتعلم إلى الرقي والصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث بتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جدها في إزالة العادات الحركية. ثم بعد ذلك يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

[1] حبيش علي، أوكيل رابح، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها {على الخط}، متح عل www.chlef.dz، تاريخ الاطلاع 11.04.2021.

[2] أحمد عزات راجع، **علم النفس الصناعي**، دار القومية، الإسكندرية، 1965، ص 135.

- **الدافع والحافز**: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها. مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.
- **الطريقة الكلية أو الجزئية في التعلم**: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة. أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفضها أو تعلمها عل مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إدا كان العمل بسيطا أ يتكون من جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أي يعطي مرة واحدة متى تكون الصورة واضحة ومتكاملة.

خاتمة:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى أدارة وتنمية الموارد البشرية خلصنا إلى أن الموارد البشرية هي من أهم موارد المؤسسة، كونها مصدر للنجاح والتفوق. وتعد أحد الركائز الأساسية التي تستند إلى المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها، كما تطرقنا أيضا إلى أسلوب التدريب والتحفيز والتكوين باعتبارها أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف طبيعتها وأهدافها. فيعمل أسلوب التدريب والتكوين على تنمية وتطوير مهارات الأفراد وتحسين الأداء والارتقاء به، أما أسلوب التحفيز يعمل على زيادة الرغبة الافراد على بذل جهد مضاعف ويزيد من انتمائها وولائها لهذه المنظمات. وكل هذه الأساليب تعمل على تحسين أداء الأفراد الذي يعتبر جوهر أداء المؤسسات.

الفصل الثاني:

الأداء في المؤسسة

مقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية في الإدارة وهو يفي اهتماما بالغا بهدف تحديد مفهومه ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، وقد أًصبحت الحاجة الملحة إلى تقنيات وطرق تمكن المنظمات من قياس وتقييم الأداء البشري لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وتحسينها. وكيفية تحسينيا عن طريق مواردها المتاحة وخاصة الموارد البشرية، وذلك عن طريق تنمية وتطوير وتشجيع هذه الأخيرة عن طريق مجموعة من الأساليب المدروسة والتي تعتبر الركيزة الأساسية في تحسين أداءه والذي يعتبر جوهر تحسين الأداء المؤسسي. ولتوضيح مختلف معالم هذا الأخير تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم ومشاكل التقييم

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

– الأداء: هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرف الأفراد والأداء أيضا هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين والمهندسين كما بقصد بالأداء النتيجة النهائية للنشاط.[1]

– إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني: "performance"باللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " toperforme"، بمعنى تأدية عمل وإنجاز نشاط أو مهمة أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[2]

فيمكن تعريفه على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية المتاحة لها والبشرية واستعلاها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهداف.[3]

الفرع الثاني: أهمية الأداء:

يمثل الأداء الصافي في الجهود الأفراد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الدور أو المهام وعليه فإن المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه ومن أهمية الأداء تكون أساسا في اهتمام بإدارة أهمية عملية التقييم التي يمر بها الأداء كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه يجعل المهارات و السلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين تحدثون التغيير كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقسيم وتحسين طريقتهم.[4]

ومن خلال ذلك يساعد الأداء على تحويل الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئا ما واقعيا بمعلومة في مجال العمل ومن جهة أخرى فإن الأهمية الأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد المتميز ما قبل إدارة

---

[1] تركمان فتحي، **الحوافز وأثرها على العمال في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة قصر البخاري، مذكرة الماستر كلية علوم التسيير، جامعة المدية، 2014-2015، ص 30.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، **الإدارة الاسنيراتيجية**، دار الجامعة، مصر، 2002-2003، ص 431.

[3] فلاع حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2000 ص، 231.

[4] فلاح حسين عداي، الحيسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2006.

المنظمات ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.[1]

المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعها

الفرع الأول: مكونات الأداء

كما رأينا سابقا أن الأداء ينحصر في مكونتين هما الكفاءة والفعالية، غير أن حصر الأداء في هذبن المكونين شوبه بعض النقص بحيث أن المؤسسة التي تضع أهدافا غير طموحة وتحققها بأقل تكلفة الموارد التي تنشط في قطاع متدهور. لا يمكن اعتبارها ذات أداء حيد.

لذا فبعض المصادر أوردت عنصرين هامين هما الإنتاجية والتنافسية وهذا ما أكد عليه "lousraymands " كون أن محيط يعرف مستويات من الخطر وعدم اليقين مما جعل المؤسسة أمام رهانات إستراتيجية لأداء فهي تبحث دائما على تحقيق التفوق بمعنى أخر تبحث عن مستوى عال من الإنتاجية الكفاءة الفعالية والتنافسية ويمكن التفصيل فيما يلي:[2]

1- الكفاءة

تعد الكفاءة من بين أبعاد أداء المؤسسة التي ذكرها لويس رايموند ويمكن تعريفها كما يلي:

- تثير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار والمدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق معين بين المخرجات أو أهداف محددة.[3]

- كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد نحو القدرة على اختيار الميل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تسعى للوصول إلى الأعظمية في أي وقت هدف تسعى إليه المؤسسة، كما بقصد بما كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.[1]

---

[1] عمارة بالي، **الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين**، دور دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك، بالوادي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة السعيد حق لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاجتماعية، 2016-2017، ص 33.

[2] الجودي محمد العلي، **تفعيل الأداء المتميز**، دراسة حالة، المؤسسة الوطنية سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، مذكرة ماجيستير غير منشورة علوم التسيير، جامعة بسكرة 2008، 2009، ص77.

[3] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص35.

الكفاءة = قيمة المخرجات /قيمة المدخلات

2- الفعالية

ويعتبر الفعالية أيضا من بين مكونات أداء المؤسسة التي من خلالها يمن التعرف على أحد أجزاء الأداء.

1. مفهوم الفعالية: لقد تعددت تعاريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- وتعرف الفعالية على أنها القدرة على تحيقي الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة.

إن هذين التعرفين ربطا الفعالية بتحقيق المؤسسة لأهدافها

- وتعرف أيضا على ان الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة الوصول إليها مقارنة بما خططت له.

2. موازنات الحكم على الفعالية: يعتمد الحكم على فعالية المؤسسة به مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

1. المؤشرات الداخلية: تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

تخطيط وتحديد الأهداف: من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط لمسارها. مع تحديد مختلف الوسائل اللازمة.

المهارات الاجتماعية للمدير: المجسدة في علاقاتها مع المرؤوسين وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر على العمل.

المهارات العملية: العالية والمتميزة التي يتمتع بها المدير وكذا العاملون.

التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة: من خلال اعتماد الأساليب التي تتمكن عملية التسيير على اللامركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيه.

المشاركة في اتخاذ القرارات: التي تعتبر نوعا من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: من أجل تخفيض التكاليف: فمن بين أهدافها إيصال العقلاني للموارد المتخصصة.

---

[1] علي عبد الله، **أثر البيئة التدريبية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص06.

المؤشرات الخارجية: وتعتبر هذه المؤشرات الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط في المؤسسة بمختلف جوانب والتي تعطي حكما على مدى فعالية المؤسسة ومن بين هذه المؤشرات نذكر منها:

السلع والخدمات: حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة له مدى تقبلها من طرف المستهلكين.

الجودة: تعد من أهم المؤشرات حيث المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار يركز على الجودة بدل السعر. لذا كان لزاما عليها التحين المستمر في منتجاتها.

التطور والنمو: عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات السرعة بشكل يتماشى مع التطور العلمي.[1]

ويمكن قياس الفعالية بعدة مداخيل من بينها:

- المداخيل التقليدية
- المداخيل الحديثة[2]

الفرع الثاني: أنواع الأداء:

لقد تعددت وتنوعت المعايير التي يصف على أساسها الأداء وذلك لتشعب هذا الأخير بحيث يمكن تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير كمعيار الشمولية، الوظيفة، المصدر، والأجل، والتي يمكن تناولها كالاتي:

01- **معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء إلى:

1- **الأداء الكلي:** وهو يحدد الإنجازات التي ساهمت في تحقيقا جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة. ولا يمكن نصب إنجازها إلى أن عنصر دون مساهمة في عناصر وفي إطار العناصر هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، النمو...الخ.[3]

---

[1] بعيسي سامية، **فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية** دراسة حال مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكييف التمور، بسكرة، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير جامعة بسكرة، 2007-2009، ص 4&.

[2] علي عبد الهادي مسلم، **قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال**، مدخل إعادة الهيكلة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 157.

[3] بوقاية زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء المؤسسي الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة NCA ROUBA، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية، علوم التسيير جامعة الجزائر، 2010-2011، ص 85.

ثانيا: معيار الوظيفة

يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة إذن ينقسم الأداء في هذه الحالية حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف الأتية:

1. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة لإنتاجية مقارنة تمثيلاتها أو نسبة القطاع الذي لا تنتمي إليه إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

2. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدراتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

3. أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية من الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وشروط دفع فرضية والحصول على أجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة العملاء وتحقيق الاستغلال الجيد لأماكن التخزين.

4. أداء وظيفة التطوير: التي تهتم بدراسة بعض المؤشرات على سبيل المثال الجو الملائم لاختراع والابتكار والتجديد، درجة التحديث ومواكبة التطور.[1]

ثالثا: معيار الطبيعة

كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي: كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف وهذا لطبيعة التداخل قيما بينها ويمكن إسقاطها تصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة لاسيما منها المحيط الخارجي ويمكن قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية والمردودية بأنواعها المستقلة ومن أهم الأدوات المستخدمة في التحليل. لابد أن تتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي.

2- **الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء لذا فإن الأداء التكنولوجيا يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة وفعالية**، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2001، ص 89.

3- **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل قد تؤثر على الأداء وهي التي تؤثر مباشرة من أداء العامل مثل كمية الإنتاج نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعدادات للتطور والكفاءة.

ويرتكز الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها. وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذا العوامل بشكل سليم، وذلك بسبب تقييمها موضوعيا ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

العوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية لأسباب التالية:

- غموض العبارات الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- تفتقد معظم الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد مع تغيير وتحسين أدائه بنجاح.[2]

عوامل النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول لتقيم ومن السهل في معظم الأحيان قياس نتائج وقد النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا. استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج والتي تقيمها من خلال العوامل الآتية:

- **الكمية:** ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا. وهل أثرت الظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا.

