



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

موضوع

دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

تخصص (إدارة أعمال)

إشراف الأستاذ:

- فؤاد سعيد منصور

من إعداد الطلبة:

- داد بختة

- بوعزيز نصيرة

لجنة المناقشة

رئيس
المشرف
ممتحنا

السنة الجامعية : 2015 - 2016

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الأستاذة القدير فؤاد سعيد منصور
على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات قيمة
وأراء سديدة .

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وإخراجه بشكله هذا،
وأشكر كل من شجعني ولو بكلمة الطيبة.

لكم منا جزيل الشكر...

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.

اللذان سهرتا من أجلي الليالي وبذلا كل ما في وسعهما لإرضائي وبلوغ مبتغاي

إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

كل أفراد عائلتي

جميع الأساتذة الذين درسوني وكل رفقاء الدراسة و بأخص صديقتي داء بنتة

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً سيفيد منه جميع الطلبة المتريصين لمقبلين على

التخرج .



الإهداء

إلى من روتني من شمدها النافعإلى من فرشت لي من قلبها الواسعإلى من رسمت حياتي

بأجمل واقع.....إلى من أفتقهما أمي رحمها الله .

إلى من أحمل إسمه بكل فخر، أبي حفصه الله واطال في عمرة .

إلى زوجة أبي حفظها الله ورعاها .

إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة والنفوس الصافية إلى رباحين حياتي أخوتي: (نصيرة، حورية، عائشة،

دواد، خيرة، حمزة، جمال)

إلى الكتكوتة "دعاء" التي أتمنى لها النجاح في شهادة التعليم الابتدائي.

إلى البرعم الصغير "محمد آدم" وإلى كل عائلة زوجي.

إلى كل طلبة المتخرجين دفعة 2016 إلى من هم بذكري وعلى لساني ولم يذكرهم قلبي ولم

ينساهم قلبي "صديقاتي" وبأخص صديقة دراستي "نصيرة بوعزيز"

وكل أساتذة الكرام الذين درسوني طيلة خمس سنوات

بالحمد لله

ملخص:

إن مدى فعالية المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما تتمتع به من مهارات وقدرات وما لديها من طاقات ودوافع وطموحات، كما أن تنمية الأداء الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب، وعلى هذا الأساس نعتقد بأن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية وان كل منهما يغطي الآخر. كما تمحورت دراستنا الميدانية حول تقييم التدريب في مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية عين الدفلى وقدمنا خلال هذا التريص إستبيان يتعلق حول موضوع الدراسة الذي خلص أن هناك علاقة طردية بين التدريب و الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية تعمل بدورها في زيادة وتحسين أداء الوظيفي للعاملين بكفاءة وفاعلية. الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، الأداء.

Résumé:

La mesure de l'efficacité de l'entreprise dépend en grande partie sur ses ressources humaines, et avec ses compétences et aptitudes et leurs énergies et leurs motivations et aspirations, et la performance du développement des ressources humaines ne peut être atteint sans la présence de la formation, et sur cette base, nous croyons que la formation est une nécessité pour le développement des ressources humaines et chacun recouvrant l'autre.

Comme concentré étude de terrain sur l'évaluation de la formation à la Direction de l'activité sociale et de la solidarité du mandat de Ain Defla et nous avons fait au cours de ce stage questionnaire sur le sujet de l'étude, qui a conclu qu'il existe une corrélation directe entre la formation et le rendement au travail des employés, depuis l'activation de la fonction de gestion des ressources humaines fonctionne en augmentation de tour et d'améliorer le rendement au travail des employés efficacement.

Mots-clés: formation, ressources humaines, de la performance.

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
27	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم (1-2)
27	توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول رقم (2-2)
28	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (3-2)
29	توزيع المبحوثين حسب الدخل الشهري	الجدول رقم (4-2)
29	بيانات المتعلقة أثناء فترة التدريب	الجدول رقم (5-2)
30	توزيع المبحوثين حسب الالتحاق ببرامج تدريبية	الجدول رقم (6-2)
31	توزيع المبحوثين حسب طلب أو رفض دورة تدريبية	الجدول رقم (7-2)
32	التوزيع المبحوثين حسب نظام التدريب في المؤسسة	جدول رقم (8-2)
33	توزيع المبحوثين حسب الدورات التي تقدمها المؤسسة	الجدول رقم (9-2)
34	توزيع المبحوثين حسب البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	الجدول رقم (10-2)
35	توزيع المبحوثين حسب وصول المؤسسة لمستوى التدريب	الجدول رقم (11-2)
36	بيانات متعلقة بعد فترة التدريب	الجدول رقم (12-2)
37	توزيع المبحوثين اجتياز فترة التدريب	الجدول رقم (13-2)
38	توزيع المبحوثين حسب الأدوات و الأساليب المستعملة	الجدول رقم (14-2)
39	توزيع المبحوثين حسب المشاركة و النقاش	الجدول رقم (15-2)
40	توزيع المبحوثين حسب تجسيد التدريب في الواقع	الجدول رقم (16-2)
41	توزيع المبحوثين حسب القدرة على أداء العمل	الجدول رقم (17-2)
42	توزيع المبحوثين حسب تغير التدريب لصورة المستقبلية	الجدول رقم (18-2)
43	توزيع المبحوثين حسب الرضا على الأداء	الجدول رقم (19-2)
44	توزيع المبحوثين حسب تقدير المؤسسة للحوافز و الترفيات	الجدول رقم (20-2)
45	الصدق و الثبات لألفا كرومباخ.	الجدول رقم (21-2)
45	العلاقة الإحصائية بين التدريب والأداء	جدول رقم (22-2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	هيكل التنظيمي لمؤسسة النشاط الاجتماعي و التضامن	شكل 1-2

الفهرس

قائمة المحتويات

I.....	كلمة شكر وتقدير :
II	الإهداء :
IV	ملخص :
أ.....	مقدمة عامة:
5.....	الفصل الأول: موارد البشرية وتدريبها وتقييمها.
6.....	تمهيد:
7.....	المبحث الأول : تقديم عام الإدارة الموارد البشرية.
7.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
8.....	المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .
9.....	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
10.....	المبحث الثاني :أساسيات حول التدريب
10.....	المطلب الأول :مفهوم التدريب
11.....	المطلب الثاني :أهمية و أهداف التدريب
12.....	المطلب الثالث :أنواع التدريب
14.....	المبحث الثالث:كيفية تقييم أداء العاملين
14.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
15.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
16.....	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

17: خلاصة
18: الفصل الثاني: دراسة تقييمية لتدريب المورد البشري في مؤسسة النشاط الاجتماعي و التضامن
19: تمهيد
20: المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
20: المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
20: المطلب الثاني: تعريف وتأسيس مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
21: المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
23: المبحث الثاني: تقييم التدريب لأداء المورد البشري في المؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
23: المطلب الأول: فترة تدريب الموظف حسب الرتب في المؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
24: المطلب الثاني: معايير تقدير الموظف لمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن
24: المطلب الثالث: تقييم الموظف بعد فترة التدريب لمؤسسة نشاط الاجتماعي والتضامن
26: المبحث الثالث: أسس المنهجية وتحليل الدراسة الميدانية
26: المطلب الأول: تحديد العينة وكيفية إختيارها
26: المطلب الثاني: أبعاد الدراسة
27: المطلب الثالث: تحليلي نتائج الدراسة
47: خلاصة
49: خاتمة عامة

الملاحق:

قائمة المراجع:

مقدمة عامة

مقدمة:

توطئة :

لقد اتسم الوقت الحاضر بالتطور والتغيير في جميع مجالات الحياة خاصة فيما يخص جانب التنظيمي للمؤسسات وأصبح على المؤسسات اللحاق بهذا التسارع ومجاراته وصولاً إلى التحكم فيه، من أجل أن تطور الخبرة الفنية للعاملين، وثقافتهم المهنية ولمسايرة هذه التغيرات الحاصلة في هذا المجال فرضت عليها تطوير مواردها المادية و البشرية بشكل مستمر لتكيف مع التطورات الحاصلة.

لذا أصبحت المؤسسة تعطي لمواردها البشرية الاهتمام البالغ عن باقي عناصر العمل الأخرى، وإيجاد طرق حديثة في إدارة مواردها البشرية من أجل المرونة والقدرة على التكيف باستمرار مع التطورات التنظيمية، المعاصرة.

وهذا بخلق جيل قادر على رفع كفاءة العمل، ولا يكون هذا إلا عن طريق تفعيل دور الإدارة من خلال عملية التدريب ومن أجل تطوير وتنمية قدرات والكفاءات الموارد البشرية، لذا فإن من أهم الوسائل الاستثمار في العنصر البشري في الوقت الحاضر هو " التدريب" والذي أصبح يحتل مكانة الصادرة في الأولويات عدد كبير من المؤسسات.

فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات الكافية لتحسين قدراتهم نحو أعمالهم الموكلة إليه، ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج في ما يتعلق بالتدريب بدون تتبع أدائهم والقيام بعملية تقييم أداء العاملين من الطرق المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من أجل تحكم الجيد في الدقة البرامج التي تعتمد عليها.

ولكن المؤسسة اليوم تحاول جاهدة القيام بعملية تطوير الخبرات والمعارف والقدرات عملها، وفي كيفية وضع قواعد عمل جديدة والفعالة و المتطورة وعلمية وهذا من خلال عملية التدريب للوصول إلى تنمية البشرية الصحيحة والفعالة، ولمعالجة هذا الموضوع تم تحديد الإشكالية التالية:

1/ تحديد الإشكالية:

- إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين في كل مؤسسات خاصة بعد اعتبارها أنها العامل الرئيسي في نجاحها، فهي القوة الحقيقية الدافعة نحو التقدم و التميز، فإن على المؤسسة أن تعتمد في التسيير لموظفيها من خلال الاهتمام بالدرجة الأولى بالتدريب كأحد أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة، حيث تهدف بصورة أساسية إلى تطوير القدرات الأفراد وإكسابهم مهارات والمعارف الجديدة، لذا تسعى جاهدة إلى تقييم أدائهم بشكل مستمر وذلك بموجب تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجزى مكافأتهم

بقدر ما يعملون وينتجون، ومما سبق ذكره نجد أنه من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في كل المستويات الإدارية يجب على المؤسسة الاعتماد أفضل البرامج التدريبية لمواردها البشرية وتقييم أحسن المهارات و القدرات عمالها، وعليها يتسنى لنا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تعتمد على التدريب كآلية لتنمية أداء مواردها البشرية؟
وعليه ندرج تحت تساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:
الأسئلة الفرعية:

- هل يساهم التدريب في تحسين أداء وتنمية الموارد البشرية؟
- هل يمثل إهمال المؤسسة للتدريب عقبة في مسارها؟

2/ الفرضيات :

- يساهم التدريب في تحسين أداء وتنمية الموارد البشرية
- يمثل إهمال المؤسسة للتدريب عقبة في مسارها

3/ أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع
- القدرة على دراسة الموضوع
- إكساب نوع من الخبرة والتجربة الميدانية من خلال الاحتكاك بالعمل.

ب- أسباب الموضوعية:

- ضعف الاهتمام بالتدريب و التطوير الموارد البشرية في المؤسسات
- توفر المعلومات حول موضوع الدراسة

- إفادة البحث العلمي

- الأهمية الكبرى لهذا الموضوع في تحقيق التنمية البشرية

4/ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في العديد من العناصر أهمها :

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة وتأثيره على إنتاجية العمال، وذلك بعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب.

- تبرز هذه الدراسة أهمية التدريب في تطوير وتحسين المهارات الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحسين جودة المنتوجات وتحسين أدائها .

- ساهمت هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية.

5/ أهداف الدراسة : الهدف من إنجاز هذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى الأغراض التالية:

- التعرف للمشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ومحاولة إيجاد حلول الممكنة.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

- تطوير ورفع كفاءة ومستوى أداء موظفيها.

- مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفين.

- التعرف على العنصر البشري في المؤسسة ومدى أهميته.

6/ منهج البحث:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة معاً، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة كالاستبيانات والمقابلات .

7/ أدوات جمع البيانات: تتمثل أهم الأدوات جمع البيانات مستخدمة في تقييم فعالية البرامج التدريبية وهي الاستبيان و المقابلة .

أ- **الاستبيان:** تطرقنا في بحثنا هذا إلى استخدام الاستبيانة متكونة من 20 سؤال مرتبطة بموضع دراستنا وتم توزيعها على 30 عينة وكانت الأسئلة واضحة وسهلة الفهم ولا تأخذ وقت في ملئها .

ب- **المقابلة:** كانت عبارة عن أسئلة شفوية موجهة إلى موظفين بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحثنا.

8/ صعوبة البحث

بحثنا هذا كغيره من البحوث لا يخلو من الصعوبات التي واجهتنا هي:

- إخفاء لبعض المعلومات فبعض المبحوثين لم يجيبوا بصراحة .

- صعوبة اجراء المقابلات مع العمال بسب كثرة انشغالهم ومعارضة الشديدة من طرف بعض المسؤولين.

- عدم ملائمة ساعات العمل للعمال مع موعد اجراء المقابلة .

9/تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتقسيم محتوى هذا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: بعنوان الموارد البشرية تدريبها وتقييمها حيث قسم بدوره إلى ثلاث مباحث،المبحث الأول ماهية الموارد البشرية ،أما المبحث الثاني أساسيات حول التدريب وفي الأخير المبحث الثالث كيفية تقييم أداء العاملين.

الفصل الثاني: تناول دراسة تقييمية لتدريب المورد البشري في مؤسسة النشاط الاجتماعي و الضامن، فقسمناه إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول تمثل في تقديم عام لمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن، والمبحث الثاني تقييم التدريب لأداء المورد البشري في المؤسسة ،المبحث الثالث أسس المنهجية وتحليل الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الموارد البشرية تدريبها وتقييمها

تمهيد:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات التي تكون ناتجة عن ضغوطات مفروضة سواء داخل البيئة المؤسسة أو خارجها. لذا تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال موردها البشري ، حيث يعتبر المورد البشري عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ، فهو ضمن أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة.

وإن كان المورد البشري بمثابة صورة المؤسسة، فإنها يجب تنمية كفاءتها ومهارتها، لذا تعمل المؤسسة على وضع خطط وبرامج تدريب لمواردها تتطابق مع مستوى تنظيمها و تتوافق مع أهدافها.

ولاشك أن عملية تقييم أداء العاملين، من العمليات الإستراتيجية في المؤسسات ،وذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، و التعرف على جوانب القوة و تعظيمها، ومعرفة جوانب القصور و الضعف ومحاولة علاجها، وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته إنما هو أداة ضرورية لتحسين مستمر.

وعلى هذا الأساس خصصنا فصلا" من دراستنا هذه حاولنا فيها التطرف باختصار إلى عرض مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية ثم التعرف على أساسيات التدريب وفي أخير ذكرنا كيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول : تقديم عام الإدارة الموارد البشرية.

يعتبر الاستثمار في العنصر البشري رأس مال رمزي وجوهري في الإدارة، ومن أهم النظم لتجسيد أفكار و أهداف المنظمة على أرض الواقع وهو الذي يسمح لها بالبقاء و الاستمرار .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

هناك عدة تعارف تشملها إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول :

-إدارة الموارد البشرية بأنها"الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع".¹

التعريف الثاني :

تعرف إدارة الموارد البشرية Management humane ressource

"هي سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها".²

التعريف الثالث :

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسيه ،و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتوحد أنماطهم السلوكية".³

التعريف الرابع:

"هي ذلك الجزء من الإدارة ، المتعلق بالعاملين وبالعلاقتهم داخل المشروعات على اختلافها ويهدف إلى تحقيق الكفاءة و العدل بين العاملين".⁴

- وعليه نستخلص من خلال تعاريف السابقة أن الإدارة الموارد البشرية:

¹ خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 31.

² عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص5.

³ بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية(المفاهيم و الأسس)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص19.

⁴ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 18.

"بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة ، بهدف الإستفادة القوي من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة ."

المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية : للموارد البشرية عدة اهداف نذكر منها مايلي:¹

1-تحقيق أهداف المنظمة:

1-إنتاج منتجات عالية الجودة .

2-تقديم خدمات متميزة.

3-تخفيض تكلفة الإنتاج مع عدم الإضرار بالجودة

4-تحديد أسعار تنافسية.

5- زيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة .

6-تعظيم قدرة المنظمات على البقاء و النمو و الاستمرار .

7-دعم المجتمع المحلي و الحفاظ عليه .

2-تحقيق أهداف العاملين في المنظمة :

1-الحصول على وظائف جيدة فرص وظيفية متميزة .

2-الحصول على أجور ومكافآت مادية تنافسية .

3-الحصول على دعم اجتماعي و صحي على مستوى الفرد و العائلة .

4- التأمين على الأفراد ضد مخاطر العمل المتنوعة .

5-دعم العاملين بعد بلوغهم سن التقاعد .

6-تنمية وتطوير العاملين من خلال التعلم و التدريب و التأهيل.

¹ عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008، ص 16.

7- دعم العاملين في جميع المناسبات .

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية .

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة و تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:¹

*كونها مركز لجذب المهم في المنظمة ، إذا بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

*كونها تتعامل مع الموارد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

*كون الجهد الذي يقدمه الموارد البشري في المنظمة جهداً تداوئياً يولد مخرجات تفوق قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد .

*العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي و العامل المشترك في تحريك قدرات و إمكانيات المادية للمجتمع .

*إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحني التعلم و تزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

*العنصر البشري هو استثمار جيد في زيادة كفاءته و مهاراته إذا أحسن تدريبه و تنميته.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف نذكر منها:²

1- تحليل العمل: يعني التعرف على أنشطة ومهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب.

2- تخطيط القوى العاملة: يعني تحديد احتياج المنظمة من أنواع و أعداد العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها.

3- الاختيار و التعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في السوق ، و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيارات و المقابلات الشخصية .

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 3.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص ص43-44.

4-تصميم هيكل الأجور : وتهتم بتحديد القيمة و الأهمية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها ، ودرجاتها ، كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام أجور .

كما أن لإدارة الموارد البشرية وظائف أخرى:¹

5-تصميم أنظمة الحوافز:حيث تمنح هذه الوظيفة مقابل عادل لأداء المتميز و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي و الجماعي و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6-تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين .

7-التدريب:تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومهارات العاملين، وتستخدم الأساليب و الطرق المناسبة وأن تقييم فعالية هذا التدريب.

8-تخطيط المسار الوظيفي: تعرف هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، وخاصة يخص النقل ، الترقية ، التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب

تعد عملية التدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ، هذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من المعارف و المهارات اللازمة

المطلب الأول: مفهوم التدريب

-هناك مفاهيم و تعاريف عديدة لتدريب نذكر منها:²

-التدريب كما يرى درة وصباغ 1986 : "جهد منظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم".

-التدريب هو: "نظام متكامل من المدخلات و العمليات و المخرجات المترابطة و المتداخلة ، يحتاج إلى تغذية عكسية حتى يتم عملية متابعة و تقويم عناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط".

¹ عادل حسن، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص ص 50-51.

² أسامة محمد جرادات، تدريبي الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 13.

- ويعرف فليبو flippo التدريب في كتابه "مبادئ الإدارة الموارد البشرية بأنه هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة الأداء و تنفيذ عمل معين".

-التدريب هو "عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة و المهارة".¹

-وفي أحداث تعريف للتدريب من قبل منظمة الأمم المتحدة (اليونسكو) بأن التدريب هو "رفع كفاءة البشرية بواسطة البشر من أجل البشر"²

ومن خلال ما سبق ذكره توصلنا من خلال تعاريف أن التدريب هو : "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العاملين بمجموعة من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة ورفع مستوى أداء الأفراد في العمل".

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب .

تسعى المنظمة من خلال التدريب إلى رفع مستوى أداء عاملها وعليه فإن أهمية التدريب يكمن فيما يلي :³

-يحسن أداء الفرد، و ينعكس ذلك في زيارة كمية إنتاجية و تحسين الجودة بأدنى تكلفة، و اقل جهد وفي أقصر وقت .

-التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.

-يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها.

-يؤدي التدريب إلى تخفيض نسب حوادث العمل .

-يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة .

ثانياً: أهداف التدريب

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص 63-64.

² أسامة محمد جردات، مرجع سابق، ص 14.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حماد، عمان، ط1، 2004، ص ص 101-102.

يعتبر التدريب بمثابة محرك ، أساسي في المنظمة عندما ترغب في تطوير كفاءتها وقدراتها البشرية لذا يظهر أهدافه فيما يلي:¹

- ضمان أداء العمل بفعالية و سد الثغرات التي توجد بين معايير أداء المحددة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- تأهيل العاملين لترقي إلى مناسب أعلى.
- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب و تصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه و انه يمكن الإشارة إلى أنواع التالية:²

أولاً:التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين:

و ينقسم التدريب إلى نوعين وهما:

أ-**التدريب الفردي:** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة وتعريفه بمهامه و وظيفته .

ب- **التدريب الجماعي:** ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة ، ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام .

ثانياً: التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

ويشمل نوعان هما:

أ-**التدريب في مواقع العمل:**يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة ويتم تدريبهم في المنظمة المعنية ضمن عملية تنسيقية و تعاونية مشتركة.

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص60-61.

² خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، ط2، 2009، ص ص140-142.

ب-التدريب خارج مواقع العمل :تكون في ظروف مماثلة لظروف العمل التي يستعمل فيها المتدربون ، وهنا تقوم المؤسسات بتهيئة ظروف خارج العمل مماثلة لظروف العمل في داخل لاكتساب المتدرب مهارة المطلوبة بأفضل طريقة ،وتكون برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإجرائها حسب اتفاق تبرمجه مع المنظمة المعنية.

ثالثا: التدريب بحسب وقت التنفيذ :

وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

1-التدريب قبل الخدمة أو التعيين: (التدريب الإعدادي أو التأهيلي):ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي يقوم به ،والغرض من هذا النوع إعداد وتجهيز الفرد و تهيئته لتقبل ظروف العمل وإيجاد الملائمة بين الفرد وبيئة 13الجديدة .التي يعمل فيها ويمكن تعريفه بأنه الأساليب و النماذج إلى المستخدمة أو بالموارد و الآلات المستعملة وكيفية استخدامها .

2-التدريب بعد التعيين المباشر:يهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمؤسسة و الأعمال التي يجب مزاولتها يمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى ولذا التدريب أثر كبير على سلوك وشخصية الفرد أثناء عمله في الأشهر الأولى.

3- التدريب أثناء العمل: ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة وحتى نهاية خدمة لأي سبب من الأسباب ، يهدف هذا النوع إلى تنمية العاملين و تطويرهم بما يتفق مع متغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها ، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم .

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و الطباعة، عمان، 2008، ص ص 55-60.

المبحث الثالث: كيفية تقييم أداء العاملين

تسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكد من النشاطات و المخرجات المرتبطة بأداء العاملين هذه النشاطات هي بنفس الوقت تتحدد وفقا لإستراتيجية المنظمة .

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

لقد تعددت تعريف حول تقييم أداء العاملين وعليه نتطرق إلى تعريف التالية:¹

التعريف الأول: أداء العاملين هو " وسيلة لقياس أداء الفردي و الجماعي للعاملين و الحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها ".

التعريف الثاني: "يعتبر تقييم أداء العاملين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و هو كذلك نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ".

التعريف الثالث: "قياس إنتاجية الفرد من خلال فترة زمنية معينة، و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"

التعريف الرابع: هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون.²

ومن خلال التعاريف التالية يمكن القول : تقييم أداء العاملين هو "تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهارات فنية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية ، و هذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة ".

¹ عبد البارى إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 82.

² بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص ص 18-20.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

هناك أهمية بالغة في عملية تقييم أداء العاملين نظراً لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية نذكر منها: ¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويعتمد على فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية:
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أي أن تقييم السلم أداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية.
- **وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت:** أي أن المكافآت التي تقدم للعاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لقوله تعالى " وليس للإنسان إلا ما سعى".
- **إنجاز عمليات النقل والترقية:** أي أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد العاملين من حيث المهارات والقدرات، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءة العلمية.
- **ثانياً: أهداف تقييم الأداء العاملين.**

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي: ²

1- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لندنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 137.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 148.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

تتعدد طرق تقييم الأداء، وستعرض هنا لبعض الطرق أكثر شيوعاً، ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:¹

- 1- **طريقة قائمة معايير التقييم:** هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً و أبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء العاملين من خلال مقياس درجات تحدد مستويات المختلفة ويكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم الأداء.
- 2- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسية تنازلياً من الحسن إلى أسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على المعايير ، وإنما يتم ترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة الترتيب العاملين بحسب أدائهم.
- 3- **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد، وفق لذلك ثنائيات أو (زوجيات) ومن المقارنات يتحدد ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم.
- 4- **طريقة 360 درجة:** يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به. وبعده طرق وأزمة في آن واحد، واستخدام عدة طرق مثل: قوائم التعظيم، الإدارة بأهداف، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطول الوقت.
- 5- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه و صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم قدرات التنافسية)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 419-420.

خلاصة:

يعتبر المورد البشري بمثابة القلب النابض لإدارة لأنها تضطلع بوظائف تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

لذا لا توجد أي منظمة ناجحة دون إدارة الموارد البشرية فإن هذا العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية من خلال إعداده وتنميته وتحسين أدائه. وعلى هذا فالتدريب يعتبر من بين أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد. وعليه فتقييم أداء العاملين اثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحققه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء ذو فعالية يجب أن تعود على المنظمة بالإيجابية من تحقيق النمو و الاستقرار والتكيف.

