

## مقدمة عامة

إن التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، إذ أكدت أدبيات التسيير والتطورات التي أحدثتها التوجهات الفكرية على مفهوم الإدارة الحديثة، تغير النظرة إليه إلى إعتبره أصلا استراتيجيا، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، والذي يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وحتى يتحقق هذا يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الإهتمام بكل مامن شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الإداري للموظفين، وذلك من خلال ترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي وتكوينهم بالإضافة الى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف التي يشغلونها.

فالتكوين عملية مستمرة ومتجددة ومتطورة في مضمونها وأساليبها، وقد تغيرت النظرة له من كونه مجرد نشاط، يتلخص في إجراء دورات تكوينية، ليصبح خيارا إستراتيجيا، هدفه تحويل المورد البشري الى مصدر ثروة، بتحرير كافة الطاقات الإبداعية والفكرية فيه. كما يعتبر من الأساسيات التي تسيير عليها المؤسسات من أجل الوصول الى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك الموظفين، وإكسابهم للمرونة اللازمة مما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة الى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بإرتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق كلا من أهداف التنظيمية للمؤسسة وأهدافهم الخاصة.

إن تواجد الجامعة اليوم في عصر تشكل فيه المعرفة نقطة الارتكاز، التي تتمحور حولها كافة الموجودات الفكرية والمكونات العلمية للذات البشرية، المشكلة لأولى وأهم مصادر التقدم والتنمية، يجعلها تحمل مسؤولية النهوض بمعارفها التي تشكل ثروة المجتمعات وعنوانا للمنافسة بين المؤسسات على اختلافها. والاهتمام بتكامل مصادرها وتنظيمها وتنميتها من خلال الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية من هيئة تدريسية وإدارية ومحاولة إحياء الانسجام والتكامل بينهما من جهة، و الارتقاء بالأداء الجامعي من خلال الرفع من الأداء الإداري لديها من جهة ثانية، معتمدة على التكوين كاستراتيجية هامة لتنمية مواردها البشرية وعليه فإن أسى هدف تسعى الجامعات إلى تحقيقه من تنميتها لمواردها البشرية، هو تحسين الأداء الجامعي والرقي بمستوياته والمرهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها، سيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها، التي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف والمستجدات الحاصلة، لاعتبارها منظومة معرفية تشكل انعكاسا للقضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، حاملة ضمن أهم مهامها النهوض بالمجتمع من خلال الوقوف على مشاكله واحتواء متطلباته وتطلعاته، هذا لن يكون إلا بالتميز في أدائها، والتركيز على التكوين كأحسن إستراتيجية تكوينية للرفع من الأداء الإداري.

# مقدمة عامة

## أولاً: إشكالية موضوع البحث

وفي ظل ما سبق ذكره، تتبلور لنا معالم الإشكالية الرئيسية لهذا البحث، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما هو الدور الذي يلعبه التكوين للرفع من الأداء الإداري للموظفين؟**

ومن أجل تحليل ومعالجة هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- أين يكمن دور المكون في الرفع من الأداء الإداري للموظفين؟
- أين يكمن دور برامج التكوين في الرفع من الأداء الإداري للموظفين؟
- ما علاقة التكوين بالأداء؟

## ثانياً: فرضيات البحث

قصد دراسة وتحليل هذا الموضوع ومحاولة الإجابة على إشكاليته، سنعتمد على الفرضية الرئيسية الآتية:

**التكوين له دور كبير في الرفع من الاداء الإداري للموظفين**

و التي تتبثق عنها الفرضيات الجزئية التالية:

- المفهوم الإيجابي للتكوين لدى الموظفين له دور كبير في الرفع من الاداء الإداري.
- يلعب المكون دورا كبيرا في الرفع من الاداء الإداري للموظفين.
- تساهم البرامج التكوينية الجيدة في الرفع من الاداء الإداري للموظفين.

## ثالثاً: أسباب اختيار موضوع البحث

كما هو معروف فإن الانجذاب نحو موضوع دون آخر يرتبط أساساً بأسباب اختيار ذاتية شخصية وأخر موضوعية، وكما يشكل موضوع التكوين ودوره في الرفع من الأداء الإداري للموظفين بالمؤسسة الجامعية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتتقيب بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم. وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، وتتضمن هذه الأسباب:

### 1- أسباب موضوعية:

- هي رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر؛
- عدم وضوح وغياب الكثير من المفاهيم المتعلقة بأهمية التكوين، والعلاقة بينه وبين تطور مستوى الأداء؛
- وجود الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعوق عملية التكوين بشكل عام (مفاهيم خاطئة عن التكوين، معايير واعتبارات مبهمة لتقييم الأداء...)
- إدراكنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه اهتماما وتفعيلا؛
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى فعاليتها في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة .

## مقدمة عامة

### 2- أسباب ذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتني الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الجامعية؛
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب و موظف في الوقت نفسه أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات و طموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة؛
- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف.