- **الجودة:** ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟

---

[1] مؤمن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسات حالة المصبرات، باتنة، مذكرة ضمن متطلبا الحصول على شهادة الماجيستير في علوم لتسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 52.

[2] وهير ثابت، **كيف تقيم الشركات و الحيل**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، ص 106.

- **التكلفة:** ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات، والمعدات والخدمات. ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.

- **الوقت المحدد لإنجاز:** هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر في ظروف خارج إدارة العاملين؟ أو يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

عوامل السلوك: بالرغم أنه بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها. ويساعدهم تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفردي الحالي. ومن أمثلة عوامل السلوك:

التخطيط: هي القدرة على النظر إلى الأمام وضع برنامج عمل ناجح

تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها. وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي. وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأصول فعال؟

التفويض: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ الإجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين.

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية.

كما أن هناك يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم. ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح العامل لتحسين أداءه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء.[1]

[1] وهير ثابت، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

يعبر تقييم أداء العاملين عملية جوهرية وحساسة في نفس الوقت والتي ينبغي عن المؤسسة أخذها بعين الاعتبار ومعادلة تحليلها أو تحديد مختلف معالمه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

- أنه نظام رسمي لقياس ويتم تأثير خصائص الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.[1]

- هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت أو يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت. وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.[2]

- يعتبر الأداء عبارة عن تقدير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا.[3]

ويمكن تعريفه: "على انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك لحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم". [4]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

بعد تطرقنا إلى عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ننتقل إلى التعرف على أهمية التقييم.

الفرع الأول: أهمية التقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد لتحديد مدى كفاءة الفرد والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها فيما يلي:

– تحدد مواطن القوة والضعف ومدى توافقهم مع وظائفهم الأساسية والحالية.

---

[1] عبد الناصر موسى، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية**، رسالة دكتورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004، ص14.

[2] أحمد محمد صالح شسان، **قضايا إدارية، القاهرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 57.

[3] طاهر العمود الكلالة، **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار الموارد البشرية دار البلدية، ناشرون وموزعون، عمان 2013، ص 76.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 26.

– حديد مستوى أداء العاملين ومدى موافقتهم مع الوظائف.

– تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.

– تحديد الأفراد المتميزين الذي يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.

– تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم.

– إمكانية المؤسسة من تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها.

– يساعد المؤسسة في التحقق من أن مختلف أقسامها وفروعها قامت بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

– التأكد من تحقيق التنسيق من مختلف أوجه نشاط المؤسسة المتمثلة في الإنتاج التموين، التمويل، والأفراد وذلك حتما لتحقيق الوافرات الاقتصادية واجتناب الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.

– اكتشاف الوافرات الاقتصادية واجتناب الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.

– اكشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المتخلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.

– وتعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بارزة في المؤسسة الاقتصادية خلالها يتم الحكم على مدى قدرة المؤسسة عن تحقيق أهدافها.[1]

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها وذلك نظرا لأهمية ومكانته في تحديد جوانب قوة وضعف العاملين ومعالجتها. وفيما يلي سنحدد أهداف تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والرؤساء والمؤسسة.

1.أهداف تقييم الأداء بالنسبة العاملين: يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل المهمة التي تؤاخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للعامل والمؤسسة وربط هذه القرارات بمستويات الأداء والسلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة وسلوكيات إيجابية ويحقق تقييم أداء العاملين عدة مزايا مختلفة تكمن هذه المزايا في:

تنمية الشعور بالمسؤولية: فعندما يدرك الموظف ان الأداء موقع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج التقييم يترتب عنها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي فإنه يشعر المسؤولية اتجاه نفسه وأصله العمل ويبذل كل جهوده التي يمتلكها لتأدية عمله على أكمل وجه.

[1] عفاف الطاهري، **دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره** على أداء العاملين، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة يحي فارس بالمدية، 2012، ص 7.

رفع لروح المعنوية: شعور العاملين بوجود معايير وأساليب موضوعية لقياس وتقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

تحسين وتطوير الأداء: يساهم نظام تقييم الأداء في تحيد نواحي القصور لدى العاملين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب.

2. أهداف تقييم الأداء البيئة للرؤساء: أما بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها:

– استمرارية الرقابة والإشراف: يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة بفعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقرير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة.

– **تنمية العلاقة الرؤساء والمرؤوسين:** شعور العامل أن الهدف الأساسي لإدارة من وراء التقييم هو معالجته نقاط القوة ونقاط الضعف فإنه دائما يسوده شعور من الود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم.

– تنمية قدرة التخليل لدى الرؤساء: إن التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين بالمؤسسة وهذا يعد نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية

3.أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة: تشمل هذه الأهداف النقاط الآتية:

– الكشف عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

– النهوض بمستوى الخدمة العامة في المؤسسة.

– الرقابة على تصرفات الرؤساء.

– حديد الاحتياجات التدريبية.

– ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.

– اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.[1]

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل لكونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري. لذا لزاما على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه واختلف الباحثون في تحديد الخطوات:

[1] محمد عبد الوهاب، حسن عثماوي، **دور التقييم الأداء في تنمية الموارد** لبشرية، الشركة العربية المتحدة لتسوق والتوزيعات، القاهرة، 2014، ص68، 75.

1} **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية العمل وظروف العمل، وبقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها لعمل المسؤوليات التي تلتزم بها مشاغل العمل.[1]

2} تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء امر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم. ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.[2]

3} **تحديد طريقة تقييم الأداء:** توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين ويمكن للمؤسسة المعنية اختيار طريقة مناسبة وقد تم تقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وأخرى حديثة.[3]

4} تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة التقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم حيث أن هناك عدة مصادر ومراجع لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين.

5} تنفيذ التقييم: من أجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنظمة ودورية. وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء وهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التعميم، وهناك لعض المؤسسان تقوم بعملية التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

وهناك بعض المؤسسات تقوم مرة واحدة سنويا ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة. ومن هناك يكون التقييم غير موضوعي. واستند على حقائق ثابتة وضرورية لدى الرئيس.[4]

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص289

[2] عبد البارئ درة، وزهو الصباخ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتفزيع، 2007، ص261.

[3] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص163.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق، ص 379.

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين ومشاكل تقييمه.

تتم عملية تقييم أداء العاملين بناءا مجموعة من الطرق التقليدية منها والحديثة، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار فعلى المؤسسة أن تعمل على اختيار أفضل الطرق المناسبة لتحديد التغيرات الخاصة بازدياد في الوقت والمكنان المناسب.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

معايير تقييم الأداء تمثل مستوى المطلوب تحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، وفي الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.[1]

ويقصد بها أيضا بأنها المعايير التي تؤثر على أداء العامل المباشر على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة، ويرتكز تقييم الأداء الفعال التي مكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها.[2]

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عم الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تمز بالخصائص الآتية:

1~ صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلب العمل دون زيادة أو نقصان، وهناك من خلال حالتان يكون فيها القياس غير صادق في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس أو احتواء على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف تلوث المقياس.

2~ ثبات المقياس: هي أن تكون نتائج أعداد الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا.

3~ سهولة استخدام المقياس: ونعني بها الوضوح للقياس وإمكانية استخدامه من الرؤساء في العمل.

أنواع معايير تقييم الأداء:

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو العمال الإدارية. ومن الأمثلة على تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل.[1]

[1] عمرو مفي معقلي، مرجع ستبق، ص 409.

[2] هير ثابت، كيف **تقيم الشركات والعاملين**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص91.

تم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، فإن بها إلا أوهم الفعلي والمعايير ومعدلات الأداء.

أ. **العناصر:** تتمثل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن تتجلى بها في عمله وسلوكه بيتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها، الإخلاص في العمل، التعاون، الأمانة، المواظبة على العمل. وتنقسم إلى نوعان:

1. **عناصر ملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى ألفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه: إذ من خلال عدد المرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي: يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما أنه يمكن قياس الدقة بمواجهة المعاملات المقدمة.

2. **العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد القيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي تتمكن القيم من ملاحظتها.

ب. **معدلات الأداء:** هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطة أن يعرف المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة. والكمية خلال فترة محددة وتنقسم إلى:

- **معدلات الكمية:** يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين الكمية العمل المنتج والزمن المرتبط بالأداء.
- **معدلات نوعية:** وهي وجوب وصول انتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة.[2].

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تعد عملية الأداء قياسا لأعمال المنجزة ومقارنتاها بما كان يجبان يتم وفقا للتخطيط العد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط القوة. إلا ان تقييم الأداء يتم بواسطة تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمة خلال فترة زمنية. إذ لا يمكن للمنظمة أن تتأثر في تقييم الأداء دون ان تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف لأنها المدخل للفاعلية ثم أن تقيم الوظيفة هو مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف المنظمة لقد سلكت المنظمات عدة اتجاهات لتقييم الأداء حيث نجد:

[1] عبد البارئ درة، وزهير الصباغ، مرجع سابق، ص 261.

[2] فارمي صابرينة، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة**، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر، خميس مليانة، رسالة مقمة لنيل شهادة ماستر، العلوم السياسية، تخصص رسم البيانات العامة جامعة الجيلالي بونعامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2015، ص41.

– لم تلزم سياسة تقييم الأفراد والأرباح زمني لذلك.

– غياب أي تحديد للأهداف.

– اتخذت منظمات أخرى اتجاها أخر في تقييم الأداء يدعى مداخل تقييم الأداء والتي تضم الإدارة بالأهداف والنتائج وإدارة الموارد الشاملة.

– وعلى ذلك فإن طريقة تقييم الأداء الي يستخدمها للقيم في عملية تقدير.