الفصل الثاني

دراسة تقييمية لتدريب المورد البشري في مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن

تمهيد:

يعد الجانب الميداني حجر الزاوية في أي بحث أو دراسة، لأنه لا يمكن فهم ظاهرة ما وإستيعابها نظريا فقط، دون إسقاطها على الواقع وهذا ما إستدعى منا ضرورة النزول إلى الميدان، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي ستعرض فيها مختلف الخطوات المتبعة في دراستنا الميدانية بشيء من التفصيل والتي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية، منهجية البحث، ميدان إجراء البحث، تحديد عينة وكيفية إختيارها، ثم نتطرق في الأخير إلى النتائج المستخلصة من أسئلة الإستبيان الذي استعملناه أثناء عملية دراستنا التطبيقية ثم عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن.

ومنه نتطرق إلى المطالب التالية:¹

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن.

قبل التطرق إلى تعريف مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن والنظام القانوني لها من خلال هذا التقرير نتطرق إلى مراحل تطورها، حيث أن بعد الإستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الصحة والسكان تسمى مصلحة الحماية الاجتماعية التي تقوم بمتابعة الأشخاص ذوي العاهات والحرص بصفة عامة على حماية الفئة الهشة مع مراعاة حقوقهم وسلا متهم وكذا تماشياً مع التطورات الإقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي سنة 1996 أنشأت على مستوى كل ولاية مديرية وذلك لتنظيم قواعد ومصالح النشاط الاجتماعي الولائي وكذا القرار الوزاري المؤرخ في 17 مارس 1998 المتضمن بمهام مديريات النشاط الاجتماعي في الولاية.

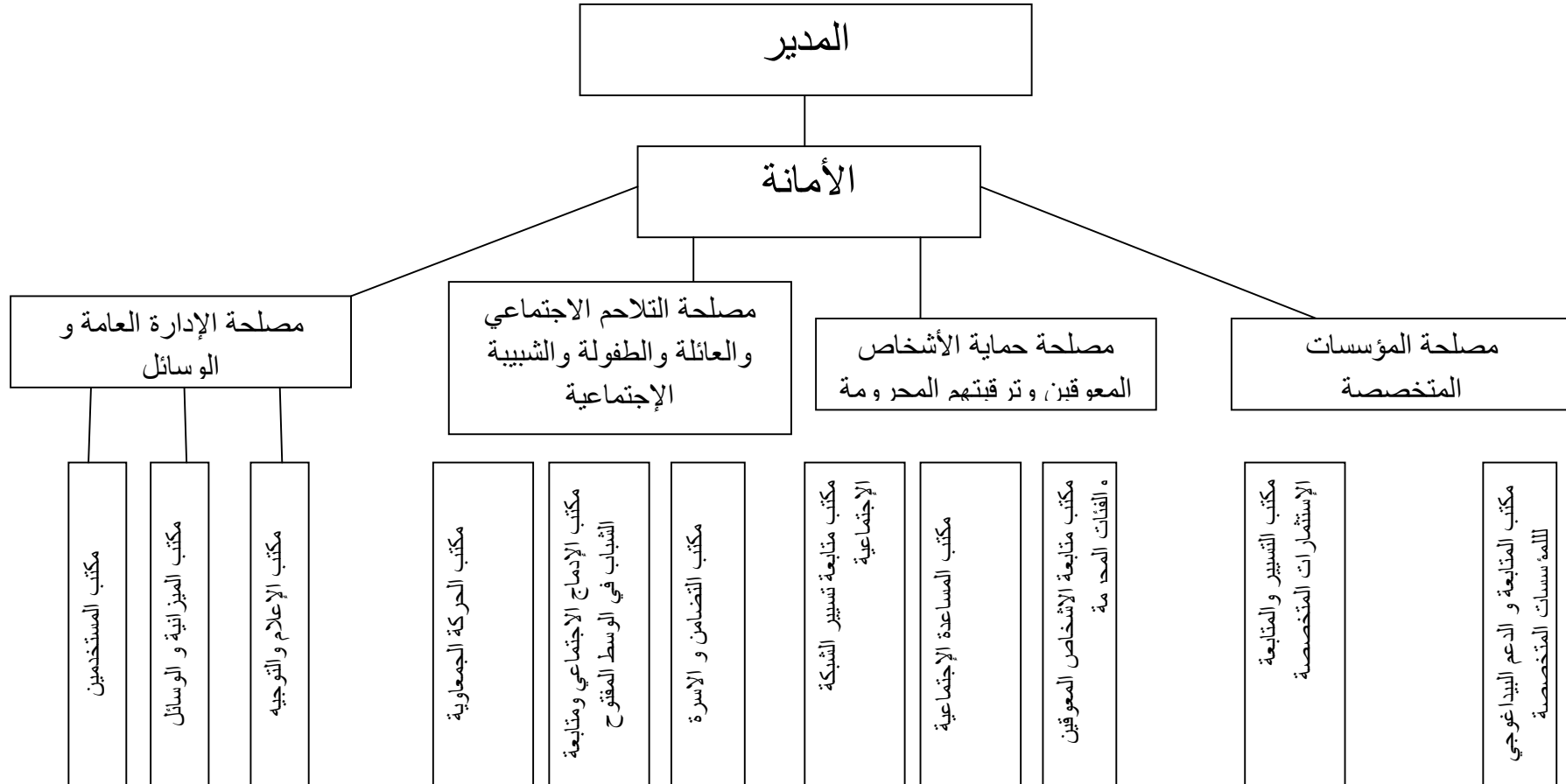
المطلب الثاني: تعريف وتأسيس مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن

- (1) **تعريف القطاع:** مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنياً ووظيفياً لوزارة التضامن الوطني والأسرة أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-471 والمؤرخ في 18/12/1996 والذي يقوم بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تاطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها وتحديد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح النشاط الاجتماعي في الولاية وسيرها وهو تابع لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.
- (2) **تأسيسها:** تأسست مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن يوم الأحد 22 جمادى الأولى 1430 هـ الموافق لـ 17 ماي 2009، حيث تفضل معالي الوزير التضامن والأسرة والجالية الوطنية بالخارج الدكتور جمال ولد عباس بتدشينها.

¹ مصلحة المستخدمين لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن

1- الهيكل التنظيمي:



المصدر: مصلحة المستخدمين لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن

2- مهام مؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن:

- إن من مهام مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن أنها تدير من قبل المصالح المكلفة بالمؤسسات المتخصصة بترقية الاجتماعية الفئات المحرومة وتتضمن على وجه الخصوص عبر النشاطات التالية:¹
- المساهمة في إعداد أدوات البيداغوجية الضرورية بالتكفل في المراكز المتخصصة بالفئات المحرومة وذوي الاحتياجات الخاصة.
 - السهر على تطبيق برامج التعلم وإعادة التربية والتكفل بالأشخاص التي تعاني من أمراض جسدية نفسية واجتماعية.
 - متابعة وتقييم بصفة دائمة للتسيير من الجانب الاجتماعي و المهني اتجاه الأشخاص ذوي احتياجات الخاصة.
 - متابعة العمليات المخططة في ما يتعلق بالبناء، وإصلاح، والترميم وإعادة تجهيز المشاريع والمؤسسات التابعة لقطاع الحماية الاجتماعية.
 - احصاء الأشخاص المعاقين وتنظيم جهاز منح بطاقة معاق.
 - تنظيم جهاز تسيير المساعدة والتكفل بذوي الفئات المحرومة التي تعيش في شقاء.

¹ مصلحة المستخدمين لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن

المبحث الثاني: تقييم التدريب لأداء المورد البشري في المؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن

المطلب الأول: فترة تدريب الموظف حسب الرتب في المؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن

- تعيين على الإدارة تنظيم دورات تدريب وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف لمهامه الجديدة.

- تحدد شروط الالتحاق بفتريات تدريبية وتحسين مستوى وكيفيات تنظيمية ومدته عن طريق تنظيم المؤسسة.

- أما فيما يخص مدة التدريب تختلف من رتبة إلى أخرى حسب القوانين الأساسية المنصوص عليها وباختلاف الأصناف الذين ينتمون إليها: قانون أساسي لأسلاك المشتركة (04-08).

(1) **المدة التجريبية للموظف:** وهذه المدة تختلف حسب الرتب⁽¹⁾ :

- الرتبة من 01 إلى 07 فترة التدريبية هي 3 أشهر.

- الرتبة من 08 إلى 09 فترة التدريبية هي 6 أشهر.

- الرتبة من 09 إلى 10 فما فوق فترة التدريبية هي 9 أشهر.

والغاية من الفترة التجريبية هي اختبار القدرات والمهارات وبعد انتهاء المدة التجريبية يكون مصير الموظف إما التثبيت أو التنزيل أو التسريح أو إعادة فترة التجربة وكل هذه العملية تقوم بها لجنة متساوية الأعضاء وأحد النتائج يكون بناء على تقرير كامل مفصل.

(2) **التدريب حسب الرتبة:**

- صنف من 01 إلى 07: مدة تدريب 3 أشهر برتبة (عون إداري، عون حفظ البيانات، مربي متخصص رئيسي).