### رابعاً: أهداف موضوع البحث

تهدف هذه الدراسة الى:

- محاولة توضيح العلاقة القائمة ما بين العناصر التالية(مفهوم التكوين بالنسبة للموظفين، دور المكون ، دورالبرامج التكوينية) و الأداء الأداء؛
- إضهار دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعي؛
- إضهار علاقة التكوين بتحسين صورة المؤسسة الجامعية في المجتمع؛
- التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية؛
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في ترقية الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛
- التعرف على مدى مساهمته التكوين في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم؛
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين؛
- التأكيد على دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية؛
- إضهار تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.

### خامساً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول لمشكلة الدراسة ، و في هذا جملة من الدراسات التي ارتبطت ببعدي دراستنا للوقوف على أهم النقاط التي تناولتها هذه الدراسات و أهم النتائج التي توصلت إليها.

- 1- دراسة كمال طاظاي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة( دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية للباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات؟

## مقدمة عامة

إذ ركز الباحث على أهمية المورد البشري في عملية التنمية الاقتصادية، وعلى أهمية تكوينه وتأهيله بما يحقق ويبين مردوديته على مستوى المؤسسة، وأن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل هذه الأخيرة إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة، وعلى أهمية انتاج برامج تكوين جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد وبالتالي تخفيض معدل حوادث العمل.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاههم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة وزيادة فعالية المؤسسة.

وكذلك تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافيه أو غير إشرافيه وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشاكل الفنية بشكل أكبر من الوظائف غير الإشرافية، كما أن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين، ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية البالغة.

**2-دراسة بن عيشي عمار:** البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة 2012-2013.

تم فيها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية؟

وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها :

أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، أن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصين تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاو الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

**3-دراسة مانع سبرينة:** " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية -، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (2014-2015) وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

## مقدمة عامة

-التأكيد على أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛

-كما أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير(التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تتبع من واقع الاحتياجات.

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

-وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

-عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة نذكر:

-ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفاد م من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية؛

-ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛

## مقدمة عامة

- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة تعليمية تعليمية؛

- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنويع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

### سادسا: صعوبات البحث

إن أي دراسة لا تخلو من الصعوبات ، و في هذا الإطار واجهتنا بعض الصعاب من أجل إخراج الدراسة على ما هي عليه و لعل أبرزها:

- كثرة الرسائل والبحوث في هذا المجال والتحدي كان في وضع عمل يختلف بعض الشيء، ويضيف ولو الشئ القليل من خلال التنويع في المصادر، والتفتح أكثر على العديد من الدراسات والأبحاث؛

### سابعا: المنهجية المعتمدة في البحث

نظرا لطبيعة الموضوع وأهدافه التي يسعى لتحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور التكوين في الرفع من الاداء الإداري للموظفين، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويتم التعبير عنها نوعا وكما، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد لرصيد المعرفي عن الظاهرة أو الموضوع .

أما فيما يخص الأدوات فقد تم التركيز بالدرجة الأولى على الاستبيان الذي يستند إلى معيار ليكارت الخماسي، كما تم استخدام طريقة المقابلة مع عديد الموظفين من أجل الوقوف عن قرب على حقيقة المفهوم ومدى إدراكهم له، في حين تم الاستعانة لأغراض البحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 19.0 وبرنامج Exel الإصدار 2013 من أجل تسهيل عملية المعالجة الإحصائية و في هذا الإطار تم الاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، و من أجل ذلك تم الاستعانة بعدة اختبارات إحصائية:

- اختبار ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات الأداة و الوقوف على صدقها؛

- معاملات الارتباط، من أجل قياس درجة الارتباط بين المحاور الأساسية لموضوع البحث، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

### ثامنا: تقسيم خطة البحث

تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول إلى التكوين والموارد البشرية وقد احتوى هذا الفصل على مختلف المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وكذا الرواد في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتعرضنا فيه لماهية التكوين من مبادئ، وخصائص وأهداف وأنواع التكوين، وختمنا الفصل بآخر مبحث الذي تطرقنا فيه لمختلف مراحل العملية التكوينية.

## مقدمة عامة

---

أما الفصل الثاني فقد حاولنا فيه الوقوف على موضوع الاداء، من خلال التطرق لماهية الأداء في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد عرجنا فيه على عملية تقييم الأداء ومختلف التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم ، كذا الأهمية والاهداف، وتسليط الضوء على مختلف العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء. و نختم الفصل بالمبحث الثالث إدارة عملية تقييم الأداء.

وأخير الدراسة الميدانية شملها الفصل الثالث الذي ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، التعرف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، في حين يتطرق المبحث الثاني إلى خصائص مبحوث الدراسة، ونخلص في المبحث الثالث والأخير إلى عرض وتحليل النتائج، اختبار الفرضيات.