– كفاءة العاملين والكمية التي يتم بها تقيم أدائهم وغالبا تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها ولكن اختيار طريقة مناسبة يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

– الموضوعية

– السرعة في الأداء

– القدرة على إظهار مواطن القوة ومواطن الضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء[1]

أولا: الطريقة التقليدية

1.طريقة التدريب العام: يقوم المتمرن في هذه الطريقة بترتيب الأفراد ترتيب تنازليا أو تصاعديا حسب أدائهم وذلك من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس من خلال مقارنة كل فرد من الأفراد حتى ترتيب أعضاء المجموعة كلها ومن مزايا هذه الطريقة:

- سهلة التطبيق
- التفرقة بين الكفء وغير الكفء وتتم بطريقة واضحة

ومن عيوبه:

- الشخيص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد تترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقيها في حالة وجود أعدادا كبيرة من الأفراد.[2]
- لا تظهر نواحي الضعف والعصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدا.

[1] علي سلمي، مرجع سابق، ص12.

[2] محمد عبد المحسن، **توفيق، تقييم الأداء**، دار النهضة، مطبعة الاخوة الأتقياء، الطباعة، القاهرة، 1998، ص 68.

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها. أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر1 والأقل رتبة على السطر 20 تم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر2 والأقل من الثانية في الرتبة 19 وهكذا الموظفين الأعلى رتبة.

2. طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة): تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج الموظفين حيث تعطي لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القيم ويتم ذلك من خلال زوجيات من المقارنة يحدد كل منها الفرد الأفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد تنازليا حسب أدائهم العام.[1]

العامل أ	العامل ب	العامل ج	العامل د
بمقارنة العامل أ بالعامل ب		وجد أن العامل أ هو الأفضل	
مقارنة العامل أ بالعامل ج		وجد أن العامل ج هو الأفضل	
مقارنة العامل أ بالعامل د		وجد أن العامل أ هو الأفضل	
مقارنة العامل ب بالعامل ج		وجد أن العامل ج هو الأفضل	

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل إلى الآتي:

العامل ج هو الأفضل من العامل ب وأود والعامل الأفضل من العامل ب والعامل د. والعامل هو الأفضل.

وبذلك يكون العامل ج هو الأول والعامل أ هو الثاني والعامل د هو الثالث والعامل ب هو الرابع.

ومزايا هذه الطريقة في أنها توفر الموضوعية في التقييم أخر من الطرف الأخرى معقدة لا سيما في حالة وجود إعداد كبيرة.

3.**طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة مقارنة المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة. وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم. فلو اعتمد المقيم أسلوب التوزيع الطبيعي للتوقعات. و15% لم يحققوا هذه التوقعات المطلوبة، فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي. ومن أكثر المشكلات التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم في عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تحقق العلاقة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تعميمه صغيرا. [2]

[1] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار العرب، لبنان، بيروت، 1993، ص 304.

[2] طاهر محمود، المخالدة، مرجع سابق، ص 74.

أ. مزايا هذه الطريقة:

- سهلة الاستخدام أو التطبيق العملي
- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.
- إن صحة الطرفية تتفادى التركيز من التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء الزيادة أو النقصان.

ب. أما ما يعاب عليها:

- إنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين
- إنها تفترض التساوي مختلف المنظمات في نسبة لأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء لكل فرد بينما الواقع العملي يشير إلى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى.

3. **طريقة التدرج البياني:** أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص بموجب هذه الطريقة بتم تحديد أو حصر عدد الصفات والخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل أداء الشخص مثلا تكون الصفات موقع الدراسة هي كالآتي:

الصفات	العامل أ	العامل ب	العامل ج
الطموح	3	2	3
التعاون مع الزملاء	2	3	5
تحمل المسؤولية	5	4	-
المواظبة على العمل	2	5	1

وغالبا ما يعطي لكل صفة من الصفات السابقة خمس درجات بحيث يعتبر رقم خمسة على سوى والصفر على أدنى مستوى وعلى هذا الأساس فقد يحصل كل العامل أ، العامل ب، والعامل ج.

أو تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة الاستخدام
- لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرا.

أما عيوبها:

- الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره.
- أن عملية قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان **الإدارة بالأهداف:** متساهلا أو متشددا
- قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتماد النسبية.[1]

[1] بن عصيد زروق، **أثر التدريب على الأداء الموارد البشرية** في المؤسسة دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية، المدية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية، سنة 2018، ص 34-35.

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

من أهم الطرق التي يمكن التعرف عليها هي:

1.**الإدارة بالأهداف:** يستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصين ويطلق على الإدارة بالأهداف عدة مستويات مثل الإدارة بالنتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء، برامج المراجعة، وتعتمد الإدارة بالأهداف الخطوات الآتية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد. وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنين بالأداء.
- وضع آلية تنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعة.
- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الإنجاز المتحقق بالأهداف دوريا.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية لانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد وضع أهداف جديدة المستقبل.

ولابد من توافر مجموعة من المتطلبات لكي يتم تطبيق، أسلوب الإدارة بالأهداف:

1. أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا ولذلك يجب استبعاد الأهداف النوعية التي لا تقاس كميا. وإن لم يكن بإمكان استبعاد الأهداف النوعية فعند ذلك يتعين وضع معايير نوعية لها وبشكل موضوعي.

2. أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثا أو حافزا كبيرا في إنجازها أن تتناسب الأهداف مع القدرات الطاقات الفردية.

3. ألا تكون هذه القدرات أو الطاقات أكبر من الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها الجهود المناسبة.

4. أن تكون مكتوبة وموثقة وواضحة وشفافة ولا تتحمل الغموض أو التأويل تفسيرات.

5. جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين، بحيث لا تكشف الإنجاز غموض بالتوقيت الزمني لإنجاز.

6. مشاركة العاملين بتحديد الأهداف وآلية الإنجاز والتوقيت الزمني له إذ أن مشاركة العاملين تعد أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.

7. أن تكون الأهداف ذات طبيعة مرنة إذا احتلت للتعديل كما تطلب الأمر لا سيما عنه القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمؤسسة.[1]

2.طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة): والمقصود الوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل وهي النهاية تتم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثراتها على العمل بالسلب أو الإيجاب وتتميز هذه الطريقة كونها:

- تقلل من تغير الرئيس في التقييم
- تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل.
- الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي.

3.**قوائم المراجعة**: وتستند هذه الطريقة إلى دراسة جميع الوظائف في المنظمة بتحديد قائمة من الأنشطة تتضمن عبارات وصفية تتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل وتشمل قوائم المواجهة على أسئلة تتعلق بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين وتتطلب هذه الأسئلة بنعم أولا كما تتضمن القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة وتتم بالسرية التامة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها متصلة لاستخدام ولا تتطلب وقتا طويلا في التقييم وبفضل استخدام هذه الطريقة للتقييم في قطاع الخدمات كما أن هذه الطريقة لا تتأثر بأعداد العاملين صغير كان أو كبير ومن عيوب هذه الطريقة أنها لا تستطيع توفير قائمة مستقلة بجميع الوظائف لديها.[2]

4.طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لسير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل. فهي توفر نوعين من المعلومات:

_ معلومات وصفية من المدربين والزملاء والعملاء

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 60.

[2] طاهر محمود الكلاندة، مرجع سابق، ص 82-84.

_ معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة الشاملة.

- مزايا هذه الطريقة:

-تقيس الأداء في صورة الجودة.

- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجة.

- تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.

- عيوب هذه الطريقة:

- تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية (التعاون، الابداع) الذي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة

- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بيم مصالح كافة الفئات والأطراف المختلقة.[1]

المطلب الثالث: مشاكل تقييم أداء العاملين

قد يصاحب عملية الأداء صعوبات ومشاكل توتر على فعاليتها ويمكن أن تكون هذه المشاكل إما مرتبطة بنظام التقييم ككل أو مشاكل مرتبطة لكيفية إدارة هذا النظام ويمكن حصر هذه المشاكل وكيفية علاجها كما يلي:

أولا: مشاكل مرتبطة بنظام التقييم

تتمثل في:

1.عدم وجود معدلات ومعايير الأداء: إن عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء يعتبر من العوامل الهامة وراء عدم كفاءة نظام التقييم في أي مجال. فوجود مثل هذه المعايير ضروري لتمكين التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير لأداء لجميع الوظائف تتميز الوضوح والدقة.

2.استخدام طريقة للتقييم والتناسب مع جميع الوظائف

غاليا ما تستخدم المؤسسات طريقة للتقييم يمكن تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف خاصة وظائف الإدارة العليا.

[1] جمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003، ص 440.

3.غموض نماذج التقييم

يلعب الوضوح في نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح هذه العملية فعملية الإتقان في محصلة معد التقييم الذي يراعي فيها عامل الوقت وكذا شموله على كافة المعطيات المستخدمة في عملية التقييم وغالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم ناتجة عن أحد أسباب التالية:

– عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمد التقرير

– عدم تضمن النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم، أو عدم اشتماله على عدد قيل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء العامل.

– عدم تضمن النماذج تعاريف محددة لعناصر التقييم

– التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية

– استخدام نماذج موحدة لكل الوظائف

4. عدم توافر أوصاف وظيفية:

فعدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف تعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة الأداء.[1]

ثانيا: مشاكل مرتبطة بإدارة نظام التقييم

إن وضع نموذج تقييم الأداء ومتابعة والتأكد من عدم وجود انحرافات ومعالجتها إن وجدت يقع تحت طائلة الجهة التي وضعته. ولعل عدم نجاح نظام التقييم راجع لبعض الأسباب المرتبطة بالجهة المسؤولة عن إعداد نماذج التقييم.

1. **نقص النشرات الدورية:** فقلة إصدار النشرات الدورية وتوزيعها من لوائح وأنظمة وتوجيهات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدة وصلها إلى المشرفين قد يسبب مشاكل متعلقة بعدم معرفة نظام التقييم.

2. **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إن الرؤساء المباشرين سواء كما تواجده أم لا من خلال عقد لقاءات لمناقشة موضوع التقييم.

3. **قلة المتابعة:** مهما كان نظام التقييم الأداء جيدا فإنه بحاجة إلى متابعة مستمرة من قبل الجهة التي وضعته بهدف التعرف على المشاكل التي تواجه عملية التطبيق من أجل الوصول إلى حلول.[2]

[1] عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 314-315.

ثالثا: مشاكل تتعلق بالمقيم في حد ذاته

تتمثل فيما يلي:

1.**التحيز**: قيد يميل إلى تقصي عامل عدد منهم عن آخرين فيكون التقييم في مثل هذه الحالات غير صحيح لعدم موضوعه

2.الشدة واللين: هناك بعض المشرفين أشداء في تقييمهم بينما قد نجد آخرين متهاونين وهناك عدة أساليب لذلك فقد تكون الشدة لغرض مضايقة أو معاقبة العمال أو يكون الشامل حتمية التعرض للنقد.