- صنف 08 إلى 09: مدة تدريب 9 أشهر برتبة (ملحق إداري، مربي مساعد، عون إداري رئيسي).

- صنف 11 فما فوق: مدة تدريب 9 أشهر برتبة (محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سامي في إعلام آلي، تقني في إحصاء).

¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد46، 16 يوليو 2006م، 20 جمادى الثانية عام 1427هـ.

المطلب الثاني: معايير تقدير الموظف لمؤسسة النشاط الاجتماعي والتضامن

هي معايير تختلف من إدارة خاصة إلى عامة وكذلك المؤسسات لكن هذا لا يمنع من وضع معايير وهذا ما جاء في التعليمات 05 المؤرخة في 1968 وتتمثل فيما يلي:¹

- القدرة الجسدية
 - الحضور الدائم والخدمات
 - نوعية الخدمات
 - اتخاذ جميع التدابير والاحتياطات في تقديم الخدمة
 - السرعة في التنفيذ
 - المعلومات المهنية
 - روح المبادرة
 - التنظيم
 - القيادة
 - المبادرة
- لكن كل هذه المعايير ليست دقيقة في تقدير إمكانيات الموظف.

المطلب الثالث: تقييم الموظف بعد فترة التدريب لمؤسسة نشاط الاجتماعي والتضامن

يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة التالية:²

- * يهدف تقييم الموظف بعد خضوعه إلى فترة التدريب إلى :
 - الترقية في الدرجات.
 - الترقية في الرتبة.
 - منح امتيازات مرتبطة بالمرادودية وتحسين الأداء.
- * يركز تقييم الموظف بعد فترة تدريبية على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية

¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، نفس المرجع.

² مصلحة المستخدمين لمدرية النشاط الاجتماعي و التضامن

- الكفاءة المهنية
 - الفعالية والمردودية.
 - كيفية الخدمات.
- * بعد إنتهاء من مدة تدريب الموظف يتم:
- إما ترسيم المترين في رتبته.
 - وإما إخضاع الموظف لفترة تدريب أخرى لتحسين المدة ولمرة واحد فقط .
 - وإما تسريح المتدرب دون إشعار مسبق أو تعويض.

المبحث الثالث: أسس المنهجية وتحليل الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحديد العينة وكيفية إختيارها

بناء على أنه من الصعب في الدراسات السوسولوجية أنه يتطرق إلى دراسة مجتمع ما، يسمح كامل الأفراد هذا المجتمع قمنا بإختيار عينة من هذا المجتمع وذلك نتيجة اختصاصنا في موضوع بحثنا وتمكن من الحصول على المعلومات بدقة.

ويمكن تعريف العينة بأنها "جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا.

غن طريقة اختيار العينة تختلف بطبيعة المواضيع وتعتبر كمرحلة مهمة في البحث الميداني، ولجأنا إلى مؤسسة النشاط الاجتماعي و التضامن كانت الغاية منه معرفة دور التدريب وتأثيره على تنمية أداء الموارد البشرية في تسيير المؤسسة، وقد احتوت عينة البحث على ثلاثون حالة عينة طبيعية .

المطلب الثاني: أبعاد الدراسة

أ- **البعد المكاني:** لقد تم اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة النشاط الاجتماعي و التضامن في الحي الإداري بولاية عين الدفلى، وكان اخيار لهذه المؤسسة تكون الظروف ملائمة ومناسبة من مكان آخر، وكذلك الوصول إلى معطيات ومعلومات وتسهيلات مقدمة من طرف العاملين بها، بحيث يعمل في المؤسسة حوالي 56 عامل .

ب- **البعد الزمني:** امتد زمن الدراسة النظرية من شهر ديسمبر إلى أواخر شهر جانفي، حيث تم جمع المراجع المتعلقة من مختلف كتب الجامعة، أما فيما يخص زمن الدراسة في الاستطلاعية من بداية 21 فيفري إلى يوم 21 مارس والتمثلة في مجموعة من اللقاءات والمناقشات والحوار وذلك بحضور كل يوم الثلاثاء إلى مؤسسة النشاط الاجتماعي و التضامن.

ويعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية من 28 أفريل إلى 02 ماي المتعلقة بأسئلة الاستبيان أما المرحلة الثالثة وهي آخر مرحلة قمنا بها وقد تميزت بالتنظيم المحكم والقيام بالإعداد النهائي للبحث وذلك من خلال تحليل المعلومات وتفرغ الجداول وتحليل النتائج.

المطلب الثالث: تحليلي نتائج الدراسة

البيانات الشخصية:

(1)

الجدول رقم (2-1): توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة من فئة الذكور بلغت نسبتهم 66.7%، أما الإناث فنسبتهم قليلة مقارنة بالذكور، حيث بلغت نسبتهم 33.3%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث لان العمل في الإدارة يناسب الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع السائد.

الجدول رقم (2-2): توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة %	التكرار	العمر
76.7%	23	أقل من 25 سنة
16.7%	5	من 25 إلى 35 سنة
6.7%	2	من 35 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل 25 سنة حيث بلغت نسبتهم 76.7%، أيضا بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة بحوالي 16.7%، أما الذين أعمارهم تفوق 35 سنة تبلغ حوالي 6.7%، إذن نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بنسبة كبيرة جدا وهذا لأن الشباب هم الفئة النشطة في مجال العمل ولديهم سرعة في الأداء وتمتعهم بقدرات عقلية وجسدية ويتميزون بالحيوية في العمل.

الجدول رقم (2-3): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
36.7%	11	متوسط
20%	6	ثانوي
43.3%	13	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول نجد أن تقريبا كل العاملين في المؤسسة متحصلين على شهادات جامعية، وذلك بنسبة 43.3%، أما المتحصلين على مؤهل علمي ثانوي تبلغ نسبتهم 20%، أما نسبة المتحصلين على شهادة متوسط قدرت 36.7%، من هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المتحصلين على الشهادات الجامعية، وبأن المؤسسة تحتاج لهم ولمؤهلاتهم العلمية ولتخصصاتهم المختلفة بحكم أن كل عامل يعمل حسب تخصص في ذلك المجال .

الجدول رقم (2-4): توزيع المبحوثين حسب الدخل الشهري:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
73.3%	22	من 18000 دج إلى 30000 دج
26.7%	8	من 30000 دج فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا جليا من خلال الجدول كشف الرواتب أن أكثر نسبة سجلت كانت لمبلغ من 18000 دج إلى 30000 دج بنسبة قدرت 73.3%، أما المرتبة الثانية فقدر بمبلغ 30000 فما فوق، وهذا راجع إلى ان الدخل الشهري يتحدد بحسب الوظيفة.

المحور الأول: بيانات المتعلقة أثناء فترة التدريب

الجدول رقم (2-5):

الرقم	الفقرة	متوسط	إنحراف	الأهمية النسبية
01	التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة	2.40	1.163	3
02	تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل مؤسسة وتم رفضه	2.40	1.102	3
03	نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية	1.93	1.230	1
04	الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف	3.23	1.278	1
05	البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في سد فراغات في أداء الموظف الحالي	2.50	1.383	2
06	لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول إلى المستوى المرضي في مجال التدريب	1.90	1.213	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على ما ورد في الجدول الاستبيان فإن علاقة التدريب بأداء المورد البشري هي علاقة إيجابية لأن المتوسط الحسابي للعبارات المحور الأول مرتفعة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين (التدريب و الأداء):
 - يتضح من الجدول (2-5) أن أكثر فقرات المحور أثناء فترة التدريب ذات أهمية هي فقرة الموافقة على الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف بدرجة أولى، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية لها صلة مباشرة بطبيعة عمل الموظفين وذلك أثناء فترة تدريبهم مما يعكس الوصول إلى مستوى مرضي من الأداء وكافٍ لسد حاجيات المؤسسة من كفاءات وخبرات.

الجدول رقم (2-6): توزيع المبحوثين حسب الالتحاق ببرامج تدريبية:

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة	أوافق بشدة	08	26.7%
	أوافق	09	30%
	محايد	07	23%
	لا أوافق	05	16.7%
	لا أوافق بشدة	01	3.3%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

تتمثل رأيتنا لهذا الجدول في إطار لقراءة الوصفية والتحليلية للجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا على إلتحاقهم ببرامج ودورات تدريبية بنسبة قدرت 30%، أما الإجابة على موافق بشدة منخفضة نسبيا قدرت 26.7%، محايد بنسبة 23%، لا أوافق بنسبة 16.7%، لا أوافق بشدة بنسبة 3.3%، ونظرا لأن نسبة المتفاوتة بنسب قليلة نوعا ما وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في مجال تقديم دورات تدريبية لموظفيه بغية رفع من كفاءتهم في العمل لذا جل العمال التحقوا ببرامج تدريبية من قبل المؤسسة.

الجدول رقم (2-7): توزيع المبحوثين حسب طلب أو رفض دورة تدريبية

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل المؤسسة وتم رفضك	أوافق بشدة	07	23.3%
	أوافق	11	36.7%
	محايد	05	16.7%
	لا أوافق	07	23.3%
	لا أوافق بشدة	-	
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أنه كانت أعلى إجابة لموافق بنسبة قدرت 36.7%، يليها بنفس النسبة 23.3% لكل من اوافق بشدة ولا اوافق، وفي الاخير محايد بنسبة قدرت 16.7%، من خلال قراءتنا يمكن القول أن اختلاف هذه الإجابات راجع الى كل من تقدم بطلب دورة تدريبية قبل بالرفض، والسبب يعود ان المؤسسة هي من تقرر تقديم برامج تدريبية حسب ما تراه مناسب لاحتياجاتها لهذه الدورات واحتياج موظفيها.

الجدول رقم (2-8): توزيع المبحوثين حسب نظام التدريب في المؤسسة

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكاف لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين	أوافق بشدة	15	50%
	أوافق	08	26.7%
	محايد	03	10%
	لا أوافق	02	6.7%
	لا أوافق بشدة	02	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

بناءً على ما ورد في الجدول أعلاه نرى ان اغلب الافراد العينة اختاروا اجابة موافق بشدة قدرت نسبتهم 50%، اوافق بنسبة 26.7%، محايد بنسبة 10%، مع تساوي اجابة لا اوافق ولا اوافق بشدة حيث قدرت نسبتهم 6.7%، ونستنتج على ان هذا راجع ان نظام التدريب الحالي فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين مما يسمح لهم من زيادة في مستوى قدراتهم وخبراتهم في مجال عملهم .

الجدول رقم (2-9): توزيع المبحوثين حسب الدورات التي تقدمها المؤسسة

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف	أوافق بشدة	02	6.7%
	أوافق	09	30%
	محايد	05	16.7%
	لا أوافق	08	26.7%
	لا أوافق بشدة	06	20%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نرى ان اكبر نسبة كانت مرتفعة لاجابة افراد العينة على ان الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عملها وقدرت نسبتهم 30%، فيما اجابة اخرون بعدم الموافقة الدورات لطبيعة عملهم قدرت نسبتهم 26.7%، يليه اجابة عدم موافقتهم بشدة بنسبة قدرت 20%، اما بقية الموظفين بقوا محايدين بنسبة 16.7%، اما نسبة 6.7% رجعت الا اجابة موافق بشدة، رأيتنا لهذه الاختلافات في الاجابات توضح لنا ان المؤسسة تعمل على تقديم دورات تدريبية بحسب طبيعة عمل الموظف لمساعدتهم على توافق الدورات مع عملهم لاداء عال وراق.

الجدول رقم (2-10): توزيع المبحوثين حسب البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة بشكل مباشر في سد الفراغات في اداء الموظف الحالي	أوافق بشدة	09	30%
	أوافق	09	30%
	محايد	03	10%
	لا أوافق	06	20%
	لا أوافق بشدة	03	10%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات توافق الآراء من موافق الى موافق بشدة حيث قدرت نسبتهم 30%، ويليه مباشرة عدم الموافقة والتي قدرت 20%، مع نسب متباينة من محايد الى عدم الموافقة بشدة بنسبة 10%، نستنتج من خلال ما تطرقنا اليه ان البرامج التي تقدمها المؤسسة تسد الفراغات في اداء الموظف من خلال اكساب الموارد البشرية معارف وخبرات ومهارات جديدة.

الجدول رقم (2-11): توزيع المبحوثين حسب وصول المؤسسة لمستوى التدريب

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
لا تزال المؤسسة في بداية الطريق للوصول الى المستوي المرضي في مجال التدريب	أوافق بشدة	15	50%
	أوافق	09	30%
	محايد	02	6.7%
	لا أوافق	02	6.7%
	لا أوافق بشدة	02	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يمثل الاتجاه العام للجدول غلبة فئة الموافقين بشدة على ان المؤسسة لا تزال في بداية الطريق للوصول الى مستوى مرضي في مجال التدريب حيث قدرت نسبتهم 50%، يليه مباشرة الموافقين على هذه الفقرة قدرت نسبتهم 30%، كما نلاحظ ايضا تساوي الاراء من محايد الى عدم موافق الى عدم الموافقة بشدة بنسبة 6.7%، يتضح لنا اذن ان المؤسسة لا تزال في بداية الطريق في مجال التدريب وهذا راجع إلى كون المؤسسة لا تعتمد على التدريب كأهم أولوياتها ،إنما تلجأ إليه لفترات استثنائية فقط.

المحور الثاني : بيانات متعلقة بعد فترة التدريب

الجدول رقم (2-12):

الرقم	الفقرة	متوسط	انحراف	الأهمية النسبية
07	عند اجتيازك لفترة التدريب هل كانت المدة المخصصة للدورة تدريبية كافية	2.57	1.223	2
08	الأدوات و الأساليب مساعدة في التدريب	2.60	1.276	1
09	يوفر التدريب للمتدربين المشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات و المعارف بينهم	1.50	0.682	6
10	قيامك بفترة التدريب هل تم تجسيده ووضع الأمثلة الواقعية و التطبيق المباشر	2.60	1.329	1
11	بعد التدريب و اجتيازه أنت قادر على أداء عملك	2.30	1.236	3
12	التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية	2.30	1.343	3
13	أنت راضى على أداء عملك الوظيفي	1.93	1.202	5
14	تقدم المؤسسة سياسة واضحة و محددة للحوافز و الترقية	2.20	1.243	4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على ما ورد في الجدول الاستبيان ،فان علاقة التدريب بالأداء المورد البشري هي علاقة ايجابية لان المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني مرتفعة بمعنى ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين (التدريب و الأداء):

من خلال بيانات الجدول (2-12) أن أكثر فقرات المحور بعد فترة التدريب ذات أهمية هما الفقرتين الثامنة الموافقة على ان الأدوات و الأساليب مساعدة في التدريب و الفقرة العاشرة الموافقة على ان التدريب تم تجسيده على ارض الواقع و تطبيق المباشر ،وان دل هذا فانه يدل على ان المؤسسة اعتمدت على أدوات و أساليب مساعدتها على القيام ببرامج تدريبية مما يسمح للموظفين بعد اجتيازهم لهذه الفترات تطبيقها على الواقع مما يساهم على رفع من مستوى الأداء الوظيفي في العمل.

الجدول رقم (2-13): توزيع المبحوثين اجتياز فترة التدريب

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
عند اجتيازك لفترة التدريب هل كانت المدة المخصصة للدورة التدريبية كافية	أوافق بشدة	08	26.7%
	أوافق	07	23.3%
	محايد	05	16.7%
	لا أوافق	10	33.3%
	لا أوافق بشدة		
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم اجابات تمحورت بعدم الموافقة بشدة على فترة التدريب المخصصة بنسبة تراوحت 33.3%، و موافق بشدة بنسبة 26.7%، عدم الموافقة بنسبة 23.3%، محايد بنسبة 16.7%، و هذا راجع كون المدة المخصصة للتدريب غير كافية لسد الحاجيات الموظفين و تحسين أدائهم.

الجدول رقم (2-14): توزيع المبحوثين حسب الأدوات و الأساليب المستعملة

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
الأدوات و الأساليب مساعدة في التدريب	أوافق بشدة	08	26.7%
	أوافق	06	20%
	محايد	08	10%
	لا أوافق	06	26.7%
	لا أوافق بشدة	02	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تتمثل رأيتنا لهذا الجدول تساوي الإجابتين بين موافق بشدة و محايد و تراوحت نسبتهم بين 26.7 %، مع تساوي الإجابتين موافق و غير موافق حيث بلغت نسبتهم 20%، و أخيرا غير موافقين بشدة بنسبة 6.7%، وهذا يعود أن الأدوات و الأساليب مساعدة في التدريب و ذلك لتمكين من استيعاب المعلومات المقدمة لهم.

الجدول رقم (2-15): توزيع المبحوثين حسب المشاركة و النقاش

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
يوفر التدريب المشاركة و النقاش و تمكين المتدرب من تبادل الخبرات و المعارف بينهم	أوافق بشدة	18	60%
	أوافق	09	30%
	محايد	03	10%
	لا أوافق	-	-
	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا جليا من خلال الجدول في إطار القراءة الوصفية و التحليلية إن اغلب أفراد العينة أجابوا بموافقين بشدة على توفر المشاركة و النقاش في التدريب بنسبة قدرت 60%، و موافقين بنسبة قدرت 30%، إلى محايد بنسبة 10%، و بالتالي يمكن القول ان التدريب يسمح للمتدربين بإدلاء آرائهم بكل حرية و عدم وجود قيود و عراقيل لمشاركة و النقاش و هذه يساعد على تبادل الكفاءات و الخبرات في مجال عملهم.