3.**التعميم**: وهو ما تعينه أن المشرف يبني تقيمه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم.

4. **الاعتماد على أخر التقييم**: ويعني التركيز على التقييمات السابقة للعاملين.

4.**النزعة المركزية**: وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس في الأداء ومثل هذه المشكلة تنعكس نتائج سلبية على الأحكام النهائية.[1]

[1] إيمان زروالي، **التدريب على المهارات الإلقاء وأثره في الأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة يحي فارس الدية، سنة 2014، ص62.

خاتمة:

يعد استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم أداء العاملين باعتباره عملية منتظمة ومستمرة مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من أجل تقييم أداء وسلوك العاملين خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. كما أن تقييم الأداء يساعد على اتخاذ القرارات بشأن العامل، فحاولنا استعراض في أهم معايير وطرق الأداء وأنواع هذه المعايير. ومن هذه الأهمية الكبيرة لأداء يجب على المؤسسة العمل على تحسين أداء موردها البشري وذلك عن طريق العمل على تطوير قدراته ومهاراته وكذا التحقيق المحفزات المناسبة التي من شأنها أن تنمي لدية الرغبة في العمل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

المبحث الأول: نبذة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومهامها

المطلب الأول: نبذة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية

أنشأت مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

وعرفت مديريات السياحة والصناعة التقليدية عدم ثباتها في تسميتها وتنظيمها مهامها وانتمائها للمصالح العليا لدولة حتى سنة 2010 التي يمكن القول بثباتها في تسميتها ومهامها ويرجع أول إنشاء للمديرية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 29 أوت 1995يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية حيث أن ولاية المدية لم تكن ضمن الولايات المعنية بإنشاء المديريات، وفي نوفمبر 1998 تم إنشاء مفتشية السياحة والصناعة التقليدية كأول خطوة دون أن يكون لها هيكل تنظيمي وقبل هذا التاريخ كان قطاع السياحة والصناعة التقليدية عبارة عن مكتب متنقل بين عدة قطاعات.

في سنة 1981 كان تابع لمديرية الثقافة والسياحة والصناعة التقليدية ثم مصلحة في مديرية الصناعة والمناجم

وفي سنة 2000 تم تعميم المديريات على المستوى الوطني طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 2000/376 المؤرخ في 29 أوت 2000 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 29 أوت 1995 التي يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية حيث تم أو مديرية للسياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية.

وفي 02 جانفي 2005 تم فصل الصناعة التقليدية عن السياحة وأصبحت تسمى مديرية السياحة فقط حتى صدور المرسوم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 التي أعاد دمج الصناعة التقليدية مع السياحة.

وتضمّ مديرية السياحة والصناعة التقليدية ثلاث (03) مصالح وتضمّ كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

* مصلحة السياحة.
* مصلحة الصناعة التقليدية.
* مصلحة الإدارة والوسائل.

مع إضافة 3 رؤساء مهمة مستقلين في مهامهم عن مصلحة السياحة ومصلحة الصناعة التقليدية ولهم نفس رتبة رئيس مصلحة.

- **تضم مصلحة السياحة المكاتب التالية:**

- مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية.

- مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء.

- مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية.

- **تضم مصلحة مصلحة الصناعة التقليدية المكاتب التالية:**

- مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف.

- مكتب الدراسات والإحصاء.

- مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن.

- **تضم مصلحة الإدارة والوسائل المكاتب التالية:**

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الوسائل العامة.

المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة وصناعة التقليدية:

تكلف مديرية السياحة والصناعة التقليدية بما يلي

1 – في مجال السياحة

- إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.

- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.

- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.

- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.

- تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.

- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.

- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لا سيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.

- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.

– توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.

– السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.

– المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لاسيّما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.

– السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه،

– ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبها السياحي.

– ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية،

– المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

– تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.

– المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية.

– المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.

– إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

2 – في مجال الصناعة التقليدية:

– إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.

– المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

– المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.

– السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج ودارسة أنشطة الصناعة التقليدية.

– المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.

– المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

– المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.

– تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.

- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.
- تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.
- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

3- مصلحة الإدارة والوسائل:

- تساهم في إعداد سياسة تطوير وسائل القطاع.
- تقترح سياسة التسيير الإداري للمستخدمين وتنفذها.
- تقيّم الاحتياجات في مجال اعتمادات التسيير والتجهيز للمديرية والقطاع وتسهر على تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز الممنوحة للمديرية.
- تضمن تسيير الإعانات وحسابات التخصيص الخاصة القطاعية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وتتابعها.
- تضمن متابعة التقارير الواردة من أجهزة الرقابة.
- تضع أجهزة المراقبة الداخلية لإبرام الصفقات العمومية وتسهر على مطابقة إجراءات إبرام الصفقات العمومية
- تدير الوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة وتسيرها.

- **مكتب المستخدمين والتكوين:**

- يعد مخطط تسيير الموارد البشرية الخاصة بالإدارة وإرساله لمفتشية الوظيف العمومي لإبداء الرأي والمصادقة عليه وتنفيذه بعد المصادقة عليه.
- تنفذ تسيير المسار المهني للمستخدمين ومتابعته.
- تقيّيم الاحتياجات من الوسائل البشرية للإدارة.
- تضمن وضع أجهزة استشارية في مجال تسيير المستخدمين وتنفيذ القرارات المتخذة.
- تتابع تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وسيرها.
- تقترح مخططات التكوين وتحسين المستوى لمستخدمي الإدارة وتنفذه.

- **مكتب الميزانية والمحاسبة:**

– يعد توقعات ميزانية التسيير لسنة الموالية حسب احتياجات المديرية

– القيام بتوزيع الاعتمادات الممنوحة في ميزانية التسيير ويتابع استهلاكها

–تنفذ الميزانيات وتعد حصائل الإنجاز والحسابات الإدارية المتعلقة بها

– المشارك في انجاز التقارير الخاصة بنشاط المديرية

– يضمن متابعة استعمال إعانات والموارد الممنوحة بعنوان حسابات التخصيص الخاص بالقطاع طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

– يقوم بالتصريحات الشهرية لصندوق الضمان الاجتماعي.

– تنسيق مع المصالح التقنية المعنية دفاتر الشروط ويسهر على مطابقة إجراءات إبرام الصفقات العمومية

– يقوم باقتراح المشاريع الخاصة بميزانية التجهيز وبتنسيق مع المصالح التقنية المعنية.

- **مكتب الوسائل العامة:**

– تحديد الاحتياجات من الوسائل المادية و اللوازم.

– تنجز عملية الاقتناء وإصلاح الأملاك المنقولة والعقارية للمديرية وصيانتها.

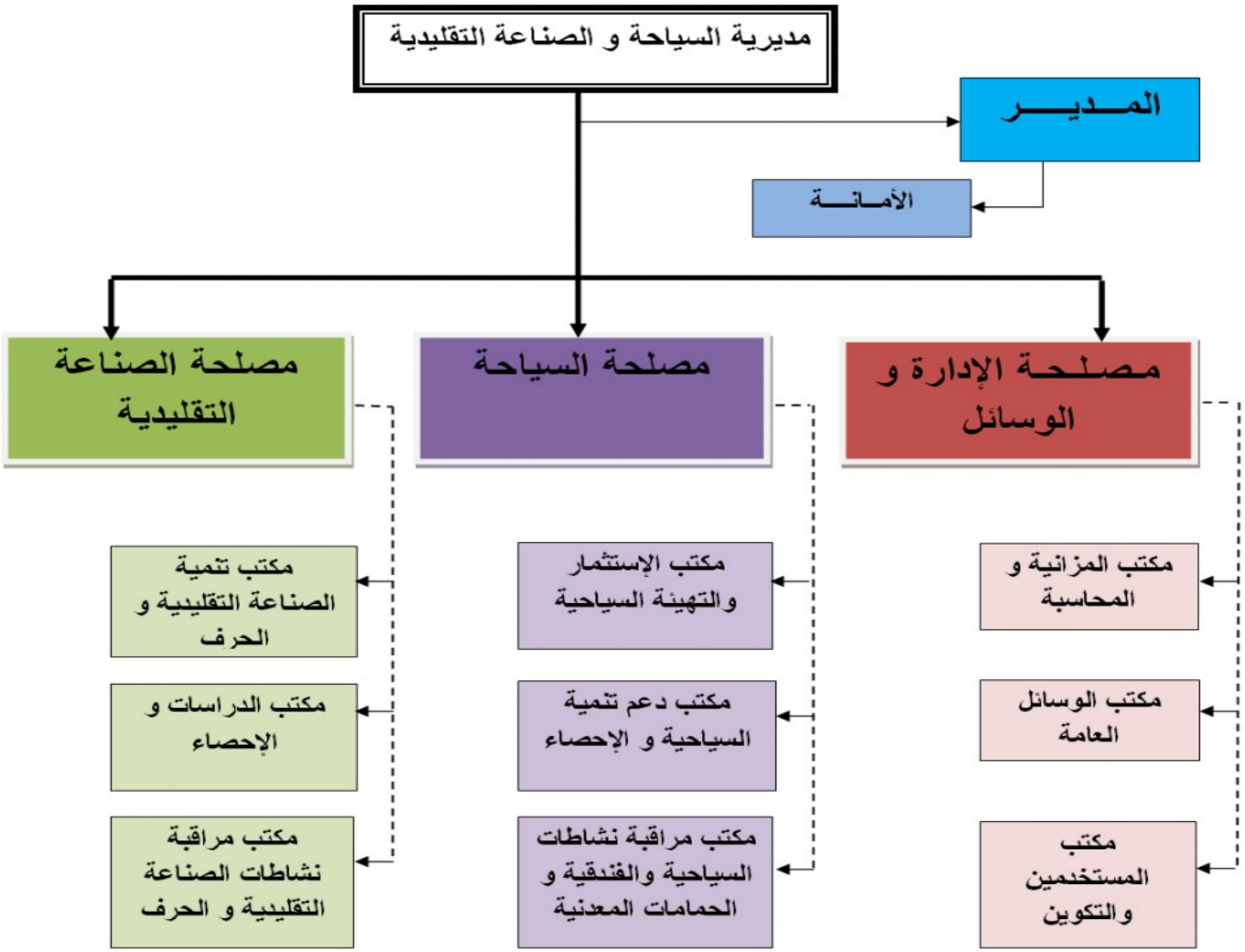
– يشارك في إنجاز التقارير النشاط الفصلية والسنوية للمديرية.

– يضمن صيانة وتجديد الأملاك المنقولة جردها.

– يضمن التسيير العقلاني لحظيرة السيارات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية



الهيكل التنظيميّ:

يقوم الهيكل التنظيميّ بتحديد كيفيّة توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثّر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسيّة للتشغيل القياسيّ، ويحدّد مهام الأفراد من حيث المشاركة، وصنع القرار، وتوجد العديد من الأنواع لهذه الهياكل التي تُستخدم في الشركات، والبنوك، والمؤسسات الإعلاميّة. أنواع الهياكل التنظيميّة ما قبل البيروقراطية تُعرف بريادة الأعمال، وهي تفتقر إلى توحيد المهام، وتعتبر الأكثر شيوعاً في المنظمات صغيرة الحجم، وتمتلك

هيكلاً مركزيّاً، ويكون الرئيس هو ما ينفذ القرارات الرئيسيّة، وتتم فيها معظم الاتصالات من جانب واحد فقط، ويعتبر هذا الهيكل مفيد بشكل خاص في الأعمال التجاريّة، وبالتالي فهو يتيح السيطرة للنموّ والتنمية. الهياكل البيروقراطية اقترح ماكس ويبر عام 1948 هذا الهيكل التنظيمي، ويتمّ فيه تحديد الأدوار، والمسؤوليات بشكل محدد، وهو هيكل تنظيمي هرمي، ويمتلك العديد من المستويات الإداريّة، والتي تبدأ من كبار المدراء التنفيذيين والمدراء الإقليميين وصولاً إلى مدراء المتاجر؛ حيث إنّ سلطة اتخاذ القرار يجب أن تمر عبر خطوط متعددة في المنظمة، وتحتوي على إجراءات، وسياسات، وقيود صارمة، ومشددة، ويحتوي كل قسم من أقسام الشركة على مخطط تنظيمي خاص فيه، ويتم نقل المعلومات، والقرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، ويمتلك العديد من المزايا، وذلك من خلال سيطرة المدير التنفيذيّ على أغلب القرارات؛ وهذا يعطيهم نمطاً من القيادة، والسيطرة، ومن سلبيات هذا الهيكل بأنّه يقتل الإبداع، والابتكار في المؤسسة. ما بعد البيروقراطي يعتبر مصطلح آخر من البيروقراطيّة، وذلك لوصف وظيفة بيروقراطية تحمل مجموعة من الأفكار وضعت في عام 1980 ميلاديّة، واحتفظت أيضاً بالتسلسل الهرميّ والسلطة، ثمّ قام تشارلز بوضع مجموعة لتطوير عدّة أساسيّات، والتي تستند في قراراتها على الحوار والتوافق بدلاً من السلطة البحتة والقيادة، وهي تكون مفتوحة الحدود دون وجود تسلسل هرميّ، ويتم اتخاذ القرار فيها بشكل أفقيّ وذلك حسب نموذج التوافق، وهذا النوع يستخدم في المنظمات غير الربحيّة أو منظمات المجتمع؛ بحيث تستخدم من أجل تشجيع المشاركة، والمساعدة خاصةً للأشخاص الذين يعانون من الاضطهاد. الهيكل الوظيفيّ يتكون هذا الهيكل من الأنشطة المختلفة كالتنسيق، والإشراف، وتوزيع المهام، ويُحدّد كيفيّة أداء المنظمة، ويُشير إلى كيفيّة تجميع الناس في المنظمة، ويؤدّي إلى تخصيص الكفاءة التشغيلية؛ حيث يعمل الموظفون المتخصّصون في مجالهم ضمن مجال خبرتهم، إلّا أنّ الاتصال بين أطراف المنظمة جامد جداً، وهذا يجعلها بطيئة وغير مرنة، إلّا أنّه يعتبر الأنسب كمنتج للسلع، والخدمات الموحدة في الحجم الكبير، والتكلفة المنخفضة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية .

ثانيا: مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة للعمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، المقدر عددهم 35 عامل.

ثالثا: عينة الدراسة.

تم سحب 30 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 35 أي تم تحديد العينة من المجتمع بالنسبة 86 %

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق **بالتنمية البشرية** (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (16) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني متعلق بالأداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية ، اشتمل على (6) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (22) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-2): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرتا الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (1-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي.

2- قياس معامل الثبات.

3- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

4- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

5- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الآتي:

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور التنمية البشرية.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و المحور اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد محور التنمية البشرية.

1- الاتساق الداخلي لبعد التدريب في محور التنمية البشرية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارات التي كانت تأخذ الأرقام 1-5 لعدم ارتباطهم مع البعد، انظر الملحق رقم (2) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-3): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التدريب في محور التنمية البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التدريب	**1**	**-**
2	**تلقيت تدريبا في العمل الحالي**	**0,633****	**0,000**
3	**تلقيت تدريبا خارج المؤسسة التي تعمل بها**	**0,808****	**0,000**
4	**تنظم مؤسستك التي تعمل بها دورات تدريبية**	**0,729****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (1-4) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,633**) (**0,808**) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد التدريب في محور التنمية البشرية.

2- الاتساق الداخلي لبعد التكوين في محور التنمية البشرية.

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم اختبار درجة ارتباط العبارات المكونة للبعد التكوين في محور التنمية البشرية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكوين في محور التنمية البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التكوين	**1**	**-**
6	**تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات تكوينية**	**0,486****	**0,006**
7	**خضعت لعملية التكوين عند التحاقك بوظيفتك الحالية**	**0,618****	**0,000**
8	**تولي المؤسسة التي تعمل بها اهتمام بتكوين عمالها**	**0,608****	**0,000**
9	**تلقيت تكوين خارج مؤسستك**	**0,459***	**0,011**
10	**استفدت من عملية التكوين التي خضعت لها**	**0,752****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (1-5) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (*0,459) (**0,752) ذات دلالة إحصائية محصورة بين(0.000) (0,011) ، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد التكوين في محور التنمية البشرية.

3- الاتساق الداخلي لبعد التحفيز في محور التنمية البشرية.

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم اختبار درجة ارتباط العبارات المكونة للبعد التحفيز في محور التنمية البشرية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكوين في محور التنمية البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التحفيز	**1**	**-**
11	تهتم المؤسسة التي تعمل بها بتحفيز عمالها	**0,704**	**0,000**
12	تمنح المؤسسة التي تعمل بها حوافز بناءا معيار الكفاءة	**0,674**	**0,000**
13	تمنح المؤسسة التي تعمل بها الحوافز على أساس الأقدمية	**0,426**	**0,019**
14	يتم تقديم حوافز مادية فقط في المؤسسة التي تعمل بها	**0,454**	**0,012**
15	تقدم حوافز معنوية لموظفين في مؤسستكم	**0,536**	**0,002**
16	نظام الحوافز المتبع من قبل المؤسسة التي تعمل بها عادل	**0,832**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (1-6) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (*0,426) (**0,832) ذات دلالة إحصائية محصورة بين (0.000) (0,019)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد التحفيز في محور التنمية البشرية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية .

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور **أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية**، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للمحور، حيث تم حذف العبارات 21 لعدم ارتباطهم بالمحور، انظر ملحق (05) كما تحصلنا على النتائج لباقي العبارات، المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	**1**	**-**
17	يعتبر الأداء النتيجة النهائية لنشاط	**0,652****	**0,000**
18	يشير الأداء على المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	**0,634****	**0,000**
19	توجد عوامل تؤثر على الأداء	**0,508****	**0,000**
20	تعتبر بيئة العمل من العوامل المؤثرة على الأداء	**0,788****	**0,000**
22	يتأثر أداء المؤسسة التي تعمل بها بأداء عمالها	**0,822****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (1-7) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (**0,508****) و(**0,822****) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور **أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.**

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3–7): اختبار الثبات لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور التنمية البشرية	**14**	**0,718**
محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	**5**	**0,645**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم() أن معامل ثبات لمحور التنمية البشرية **بلغ قيمة (0,718)**، كما بلغ معامل ثبات محور **أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية (0,645) ما** يشير إلى إن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **60%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

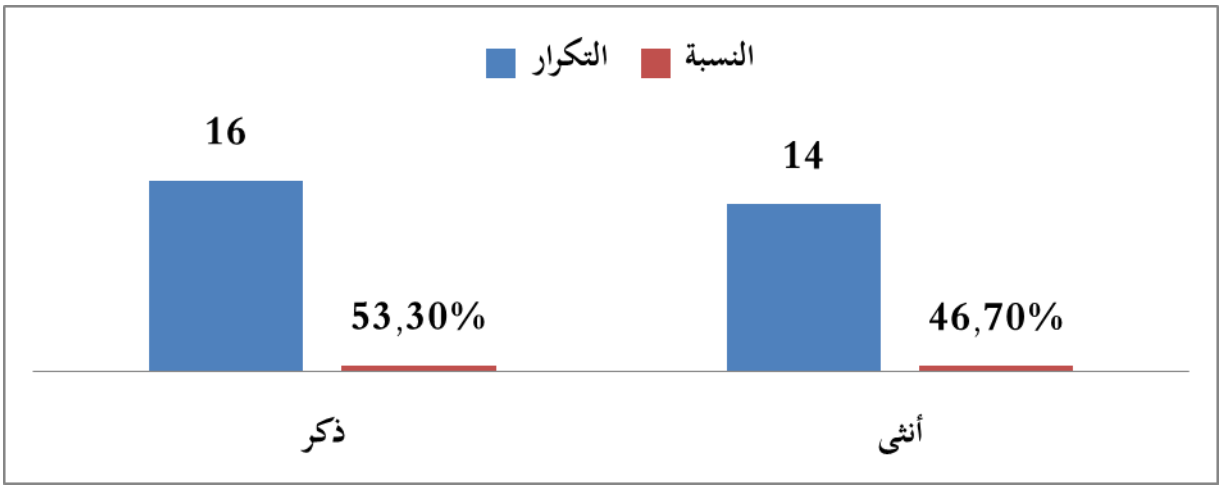
1– متغير الصنف:

الجدول رقم (3–8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	16	53,3%
أنثى	14	46,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (3-1): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (2-1) (2-1) نلاحظ أن 16 من الموظفين الذكور يمثلون ما نسبته 53,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و14 منهم يمثلون ما نسبته 46,7% من الموظفين إناث.

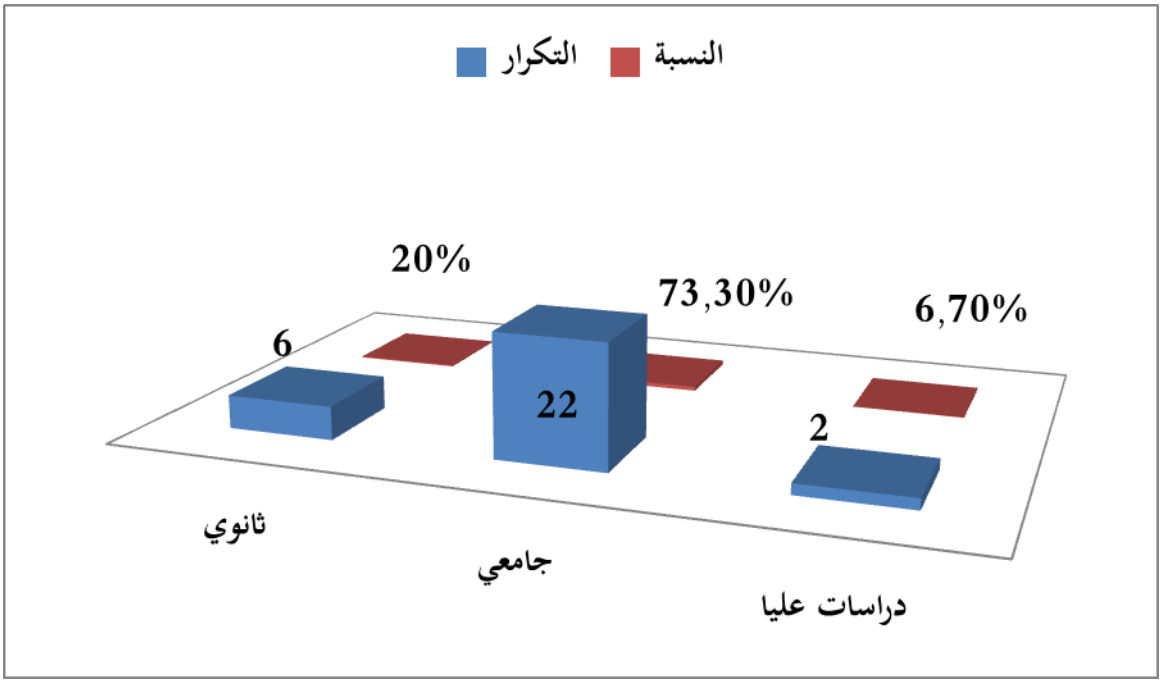
2- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

العمر	التكرار	النسبة
ثانوي	6	20%
جامعي	22	73,3%
دراسات عليا	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (2-2) (2-2) نلاحظ أن 22 ما نسبته 73,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي جامعي وهم الفئة الأغلب، ويوجد 6 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 20% مستواهم العلمي ثانوي ويوجد 2 يمثلون 6,7% من عينة الدراسة مستواهم دراسات عليا.

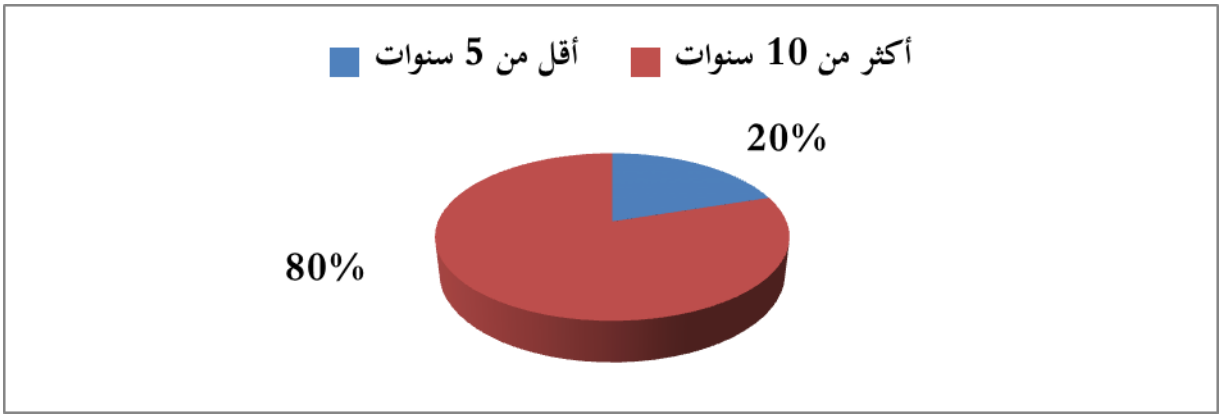
3- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	20%
أكثر من 10 سنوات	24	80%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (2-3) (2-3) نلاحظ أن 24 ما نسبته 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد 6 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 20% لديهم أقل من 5 سنوات خبرة

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور التنمية البشرية.

1- التحليل الوصفي لبعد التدريب في محور التنمية البشرية.

اعتمدنا في وصف بعد التدريب في محور التنمية البشرية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات والبعد كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-11): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التدريب في محور التنمية البشرية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
2	تلقيت تدريبا في العمل الحالي	3,13	1,042	1	متوسط
3	تلقيت تدريبا خارج المؤسسة التي تعمل بها	2,67	1,322	3	متوسط
4	تنظم مؤسستك التي تعمل بها دورات تدريبية	3,07	1,202	2	متوسط
	بعد التدريب	2,95	0,874	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (2-4) أن تقديرات الموظفين للعبارات 2-3-4 المكونة لبعد التدريب في محور التنمية البشرية، بلغت درجات متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد التدريب، 2,95 بدرجة موافقة

متوسطة، ما يدل على أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، لديها درجة متوسطة من التدريب في إطار التنمية البشرية، وبلغ الانحراف المعياري 0,874 ما يشير لتجانس تقديرات الموظفين.

2- التحليل الوصفي لبعد التكوين في محور التنمية البشرية.

اعتمدنا في وصف بعد التكوين في محور التنمية البشرية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات والبعد كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التكوين في محور التنمية البشرية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
6	تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات تكوينية	3,67	0,884	1	عالية
7	خضعت لعملية التكوين عند التحاقك بوظيفتك الحالية	2,60	0,894	4	متوسط
8	تولي المؤسسة التي تعمل بها اهتمام بتكوين عمالها	3,27	0,785	3	متوسط
9	تلقيت تكوين خارج مؤسستك	2,40	1,102	5	ضعيف
10	استفدت من عملية التكوين التي خضعت لها	3,33	1,213	2	متوسط
	بعد التكوين	3,05	0,627	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (2-5) أن تقديرات الموظفين للأغلب العبارات 7-8-9-10 المكونة لبعد التكوين في محور التنمية البشرية، بلغت درجات متوسطة، باستثناء العبارة 6 الذي بلغت درجة عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد التكوين، 3,05 بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، لديها درجة متوسطة من التكوين في إطار التنمية البشرية، وبلغ الانحراف المعياري 0,627 ما يشير لتجانس تقديرات الموظفين.

3- التحليل الوصفي لبعد التحفيز في محور التنمية البشرية.

اعتمدنا في وصف بعد التحفيز في محور التنمية البشرية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات والبعد كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-13): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحفيز في محور التنمية البشرية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	تهتم المؤسسة التي تعمل بها بتحفيز عمالها	2,73	1,143	2	متوسط
12	تمنح المؤسسة التي تعمل بها حوافز بناءا معيار الكفاءة	2,07	0,785	5	ضعيف
13	تمنح المؤسسة التي تعمل بها الحوافز على أساس الأقدمية	2,47	1,167	4	ضعيف
14	يتم تقديم حوافز مادية فقط في المؤسسة التي تعمل بها	1,80	0,761	6	ضعيف
15	تقدم حوافز معنوية لموظفين في مؤسستكم	3,00	1,287	1	متوسط
16	نظام الحوافز المتبع من قبل المؤسسة التي تعمل بها عادل	2,60	1,037	3	متوسط
	بعد التحفيز	2,44	0,651	-	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (2-6) أن تقديرات الموظفين للعبارات المكونة لبعد التحفيز في محور التنمية البشرية، بلغت درجات بين المتوسطة والضعيفة، حيث بلغت العبارات 11-15-16 درجات متوسطة وبلغت العبارات 12-13-14 درجات ضعيفة، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد التحفيز، 2,44 بدرجة موافقة ضعيفة، ما يدل على أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، لديها درجة ضعيفة من التحفيز في إطار التنمية البشرية، وبلغ الانحراف المعياري 0,651 ما يشير لتجانس تقديرات الموظفين.

ثالثا: التحليل الوصفي لمحور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

اعتمدنا في وصف عبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للعبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3–14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
17	يعتبر الأداء النتيجة النهائية لنشاط	3,53	0,973	5	عالية
18	يشير الأداء على المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	3,60	0,498	4	عالية
19	توجد عوامل تؤثر على الأداء	4,07	0,785	1	عالية
20	تعتبر بيئة العمل من العوامل المؤثرة على الأداء	3,87	1,106	2	عالية
22	يتأثر أداء المؤسسة التي تعمل بها بأداء عمالها	3,60	1,163	3	عالية
	محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	3,70	0,595	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (2–7) أن تقديرات الموظفين للعبارات 17–18–19–20–22 المكونة لمحور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، بلغت درجات عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور، 3,70 بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، لديها درجة عالية من الأداء، وبلغ الانحراف المعياري 0,595 ما يشير لتجانس تقديرات الموظفين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

جدول رقم (3-15): اختبار الانحدار البسيط للعملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: عملية التدريب في التنمية البشرية				
المتغير التابع الفرعي: أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,402a	0,161	0,274	2,320	0,028
	F المحسوبة		دلالة F		
	5,382		0,028b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (2-8) أثر عملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=0,402a بين عملية التدريب في التنمية البشرية وأداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد ^{2} = 0,161 أي أن ما قيمة 16.1% من التغيرات في أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية ناتجة عن عملية التدريب في التنمية البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,274 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة من عملية التدريب في التنمية البشرية يؤدي إلى زيادة أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، بقيمة 0,274 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2,320 عند مستوى معنوية 0,028

كما بلغت قيمة F المحسوبة 5,382 عند مستوى معنوية 0,028b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التكوين في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التكوين في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

جدول رقم (3-16): اختبار الانحدار البسيط للعملية التكوين في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: عملية التكوين في التنمية البشرية				
المتغير التابع الفرعي: أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,278a	0,077	0,264	1,533	0,136
	F المحسوبة				دلالة F
	2,350				0,136b

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (2-9) أثر عملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=0,278a بين عملية التدريب في التنمية البشرية وأداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 1,533 عند مستوى معنوية 0,136 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التكوين في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

جدول رقم (3–17):اختبار الانحدار البسيط للعملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: عملية التحفيز في التنمية البشرية				
المتغير التابع الفرعي: أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,089a	0,008	0,081	0,472	0,641
	F المحسوبة		دلالة F		
	0,223		0,641b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (2–10) أثر عملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=0,089a بين عملية التحفيز في التنمية البشرية و أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 0,472 عند مستوى معنوية 0,641 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

جدول رقم (3–18): اختبار الانحدار البسيط للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل: التنمية البشرية				
المتغير التابع الفرعي: أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,305a	0,093	0,355	1,693	0,102
	F المحسوبة		دلالة F		
	2,866		0,102b		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم() أثر التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=0,305a بين التنمية البشرية وأداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 1,693 عند مستوى معنوية 0,102 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

– وجود درجة متوسطة من التدريب في إطار التنمية البشرية لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– وجود درجة متوسطة من التكوين في إطار التنمية البشرية لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– وجود درجة ضعيفة من التحفيز في إطار التنمية البشرية لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– وجود درجة عالية من الأداء لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التدريب في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التكوين في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة الذي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعملية التحفيز في التنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

– عدم تحقق الفرضية الرئيسية الذي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

يعد المورد البشري من أهم وأثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة. لذلك يجب على المؤسسات التي تعمل على تحقيق أداء أفضل والرقي به والوصول إلى زيادة وأن تحقق هدفها في البقاء والاستمرار، أن تولي اهتمام كبير بالمورد البشري وان تعمل على تنمية وان تبحث عن سبل مناسبة حتى تتمكن من تحسين أدائه لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتعمل على تحسينها متى تطلب الأمر حتى تضمن أداء أفضل ومستدام لهذا تقع على عاتق المؤسسة ومسؤولية وضع أساليب وبرامج مناسبة، لتنمية هذا المورد وتحديد مدة فعالية وتأثيرها عليه، ويعد التدريب والتكوين والتحفيز من أهم هذه الأساليب لذلك يجب على المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها أن تقوم بوضع برامج تدريبية وتكوينية وتحفيزية، تكون قابلة لتطبيق وموضوعية وأن توفر الإمكانيات اللازمة لضمان تحسين أداء الفرد العامل في المؤسسة، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل.

الإجابة على الفرضيات:

الفرضية الأولى:

تنص على أن تنمية الموارد البشرية هي عملية رفع مهارات المورد البشري، وتنمية أفكاره وتشجيعه على بذل جهود مضاعفة في أدائه لعمله الموكل إليه.

وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية

كما نصت الفرضية الثانية: على أنه كل من التدريب والتكوين والتحفيز من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية ولكل أسلوب أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة، فالتدريب والتكوين والتحفيز تعتبر أهم ركائز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يعمل كل من التدريب والتكوين على تطوير ورفع مهارات العاملين ويعمل التحفيز على تشجيع ودفع العاملين رفع روحهم المعنوية. وكل أسلوب من هذه أساليب يعمل على تحسين أداء المؤسسة.

وعليه جاءت هذه الفرضية صحيحة

وتمحورت الفرضية الثالثة: يعتبر أداء العاملين بمثابة انعكاس الطريقة استغلال الأفراد لقدراتهم ومهاراتهم للممارسة أعمالهم بشكل كفء وفعال، حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها تحقيق أهدافها وغاياتها.

يتجلى أداء العاملين في قيام العامل بالأعمال والمهام المطلوبة منه إنجازها بشكل كفاءة وفعال، أي أن إنجازها بطريقة صحيحة وخالية من الأخطاء. وهذا سوف يضمن للمؤسسة تحسين أدائها والوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها المرجوة. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

وتمحورت الفرضية الرابعة: حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية المدية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أهمية أساليب تنمية الموارد البشرية على اداء المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- تعتبر كل من التدريب والتكوين والتحفيز أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، ولها تأثير على أداء العاملين.
- توجد أهمية كبيرة لأساليب تنمية الموارد البشرية (التدريب، التكوين، التحفيز) في تحسين أداء العاملين أي تحسين أداء المؤسسة ككل.
- يتلقى العاملون تدريبا أوليا أثناء الالتحاق بوظيفتهم.
- تتم عملية التحفيز لمديرية السياحة والصناعة التقليدية وفق إطار قانوني.
- هناك ارتباطا متوسطات بين الأداء في المؤسسة والمتغيرات المعتبرة (التدريب، التكوين، والتحفيز).

الاقتراحات والتوصيات:

- على مؤسسة مديرية السياحة والصناعة التقليدية أن تولي اهتماما أكبر بعملية تنمية الموارد البشرية، حتى تستطيع تحسين مستوى أدائها.
- وضع أنظمة تدريبية تواكب التحديات الحاصلة في البيئة
- القيام بدورات تكوين وتدريب بصفة مستمرة لعمالها
- وضع أنظمة تحفيزية مرنة ومناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة
- على المؤسسة توفير المناخ التنظيمي الأهم للعمل لقيام العاملين بأعمالهم الموكلة إليهم على أكمل وجه.

أفاق البحث:

- أهمية تنمية الموارد البشرية في خلق الإبداع والابتكار.
- دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أداء المؤسسات.
- أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق السبق التنافسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا: الكتب.

1- أحمد السيد مصطفى إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، مصر، الطبعة الأولى. 2004.

2- أحمد عزات راجع، علم النفس الصناعي، دار القومية، الإسكندرية. 1965.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.2007.

4- أحمد محمد صالح، قضاي إدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة.2001.

5- أسامة كامل، إدارة الموارد البشرية، دار النشر لورد العالمية للشؤون الجامعية. 2006.

6- بوحينة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

7- ثابت عبر الرحمان إدريس الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية، مصر.2002.

8- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، للطبع القاهرة، مصر. 2003.

9- جنيفر جوي ماثيوز ديفيد ميجبسون مارك سورتيز، تنمية،للموارد البشرية، مجموعة النبيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى. 2008.

10- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة دار حامه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2006.

11- راوية حسن إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية.2000.

12- زهير ثابت. كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. 2001.

13- زهار عبد الحليم عاطف، مفاهيم جديد في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن. 2001.

14- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان الطبعة الأولى.2015.

15- سالم مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة. الأردن .2009.

16- صالح سعيد عوية، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس. 1994.

17- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة طربلس.1994.

18- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.2010.

19- طهر محمود الكلادة، الاتجاهات المعاصرة تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون عمان. 2013.

20- عبد البارئ درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع،2007.

21- عبد الكريم درويش، التدريب والتطوير، مطبعة الأنجلو المصرية القاهرة، 1976.

22- عبد المنعم دهان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، سوريا،2010.

23- عدلى على أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.2003.

24- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.2003.

25- علي عبد الهادي ميلم، قراءات في عالم التحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخل إعادة الهيكلة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر. 2007.

26- علي محمد عبد لوهاب، إستراتيجية التحفير الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية.1982.

27- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، طبعة يناير.2017.

28- عمار بن عيلى، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى الأردن. 2012.

29- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، لأردن.1991.

30- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.2000.

31- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.2008.

32- كامل بربر إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع بيروت لبنان، الطبعة الثانية.2000.

33- لعلي بوكميش محمد، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار لراية للنشر والتوزيع، عمان.2012.

34- مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار كعيان للنشر.2009.

35- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء العرب لبنان، بيروت. 1993.

36- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار العرب، لبنان، بيروت.1993.

37- محمد عبد المحسن، توقيف تقييم الأداء، دار النهضة مطبعة الإخوة الأشقياء للطباعة، القاهرة. 1998.

38- محمد عبد الوهاب، حسن عثماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة. 2014.

39- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. 2004.

40- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثانية القاهرة، مصر. 2014.

41- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثالثة، عمان، الأردن دار الشروق،2000.

42- هاشم زكي محمود إدارة الموارد البشرية ذات السلاسل، الكويت.1990.

ثانيا: مذكرات رسائل وأطروحات.

1- الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك، مديرية الصيانة بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة. 2008.2009.

2- إيمان زواركي، التدريب على مهارات الإلقاء وأثره. في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.2014.

3- بريش موسى، سعيداني سعيد، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهيونية مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال بجامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. 2016.2017.

4- بعيسي سامية، فعالية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بمكفروي لمعالجة وتكييف التمور، بسكرة مذكرة ماجستير، في علم التسيير، جامعة بسكرة. 2007.2008.

5- بن عصيد زروق، جميل أسامة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. 2018.2019.

6- باسمة علي حسين، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة.2007.

7- بوجعادة إلياس، تفعيل المورد البشري وأثر في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1995، الجزائر.2006.

8- بوقاية زينب، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة NCAROUBA، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، تخصص محاسبية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.2010.2011.

9- تركمان فتحي، الحوافر وأثرها على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن قصر البخاري، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية.2014.

10- حمبلي مريم، دور التحفيز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية. 2013.

11- خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال إدارة الدولة والحكم الرشيد جامعة الأقصى، غزة.2017.

12- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة، الإقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية يعين الكبير سطيف، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.2012.

13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.2001.

14- عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافر المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإمنية.2005.

15- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر. 2001.

16- عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتورة، جامعة يحي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر. 2004.

17- عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة، عمال المركب الاولمبي الرياضي، محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصيص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية،معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر.2009.

18- عفاف الطاهري، دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره على أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة يحي فارس بالمدية.2012.

19- عمارة بالي، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمفتشيه الجمارك بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حته لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.2017.2016.

20- غزال موسى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية أستاذ التعليم المتوسط نموذجا ، دراسة ميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي تخصص تنمية الموارد الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.2018.

21- فارس صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثاره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة جامعة الجلالي بونعامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.2015.

22- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايه.2011.2010.

23- مؤمن شرف الدين، دور إدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمعبرات باتنة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.2012.

24- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة البليدة.2005.

25- منصوري سمية، دور تنمية البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة.2010.

ثالثا: المجالات:

1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد الأول.2001.

رابعا: مواقع الإنترنت:

1- حبيش علي ،أوكيل رابح، إدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها (على الخط) متاح علىwww.univ.chlef.dz تاريخ الاطلاع. 2021/04/11.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

ضع علامة (X) في الإجابة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ **أنثى** ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ **جامعي** ☐ **دراسات عليا** ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ **من 5 إلى 10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنوات** ☐

العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
أولا: التدريـــــــب					
1- تولي المؤسسة التي تعمل بها اهتمام بعملية التدريب					
2- هل تلقيت تدريبا في العمل الحالي					
3- هل تلقيت تدريبا خارج المؤسسة التي تعمل بها					
4- تنظم مؤسستك التي تعمل بها دورات تدريبية					
5- اكتسبت معارف ومهارات من خلال خضوعك لعملية التدريب					
ثانيا: التكويـــــــن					
6- تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات تكوينية					
7- خضعت لعملية التكوين عند التحاقك بوظيفتك الحالية					
8- هل تولي المؤسسة التي تعمل بها اهتمام بتكوين عمالها					
9- هل تلقيت تكوين خارج مؤسستك					
10- استفدت من عملية التكوين التي خضعت لها					

ثالثا: التحفيـــــــــــــز					
11- تهتم المؤسسة التي تعمل بها بتحفيز عمالها					
12- تمنح المؤسسة التي تعمل بها حوافز بناء على معيار الكفاءة					
13- تمنح المؤسسة التي تعمل بها الحوافز على أساس الأقدمية					
14- يتم تقديم حوافز مادية فقط في المؤسسة التي تعمل بها					
15- هل تقدم حوافز معنوية لموظفين في مؤسستكم					
16- هل نظام الحوافز المتبع من قبل المؤسسة التي تعمل بها عادل					
رابعا: الأداء					
17- يعتبر الأداء النتيجة النهائية لنشاط					
18- يشير الأداء على المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها					
19- هل توجد عوامل تؤثر على الأداء					
20- هل تعتبر بيئة العمل من العوامل المؤثرة على الأداء					
21- تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة التي تعمل بها على أساس معايير واضحة					
22- هل يتأثر أداء المؤسسة التي تعمل بها بأداء عمالها					

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفة وبعد التدريب في محور التنمية البشرية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	-,340	,073	,164	,193	,139
		Sig. (2-tailed)	.	,066	,701	,386	,307	,463
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة2	Correlation Coefficient	-,340	1,000	,381*	,268	-,148	,559**
		Sig. (2-tailed)	,066	.	,038	,152	,434	,001
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,073	,381*	1,000	,300	-,176	,639**
		Sig. (2-tailed)	,701	,038	.	,108	,354	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,164	,268	,300	1,000	,006	,702**
		Sig. (2-tailed)	,386	,152	,108	.	,975	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة5	Correlation Coefficient	,193	-,148	-,176	,006	1,000	,365*
		Sig. (2-tailed)	,307	,434	,354	,975	.	,047
		N	30	30	30	30	30	30
	البعد1	Correlation Coefficient	,139	,559**	,639**	,702**	,365*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,463	,001	,000	,000	,047	.
		N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	البعد1
Spearman's rho	العبارة2	Correlation Coefficient	1,000	,381*	,268	-,148	,617**
		Sig. (2-tailed)	.	,038	,152	,434	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,381*	1,000	,300	-,176	,681**
		Sig. (2-tailed)	,038	.	,108	,354	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,268	,300	1,000	,006	,654**
		Sig. (2-tailed)	,152	,108	.	,975	,000
		N	30	30	30	30	30
	العبارة5	Correlation Coefficient	-,148	-,176	,006	1,000	,323
		Sig. (2-tailed)	,434	,354	,975	.	,081
		N	30	30	30	30	30
	البعد1	Correlation Coefficient	,617**	,681**	,654**	,323	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,081	.
		N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التدريب في محور التنمية البشرية.

Correlations

			العبارة2	العبارة3	العبارة4	البعد1
Spearman's rho	العبارة2	Correlation Coefficient	1,000	,381*	,268	,633**
		Sig. (2-tailed)	.	,038	,152	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة3	Correlation Coefficient	,381*	1,000	,300	,808**
		Sig. (2-tailed)	,038	.	,108	,000
		N	30	30	30	30
	العبارة4	Correlation Coefficient	,268	,300	1,000	,729**
		Sig. (2-tailed)	,152	,108	.	,000
		N	30	30	30	30
	البعد1	Correlation Coefficient	,633**	,808**	,729**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التكوين في محور التنمية البشرية.

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	البعد2
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,209	,259	-,064	,329	,486**
		Sig. (2-tailed)	.	,269	,167	,737	,076	,006
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة7	Correlation Coefficient	,209	1,000	,475**	,235	,232	,618**
		Sig. (2-tailed)	,269	.	,008	,212	,217	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة8	Correlation Coefficient	,259	,475**	1,000	,111	,343	,608**
		Sig. (2-tailed)	,167	,008	.	,558	,064	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة9	Correlation Coefficient	-,064	,235	,111	1,000	-,004	,459*
		Sig. (2-tailed)	,737	,212	,558	.	,983	,011
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة10	Correlation Coefficient	,329	,232	,343	-,004	1,000	,752**
		Sig. (2-tailed)	,076	,217	,064	,983	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	البعد2	Correlation Coefficient	,486**	,618**	,608**	,459*	,752**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,011	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة في محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	المحور2
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,303	-,020	,418*	,073	,444*	,652**
		Sig. (2-tailed)	.	,103	,918	,022	,703	,014	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	العبارة18	Correlation Coefficient	,303	1,000	,198	,311	-,017	,507**	,634**
		Sig. (2-tailed)	,103	.	,295	,095	,928	,004	,000

		N	30	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	-,020	,198	1,000	,241	-,174	,427*	,508**
	العبارة19	Sig. (2-tailed)	,918	,295	.	,199	,358	,019	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,418*	,311	,241	1,000	,003	,569**	,788**
	العبارة20	Sig. (2-tailed)	,022	,095	,199	.	,986	,001	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,073	-,017	-,174	,003	1,000	,097	-,029
	العبارة21	Sig. (2-tailed)	,703	,928	,358	,986	.	,610	,880
		N	30	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,444*	,507**	,427*	,569**	,097	1,000	,822**
	العبارة22	Sig. (2-tailed)	,014	,004	,019	,001	,610	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,652**	,634**	,508**	,788**	-,029	,822**	1,000
	المحور2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,880	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

Correlations

			العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة22	المحور2
		Correlation Coefficient	1,000	,303	-,020	,418*	,444*	,652**
	العبارة17	Sig. (2-tailed)	.	,103	,918	,022	,014	,000
		N	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	,303	1,000	,198	,311	,507**	,634**
	العبارة18	Sig. (2-tailed)	,103	.	,295	,095	,004	,000
Spearman's rho		N	30	30	30	30	30	30
		Correlation Coefficient	-,020	,198	1,000	,241	,427*	,508**
	العبارة19	Sig. (2-tailed)	,918	,295	.	,199	,019	,004
		N	30	30	30	30	30	30
	العبارة20	Correlation Coefficient	,418*	,311	,241	1,000	,569**	,788**

	Sig. (2-tailed)	,022	,095	,199	.	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,444*	,507**	,427*	,569**	1,000	,822**
العبارة22	Sig. (2-tailed)	,014	,004	,019	,001	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30
	Correlation Coefficient	,652**	,634**	,508**	,788**	,822**	1,000
المحور2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000	.
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	5

ملحق رقم (8):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	22	73,3	73,3	93,3
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	20,0	20,0	20,0
	أكثر من 10 سنوات	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم (9): نتائج التحليل الوصفي للعبارات أبعاد محور التنمية البشرية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة2	30	3,13	1,042	,190
العبارة3	30	2,67	1,322	,241
العبارة4	30	3,07	1,202	,219
البعد1	30	2,9556	,87421	,15961

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة6	30	3,67	,884	,161
العبارة7	30	2,60	,894	,163
العبارة8	30	3,27	,785	,143
العبارة9	30	2,40	1,102	,201
العبارة10	30	3,33	1,213	,221
البعد2	30	3,0533	,62793	,11464

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة11	30	2,73	1,143	,209
العبارة12	30	2,07	,785	,143
العبارة13	30	2,47	1,167	,213
العبارة14	30	1,80	,761	,139
العبارة15	30	3,00	1,287	,235
العبارة16	30	2,60	1,037	,189
البعد3	30	2,4444	,65116	,11889

ملحق رقم (10):نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة17	30	3,53	,973	,178
العبارة18	30	3,60	,498	,091
العبارة19	30	4,07	,785	,143
العبارة20	30	3,87	1,106	,202
العبارة22	30	3,60	1,163	,212
المحور2	30	3,7000	,59596	,10881

ملحق رقم (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد التدريب على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402[a]	,161	,131	,55547

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,661	1	1,661	5,382	,028[b]
	Residual	8,639	28	,309		
	Total	10,300	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,509	,363		12,416	,000
	البعد1	,274	,118	,402	2,320	,028

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد التكوين على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,278[a]	,077	,044	,58256

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,798	1	,798	2,350	,136[b]
	Residual	9,502	28	,339		
	Total	10,300	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,506	,537		8,397	,000
	البعد2	,264	,172	,278	1,533	,136

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط للبعد التحفيز على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,089[a]	,008	-,028	,60411

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,081	1	,081	,223	,641[b]
	Residual	10,219	28	,365		

Total	10,300	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,501	,435		8,043	,000
	البعد3	,081	,172	,089	,472	,641

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتنمية البشرية على أداء مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,305[a]	,093	,060	,57767

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,956	1	,956	2,866	,102[b]
	Residual	9,344	28	,334		
	Total	10,300	29			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,700	,600		7,834	,000
	المحور1	,355	,210	,305	1,693	,102

a. Dependent Variable: المحور2