الجدول رقم (2-16): توزيع المبحوثين حسب تجسيد التدريب في الواقع

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
قيامك بفترة التدريب هل تم تجسيده ووضع أمثلة واقعية و تطبيق المباشر	أوافق بشدة	08	26.7%
	أوافق	07	23.3%
	محايد	07	23.3%
	لا أوافق	05	16.7%
	لا أوافق بشدة	03	10%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يمثل الاتجاه العام للجدول غلبة الفئة الموافقين بشدة قدرت نسبتهم 26.7%، كما نلاحظ تساوي الآراء من موافق إلى محايد قدرت نسبتهم 23.3%، كما أجابوا على عدم الموافقة بنسبة 16.7%، إلى عدم الموافقة بشدة نسبتهم 10%، وعليه نستنتج أن كل من قام بعملية التدريب و اجتيازه جسده بوضع أمثلة واقعية و تطبيق مباشر.

الجدول رقم (2-17): توزيع المبحوثين حسب القدرة على أداء العمل

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
بعد التدريب و اجتيازه أنت قادر على أداء عملك	أوافق بشدة	11	36.7%
	أوافق	07	23.3%
	محايد	04	13.3%
	لا أوافق	08	26.7%
	لا أوافق بشدة	-	
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على ما ورد في الجدول نرى أن أغلبية أدلوا بموافقتهم بشدة على أنهم قادرين على أداء عملهم وقدرت نسبتهم 36.7%، مقارنة بعدم موافقتهم لذلك بنسبة 26.7%، و موافقين بنسبة 23.3% ، ومحايد بنسبة 13.3% إذن نستنتج أن التدريب يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

الجدول رقم (2-18): توزيع المبحوثين حسب تغير التدريب لصورة المستقبلية

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية	أوافق بشدة	13	43.3%
	أوافق	05	16.7%
	محايد	02	6.7%
	لا أوافق	10	33.3%
	لا أوافق بشدة		
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة وافقوا و بشدة و بإجماع على أن التدريب يمكنهم من تغيير صورتهم المستقبلية وعليه قدرت نسبتهم 43.3%، أما عدم موافقين بنسبة 33.3%، أما الموافقين بلغت 16.7%، و المحايدين قدرت نسبتهم 6.7%، من هنا نستنتج ان التدريب يمكن الموظفين من القدرة على الإبداع و الابتكار في عملهم .

الجدول رقم (2-19): توزيع المبحوثين حسب الرضا على الأداء

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
أن تراضي عن أدائك الوظيفي	أوافق بشدة	14	46.7%
	أوافق	10	33.3%
	محايد	02	6.7%
	لا أوافق	02	6.7%
	لا أوافق بشدة	02	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة الموافقين بشدة حيث بلغت 46.7%، يليها إجابة موافق بلغت نسبتهم 33.3%، ونلاحظ كذلك تساوي كل من محايد ولا يوافق ولا يوافق بشدة بنسبة قدرتها 6.7%، ومنه يمكن القول أن جل الموظفين راضين على أدائهم لعملهم وهذا يعتبر دافع قوي نحو تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

الجدول رقم (2-20): توزيع المبحوثين حسب تقدير المؤسسة للحوافز و الترقيات

الفقرة	-	تكرار	نسبة %
تقدم المؤسسة سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات	أوافق بشدة	12	40%
	أوافق	08	26.7%
	محايد	02	6.7%
	لا أوافق	02	26.7%
	لا أوافق بشدة		
المجموع		30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموافقين بشدة نالت أعلى نسبة قدرت 40%، مقارنة مع الموافقين حيث بلغت نسبتهم 26.7% مع نفس النسبة لعدم الموافقين على ذلك قدرت 26.7%، أما بالنسبة للمحايدين قدرت 6.7% وهي أقل نسبة، وعليه نستنتج أن المؤسسة تقدم حوافز وترقيات للموظفين لتحفيزهم أكثر على العمل وزيادة من مستوى كفاءاتهم.

الجدول رقم (2-21): الصدق و الثبات لألفا كرومباخ.

X	معامل ألفا كرومباخ	الدلالة الإحصائية
Y		
2	0.80	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بما ان معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا اكبر من 60% والذي قدر بـ 0.80% هذا مؤشر جيد ومناسب لإتمام الدراسة.

جدول رقم (2-22): العلاقة الإحصائية بين التدريب والأداء

الدلالة المعنوية	معامل الارتباط برسون
0.001	0.73 * *

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

* * مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

هناك علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين y, x ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة المعنوية 0.01.

الاستنتاج العام:

لقد توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج التالية :

- 1- التدريب يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة ويساعد على تسهيل عمل الموظف.
- 2- كما يمكن التدريب الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.
- 3- التدريب يمكن الموظف من إمتلاك القدرة على الإبداع والإبتكار وتطوير أعماله.
- 4- التدريب يجعله يستطيع تسليم كافة الأعمال التي إنجازها بكل سرعة .
- 5- التدريب يمكن الموظف من إيجاد مخطط جديد للعمل بأكثر فاعلية وتنوع

خلاصة:

الأسس المنهجية وتحليل النتائج الدراسة الميدانية ، قمنا بعرض أولاً تحديد العينة وطريقة اختيارها وثانياً تطرقنا إلى أبعاد الدراسة، وأخيراً قمنا بتحليل نتائج دراستنا من خلال عرض الاستمارة الاستبيان والتعليق عليها وفي الأخير الاستنتاج العام.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تمكننا من خلال دراستنا لموضوع "دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة" على أن المورد البشري من أهم المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها أي مؤسسة، حيث تعتبر جودة وكفاءة إدارة المؤسسة تتوقف على إدارة الموارد البشرية.

1- إختبار الفرضيات:

بعدما تطرقنا إلى نتائج التي توصلنا إليها من الدراسة النظرية والميدانية إلى مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

مدى تحقق الفرضية الأولى: يساهم التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية هذا صحيح لأن التدريب المورد البشري أهمية بالغة وأساسية فلا يمكن للمؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف وخبرات ومهارات جديدة ويعد وسيلة لزيادة الانتماء العاملين وتحفيزهم على العمل.

مدى تحقق الفرضية الثانية: إهمال المؤسسة لتدريب يمثل عقبة في مسارها هذا صحيح، يعد التدريب عقبة في تسيير الموارد البشرية إن إهمال المؤسسة لعامل التدريب يعد مشكلا كبيرا، نظرا لماله من ارتباط مباشر بالنسبة أداء وقدرات موظفيها.

2- النتائج:

من خلال ما قدمناه في ورقتنا نستخلص النتائج التالية:

- 1) يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة .
- 2) أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية، كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية.
- 3) يهدف التدريب إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة في العمل.
- 4) من السبل المؤدية إلى تحقيق أداء عال وراقي داخل المؤسسة، هي استعمال الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين، ورفع مستوى أدائهم مما يساعد في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

3- الاقتراحات:

ومنه إرتابنا إلى جملة من الاقتراحات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعمليات التدريب في المؤسسات من أجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي للعاملين.

خاتمة

- على المؤسسات أن تراعي شمولية البرامج التي يتم إخضاع الموظفين لها، فشمولية تلك البرامج تساهم بشكل كبير في تعزيز قدراتهم وكفاءتهم.
 - على المؤسسات أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها فتنوع البرامج تساهم بشكل كبير في رفع من مستوى الأداء العاملين وتحقيق أهداف.
- 4-أفاق البحث:** ويبقى المجال مفتوحاً أمام، بحوث أخرى في نفس الميدان تتناول جوانب وزوايا مختلفة متعلقة بأداء الموارد البشرية باعتبارها المورد الأساسي في المنظمات حيث لا يمكن أن تنجح أي إستراتيجية دون وجود القاطرة مع هذا المورد، يمكن تناول لموضوع تحفيز الكفاءات، البحث عن ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار في المورد وكذا فتح المجال أمام الدراسات المعمقة للموظفين والاحتكاك مع الوسط العلمي لتدعيم المهارات.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة خميس بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

استبيان موجه لعمال مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية عين الدفلى

في إطار إنجاز مذكرة شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان "دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة" دراسة ميدانية في مؤسسة نشاط الاجتماعي و التضامن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على تلك الأسئلة المطروحة، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك، مع التأكد أن هذه المعلومات ستبقى سرية تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

1- البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

4- الدخل الشهري:

من 180000 إلى 300000 دج من 300000 فما فوق

5- المصلحة الوظيفية:

المحور الأول: بيانات متعلقة أثناء فترة التدريب

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
6- التحقت ببرامج أو دورة تدريبية من قبل المؤسسة					
7- تقدمت بطلب دورة تدريبية من قبل مؤسسة وتم رفضه					
8- نظام التدريب الحالي في المؤسسة فعال وكافي لسد الاحتياجات التدريبية					
9- الدورات التي تقدمها المؤسسة مرتبطة بطبيعة عمل الموظف					
10- البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في سد فراغات في أداء الموظف الحالي					
11- لا تزال المؤسسة في بداية الطريقة للوصول إلى المستوى المرضي في مجال التدريب					

2- المحور الثاني: بيانات متعلقة بعد فترة التدريب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					12- عند اجتيازك لفترة التدريب هل كانت المدة المخصصة للدورة تدريبية كافية
					13- الادوات و الاساليب مساعدة في التدريب
					14- يوفر التدريب للمتدربين المشاركة والنقاش وتمكين المتدرب من تبادل الخبرات والمعارف بينهم
					15- قيامك بفترة التدريب هل تم تجسيده ووضع الامثلة الواقعية وتطبيق المباشر
					16- بعد التدريب واجتيازه انت قادر على اداء عملك
					17- التدريب يمكنك من تغيير صورتك المستقبلية
					18- انت راضي على ادائك الوظيفي
					19- تقدم المؤسسة سياسة واضحة ومحددة للحوافز و الترقيات

```

DATASET ACTIVATED Ensemble_de_données2.
FREQUENCIES VARIABLES=sex age mostaoi dahel
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEANTAN MOD
E SUM SKEWNESS BESKZEW KURTOSIS SEKURT
  /GROUPED=sex age mostaoi dahel
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

.889989.sav

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	40,0	66,7	66,7
	انثى	10	20,0	33,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Manquante	Systeme manquant	20	40,0		
Total		50	100,0		

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25	23	46,0	76,7	76,7
	من 25-35	5	10,0	16,7	83,3
	من 35 فأكثر	2	4,0	6,7	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Manquante	Systeme manquant	20	40,0		
Total		50	100,0		

mostaoi

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	توسط	11	22,0	36,7	36,7
	ثانوي	13	26,0	43,3	80,0
	جامعي	13	26,0	60,0	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Manquante	Systeme manquant	20	40,0		
Total		50	100,0		

dahel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1800-3000	22	44,0	73,3	73,3
	3000	8	16,0	89,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Manquante	Systeme manquant	20	40,0		
Total		50	100,0		

```

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7 s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SKEWNESS MEAN MEDIAN MODE SUM SKI
  /CROSSTAB=s1 s2 s3 s4 s5 s6 s7 s8 s9 s10 s11 s12 s13 s14
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] G:\مجموعتي\مجموعتي\Sans titre1389989.sav

Statistiques

		s1	s2	s3	s4	s5	s6
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,40	2,40	1,83	3,23	2,50	1,80
Erreur std. de la moyenne		,212	,201	,225	,253	,253	,222
Médiane		2,31 ^a	2,31 ^a	1,65 ^a	3,23 ^b	2,25 ^a	1,83 ^b
Mode		2	2	1	2	1 ^b	1
Ecart-type		1,153	1,102	1,230	1,278	1,303	1,213
Variance		1,352	1,214	1,513	1,633	1,694	1,472
Asymétrie		,401	,272	1,328	-,045	,502	1,444
Erreur std. d'asymétrie		,427	,427	,427	,427	,427	,427
Aplatissement		-,776	-1,215	,901	-1,241	-1,092	1,288
Erreur std. d'aplatissement		,833	,833	,833	,833	,833	,833
Intervalle		4	3	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		5	4	5	5	5	5
Somme		72	72	58	97	75	57

```

DATASET ACTIVATED Ensemble_de_donnees2.
FREQUENCIES VARIABLES=sex age mostaci dshel
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MOD
E SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT
  /GROUPED=sex age mostaci dshel
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Effectifs

Statistiques

		sex	age	mostaci	dshel
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	20	20	20	20
Moyenne		1,33	1,30	1,83	1,27
Erreur std. de la moyenne		,088	,109	,136	,082
Médiane		1,33 ^a	1,25 ^a	1,79 ^a	1,27 ^a
Mode		1	1	2	1
Ecart-type		,479	,596	,747	,450
Variance		,230	,355	,557	,202
Asymétrie		,745	1,906	,266	1,112
Erreur std. d'asymétrie		,427	,427	,427	,427
Aplatissement		-1,554	2,748	-1,095	-.824
Erreur std. d'aplatissement		,833	,833	,833	,833
Intervalle		1	2	2	1
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	3	3	2
Somme		40	39	55	38
Centiles	25	b,c	b,c	1,77 ^c	b,c
	50	1,33	1,25	1,79	1,27
	75	1,83	1,79	2,53	1,77

a. Calculé à partir des données groupées

b. La borne inférieure du premier intervalle ou la borne supérieure du dernier intervalle est inconnue.
Certains centiles ne sont pas définis.

c. Les centiles sont calculés à partir des données regroupées

Tableau de fréquences

Statistiques

		s7	s8	s9	s10	s11	s12
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,57	2,60	1,50	2,60	2,30	2,30
Erreur std. de la moyenne		,223	,233	,125	,243	,226	,245
Médiane		2,58 ^a	2,57 ^a	1,44 ^a	2,50 ^a	2,09 ^a	1,94 ^a
Mode		4	1 ^b	1	1	1	1
Ecart-type		1,223	1,276	,682	1,329	1,230	1,343
Variance		1,495	1,628	,466	1,766	1,528	1,803
Asymétrie		-,044	,188	1,047	,336	,319	,322
Erreur std. d'asymétrie		,427	,427	,427	,427	,427	,427
Aplatissement		-1,605	-1,050	-,034	-,993	-1,533	-1,757
Erreur std. d'aplatissement		,833	,833	,833	,833	,833	,833
Intervalle		3	4	2	4	3	3
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		4	5	3	5	4	4
Somme		77	78	45	78	69	69

Statistiques

		s13	s14
N	Valide	30	30
	Manquante	0	0
Moyenne		1,93	2,20
Erreur std. de la moyenne		,216	,227
Médiane		1,67 ^a	1,90 ^a
Mode		1	1
Ecart-type		1,202	1,243
Variance		1,444	1,545
Asymétrie		1,414	,517
Erreur std. d'asymétrie		,427	,427
Aplatissement		1,274	-1,387
Erreur std. d'aplatissement		,833	,833
Intervalle		4	3
Minimum		1	1
Maximum		5	4
Somme		58	66

a. Calculé à partir des données groupées

b. Il existe de multiples modes

Tableau de fréquences

s1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	8	26,7	26,7
	أوافق	9	30,0	56,7
	محايد	7	23,3	80,0
	لا أوافق	5	16,7	96,7
	لا أوافق بشدة	1	3,3	100,0
Total		30	100,0	

s2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	7	23,3	23,3
	أوافق	11	36,7	60,0
	محايد	5	16,7	76,7
	لا أوافق	7	23,3	100,0
Total		30	100,0	

s3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	15	50,0	50,0
	أوافق	8	26,7	76,7
	محايد	3	10,0	86,7
	لا أوافق	2	6,7	93,3
	لا أوافق بشدة	2	6,7	100,0
Total		30	100,0	

s4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	2	6,7	6,7
	أوافق	9	30,0	36,7
	محايد	5	16,7	53,3
	لا أوافق	8	26,7	80,0
	لا أوافق بشدة	6	20,0	100,0
Total		30	100,0	

s5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	30,0	30,0	30,0
وافق	9	30,0	30,0	60,0
محايد	3	10,0	10,0	70,0
لاوافق	6	20,0	20,0	90,0
لاوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

s6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	53,0	50,0	50,0
وافق	9	30,0	30,0	80,0
محايد	2	6,7	6,7	86,7
لاوافق	2	6,7	6,7	93,3
لاوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

s7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	26,7	26,7	26,7
وافق	7	23,3	23,3	50,0
محايد	5	16,7	16,7	66,7
لاوافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

s8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	26,7	26,7	26,7
وافق	6	20,0	20,0	46,7
محايد	8	26,7	26,7	73,3
لاوافق	6	20,0	20,0	93,3
لاوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

s9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18	60,0	60,0	60,0
وافق	9	30,0	30,0	90,0
محايد	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	15	50,0
Exclus ^a	15	50,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	2

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Corrélations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	,730**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	15	15
VAR00002	Corrélation de Pearson	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	15	15

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. أسامة محمد جرادات، تدريبي الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
2. بن عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
3. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان، ط2، 2009.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
9. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم قدرات التنافسية)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
10. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
11. عادل حسن، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
12. عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
13. عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008.
14. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و الطباعة، عمان، 2008.
15. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
16. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
17. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
18. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حماد، عمان، ط1، 2004.

رسائل والمذكرات:

- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

قوانين ومراسيم:

- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد46، 16 يوليو 2006م، 20 جمادى الثانية عام 1427هـ.

وثائق إدارية:

- مصلحة المستخدمين لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن