



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر مهني

الميدان: العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبة:

- طيار سميحة -

بعنوان:

دور التكوين المستمر في تحسين أداء موظفي المؤسسات العمومية

-دراسة حالة مديرية الري برج بوعريريج -

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

بلالطة رشاد

مشرفا

أستاذ محاضر ب

بحري بسمة

مناقشا

أستاذ محاضر أ

مقلاتي عاشور

السنة الجامعية: 2024-2025

# شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تتحقّق الغايات.

أتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الدكتورة بحري بسمة، التي شرفني بالإشراف على هذا العمل، فكانت مثلاً في العلم، والحرص، والدقة، والتوجيه السديد. لقد كان لتوجيهاتها القيمة، وملاحظاتها البناءة، ودعمها المستمر، الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أعبر عن جزيل الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين كان لهم دور في تكويني العلمي، وإلى كل من ساهم، من قريب أو بعيد، في مساعدتي خلال مساري الدراسي والبحثي. وأتقدّم بأسمى عبارات الامتنان إلى عائلتي العزيزة، التي كانت السند الحقيقي والداعم الأول في جميع المراحل، بفضل صبرهم، وتشجيعهم، ودعائهم الدائم.

كما أخصّ بالشكر زملائي وزميلاتي، الذين كنّا معاً عوناً وسنداً في هذه الرحلة الأكاديمية.

للجميع، أقول: جزاكم الله عني خير الجزاء، وبارك في جهودكم.

# إهداء

إلى من كان لي بعد الله السند والدعم،

إلى زوجي الحبيب، الذي شاركني المسيرة بكل حب وصبر، وتحمل معي  
مشقة الطريق، فكان نعم الرفيق ونعم الشريك...

إلى أولادي الأعزاء، نبع سعادتي، وبسمتي الدائمة، الذين منحوني  
الدافع لأكون أفضل، ولكم أرجو أن يكون هذا العمل مصدر فخر لكم  
في المستقبل...

إلى أمي الغالية وأبي العزيز، منبع الحنان والحكمة، وكل كلمات الشكر لا  
تفيكما حقكما...

إلى أسرتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، الذين كانوا خير سند في كل مراحل  
حياتي...

إلى أستاذتي الفاضلة، الأستاذة الدكتورة بحري بسمة، التي أولتني رعايتها  
العلمية، ورافقتني بتوجيهاتها السديدة...

إلى كل من آمن بي، وساندني، وشاركني هذا المشوار، أهدي ثمرة جهدي،  
عرفاناً وامتناناً، وتقديرًا لا يزول.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التكوين المستمر والأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية الري لولاية برج بوعرييج؛ أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين التكوين المستمر ومستوى الأداء الوظيفي؛ حيث تبين أنّ تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم يُعدّ البعد الأكثر تأثيراً، مفسراً حوالي 29.3% من التباين في أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛ بينما بلغ التفسير الإجمالي للتكوين المستمر 37%؛ مما يدل على وجود عوامل أخرى تساهم بنسبة 63% في تحديد أداء الموظفين. ورغم أنّ التكوين أثناء العمل والتكوين لأغراض الترقية أو النقل أظهرتا ارتباطاً إيجابياً عند التحليل الفردي، إلا أنّ تأثيرهما لم يكن معنوياً في نموذج الانحدار المتعدد؛ كما توصلت الدراسة إلى أنّ الاستثمار الفعال في التكوين المستمر يمثل رافعة مهمة لتحسين أداء الموظف، لكنه بحاجة إلى تكامل مع عوامل تنظيمية وهيكلية أخرى لضمان فاعليته. كما بيّنت نتائج الدراسة أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة معنوية، مما يعزز مصداقية التوصيات الموجهة نحو تحسين سياسات التكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية عامة ومديرية الري لولاية برج بوعرييج خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين المستمر، الأداء الوظيفي، المؤسسات العمومية، مديرية الري، الجزائر، برج بوعرييج

## Abstract

This study aimed to explore the relationship between continuous training and job performance in public institutions, through a field study conducted at the Directorate of Irrigation in Bordj Bou Arréridj Province. The results showed a significant positive relationship between various forms of continuous training and the level of job performance. It was found that the training and orientation of new employees had the greatest impact, explaining approximately 29.3% of the variance in performance, while the overall explanation for continuous training was 37%, indicating that other factors contribute 63% to determining performance. Although on-the-job training and training for promotion or transfer purposes showed positive correlations in individual analyses, their effects were not significant in the multiple regression model. The study concluded that effective investment in continuous training is an important lever to improve employee productivity, but it requires integration with other organizational and structural factors to ensure its effectiveness. The study's findings also indicated that the statistical model used was significant, enhancing the credibility of the recommendations aimed at improving training policies in Algerian public institutions.

**Keywords:** continuous training, job performance, public institutions, Directorate of Irrigation, Algeria.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان:	.....
اهداء:	.....
فهرس المحتويات:	.....
قائمة الجداول:	.....
قائمة الاشكال:	.....
مقدمة:	..... أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين المستمر وأداء الموظفين في المؤسسة	..... 13
المبحث الأول: ماهية التكوين المستمر:	..... 14
المطلب الأول: تعريف التكوين المستمر وأهميته:	..... 14
المطلب الثاني: أهداف التكوين المستمر وأنواعه	..... 18
المطلب الثالث: مراحل التكوين المستمر ومعيقاته	..... 21
المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	..... 28
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	..... 28
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين ومحدداته:	..... 33
المطلب الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين	..... 37
الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الري لولاية برج بوعرييج	..... 1
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة	..... 45
المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	..... 45

50	المطلب الثاني : تحديد العينة ومتغيرات الدراسة .....
53	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها. ....
53	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية. ....
56	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة:.....
64	خلاصة: .....
42	خاتمة .....
42	قائمة المصادر والمراجع.....
66	قائمة المراجع:.....
66	الملاحق.....

## قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): نتائج معامل "ألفا كرونباخ" لثبات الاستبيان ----- 52
- الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ----- 53
- الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ----- 54
- الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ----- 55
- الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية ----- 55
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية ----- 56
- الجدول رقم (07): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج ----- 57
- الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ----- 57
- الجدول رقم (09): معاملات الارتباط ونموذج ----- 58
- الجدول رقم (10): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج ----- 59
- الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ----- 59
- الجدول رقم (12): معاملات الارتباط ونموذج ----- 60
- الجدول رقم (13): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج ----- 60
- الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ----- 61
- الجدول رقم (15): معاملات الارتباط ونموذج ----- 61
- الجدول رقم (16): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج ----- 62
- الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار المتعدد ----- 62
- الجدول رقم (18): معاملات الارتباط ونموذج ----- 63

## قائمة الأشكال

شكل رقم: (01) الهيكل التنظيمي مديرية الري المائية برج بوعريبيج-----49

# مقدمة

يُعدّ التكوين المستمر عنصراً محورياً في تعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات، لا سيّما في ظل ما يشهده العالم من تطوّراً متسارعاً بفعل التحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة؛ إذ لم تعدّ المعارف النظرية المكتسبة خلال التكوين الأكاديمي كافيةً لمواكبة متطلبات بيئة الأعمال الحديثة؛ ممّا يستدعي تبني مقاربات مرنة تعتمد على التكوين المستمر كخيار استراتيجي لضمان ديمومة الأداء ورفع مستوى التنافسيّة. وفي هذا الإطار؛ يُسهم التكوين المستمر في تمكين الإطارات والموظفين من اكتساب مهارات متجدّدة، على غرار مهارات القيادة الإدارية، ومهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات، وتحليل البيانات، ومهارات صنع القرار المبني على أسس علميّة؛ كما يعزّز من فاعلية الأداء من خلال تحسين جودة العمليات وزيادة الإنتاجية؛ إضافةً إلى تطوير القدرات الابتكارية للموظفين وتعزيز مهارات التكيف مع متغيّرات سوق العمل.

من جهة ثانية ترتبط فعالية الجهاز الإداري في المؤسسات العمومية في الجزائر وجودة الخدمات المقدّمة للمواطن بشكل مباشر بمستوى أداء الموظفين؛ حيث يُشكّل هذا الأخير مؤشراً حاسماً على مدى كفاءة النظام الإداري وقدرته على مواكبة المستجدات والتطورات الإدارية. وقد أظهرت الإصلاحات الإدارية والمالية التي اعتمدها الجزائر؛ خاصة ما تعلق منها بتحديث أساليب العمل، واعتماد التكنولوجيا، وتحسين مستوى الحوكمة؛ تحسناً ملحوظاً في أداء الموظفين؛ وإن كان متفاوتاً بين القطاعات المختلفة. وهذا راجع لعوامل عدّة من أبرزها بيئة العمل، والتحفيز، والأساليب الحديثة في التسيير، إضافةً إلى دور التكوين المستمر في تعزيز الكفاءة، ورفع قابلية التكيف، وتنمية المبادرة.

من جهتها الحكومة الجزائرية تولي اهتماماً متزايداً بالتكوين المستمر، ويتضح ذلك من خلال التشريعات والإجراءات المتخذة في هذا الإطار، بما في ذلك ما ورد في قانون المالية لسنة 2023؛ الذي تضمّن عدة تدابير تُبرز مركزية التكوين في دعم الإصلاحات الإدارية والاقتصادية، كما يُعدّ التكوين المستمر في هذا السياق جزءاً أساسياً من استراتيجية تطوير الموارد البشرية وتحسين كفاءة الموظفين والعمال التي تبنتها الحكومة في مختلف القطاعات؛ والهادفة إلى تطوير المهارات والمعارف لمواكبة التحوّلات التكنولوجية والمهنية، وتحسين الأداء، وتمكين الأفراد من التكيف مع متغيّرات سوق العمل، إضافةً إلى توفير فرص للترقية وتطوير المسار المهني.

ورغم أن قانون المالية 2023 لم يتضمّن نصوصاً تفصيلية جديدة تُخصّص التكوين المستمر كعامل مستقل، إلاّ أنّه تضمّن جملة من التدابير ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بهذا المجال؛ من أبرزها دعم الاستثمار، الذي يخلق الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة، وبالتالي يستدعي تنفيذ برامج تكوينية فعالة.

كما شهدت الميزانية العمومية زيادات معتبرة، من شأنها أن تُسهم في دعم برامج تحسين المستوى والتكوين داخل الإدارات العمومية. ويُضاف إلى ذلك تخصيص مبالغ لرفع التجميد عن الترقيات عبر الامتحانات المهنية للفترة 2023-2025؛ مما يعكس الاعتراف بدور التكوين في مسار الترقية وتعزيز الأداء الوظيفي. وفي السياق ذاته؛ نظّمت وزارة المالية دورات تكوينية لعدد كبير من الأعوان والمكّونين في إطار تنفيذ خطة الإصلاح الميزانياتي؛ وهو ما يؤكّد اعتبار التكوين المستمر أداة محورية في تطوير الكفاءات داخل الجهاز الإداري. كما تُشير بعض التحويلات المالية في قانون المالية إلى إمكانية دعم غير مباشر لبرامج التكوين من خلال إعادة تأهيل الهياكل أو تحديثها.

تبقى فعالية التكوين المستمر مرهونة بعدّة شروط؛ أبرزها جودة محتوى البرامج التكوينية، وارتباطها بالاحتياجات الفعلية للموظفين والمؤسسات، وقدرة الأفراد على ترجمة المعارف المكتسبة إلى ممارسات مهنية فعالة. كما يواجه التكوين المستمر جملة من التحديات التي تحدّ من مساهمته الإيجابية المرغوبة في تحسين أداء الموظفين. وعليه فإن الاستثمار المنهجي في التكوين المستمر والمدعوم بإصلاحات مالية وإدارية واضحة، يُعدّ خيارًا استراتيجيًا لتحسين أداء الموظفين والإدارة العمومية في الجزائر، ومواجهة تحديات المرحلة المقبلة التي تتطلّب موارد بشرية مرنة، ذات كفاءة عالية، وقدرة مستمرة على التكيف والتجديد.

## 1- الإشكالية:

يعدّ الفرد أهم عنصر تقوم عليه المؤسسات على اختلاف أنواعها لتحقيق أهدافها؛ كما أنّ الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات هذا المورد يتزايد بشكل مستمر مواكبًا لمتطلبات العصر الحالي شديد التغير؛ والجزائر ليست بمنأى عن هذا؛ حيث تبنت هي الأخرى برامج هادفة للتكوين المستمر لموظفي المؤسسات العمومية من أجل تحسين مهاراتهم لمواكبة مختلف التطورات.

وفي ظل هذا تتجلى إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموظفين بمديرية الري لولاية برج بوعريّيج؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاثة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الموظفين الجدد وتوجيههم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الموظفين أثناء العمل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد دور ذودلالة إحصائية لتكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: هناك دور ذودلالة إحصائية للتكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضيات الفرعية :
  - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الموظفين الجدد وتوجيههم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
  - يوجد دور ذودلالة إحصائية لتكوين الموظفين أثناء العمل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
  - يوجد دور ذودلالة إحصائية لتكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يمكننا توضيح أسباب اختيار الموضوع في الآتي:

• أسباب ذاتية :

- اهتمام الباحثة بمجالات الموارد البشرية وتنمية القدرات البشرية في المؤسسات العمومية؛
- الرغبة في المساهمة في تحسين أداء القطاع العام في الجزائر؛
- الإيمان بأهمية الاستثمار في العنصر البشري كقاطرة للتنمية.

• أسباب موضوعية :

- الحاجة الملحة لتحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر لتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية؛
- ندرة الدراسات التطبيقية التي تتناول بشكل مباشر ومركز دور التكوين المستمر في مؤسسات عمومية جزائرية محددة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانب متعددة:

##### • الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتكوين المستمر وأثره على الأداء الوظيفي في السياق الجزائري؛
- تقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه دراسات مستقبلية في المجال نفسه؛
- التحقق من صحة بعض الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين التكوين المستمر والأداء الوظيفي.

##### • الأهمية العملية:

- توفير بيانات ومعلومات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- المساهمة في تقييم برامج التكوين الحالية واقتراح سبل تطويرها لتحقيق فعالية أكبر؛
- مساعدة المؤسسات العمومية على توجيه استثماراتها في التكوين نحو المجالات التي تحقق أكبر أثر على الأداء؛
- رفع وعي الموظفين بأهمية التكوين المستمر ومسؤوليتهم في الاستفادة منه.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

##### • الأهداف النظرية :

- تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين المستمر، الأداء الوظيفي، والمؤسسات العمومية؛
- استعراض النماذج النظرية التي تربط بين التكوين المستمر وتحسين الأداء؛
- تحليل الإطار القانوني والتنظيمي للتكوين المستمر في المؤسسات العمومية بالجزائر.

##### • الأهداف التطبيقية :

- تقييم واقع برامج التكوين المستمر في مديرية الري لولاية برج بوعرييج؛
- تحديد مدى مساهمة البرامج في تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم؛
- الكشف عن أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه عملية التكوين المستمر وتحد من فاعليته؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تهدف إلى تعزيز دور التكوين المستمر في تحسين أداء موظفي المؤسسات العمومية.

## سادسا: حدود الدراسة

يمكننا تبيان حدود الدراسة كالآتي:

- ⑩ **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على تشخيص دور التكوين المستمر في تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية، وبالتحديد مديرية الري لولاية برج بوعرييج كمؤسسة محل الدراسة.
- ⑩ **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في الفترة من جانفي الى 15 ماي 2025 للسنة الجامعية 2025/2024.

## سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل معالجة وعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة التكوين المستمر وأداء الموظفين؛ أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة؛ مستخدمين الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، بالاستعانة بمختلف الطرق الإحصائية المناسبة.

## ثامنا: الدراسات السابقة:

## الدراسة الاولى:

أطروحة دكتوراه لبوعبد الله سمير بعنوان: إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، سنة 2018؛ تمحورت الدراسة حول فهم واقع سياسة التكوين في الإدارة العامة الجزائرية، تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة في 105 فرد، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة الى:

أن مساهمة التكوين في إدارة الجمارك تحتاج الى فعالية أكبر في تحديد احتياجات الإدارة من التكوين، ويجب على الإدارة الاخذ بعين الاعتبار التقييم الدقيق والمركز لأداء الموظف حتى يمكنها من تحديد النقائص وبالتالي يمكنها من بناء السياسات التكوينية بهدف معالجة النقائص المسجلة.

## الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير ل: عوض الله محمد علي محمد الهدى بعنوان دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي-ربك، تخصص إدارة الأعمال، السنة 2017، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك في الفترة من

2015 وحتى 2016، حيث توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية أدى الى تحقيق أهداف التدريب التي انعكست إيجابا على الأداء.

#### أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من خلال الوقوف على نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، نجد أن هذه الأخيرة تتفق مع الدراسات السابقة في جانبها النظري وهدفها العام، كما تم استخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة؛ إلا ان الاختلاف يكمن في:

- اختلاف في الإطار الزمني والمكاني للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختيار العينة وحجمها؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الاهداف والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

#### الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير لبوقطف محمود بعنوان: **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛** تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2014، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغورور خنشلة؛ حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم اجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وتوصلت الدراسة الى أنّ التكوين أثناء الخدمة يعزز قدرات الموظف بالمؤسسة الجامعية؛

#### الدراسة الرابعة:

مذكرة ماجستير ل العبادي أحمد بعنوان: **أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي-** دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة- ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2013؛ هدفت الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزات وخصوصيتها وهي قطاع الوظيف العمومي، ومن أجل هذا تخصصت الدراسة في معرفة الأثر من خلال المنطلقات النظرية والبحث الميداني بالمدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة ويشمل مجتمع الدراسة على 87 موظف ينتمون إلى قطاع الصحة ويزاولون عملهم كمسيرين بالمؤسسات الإستشفائية من مختلف ولايات الجزائر وقد استفادوا من دورة تكوينية أو أكثر وبصفة مستمرة وتجاوزت مدة الدراسة 12 عشر شهرا ؛ وهذا لمعرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية، وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية وامتدادها إلى ما بعد التكوين؛ وتوصلت الدراسة إلى: عدم وجود تسيير فعال للهيكل الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، وكذا عدم وجود تنسيق محكم

بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي الوزارة الوصية، ومختلف الأطراف المتدخلة في ذلك.

كما يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، ناهيك على دور المكون على نجاح الدورات التكوينية.

#### الدراسة الخامسة:

رسالة ماجستير لدولي الخضر بعنوان: ادارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة: المديرية الولائية والجهوية لضرائب بشار، تخصص ادارة الموارد البشرية؛ سنة 2006 طرح الباحث مجموعة من الاقتراحات من بينها: وضع أهداف واضحة للمنظمة على المدى القصير المتوسط، والطويل حتى يكون التكوين فعالاً؛ إحصاء حقيقي للاحتياجات الفردية والجماعية للمستخدمين لتحقيق الأهداف المسطرة وكذا العمل على التوافق بين أهداف المستخدمين وأهداف المنظمة .

## الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين المستمر وأداء الموظفين في المؤسسة

تمهيد:

تُعد الموارد البشرية من أهم مكونات رأس المال اللامادي للمؤسسة؛ لما لها من دور حاسم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي؛ أصبح من الضروري على المؤسسات العمل على تطوير كفاءات موظفيها بصفة مستمرة؛ من خلال اعتماد برامج تكوين فعّالة تواكب التغيرات وتُعزز من قدرات الموظفين المهنية. كما يُعد أداء الموظفين انعكاسًا مباشرًا لمدى فاعلية هذه البرامج وللسياسات المعتمدة في مجال تسيير الموارد البشرية؛ الأمر الذي يبرز الترابط الوثيق بين التكوين المستمر وجودة الأداء داخل المؤسسة.

وانطلاقًا من هذا المنظور، يتناول هذا الفصل محورين أساسيين يرتبطان ارتباطًا وثيقًا ببعضهما البعض، وهما التكوين المستمر وأداء الموظفين، من خلال مقارنة نظرية تسعى إلى تحديد المفاهيم الأساسية، واستعراض الأهداف والأنواع، وتحليل العوامل المؤثرة والمحددات، وكذا تسليط الضوء على الآليات المعتمدة في التقييم.

يتضمن المبحث الأول عرض المفاهيم المرتبطة بالتكوين المستمر، حيث يُعنى المطلب الأول بتحديد المفهوم وتبيان الأهمية التي يكتسبها في دعم التنمية المهنية للموظفين. أما المطلب الثاني، فيتناول الأهداف المرجوة من التكوين وأنواعه المختلفة بحسب الحاجات التنظيمية والفردية. بينما يُخصص المطلب الثالث لاستعراض المراحل التي تمر بها عملية التكوين، مع التركيز على أبرز المعوقات التي قد تحول دون تحقيق فاعليته.

أما المبحث الثاني، فيعالج الإطار المفاهيمي لأداء الموظفين، ويبدأ بالمطلب الأول الذي يُعرّف مفهوم الأداء من منظور وظيفي وتنظيمي؛ يليه المطلب الثاني الذي يسلط الضوء على أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، إلى جانب المحددات التي تحكمه. ويُختتم هذا المبحث بالمطلب الثالث الذي يُعنى بتوضيح ماهية تقييم أداء العاملين، وأهدافه، والمعايير والأساليب المعتمدة في ذلك.

## المبحث الأول: ماهية التكوين المستمر:

يُعد التكوين المستمر أحد الركائز الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات، لما له من دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي ومواكبة المستجدات التقنية والتنظيمية المتسارعة. ففي ظل بيئة عمل ديناميكية وتنافسية لم يعد الاعتماد على المؤهلات الأولية كافيًا لضمان الكفاءة والاستمرارية، بل أصبح من الضروري الاستثمار في تنمية المعارف والمهارات بشكل دوري ومنتظم.

وانطلاقًا من أهمية هذا الموضوع؛ يتناول هذا المبحث مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتكوين المستمر. حيث يُخصّص المطلب الأول لتعريف مفهوم التكوين المستمر وبيان أهميته في تعزيز قدرات الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية. بينما يُعنى المطلب الثاني باستعراض الأهداف المرجوة من التكوين المستمر، بالإضافة إلى أهم أنواعه وأساليبه المعتمدة. أما المطلب الثالث فيسلط الضوء على المراحل الأساسية لعملية التكوين المستمر، مع التركيز على أبرز المعوقات التي قد تعترضه داخل المؤسسات.

### المطلب الأول: تعريف التكوين المستمر وأهميته:

يعد التكوين المستمر من بين أكثر المفاهيم الإدارية التي تركز عليها المؤسسات على اختلاف أنواعها من أجل ضمان مرونة مواردها البشرية وتجديد مهاراتهم؛ ومن أجل ضبط هذا المصطلح سوف نوضح فيما يأتي تعريف التكوين المستمر وكذا أهميته.

### أولاً: تعريف التكوين المستمر:

قبل التطرق إلى تعريف التكوين المستمر، من الضروري الإشارة إلى تعدد التسميات المستعملة للدلالة عليه، إذ يُطلق عليه في الأدبيات والممارسات المهنية تسميات مختلفة، من بينها: "التكوين المتواصل"، "التنمية المهنية"، "التكوين المستديم"، و"التأهيل المكتبي". كما تُستخدم أيضاً عبارة "الرسكلة"، المشتقة من المصطلح الفرنسي *recyclage*، للإشارة إلى المفهوم نفسه.

ويُعرف "سكيو (Sekiou) التكوين المستمر بأنه: "مجموع الأنشطة والوسائل والأساليب والدعامات التي تهدف إلى تحفيز العمال من أجل تطوير معارفهم، وسلوكهم، وقدراتهم الذهنية، بما يضمن تلبية الحاجات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق طموحاتهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، مع ضمان تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي في وظائفهم<sup>1</sup>."

<sup>1</sup> نورة حاج علي؛ الحسين بوتلجة؛ عبد القادر داخ. التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين -دراسة حالة بعض مؤسسات العمومية. معسكر. [متاح على الخط]: <http://www.asjp.cerist.dz>: تم الاطلاع في: 25/04/2025 على الساعة 17:52

ويُعد التكوين المستمر كذلك نمطاً من التكوين يستفيد منه الموظفون والمهنيون الممارسون في قطاعات أو مجالات تتسم بالتطور السريع والتغيرات المستمرة، ما يفرض عليهم تحديث معارفهم وتحسين مؤهلاتهم بشكل دوري. وبهذا المعنى، يصبح التكوين المستمر، بمختلف أنواعه ومستوياته، أداةً فعالةً للتنمية المهنية تسهم بصفة مباشرة في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.<sup>1</sup>

التكوين المستمر هو إجراء عملي لا بد منه في الحياة المهنية للذين يمارسون مهامهم في قطاعات أو مجالات تستدعي تحديث معارفهم وتحسين مؤهلاتهم وفقاً للتطورات الحاصلة في الميدان الذي ينشطون فيه، وذلك لتحسين مستوى الاداء وتحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة.

وقد حاول الباحثين ضبط معناه وفق مجموعة من التعاريف نذكر منها:

يعرف التكوين المستمر على أنه الاعتناء بكل جوانب الفرد في تحسين وتنمية اتجاهاته وسلوكياته أثناء عمله ويكون هذا الاهتمام مستمرا معه .

وهناك من يعرف التكوين بأنه: " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية.<sup>2</sup>

وهناك من يعرف التكوين المستمر على أنه: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف 'مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

ويعرف أيضا بأنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف صوفي، التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2002. ص74.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

<sup>3</sup> علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البرمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، المجلد31. العدد 1، 2009، ص6.

ويعرف التكوين أيضا انه عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف اعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

كما يعرف: التكوين على أنه منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من اجل قيام الفرد بمهامه المهنية على أحسن وجه وقل وقت ممكن وبطريقة آمنة ومريحة.<sup>2</sup> كما يعرف بأنه: "مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>

ويذهب جون ماري JEAN MERIE في تعريف التكوين على أنه مجموع العمليات، الوسائل، المنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز الموظفين على تحسين معارفهم، سلوكهم تصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم والحاجة للتكيف مع محيطهم وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية.<sup>4</sup>

انطلاقاً من مجمل التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن التكوين المستمر هو مسار تكويني يستفيد منه العمال والموظفين من أجل اكتساب مهارات عامة وأخرى متخصصة، وتنمية قدراتهم المهنية بشكل يمكنهم من التأقلم مع المستجدات والتغيرات التي تطرأ على مجالات نشاطهم. ويُعد هذا التكوين أداةً فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، كونه يسهم في تطوير الكفاءة الفردية والجماعية، ويؤدي بالتالي إلى تحقيق مردودية أعلى وجودة أفضل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

#### ثانيا: التكوين المستمر في ظل التشريع الجزائري:

اهتم التشريع الجزائري بمجال التكوين المستمر وتأهيل الموظفين؛ وذلك من خلال مختلف النصوص القانونية، فجاء المرسوم التنفيذي<sup>5</sup> رقم: 194 20 المؤرخ في: 25 يوليو 2020 الذي يحدد الإطار القانوني والإجرائي

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 56 - 57 .

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008، ص51.

<sup>3</sup> بقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 13.

<sup>4</sup> جنيري جميلة، فرحاتي فاطمة، سياسة التكوين المهني ودورها في تحقيق الامن الاجتماعي للمتكونين، مجلة سوسولوجيا، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019، ص110.

<sup>5</sup> المرسوم التنفيذي 194/20 المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين الاعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر العدد43، الصادرة بتاريخ 25 جويلية 2020.

لبرامج التكوين داخل المؤسسات والإدارات العمومية، والذي يعتبر امتداد للأمر 06.03 المؤرخ 15 يوليو 2006 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي نصت المادة 38 منه على أنّ للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية، ووفقا للمرسوم التنفيذي الجديد فإنه يلزم الإدارات العمومية بما يلي:

- إعداد مخططات سنوية أو متعددة السنوات للتكوين بناء على تقييم احتياجات الموظفين؛
  - تنظيم دورات تكوينية تتناسب مع متطلبات كل رتبة أو وظيفة؛
  - تقييم فعالية التكوين من خلال تقارير دورية ترفع إلى الهيئات المختصة.
- وفقا لهذا المرسوم تقسم برامج التكوين إلى نوعين رئيسيين:
- **التكوين المتخصص:** يعد شرطا أساسيا للتوظيف أو الترقية في رتب معينة، ويشمل التكوينات التي تنظمها مؤسسات مثل المدرسة الوطنية للإدارة ومعاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك
  - **تحسين المستوى وتجديد المعارف:** يهدف إلى تحديث مهارات الموظفين وتطوير كفاءتهم بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.
- وفي هذا الإطار كلفت مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات سواء لالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق مهام وأهداف المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتها الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصودة لهذا وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التكوين.

### ثالثا: أهمية التكوين المستمر:

- تتضح أهمية التكوين المستمر في المؤسسة من عدة زوايا أهمها :
- أ- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها؛
  - ب- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهارته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي؛
  - ت- أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهولا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى فالتطور التكنولوجي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي

الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف التكوين المستمر وأنواعه

إنّه من المؤكد أنّ تبني المؤسسات للتكوين المستمر بمختلف أشكاله يكون من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والوصول إلى مجموعة من النتائج المرغوبة سواء على مستوى الفرد الموظف أو على مستوى المؤسسة ككل؛ وهذا ما سنوضحه أكثر من خلال هذا المطلب.

#### أولا: أهداف التكوين المستمر:

يعدّ التكوين المستمر أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل أداة لمعالجة مشكلات المنظمة والصعوبات التي يواجهها موظفيها.

أ- بالنسبة للمنظمة :

يؤدي التكوين المستمر إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال ويرها ومن أهم هذه الفوائد فيما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخط من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث .
- يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه الأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم .

#### ب بالنسبة للموارد البشرية:

<sup>1</sup> Bruno herniet, **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revue Française de gestion, n° 15, 1985, France, P 54 – 56.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 146 – 147

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:<sup>1</sup>

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة؛
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع؛
- يعتمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز؛
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرارية والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها .

### ج- في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التكون الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:<sup>2</sup>

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
  - تطوير إمكانيات الأفراد في التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
  - توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛
- وعليه فإن التكوين المستمر لا يستهدف توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب، بل يعمل على يعزز الشعور لديهم بالرغبة في توظيف مهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم على نحو أكثر فاعلية، ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة، وإعدادها لمسؤوليات أكبر وأهم؛ وهذا يتطلب التخطيط المسبق في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تعديلات في سلوكياتهم من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 1999، ص 110.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 50، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 110 .

وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين المستمر إلى عدة أسباب أهمها: <sup>1</sup>

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية الاجتماعية الثقافية والاقتصادية .....

- المنافسة الداخلية والخارجية: وقد ازدادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعملة والتكتلات الاقتصادية .

- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغبتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

ثانيا: أنواع التكوين المستمر:

هناك أنواع عدة للتكوين المستمر منها ما هو عام وشامل، ومنها ما يكون في مقر العمل نفسه ومنها ما يكون خارج العمل بهدف اكتساب معلومات ومهارات اللازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها؛ سوف نفضّل في ذلك في الآتي:

1-أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

يشمل التكوين حسب مرحلة التوظيف الأنواع الفرعية الآتية:

- التكوين بغرض تجديد المعرفة:

عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وخاصة في ظل ظهور أساليب عمل جديدة، وتطور التكنولوجيا، وظهور أنظمة حديثة، يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لتحديث هذه المعارف والمهارات. على سبيل المثال، مع تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في مجالات مثل المشتريات، والأجور، وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية باستخدام هذه الأنظمة الحديثة.

- التكوين بغرض الترقية:

تعني الترقية وجود احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيتم الترقية إليها، ويستلزم هذا الاختلاف توفير التكوين المستمر لسد الفجوة في المهارات والمعارف اللازمة. بمعنى آخر، عند ترقية

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، المرجع السابق ، ص 113.

العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، يتطلب ذلك التحاقه ببرنامج تكويني يزوده بالمعارف والمهارات الجديدة الضرورية لأداء المهام المرتبطة بالمنصب الجديد بكفاءة.

## 2-أنواع التكوين حسب مكانه:

التكوين حسب المكان الذي يجرى فيه ينقسم إلى الأنواع الفرعية الآتية:<sup>1</sup>

### - تكوين داخل المؤسسة:

قد تسعى المؤسسة إلى تنظيم برامج التكوين داخلها، سواء بواسطة مكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها، حيث تقع عليها مسؤولية تصميم هذه البرامج أو دعوة مكونين متخصصين للمساهمة في إعدادها، ثم الإشراف على تنفيذها بشكل فعال.

أما التكوين الداخلي فهو ذلك الذي يتم في موقع العمل نفسه؛ حيث يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم، أو يكلف بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بمهمة الإشراف على التكوين.

يمكن هذا الأسلوب المكونين من الاقتداء بمكونيهم والتعلم المباشر للمهارات الضرورية لأداء العمل، ويتميز بتماثل ظروف التكوين مع بيئة العمل الفعلية، مما يسهل عملية نقل المعرفة والمهارات المكتسبة إلى الواقع العملي بشكل سلس وفعال.

### - التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة.

## المطلب الثالث: مراحل التكوين المستمر ومعيقاته

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة؛ بحيث لا يمكن تجاوز أي مرحلة؛ نظراً لاعتماد كل مرحلة على نتائج المرحلة السابقة. وتعد هذه الخاصية من أبرز الفروق التي تميز التكوين عن التعليم التقليدي. فمناهج التعليم عادةً ما تُصمم لتلبية أهداف واحتياجات عامة، وتُدرس في الجامعات لجميع الدارسين

<sup>1</sup> أغنية بودوح. دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة، الجزائر، 2003. ص ص 84.85.86.

دون تخصيص أو جهد إضافي، بينما عملية التكوين تختلف جوهرياً، إذ يُعتمد كل برنامج تكويني من قبل المنظمة وفقاً للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين فيها.

ويتضمن هذا التصميم عادةً مجموعة من البرامج المتنوعة، مثل تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التكوينية، وتنفيذ البرامج التكوينية، بالإضافة إلى متابعة أثر التكوين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup> وسوف نفضل في هذه الخطوات كالتالي:

#### أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية أحياناً بناءً على تفضيلات العاملين، أو تقليدياً للممارسات التي تعتمدها المؤسسات المنافسة، أو بسبب وجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين، وغيرها من الأسباب غير المستندة إلى تحليل دقيق. ويُعتبر هذا النهج خاطئاً، إذ ينبغي اللجوء إلى التكوين فقط عند توفر مؤشرات واضحة تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع كفاءة العاملين في مجالات معينة.

وتُساهم الخطوات المنهجية لتحديد الاحتياجات التكوينية في توفير هذه المؤشرات، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الحاجة الفعلية للتكوين أو عدمها، بما يضمن فعالية البرامج وملاءمتها للأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:<sup>3</sup>

أ- تقييم الأداء: يُعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة لقياس مدى تحقيق العامل للأعمال والمهام المطلوبة منه، بالإضافة إلى ما يوفره من معلومات قيمة حول سلوك الفرد في العمل ومدى إخلاصه. تساعد نتائج تقييم الأداء المؤسسة على الكشف عن الاحتياجات التكوينية المحددة للعاملين، مما يُمكن من تصميم برامج تدريبية مستهدفة تساهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

<sup>1</sup> يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية، تجربة معهد الإدارة العامة الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992 ص 04.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 265.

<sup>3</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 56.

ب- **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية التي يمكن من خلالها الاستدلال على وجود حاجة ملحة للتكوين، منها ارتفاع التكاليف التشغيلية، وضعف الرقابة على المواد والمخزون، وضعف الرقابة على جودة الإنتاج مع زيادة نسب المنتجات التالفة، ووجود صراعات مستمرة بين العاملين والإدارة، وكثرة الشكاوى، وارتفاع معدل دوران العمالة والغياب، إلى جانب ارتفاع معدل حوادث العمل وضعف الانضباط الوظيفي، وغيرها من المؤشرات التي تعكس خللاً في الأداء التنظيمي وتتطلب تدخلاً تكوينياً لتحسين الوضع.

ج- **التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

- **تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

- **تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... الخ.

- **تحليل الفرد:** يعتمد هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من عدة جوانب، تشمل قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكياته، ومدى تعاونه مع زملاءه، بالإضافة إلى حبه للعمل وإخلاصه له، وقدرته على التواصل والتفاهم، ومدى انسجامه مع فريق العمل. ومن المهم في هذا السياق التأكيد على ضرورة التعرف على أهداف الفرد ومدى توافقها مع أهداف المنظمة عند تحديد الاحتياجات التكوينية، لضمان تحقيق التكامل بين تطلعات العاملين ومتطلبات المؤسسة.

ت- **الاختبارات:** تشمل أدوات التحليل المستخدمة في تقييم العامل اختبارات متنوعة مثل اختبارات الذكاء، واختبارات القدرات، واختبارات المهارة اليدوية، وغيرها من الأدوات التي تجربها المؤسسة بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لوظيفته. تُستخدم نتائج هذه الاختبارات في تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل دقيق، مما يساهم في تصميم برامج تكوينية موجهة تعالج تلك الاحتياجات وتساهم في رفع كفاءة العامل وتحسين أدائه.

ث- **المقابلات والاستقصاءات:** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

- نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوى، الغياب، زيادة المنتجات التالفة ... إلخ.

#### ثانيا: تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، والتي تظهر في صورة أفراد يحتاجون إلى جهود تكوينية محددة لتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة، تبدأ بعدها عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بشكل منهجي يضمن تحقيق الأهداف المحددة ضمن سياسة التكوين المعتمدة.<sup>1</sup>

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.<sup>2</sup> ويمكن أن يضم البرنامج التكويني العديد العناصر منها:<sup>3</sup>

- تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيتم ترقيةهم، ... الخ؛
- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين، مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطق المتبع في تتابع عناصرها؛
- تحديد طرق وأساليب التكوين؛
- تحديد المكونين ومعايير التقييم؛
- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني؛

<sup>1</sup>كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص166.

<sup>2</sup>جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الإقتصادي، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 92.

<sup>3</sup>عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، المرجع السابق، ص 58.

- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا؛
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها؛
- بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

### ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتحسينه ميدانيا. ولتنفيذ البرامج التكوينية لا بد من تحديد الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

أ- **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن الجدول التنظيمي للبرنامج التكويني تفاصيل دقيقة تشمل عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات المقررة في كل يوم، بالإضافة إلى زمن كل جلسة مع تحديد وقت بدايتها ونهايتها. كما يحتوي الجدول على مواعيد الرحلات، عمليات التسجيل، الاختبارات، وحفل الختام. من الضروري أن يُتاح وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج بما يتناسب مع طبيعة وعدد الموضوعات المشمولة ومدى أهميتها، كما يتوقف ذلك على مدة فترة التكوين ومستوى المتدربين، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بأفضل شكل ممكن.

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

ت- **متابعة المكونين والمتكونين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات الآتية:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 277.

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها؛

- تجهيز وإعداد مكان التكوين؛

- متابعة المكونين والمتكونين.

رابعاً: تقييم البرامج التكوينية:

يستوجب التكوين شأنه شأن باقي الوظائف، ضرورة تقييم مستمر لتحديد مدى فعاليته؛ إذ لا تقتصر مسؤولية مدير التكوين على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج فقط، بل تتعداها إلى التأكد من إشباع هذه الاحتياجات من خلال تنفيذ برنامج التكوين. كما تشكل عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء.

فبالنسبة للفرد، يعزز التقييم قدرته على اقتراح معايير جديدة للتحسين والتطوير قد لا تكون مدرجة ضمن أهداف التكوين الأصلية، كما يمكنه من التحقق من مدى استفادته من التغيرات التي يسعى التكوين لتحقيقها. وبذلك، يساعد التقييم المتكون على تحديد موقعه المناسب لاستغلال المعارف والمهارات المكتسبة، خاصة وأنه شرط أساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

أما بالنسبة للمؤسسة، فإن أهمية التقييم تكمن في ضمان تحقيق ممارسات جيدة، حيث تتيح متابعة النشاطات عبر لوحات القيادة اتخاذ قرارات تصحيحية في حال وجود انحرافات عن الأهداف المحددة. كما تساهم هذه المتابعة الدورية في تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين الأداء العام.<sup>1</sup>

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:<sup>2</sup>

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين: حيث يتم توزيع استمارات معلومات

لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق

التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات

المستخدمة في العملية التكوينية. ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر

المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية

وصدق.

<sup>1</sup> صلاح الدين مجد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 277.

<sup>2</sup> عقون شراف، المرجع السابق، ص 66.

- مدى تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني: يتم هذا من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات. إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها: ويتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكويين بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكويين)؛ وبعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

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

نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين.

ثانيا: معيقات التكوين المستمر:

على الرغم من أهمية التكوين المستمر ودوره في تنمية العاملين عامة، يرى بعض الخبراء والمختصين أن هذا النشاط مازال يعاني في عالمنا العربي بعض المظاهر السلبية التي تحول دون الأهداف المنشودة وتتجلى تلك المظاهر فيما يلي:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يلعبه التكوين المستمر؛
- اعتقاد العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله أي افتقارهم للفهم السليم لأهمية التكوين المستمر؛

- عدم توفر المكونات الأكفاء، فالتكوين له منهجيته وأصوله العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني؛
- عدم وجود استراتيجية متكاملة تربط بين التكوين وسياسات النقل والترقية وتخطيط العمالة؛
- غياب التقييم لبرامج التكوين المستمر والنتائج منه؛
- نقص الفضولية عند المدربين مما يتطلب من المكون البحث عن عناصر تحفيزية ملائمة؛
- انعدام التحسيس عند الهيئات الوصية فيما يخص أهمية التكوين المستمر؛
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية، أي التركيز على عدد المشاركين في النشاطات التدريبية وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من تلك النشاطات.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يُعد أداء الموظفين من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والموارد البشرية، نظراً لارتباطه المباشر بكفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ فنجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مستوى أداء موظفيها؛ مما يجعل من الضروري فهم هذا المفهوم من مختلف جوانبه، وتحليل العوامل التي تؤثر فيه؛ إلى جانب الآليات المعتمدة لتقييمه وضمان استمراريته وتطوره.

وفي هذا الإطار، سيتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب رئيسية؛ يُعنى المطلب الأول بتحديد مفهوم أداء الموظفين، من خلال استعراض التعريفات النظرية والعملية المتداولة لهذا المفهوم. أما المطلب الثاني فيتطرق إلى العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين، سواء كانت داخلية أم خارجية، بالإضافة إلى المحددات الأساسية التي تشكل هذا الأداء. في حين يخصص المطلب الثالث لتسليط الضوء على مفهوم تقييم أداء العاملين، مبرزاً أهدافه، وأهميته، والمعايير المعتمدة في ذلك.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم في علم الإدارة، كونه يُعبّر عن مدى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه. ويُستخدم كأداة لتقييم الجهود الفردية والجماعية داخل المؤسسات، مما يساعد في تحسين الإنتاجية

<sup>1</sup> غنية بودوح، المرجع السابق، ص 93.

وجودة الخدمات. ويتأثر الأداء بعوامل متعددة، منها المؤهلات، بيئة العمل، ونمط التسيير. لذلك، يُنظر إليه كمؤشر حيوي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في حقل الإدارة، لما له من دور محوري في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة وتحسين استخدام الموارد البشرية. ويُقصد به مجمل السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف خلال ممارسة عمله والتي تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية محددة في إطار زمني وموارد معينة. إذ يُنظر إلى الأداء الوظيفي كأداة لقياس الفعالية الإنتاجية ومدى مساهمة الفرد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، سواء من خلال رفع الإنتاج، تقليل التكاليف، تحسين جودة الخدمات، أو زيادة رضا العملاء. يعرفه مُجد فوزي الشماع بأنه: "مقدار الجهد الفعلي الذي يبذله الفرد في أداء مهامه المكلف بها ضمن بيئة العمل، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>.

ويُعرّفه أحمد ماهر بأنه: "سلوك تنظيمي قابل للقياس يظهره الفرد أثناء قيامه بعمله، ويُقاس من خلال جودة وكمية النتائج المحققة"<sup>2</sup>.

كما يعرفه حسن مصطفى بأنه: "النتائج العملية للأداء الفعلي للعامل داخل المنظمة، والذي يتم قياسه بمعايير موضوعية مثل الكفاءة، والسرعة، والجودة"<sup>3</sup>.

أما محمود حسين فيُعرّفه بأنه: المدى الذي يستطيع فيه الموظف تنفيذ المهام المكلف بها بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"<sup>4</sup>.

وُضيف زينب عبد الله أن: "الأداء الوظيفي هو خلاصة التفاعل بين قدرات الفرد، ونظام الحوافز، والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، ويُعد مرآة لمدى نجاح الإدارة في توجيه الموارد البشرية"<sup>5</sup>.

يعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعية ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تحاوز القصور وتجنب الانحراف والإنتاج مستقبلاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مُجد فوزي الشماع، إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 154.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 239.

<sup>3</sup> حسن مصطفى، السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 198.

<sup>4</sup> محمود حسين، إدارة الأداء الوظيفي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 85.

<sup>5</sup> زينب عبد الله، إدارة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 70.

ويُعرّف أيضا بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة"، مع التنبيه إلى أن هناك لبساً أو تداخلاً غالباً بين مفهومي الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، بينما يُقاس الأداء على أساس النتائج المحققة. ويرى بعض الاقتصاديين أنّ الأداء يتجسد في مستويات من الكفاءة والفعالية، وذلك من منطلق أن التسيير هو عملية إنجاز أنشطة ومهام، ومن المبادئ الأساسية في التسيير أن تتم هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية. كما يعرفه "Gary Dessler" بأنه: "درجة إنجاز الفرد للمهام المنوطة به، والتي تعكس مدى كفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة في إطار زمني وموارد محددة"<sup>2</sup>.

ويُعرفه "Stephen Robbins" بأنه: "السلوك الفعلي الذي يظهره الفرد في أداء وظيفته، وهو نتيجة لتفاعل قدراته، ودوافعه، والبيئة التي يعمل فيها"<sup>3</sup>.

كما عرّفه "عبد الغني عبود" بأنه: "مجموعة من السلوكيات والأنشطة المرتبطة بالوظيفة والتي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتُستخدم كأساس للحكم على كفاءة العاملين"<sup>4</sup>.

ويُعرفه "حسام الدين عفانة" بأنه: "مدى التزام الموظف في تأدية المهام الموكلة إليه وفقاً للمعايير المهنية المحددة، وما يحققه من نتائج قابلة للقياس والتقييم"<sup>5</sup>.

وتشير "نهي عبد العزيز" إلى أنه: "النتائج الفعلية لسلوك الموظف أثناء تأدية عمله، والذي يعكس درجة إتقانه للمهام الوظيفية، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>6</sup>.

#### ثانياً: عناصر أداء العاملين:

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا معلومات و الاتصال على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص 323.

<sup>2</sup> Gary Dessler, **Human Resource Management**, 12th Edition, Pearson, 2011, p. 337.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 15th Edition, Pearson, 2013, p. 148.

<sup>4</sup> عبد الغني عبود، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 211.

<sup>5</sup> حسام الدين عفانة، إدارة الأداء الوظيفي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص 95.

<sup>6</sup> نهي عبد العزيز، قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 63.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup> يرى البعض أن عناصر الأداء تُعد الأساس الذي ينبغي للمسؤول المباشر الالتزام به عند تقييم أداء مرؤوسيه، إذ من خلال هذه العناصر تتضح له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف والتي يجب عليه القيام بها. ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين مهمين: وهما القدرة على الأداء والرغبة في الأداء<sup>2</sup>:

#### 10 القدرة على الأداء:

تعرف القدرة على أنها إمكانات الموظف في القيام بعمل معين، وهي تكتسب من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية التي يمنحها التعليم والتدريب. وبالتالي، تُعد القدرة محصلة لعنصرين أساسيين هما: المعرفة والمهارة.

- المعرفة تمثل مجموع المعلومات التي يمتلكها الموظف حول موضوع معين، فمثلاً يجب على الموظف قبل أن يبدأ في تشغيل آلة معينة أن يكون ملماً بنوعها وتركيبها وغيرها من التفاصيل؛
- أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان الذي يتمتع به الموظف في أداء العمل الموكل إليه.

#### 10 الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

<sup>1</sup> الحسيني، أحمد بن عبد الله. علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، أطروحة ماجستير 1994، ص 7.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1984، ص 255-256.

### ثالثاً: أنواع أداء الموظفين:

يصنف الأداء إلى أنواع مختلفة نوضحها فيما يأتي:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق عليه الأداء بأداء الوحدة أي إنتاج ما تملكه المؤسسة من موارد ويقسم كالاتي:

⑩ الأداء البشري: وهو أداء العاملين في المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي بالتركيز على تسير مهارتهم وتطويرها؛

⑩ الأداء التقني: ويمثل قدرات المؤسسة على استعمال مواردها التقنية بشكل فعال؛

⑩ الأداء المالي: ويكمن في تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية<sup>1</sup>.

ويمكن استعمال معيار الشمولية في تصنيف الأداء فيصنف إلى أداء كلي وأداء جزئي:

### ⑩ الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي الإطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والأرباح والنمو.

### ⑩ الأداء الجزئي:

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المستخدم لتقسيم عناصر المؤسسة. فعلى سبيل المثال، إذا اعتمدنا المعيار الوظيفي، فيمكن تقسيم الأداء إلى:

- الأداء المالي؛

- الأداء الوظيفي للأفراد؛

- الأداء المرتبط بالتموين؛

- الأداء الانتاجي؛

- الأداء التسويقي.

والجدير بالذكر أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة نتاج تفاعل أنظمتها الفرعية المختلفة، كما يشير أحد الباحثين إلى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة تستلزم أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

<sup>1</sup> دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، الجزائر، 2016-2017، ص 39

أما حسب معيار طبيعية الأداء: فيقسم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي وسياسي ..... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب؛ بل أن الأداء الاجتماعي له دوره ووزنه على صورة المؤسسة في الخارج. وغير ذلك هناك أنواع أخرى للأداء إلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة؛ وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافها من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في البلدان النامية والأمثلة في هذا المجال عديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين ومحدداته:

سنتطرق في هذا المطلب الى العوامل المؤثرة في أداء العاملين أولا اما ثانيا فسننتطرق الى محددات أداء الموظفين.

#### أولا: العوامل المؤثرة في أداء الموظفين:

يتأثر أداء الموظفين بعوامل كثيرة نوردتها في الآتي:

#### 1- نظام المكافآت والحوافز:

قبل مناقشة أفضل الاستراتيجيات والنتائج المتعلقة بنظام المكافآت والحوافز، يجب أولاً توضيح مفهوم هذا النظام؛ نظام المكافآت والحوافز هو الإطار الذي تضعه المؤسسة بهدف تقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، وذلك لتعزيز دافعيتهم وتحفيزهم على الاستمرار في العمل لصالح المؤسسة. ويتكون نظام المكافآت بشكل أساسي من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات المالية، ولكنه قد يشمل أيضاً الامتيازات والمكافآت الإضافية التي تُمنح للموظفين لتلبية احتياجاتهم وتحفيزهم بشكل فعال. وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إنّ معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجوراً تنافسية في سوق العمل، ويمنح تعويضات مختلفة للموظفين بناءً على أدائهم.

<sup>1</sup> عبد المللك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89

كما تتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداءً، بهدف جعلهم رمزاً يُحتذى به، وتحفيز الموظفين الآخرين على السعي للحصول على المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، مع إيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيراً.

وتُعد استراتيجية المكافآت الإجمالية من المحاور الأساسية؛ حيث يؤدي مسؤولي إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحديد أنظمة المكافآت. وتُعدّ التعويضات التي تُقدّم للموظفين مجرد عنصر واحد فقط من مكونات المكافآت الإجمالية<sup>1</sup>.

## 2- غياب الأهداف المحددة:

إن المؤسسة التي لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها، وأهدافاً واضحة، ومعدلات إنتاج محددة يجب تحقيقها، لن تتمكن من قياس ما تم إنجازه أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

ففي غياب معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، يتساوى الموظف ذو الأداء المرتفع مع الموظف ضعيف الأداء، مما يؤدي إلى ضعف الدافعية وغياب العدالة في التقييم والمكافأة<sup>2</sup>.

## 3- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة؛ ويُفسر ذلك عن تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يُؤخذوا بعين الاعتبار في صنع القرار أو في تحديد توجهات العمل<sup>3</sup>.

## 4- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كانت عوامل التحفيز أكثر تأثيراً في العاملين.

<sup>1</sup> جهاد أحمد عبدالرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 26، أبريل 2022، ص 14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 14

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 15

وهذا يتطلب نظامًا متميزًا لتقييم أداء الموظفين، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذوا لأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف غير المنتج<sup>1</sup>.

#### 5- مشكلات الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل. ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالعمر، والمؤهل التعليمي، والجنس، والعادات والتقاليد، إضافةً إلى العوامل التنظيمية كالمسؤوليات، والواجبات، ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 6- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة<sup>3</sup>.

#### 7- العمليات التنظيمية للمؤسسة:

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والابداع في العمل.

#### 8- الموارد المادية للمؤسسة:

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جهاد أحمد عبدالرزاق نعيترات، المرجع السابق ، ص 16.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 17.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 18.

## 9- البيانات والمعلومات:

كلما قلت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداءهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يتكرونها في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي .

## 10- القدرات الفردية:

تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أداءه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، ومنها أيضا الذكاء العاطفي والصحة العامة والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل.

## ثانيا: محددات الأداء الوظيفي:

تختلف الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في تحديد أهم محدداته في المنظمات، من خلال هذا العنصر سنعمل على توضيح أهم محددات الأداء الوظيفي، من خلال المرور على اسهامات مجموعة من الباحثين في هذا المجال؛ والمتمثلة في ثلاثة عناصر:

⑩ إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity؛

⑩ نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality؛

⑩ الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية HR Behavior؛

حيث وضع الباحثان بورتير ولولار Porter and Lawler نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية<sup>1</sup>:

**1- الجهد المبذول:** نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهامه، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، بمعنى احتمالية ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلا أولا؟ وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين تقدير المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد - يتحدد من خلال

<sup>1</sup> بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة محمد بوضياف، بالمسيلة، الجزائر، 2020، ص ص 197-208.

كمية الجهد المبذول، فإن كان العمال يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة، فإنهم سوف يبذلون جهود كبيرة، ولكن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.

**2- قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية، وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله.

**3- إدراك العامل لدوره الوظيفي:** ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم، هنا يبرز دور المنظمة من خلال استراتيجية تحليل وتوصيف العمل في توضيح المهام التي تطلبها وظيفة العامل، وباستراتيجية التدريب خاصة في المراحل الأولى من بداية عمل الافراد في المنظمة تقوم بمعالجة النقائص واكساب العامل المهارات الضرورية لأداء عمله، وإبراز كيفية أداء المهام وما يجدر العامل القيام به.

وهناك مقارنة أخرى قام بها الباحثان قوميذ ميغا وبالكيم Balkim & Gomez-Mejia فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي واللذان حصراها في<sup>1</sup>:

- إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity: النتائج المحققة التي تتعلق بكم العمل المنتج؛
- نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality: النتائج المحققة التي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها مهام ومتطلبات الوظيفة؛
- الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية Behavior: يشمل مجموع العناصر المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه في العمل.

### المطلب الثالث: ماهية تقييم أداء العاملين:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو تركيز اهتمامها على العنصر البشري والسعي لتحقيق رغباته وآماله؛ ذلك أنّ بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ، ولكن ضمان البقاء والاستمرار لا يتحقق باستقطاب العاملين الأكفاء فقط؛ بل يتوجب عليها الاهتمام بهم

<sup>1</sup> احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، جامعة مستغانم، مستغانم، الجزائر، 2020، ص 265.

من خلال تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار؛ وتعتبر سياسة تحليل الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من طرف المؤسسات العالمية؛ من خلال تحليل أداء العاملين ودراسته بشكل شامل؛ مما يفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل؛ ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييم أداء العاملين.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

### 1-1- تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. وعرفه أحمد منصور " على أنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله المسؤولية<sup>1</sup>.

### 1-2- تعريف تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء أنها العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوئها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.

تمثل عملية تقييم الأداء مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.<sup>2</sup>

يُعرف أيضا أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أي المجالات، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، سنة 2004، ص209.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص173-172.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد، جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص243-244.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

حسب الباحث برير كامل تسعى برامج تقييم الأداء لتحقيق هدفين رئيسيين:

**1-هدف إداري:** وذلك عن طريق تحقيق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء؛

**2-هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى

زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم؛

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولشر 1877 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق

التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي؛
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
- المساعدة في تخطيط المستوى الوظيفي؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.<sup>1</sup>

ثالثا: خطوات تقييم أداء الموظفين:

يمكننا توضيح خطوات تقييم أداء الموظفين من خلال تبيان خطوات وضع نظام لتقييم الأداء وخطوات

التقييم التنفيذية كالآتي:

**1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء:**

**أ- تحديد المقاييس:** يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها؛

**ب- اختيار طريقة القياس:** هناك طرق عدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء

بها؛

**ت- تحديد دورية:** التقييم المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل

ثلاثة أشهر أوكل ستة أشهر، يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة

وغير ذلك من العوامل؛

<sup>1</sup> منير نوري ، فريد كوربل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، عمان، 2011، ص 323. 324

ث- تحديد المقيّم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه؛ ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك؛

ج- تدريب المقيّم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم؛

ح- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل؛

خ- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير المرضي له وإعطاءها أكثر أهمية؛

د- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم شكل مناسب، بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

## 2- خطوات التقييم التنفيذية:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيّم كالآتي:

أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز؛

ب- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك؛

ت- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف؛

ث- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم .<sup>1</sup>

رابعاً: طرق تقييم أداء العاملين:

تختلف طرق التقييم المعتمدة في تقييم أداء العاملين من مؤسسة إلى أخرى؛ كما أن الطرق تتنوع بين طرق حديثة وطرق تقليدية؛ نوضحها فيما يأتي:

<sup>1</sup>-حسونة فيصل، مرجع سابق، ص ص 150-151.

## 1- الطرق التقليدية:

أ. طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص<sup>1</sup>.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، على أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة.

ت. طريقة الميزان أو الدرجات: هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشاراً حيث يعتمد على تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع من مستوى أداء الموظف.

ث. طريقة القوائم: تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جملاً أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل والكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

## 2- الطرق الحديثة:

أ. طريقة التدرج على أساس السلوك وطريقة الملاحظات السلوكية:

- طريقة التدرج على أساس السلوك:

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم<sup>2</sup>.

- طريقة الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي - مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014، ص 230.

<sup>2</sup> شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 84-85

لكل بعد بدلا من وزن واحد ن ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد الموظفين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد الموظفين<sup>1</sup>.

## ب. طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مراكز التقييم

### - الإدارة بالأهداف

تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأفراد من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم مستويات الإدارية العليا<sup>2</sup>.

### - طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا<sup>3</sup>.

فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرار المواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة

### ج. طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعدّ من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الزهرة الطيب، ونعيمي نجية، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان

عميرات-تقوت. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 32.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان 2003 ص 263

<sup>3</sup> الزهرة الطيب، ونعيمي نجية، المرجع السابق، ص 35.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 440-441

خامسا: صعوبات تقييم أداء العاملين:

قد تواجه عمليات تقييم الأداء التي تعتمدها المؤسسة مجموعة من الصعوبات والمشاكل؛ والتي يمكن حصرها فيما يلي:

**1-المغالاة في الأهداف:** عندما تضع منظمة ما موضع التنفيذ إجراء لتقييم الأداء فإن المحاولة تكون كبيرة لربط تحقيق العديد من الأهداف بنظام التقييم، توفير قاعدة أكثر موضوعية لتشخيص الأجور، تحسين الأداء اليومي، بناء برنامج تكوين الشخصي PIF وتحديد التوجهات المهنية المرغوبة إلخ، السؤال الذي يطرح هل القائم بالتقييم تتوفر لديه المعلومات الكافية ويمتلك القدرة على إصدار الأحكام، بحيث يكون في مستوى الذي يمكنه من تقديم التشخيص الملائم لضمان تحقيق نظام التقييم لكل هذه الأهداف.

**2-الأهداف قد لا تتلاءم مع عملية اتخاذ القرار:** هل يمكننا مثلا أن نقضي وقتنا طويلا في الكلام عن استخدام نتائج التقييم في تشخيص الأجور إذا كانت سياسات الأجور لا تكمن في التمييز بوضوح بين الأجور، وإذا كانت العديد من العوامل تتدخل لدى تحديدها.

**3-غياب التحديات الحقيقية لإجراء التقييم:** رغم التوجيهات الرسمية في أغلب الأحيان فإن عملية تقييم الأداء لا تتمحور حول أي عملية لاتخاذ القرارات ينبغي أن تتم بنفس الكيفية التي كانت تتم بها قبل تطبيق نظام التقييم، أي أن القرارات تبقى تتخذ دون الأخذ في الحسبان لنتيجة التقييم وهذا يشجع بدون شك المعارضين لنظام التقييم على عدم اتباعه.

**4- إشكالية اختيار المقيم الملائم:** هل المقيم يمتلك القدرة على التأثير على عملية اتخاذ القرارات في مجال لتسيير الموارد البشرية ويمتلك المعلومات الكافية عن الأفراد الخاضعين للتقييم؟ من هو الشخص الملائم للقيام بدور المقيم؟ الإجابة التي تقدم في أغلب الأحيان، المسؤول المباشر يكون أكثر ملائمة بدون شك هو الذي يمتلك الرؤية الواضحة عن النتائج .

**5-نقص في المعلومات وتعدد التوقعات:** إن الإدارة كثيرا ما تحقق في توفير المعلومات الكافية للطرفي التقييم، تقدم التقييم الضروري في المقيمين ولا يكون للخاضعين للتقييم وبالتالي ينشأ التخوف لدى المرؤوسين من التقييم، هناك عقبات كلاسيكية تقف أمام التقييم، فالخاضعين للتقييم ينتظرون تطور على مستويات الحياة المهنية والرؤساء ينتظرون انعكاسات على مستويات الأداء، فعملية إرضاء الجميع أمر صعب خاصة خارج إطار الآليات الفعلية لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، د ط، د بلد، 2013، ص ص 191-189 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن التكوين المستمر يمثل أداة استراتيجية محورية في تحسين أداء رأس المال البشري داخل المؤسسات؛ حيث يُسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة الموظفين، وتعزيز قدراتهم المعرفية والسلوكية بما يتماشى مع متطلبات البيئة المهنية المتغيرة. وقد تبين أن التكوين المستمر لا يقتصر على مجرد نقل المعارف، بل يتجاوز ذلك ليشمل تطوير الأداء الوظيفي، والرفع من جاهزية الأفراد لمواجهة تحديات العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.

كما أظهر الفصل أنّ أداء الموظفين يُعد مؤشراً رئيسياً على مدى فاعلية السياسات التكوينية والإدارية المعتمدة في المؤسسة، ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل منها الداخلية ومنها الخارجية، تستوجب فهماً دقيقاً ومتابعة مستمرة؛ مما يفرض على المؤسسات وضع آليات دقيقة لتقييم الأداء تضمن الموضوعية والعدالة، وتُسهم في ترشيد القرارات المتعلقة بالتسيير الوظيفي.

كما تبين لنا أنّ العلاقة التفاعلية بين التكوين المستمر وأداء الموظفين تؤكد على أنّ الاستثمار في رأس المال البشري لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان التنافسية والاستدامة المؤسسية. وعليه، فإن تحسين فعالية برامج التكوين، ومعالجة تحدياتها، والعمل على تكاملها مع أنظمة تقييم الأداء؛ يشكل أحد المفاتيح الأساسية لرفع مستوى الأداء التنظيمي ككل.

## الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية الري لولاية برج بوعريريج

## تمهيد:

بعد التطرق إلى الأصول النظرية لموضوع الدراسة: التكوين المستمر وعلاقته بتحسين أداء الموظفين في المؤسسة؛ سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معالجة الجانب المنهجي للدراسة الميدانية؛ ثم وصف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وصف الخدمات التي تقدمها، لنتقل بعدها إلى الجانب الميداني للدراسة والخاصة بتحليل الاستبانة المقدمة إلى موظفي مديرية الري لولاية برج بوعرييج باستخدام برنامج SPSS؛ حيث وعلى أساس النتائج المستخرجة يمكن الوصول إلى تصور واضح للعلاقة بين المتغيرين الأساسيين محل الدراسة وبموجبه يتم الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المصاغة؛ حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين كما يلي:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.**

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا مديرية الري كمؤسسة عمومية محل البحث؛ حيث تم استخدام الاستبانة من أجل قياس العلاقة بين التكوين المستمر و أداء موظفي المؤسسة؛ سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض لمحة تاريخية حول المؤسسة محل الدراسة وتعريف بسيط لها؛ ثم عرض هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

البحوث الأكاديمية على شاكلة هذا البحث تحتاج إلى دراسة حالة يتمكن فيها الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه في القسم النظري؛ فاختيار المؤسسة المناسبة ومصادر وكيفية جمع المعلومات ثم أساليب تحليلها بما يتوافق مع معطيات البحث والتصور العام قد يكون الشغل الشاغل لفكر الباحث، وقد ارتأينا القيام بدراستنا في مديرية الري لولاية برج بوعرييج نظرا لأنها مؤسسة عمومية تصنف على أنها خدمية، وفيما يلي سنتعرض إلى التعريف بمؤسسة الموارد المائية لولاية برج بوعرييج وبخدماتها، وتقديم مختصر للمؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية:<sup>1</sup>

### أولا: لمحة تاريخية لمديرية الري لولاية برج بوعرييج :

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

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

<sup>1</sup> مديرية الري، دليل مديرية الموارد المائية، برج بوعرييج، الجزائر .

## ثانيا: تعريف مديرية الري لولاية برج بوعرييج

### 1- تعريفها:

وهي مبنى متكون من طابقين وحضيرة لتوقف السيارات ومقرها الحالي يقع في الحي الاداري الجديد (دوار السوق سابقا)؛ اما عن التركيبة الموجودة حاليا فإن عدد المناصب المالية إلى غاية 2025/03/31 تقدر ب 141 منصب مالي موزع على الفروع والمصالح التابعة للمديرية حسب احتياجات كل قسم وفرع ومصلحة منها 103 منصب مالي حقيقي مرسوم و 38 منصب مالي متعاقد إلى غاية 2025/03/31.

أ- مهام ووظائف المديرية: ويمكن إبراز مهامها في النقاط التالية:

تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق 26 ماي 2002 يحدد هذا القرار الاختصاص الاقليمي ومهام الاقسام الفرعية الخاصة بالري في الولاية فيما يلي<sup>1</sup>:

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالموارد المائية وحماية واستعمال الملكية العامة للري؛
- السهر على حماية الموارد من جميع اشكال التلوث؛
- متابعة مشاريع والسهر على تطبيق التنظيم ومقاييس الإنجاز واستغلال منشآت الري؛
- تقديم الدعم للمؤسسات العمومية التابعة للقطاع والسلطات المحلية في حدود اختصاصها؛
- إعداد خطط لتنمية الري عبر التراب؛
- البحث والتنقيب عن الموارد المائية وتعبئتها؛
- المساعدة والمتابعة التقنية لمشاريع الري (البرنامج القطاعي والبرنامج البلدي للتنمية)؛
- مساعدة الجماعات في إطار تنمية الري على مستوى الولاية.

### ب- الهيكل التنظيمي العام لمديرية الموارد المائية برج بوعرييج:

وفقا للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية تم تقسيم الموظفين كالتالي:

- المدير: من مهامه ما يلي:

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

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02 - 187 المؤرخ في 13 ربيع الاول 1423 الموافق 26 ماي 2002.

- الأمانة العامة: تقوم بالمهام الآتية:<sup>1</sup>
  - تنفيذ الأعمال المتعلقة بالنشاط اليومي للإدارة والتسيير الإداري؛
  - استقبال وإنجاز وإرسال البريد الإداري وكذلك الكتابة وترتيب الوثائق والمراسلات؛
  - مراقبة وتسجيل وختم البريد الوارد والصادر.
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب: تكلف هذه المصلحة بالمهام الآتية:
  - المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام قواعد ومقاييس إنجازها؛
  - ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
  - تكوين نظام إعلامي يتعلق بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتعيينه وتظم ثلاث مكاتب: مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع؛ ومكتب متابعة إنجاز المشاريع، ومكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- مصلحة التطهير: تكلف هذه المصلحة بالمهام الآتية:
  - 10 المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية من الفيضانات؛
  - 10 ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة التطهير والحماية من الفيضانات والسهر على احترام قواعد هذه المنشآت؛
  - 10 المساهمة في اختيار وسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه؛
  - 10 السهر على حسن سير المرفق العام بتطهير واحترام قاعدة ومقاييس بتسيير واستغلال المنشأة المتصلة به.
  - 10 السهر على حماية الموارد المائية والحفاظ عليها بالتعاون مع مصالح معينة؛
  - 10 تكوين نظام اعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة وتعيينه وتضم ثلاثة مكاتب: مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع؛ مكتب متابعة إنجاز المشاريع ومكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

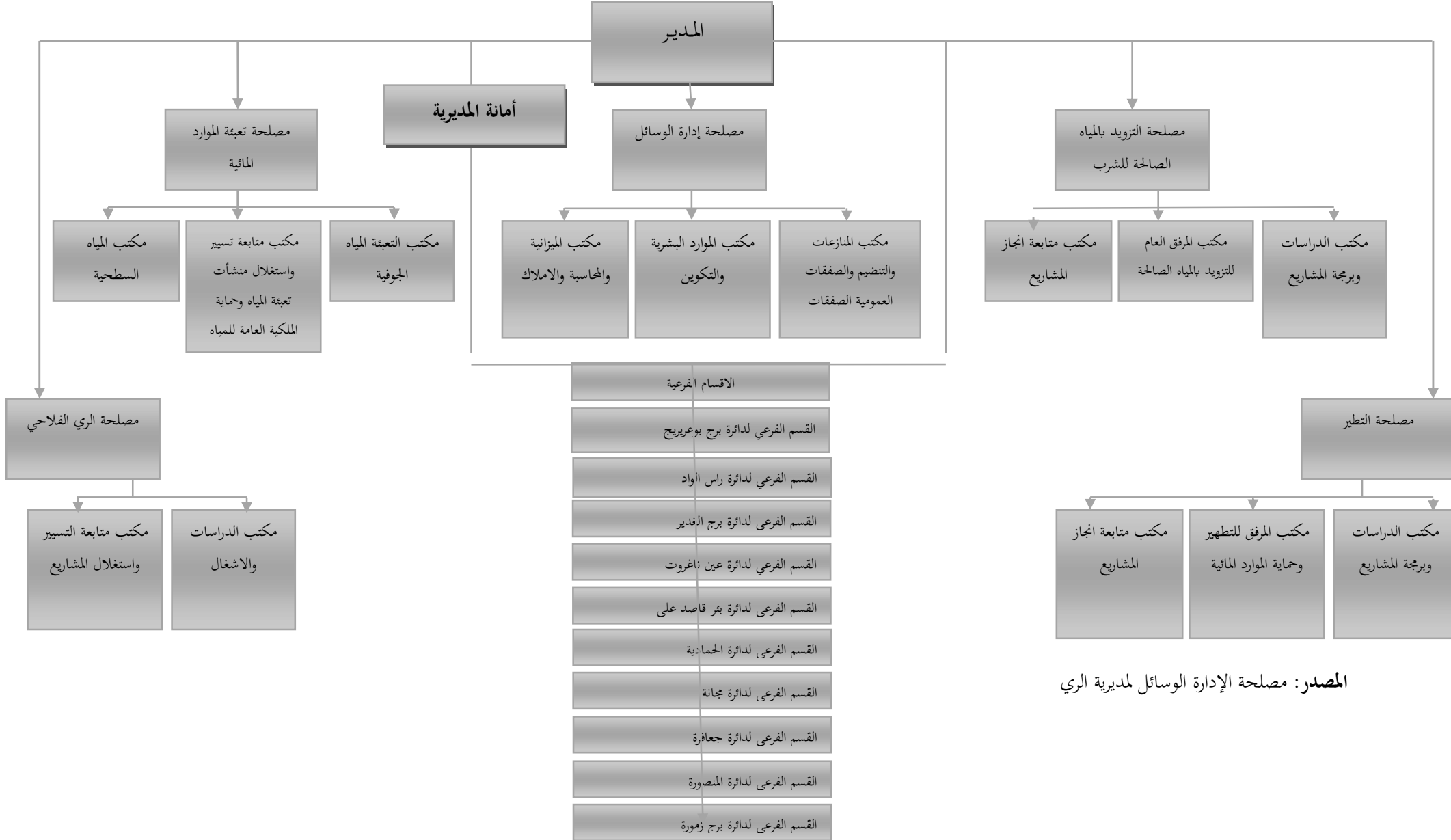
<sup>1</sup> مديرية الري، دليل مديرية الموارد المائية، برج بوعرييج، الجزائر.

- **مصلحة الري الفلاحي:** وتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية:
  - المشاركة في إعداد برامج التطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط؛
  - ضمان متابعة وتنفيذ برامج التطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط؛<sup>1</sup>
  - السهر على تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال منشآت السفي وصرف المياه وتظم مكاتب: مكتب دراسات والاشغال و مكتب متابعة التسيير والاستغلال.
- **مصلحة تعبئة الموارد المائية:** ومن مهام هذه المصلحة:
  - المشاركة في الدراسات وفي إعداد برنامج العمل الرامي إلى تعبئة الموارد المائية السطحية والجوفية؛
  - ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس إنجاز المنشآت - السهر على حسن استغلال المنشآت تعبئة الموارد المائية وتسييرها وصيانتها؛
  - إنشاء معطيات حول الموارد المائية على المستوى الولاية وتعبئتها واستعمالها والمحافظة عليها وتظم ثلاث مكاتب: مكتب تعبئة المياه السطحية، ومكتب تعبئة المياه الجوفية، ومكتب متابعة واستغلال منشآت المياه وحماية الملكية العامة للمياه.
- **مصلحة إدارة الوسائل:** ومن مهام هذه المصلحة كالتالية:
  - المشاركة في إعداد ميزانيتين التجهيز والتسيير وتنفيذها؛
  - تسيير الاملاك والمحافظة عليها؛
  - إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين مستخدمين؛
  - تحقيق في شؤون المنازعات ومتابعتها وتظم ثلاث مكاتب: مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية، ومكتب الميزانية والمحاسبة والاملاك، ومكتب الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مديرية الري، دليل مديرية الموارد المائية، برج بوعرييج، الجزائر

<sup>2</sup> مديرية الري، المرجع نفسه .

شكل رقم: (01)الهيكل التنظيمي مديرية الري برج بوعريريج



المصدر: مصلحة الإدارة الوسائل لمديرية الري

## المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة

يحتوي هذا المبحث على وصف لكيفية بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في اختبار الفرضيات وتحليل البيانات، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، كما يتضمن أيضا وصفا لمجتمع وعينة الدراسة وتحليل خصائص العينة.

### أولا: منهجية الدراسة وأدواتها:

للقيام بأي دراسة كانت وجب إتباع منهج من مناهج البحث العلمي، وكذا أدوات بحثية وأساليب إحصائية والتي تقود الباحث للوصول إلى الأهداف التي وضعها من البداية، وهذا ما يحتويه هذا المطلب.

### 1- منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وهو المنهج المناسب للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها واختبار فرضياتها؛ حيث تم تحديد هذا المنهج من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، فهو يعتمد على وصف الظواهر وتحليلها عن طريق استخدام مختلف وسائل وأدوات البحث العلمي.

وفي ما يخص مصادر جمع البيانات الأولية المتعلقة بدراستنا، فقد تمثلت في الآتي:

#### أ- الاستبانة:

تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة عن طريق استبانة؛ حيث تعتبر الأداة الأكثر ملاءمة مع طبيعة العلوم الاجتماعية والإنسانية، وفي الدراسات التي تهتم بآراء واتجاهات الباحثين، فالاستبانة هي من المقاييس الذاتية.

والاستبانة: هي مجموعة من الأسئلة أو العبارات أو المؤشرات التي يجب عليها المبحوث لمعرفة رأيه في ظاهرة ما، كما يستفيد منها الباحث لحل مشكلة ما.

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم عبارات الاستبانة؛ والتي تتلاءم مع فرضيات الدراسة، حيث تتكون من المحاور الآتية:

**المحور الأول:** ويشمل البيانات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، الرتبة.

المحور الثاني: ويتضمن 11 عبارة تعكس التكوين المستمر

المحور الثالث: ويتضمن 17 عبارة تعكس الأداء الوظيفي.

ثانيا: صدق وثبات الأداة:

### 1. الصدق:

للتأكد من مدى قياس عبارات الاستبيان ما وضعت إليه، قمنا بإجراء ثلاث اختبارات للتأكد من صدق الاستبيان.

#### 1.1 الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والباحثين في التخصص، وهذا من أجل تقييمه وتقويمه، حيث تم ادراج مع الاستبيان التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية للدراسة، وكذا الفرضيات ونموذج الدراسة، ولقد تمحورت ملاحظات المحكمين في الآتي:

- مدى وضوح عبارات الاستبيان.
- مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
- اقتراحات وتعديلات.

حيث تركزت توجيهات المحكمين على إضافة بعض العبارات إلى بعض المحاور، وتعديل بعضها الأخر، وبناء على هذه الملاحظات قمنا بإجراء التعديلات المطلوبة، ليكتمل الاستبيان في صورته النهائية، مما يعني أن الصدق الظاهري أصبح محقق.

#### 2. ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات الاستبيان تم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ على عينة استكشافية، حيث تم توزيع الاستبيان على 20 مبحوث من عينة الدراسة، وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الجدول رقم (01): نتائج معامل "ألفا كرونباخ" لثبات الاستبيان

المحور	بيان المحور	الأبعاد	عدد العبارات	Cronbach-alpha
01	التكوين المستمر	تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم	04	0.444
		تكوين الموظفين أثناء العمل	04	0.775
		تكوين الموظفين بغرض الترقية	03	0.822
	التكوين المستمر		11	0.839
02	الأداء الوظيفي		17	0.890
	الاستبيان (جميع المحاور)		28	0.908

يتبين لنا من خلال الجدول، أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" قريبة من الواحد، حيث أن درجة ثبات الاستبيان قد بلغت 90.8% بالنسبة لمحاور الدراسة مجتمعة، متجاوزة عتبة القبول الممثلة<sup>1</sup> ب: 70% ، وعليه يمكننا القول أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية ومصداقية عالية في قياس متغيري الدراسة (الأداء الوظيفي، التكوين المستمر). وبخصوص محاور الدراسة منفصلة فقد بلغت درجة ثبات قيم المتغير المستقل (التكوين المستمر) نسبة قدرها: 83.9%.

### ثالثا: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائصها:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى وصف هذه العينة اعتمادا على البيانات العامة المتحصل عليها.

<sup>1</sup> George ,D .,&Mallery ,p (2003) .SPSS for Windows step by step ; a simple guide and référence (4th ed ) .allyn &bacon

## 1- التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

للقيام بإجراء هذا البحث، قمنا باختيار مجتمع وعينة دراسة حسب إمكانياتنا وكذا ما يتناسب وطبيعة بحثنا.

### أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديرية الري لولاية برج بوعرييج، وعليه فإنّ مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين بمديرية الري لولاية برج بوعرييج والمقدر عددهم بحوالي 141 موظف.

### ب- عينة الدراسة:

يعد المسح بالعينة من أكثر الأساليب المستعملة في مثل هذه الدراسات، وهذا نظرا لصعوبة القيام بالمسح الشامل الذي يستوجب الاتصال بكافة الموظفين والعمال مما يتطلب جهد ووقت كبيرين، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، وعليه فقد قمنا باختيار عينة مكونة من 50 مبحوث.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	64%
أنثى	18	36%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة ذكور حيث قدر عددهم ب 32 مبحوث بنسبة 64%، في حين أن عدد الموظفين الاناث قدر ب 18 مستجوب بنسبة 36%.

أولاً: وصف خصائص العينة المدروسة حسب متغير السن:

كانت عينة الدراسة مقسمة إلى ثلاث فئات عمرية وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	01	%02
من 25 إلى 35 سنة	09	%18
أكثر من 35 سنة	40	%80
المجموع	50	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة اعمارهم أكثر من 35 سنة حيث بلغ عددهم 40 مفردة أي بمعدل 80% ثم تليها الفئة العمرية بين 25 إلى 35 سنة ب 09 مبحوثين أي بنسبة 18%، في حين أن الفئة العمرية الأخيرة والتي تقل أعمار أفرادها عن 25 سنة فتمثل 01 مفردة بنسبة 02%.

ثانياً: وصف خصائص العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي

قمنا بإدراج متغير المستوى التعليمي لأنه يعكس إلى حد ما مستوى أداء المستجوبين، خاصة إذا كان الأداء مرتبطاً بالمستوى التعليمي، كما أن له تأثير مباشر على إجابات المستجوبين على الاستبيان، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
04%	02	أقل من ثانوي
36%	18	ثانوي
60%	30	جامعي
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة يمتلكون شهادات جامعية بنسبة 60 بالمائة، يليها أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 36 بالمائة، ويأتي في المرتبة الأخيرة الفئة التي لها مستوى تعليمي أقل من ثانوي بنسبة 04 بالمائة.

#### ثالثا: وصف خصائص العينة المدروسة حسب متغير الخبرة المهنية:

قمنا بإدراج متغير الخبرة المهنية لأنه يعكس إلى حد ما مستوى أداء المستجوب، كما أن له تأثير مباشر على إجابات المستجوبين على الاستبيان، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
14%	07	أقل من 05 سنوات
42%	21	من 05 الى 10 سنوات
44%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة لهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 44 بالمائة، لتأتي في المرتبة الثانية الفئة التي لها خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 42 بالمائة، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة التي لها خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 14 بالمائة.

رابعاً: وصف خصائص العينة المدروسة حسب متغير الرتبة:

كما سبق وأشرنا؛ الاستبيان موجه لموظفين مديرية الري لولاية برج بوعريريج، والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية .

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
متصرف رئيسي	08	%16
متصرف	06	%12
مهندس	18	%36
محاسب اداري	02	%04
تقني سامي	07	%14
عون ادارة	09	%18
المجموع	50	%100

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة:

خصص هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة وذلك كما سيتم توضيحه فيما يأتي.

أولاً: اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الموظفين الجدد وتوجيههم في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج الاحصائي

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري التقديري
1	0.541	0.293	0.278	0.3240

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو 0.541، ومربع معامل التحديد يساوي 0.293، وقيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.278 بخطأ معياري قدر ب 0.324، وعليه يمكننا القول أن المتغير المستقل يفسر 29.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما النسبة الباقية 70.7% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن ضمن هذه الدراسة.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	المعنوية	
1	2.085	1	9.730	67.421	0.000	الانحدار
	5.039	48	0.144			البواقي
	7.124	49				المجموع
<b>a.</b> تنبؤية: (ثابت)، تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم.						
<b>b.</b> لمتغير التابع: الأداء الوظيفي.						

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F تساوي 67.421 عند مستوى دلالة إحصائية تساوي 0.000، وعليه فانه توجد علاقة بين المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي والمتغير المستقل المتمثل في تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم، وهذا يعني أن الانحدار معنوي وغير معدوم.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط والنموذج الاحصائي

المعاملات					النموذج
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		
المعنوية	t	Beta	الخطأ	B	
0.000	8.028		0.320	2.569	1(ثابت)
0.000	4.457	0.541	0.083	0.370	تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم
a. المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

حسب ما هو موضح في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغير المستقل (تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم) معنوي وذودلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه فان هذا المتغير المستقل يساهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج.

وعليه فان الفرضية الاولى محققة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تنص: "يوجد دور ذودلالة إحصائية لتكوين الموظفين اثناء العمل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج الاحصائي

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري التقدير
1	0.436	0.190	0.174	0.3466

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو 0.436، ومربع معامل التحديد يساوي 0.190، وقيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.174 بخطأ معياري قدر ب 0.3466، وعليه يمكننا القول أن المتغير المستقل يفسر 19% من التباين الحاصل في المتغير التابع وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة الباقية 81% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن ضمن هذه الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	المعنوية	
1	1.357	1	1.357	11.291	0.002	الانحدار
	5.768	48	0.120			البواقي
	7.124	49				المجموع
a. تنبؤية: (ثابت)، تكوين الموظفين اثناء العمل.						
b. لمتغير التابع: الأداء الوظيفي.						

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F تساوي 11.291 عند مستوى دلالة إحصائية تساوي 0.002، وعليه فانه توجد علاقة بين المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي والمتغير المستقل المتمثل في تكوين الموظفين أثناء العمل، وهذا يعني أن الانحدار معنوي وغير معدوم.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط والنموذج الاحصائي

المعاملات					
		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	
		B	الخطأ المعياري	Beta	t
1) ثابت		3.124	0.260		12.028
تكوين الموظفين أثناء العمل		0.223	0.066	0.436	3.360
b. المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

حسب ما هو موضح في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغير المستقل (تكوين الموظفين أثناء العمل) معنوي وذودلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه فان هذا المتغير المستقل يساهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج.

وعليه فان الفرضية الثانية محققة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة تنص: "يوجد دور ذودلالة إحصائية لتكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة"

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج الاحصائي

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري التقديري
1	0.447	0.200	0.183	0.3445

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو 0.447، ومربع معامل التحديد يساوي 0.200، وقيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.183 بخطأ معياري قدر ب 0.344، وعليه يمكننا القول أن المتغير المستقل يفسر 20% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة الباقية 80% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن ضمن هذه الدراسة.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA					
المنوع	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج
0.001	12.005	1.425	1	1.425	1 الانحدار
		0.119	48	5.699	البواقي
			49	7.124	المجموع
a. تنبؤية: (ثابت)، تكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل.					
b. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F تساوي 12.005 عند مستوى دلالة إحصائية تساوي 0.001، وعليه فإنه توجد علاقة بين المتغير التابع والممثل في الأداء الوظيفي والمتغير المستقل الممثل في تكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل، وهذا يعني أن الانحدار معنوي وغير معدوم.

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط والنموذج الاحصائي

المعاملات					
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
المنوع	t	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	12.114		0.257	3.108	1(ثابت)
0.001	3.465	0.447	0.064	0.222	تكوين الموظفين بغرض الترقية
c. المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

حسب ما هو موضح في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغير المستقل (تكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل) معنوي وذو دلالة إحصائية أقل من 0.05، وعليه فإن هذا المتغير المستقل يساهم في معادلة الانحدار في هذا النموذج.

وعليه فإن الفرضية الثالثة محققة.

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسة:

نصت الفرضية الرئيسة على مايلي:

"هناك دور ذو دلالة إحصائية للتكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية يمكننا القيام باختبار تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط والتحديد للنموذج الاحصائي

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري التقديري
1	0.608	0.370	0.328	0.3124

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هو 0.608، ومعامل التحديد يساوي 0.370، وقيمة معامل التحديد المعدل يساوي 0.328 بخطأ معياري قدر ب 0.3124، وعليه يمكننا القول أن المتغيرات المستقلة تفسر %37 من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي وهي نسبة مقبولة، أما النسبة الباقية %63 ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن ضمن هذه الدراسة.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار المتعدد

ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	المعنوية	
1	2.632	1	0.877	8.987	0.000	الانحدار
	4.492	46	0.098			البواقي
	7.124	49				المجموع
a. تنبؤية: (ثابت) التكوين المستمر						
b. المتغير التابع: الأداء الوظيفي						

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F تساوي 8.987 عند مستوى دلالة إحصائية تساوي 0.000، وعليه فانه توجد علاقة بين المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي والمتغيرات المستقلة الثلاث، وهذا يعني أن الانحدار المتعدد معنوي وغير معدوم.

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط و النموذج الاحصائي

المعاملات					
		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	
المعنى		B	الخطأ المعياري	Beta	t
1( ثابت)		2.260	0.335		6.740
تكوين الموظفين اثناء العمل		0.148	0.097	0.298	1.526
تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم		0.301	0.090	0.439	3.333
تكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل		-0.002	0.105	-0.03	-0.016
d. المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

حسب ما هو موضح في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة (تكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل وتكوين الموظفين اثناء العمل) غير معنوية وذات دلالة إحصائية أكبر من 0.05، وعليه فان هذه المتغيرات المستقلة لا تساهم في معادلة الانحدار المتعدد في هذا النموذج. أما بالنسبة للمتغير المستقر (تكوين الموظفين الجدد فهو يساهم في هاته المعادلة لأنه معنوي ودال إحصائيا (0.002)

ومنه فان معادلة الانحدار المتعدد لهذا النموذج هي كالتالي:

$$X2 (0.301) + 2.260 = Y$$

حيث أن: Y: تمثل المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

X2: تمثل المتغير المستقل تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم.

خلاصة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل، والتي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي لجمع وتحليل البيانات، مع استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ والتي صُممت بناءً على الدراسات السابقة، وملاحظات وتوجيهات المشرف والمحكمين؛ حيث تضمنت ثلاثة محاور رئيسية: البيانات الشخصية، التكوين المستمر، والأداء الوظيفي. وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين لتحقيق الصدق الظاهري، كما أُجري اختبار معامل "ألفا كرونباخ" على عينة استكشافية، حيث بلغت القيمة الإجمالية 0.908، وهي نسبة تدل على مستوى عالٍ من الثبات والمصدقية في قياس متغيري الدراسة. وقد تمثّل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الري لولاية برج بوعرييج، واختيرت منه عينة قصدية مكونة من 50 مفردة، نظرًا لصعوبة المسح الشامل. أما فيما يخص الخصائص العامة للعينة، فقد أظهرت النتائج أن 64% من المشاركين كانوا ذكورًا مقابل 36% من الإناث، كما أن الفئة الغالبة من العينة (80%) كانت من الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 35 سنة، مما يعكس طابعًا مهنيًا وخبرة طويلة لدى أغلب أفراد العينة.

خاتمة

## خاتمة

ختاماً؛ ومن خلال دراستنا لموضوع التكوين المستمر وعلاقته بتحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية؛ وتحديدًا بالمؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن للتكوين المستمر دوراً إيجابياً في تحسين أداء الموظفين على غرار العوامل الأخرى؛ كما يمكننا توضيح أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

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

- يُعد التكوين المستمر أداة إستراتيجية لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات؛ حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين مهارات ومعارف الموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.
- يتوقف نجاح برامج التكوين على مدى ارتباطها باحتياجات المؤسسة والموظف معاً، وعلى وضوح الأهداف، وتوفير الإمكانيات اللازمة، والتقييم الموضوعي لمخرجاتها.
- يُمثل الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لفعالية التسيير الإداري، ويتأثر بمجموعة من العوامل المترابطة، مثل التحفيز، القدرات الفردية، ظروف العمل، وأساليب القيادة.
- يُعد التقييم المنتظم والدقيق للأداء ضرورياً لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويوفر أرضية لانتخاذ قرارات إدارية وتطويرية سليمة.
- يُشكل التكامل بين التكوين المستمر وتقييم الأداء عنصراً حاسماً في تعزيز التنافسية المؤسسية، وتحقيق التوازن بين تطلعات المؤسسة واحتياجات العاملين.

#### النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية معنوية بين التكوين المستمر بمختلف أشكاله ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، مما يعكس أهمية الاستثمار في البرامج التكوينية لتحسين أداء الموظفين.
- تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم يُعدّ العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، حيث تبين أنه يفسّر ما نسبته 29.3% من التباين في الأداء، وكان المتغير الوحيد الذي حافظ على دلالاته الإحصائية في تحليل الانحدار المتعدد.
- التكوين أثناء العمل والتكوين بغرض الترقية أو النقل أظهرتا ارتباطاً إيجابياً مع الأداء الوظيفي عند التحليل الفردي، إلا أنهما لم يكونا معنويين في نموذج الانحدار المتعدد، ما يشير إلى أن تأثيرهما يبقى محدوداً أو متداخلاً مع متغيرات أخرى.

-التكوين المستمر بشكل عام يفسر 37% فقط من التباين في الأداء الوظيفي، مما يعني أن هناك عوامل أخرى بنسبة 63% تؤثر في الأداء.

-النموذج الإحصائي الكلي معنوي، مما يثبت صحة النموذج التحليلي المستخدم، ويؤكد أن نتائج الدراسة يمكن الاعتماد عليها في التوجيه العملي لسياسات التكوين داخل المؤسسات.

### الاقتراحات :

يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات يمكن أن تسهم في تحسين التكوين وكذا أداء موظفي المؤسسات العمومية عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة:

— يجب على المؤسسات وضع آلية فعالة لاستقبال وتوجيه الموظفين الجدد، من خلال توفير برامج تكوينية منظمة تساعدهم على الاندماج السريع وفهم المهام والمسؤوليات، لما له من تأثير مباشر على الأداء الوظيفي.

— ضرورة اعتماد مقاربات حديثة في التكوين أثناء العمل، تعتمد على التدريب العملي والتشاركي، وتقييم فعالية هذه البرامج بصفة دورية لقياس أثرها الفعلي على مردودية الموظفين.

— من المهم تصميم برامج تكوينية متخصصة وموجهة نحو تطوير الكفاءات المرتبطة بالترقيات والتنقلات المهنية، بما يضمن رفع مستوى الجاهزية والاستعداد للمناصب الأعلى.

— يجب أن تكون سياسة التكوين جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مرتبطة مباشرة بالأداء العام، مع اعتماد مقارنة قائمة على تقييم الاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية.

### آفاق البحث:

#### • قياس وتقييم أثر التكوين المستمر:

— تطوير نماذج قياس العائد على الاستثمار (ROI) للتكوين.

— دراسة تأثير التكوين على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

— البحث في كيفية تقييم التكوين على المدى الطويل.

#### • دور التكنولوجيا في التكوين المستمر:

— استكشاف تطبيقات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في التكوين.

— دراسة فعالية استخدام الواقع الافتراضي والمعزز في التدريب.

– تقييم فعالية منصات التعلم الرقمية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- أحمد ماهر .إدارة الموارد البشرية .الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- بوفلجة غياث .مبادئ التسيير البشري .ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008.
- جمال الدين مُجّد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- حسام الدين عفانة .إدارة الأداء الوظيفي .دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- حسن مصطفى .السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات الإدارية .مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، 2003.
- زينب عبد الله .إدارة الأداء .دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سهيلة مُجّد عباس، علي حسن علي .إدارة الموارد البشرية .دار وائل، عمان، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي .إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر .الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- عبد الغفار حنفي .السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية .دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- عبد الغني عبود .إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي تحليلي .دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- عبد الكريم بوحفص .التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية .ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- عبد اللطيف صوفي .التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات .الجزائر: دار الهدى للطباعة، 2002.
- علي مُجّد عبد الوهاب .العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج .مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- كمال بربر .إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي .المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- مُجّد فوزي الشماع .إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي .دار صفاء للنشر، عمان، 2005.
- محمود حسين .إدارة الأداء الوظيفي .دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- مدحت مُجّد أبوالنصر .إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق .دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- مصطفى محمود أبوبكر .الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة التنافسية .الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح .إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي .عالم الكتب الحديثة، الأردن، 1999.

• نهي عبد العزيز. قياس وتقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. دار اليازوري العلمية، عمّان، 2012.

• يوسف بن مُجَّد القبلان. أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية.

#### ثانيًا: الرسائل الجامعية

• أغنية بودوح. دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2003.

• بقطف محمود. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014/2013.

• جغري بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2008.

• دلروم سوسن. تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية، جامعة 8 ماي 1945، 2017-2016.

• عقون شراف. سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2006.

#### ثالثًا: المجلات

• جنيري جميلة، فرحاتي فاطمة. "سياسة التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكونين". مجلة سوسولوجيا، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019.

• جهاد أحمد عبدالرزاق نيرات. "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة". المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 26، نيسان 2022.

• عبد الملوك مزهوده. "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001.

• العربي عطية. "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية". مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2010.

• علي يونس ميا. "قياس أثر التدريب في أداء العاملين". مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، سوريا.

#### رابعًا: المصادر القانونية

• المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43، بتاريخ 25 جويلية 2020.

خامسًا: المصادر الأجنبية

- Bruno Herniet. Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative. Revue Française de gestion, n° 15, Mars-Avril-Mai 1985.
- Gary Dessler. Human Resource Management, 12th Edition, Pearson, 2011.
- Stephen P. Robbins. Organizational Behavior, 15th Edition, Pearson, 2013.

الملاحق

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

## إستبانة بحث

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر بعنوان " دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمدينة الري لولاية برج بوعريريج"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع ( ✓ ) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2024 – 2025

الاشرف: الدكتورة بحري بسمة

طيار سميحة

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- الفئة العمرية: أقل من 25 سنة  من 25 - 35 سنة  أكثر من 35 سنة
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- الرتبة:

## المحور الثاني: التكوين المستمر

رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
تكوين الموظفين الجدد وتوجيههم					
1	يتم تكوين الموظف الجديد بمجرد التحاقه بمنصب عمله				
2	تشرف المؤسسة على تصميم برامج التكوين حسب الاحتياجات التكوينية				
3	مدة التكوين كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة				
4	يخضع الموظف الجديد للتقييم في نهاية الدورة التكوينية				
تكوين الموظفين أثناء العمل					
5	يخضع الموظف لعملية التكوين بشكل دوري حسب المستجدات وحاجة المؤسسة				
6	لدى المؤسسة برنامج واضح وهادف لتكوين موظفيها				
7	فترات التكوين لا تؤثر على سيرورة العمل داخل المؤسسة				
8	تستعين المؤسسة بمكونين أكفاء حتى ولو من خارج المؤسسة				
تكوين الموظفين بغرض الترقية والنقل					
9	يتم تكوين الموظفين عند ترقيتهم من رتبة إلى رتبة				

					10	يتم تكوين الموظفين عند تكليفهم بمهام معينة
					11	يتم تكوين الموظفين عند توليهم مناصب عليا

### المحور الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

الاختيارات					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					التكوين يزيد من مهاراتي وقدراتي الوظيفية	1
					يحسن التكوين من اداء ونتاجية الموظف	2
					يرفع التكوين من الروح المعنوية ويعزز الثقة بالنفس لدى الموظف.	3
					يسهل لتكوين التعامل مع المشكلات المهنية وحلها	4
					يعزز التكوين القدرة على اتخاذ القرارات	5
					يزيد التكوين من القدرة على التحكم في الوقت والجهد لتنفيذ المهام المطلوبة	6
					يساعد التكوين على ابراز مكانة الموظف داخل المؤسسة ويزيد من فرص الترقية	7
					يعزز التكوين العمل الجماعي والتواصل الفعال مع الموظفين.	8
					يقلل التكوين من الاخطاء المهنية والحوادث المتعلقة بالعمل	9
					يساهم التكوين في تحقيق اهداف المؤسسة	10
					يعزز التكوين شعوري بالانتماء الى المؤسسة	11
					يمكن التكوين من تقلد ادوار قيادية داخل المؤسسة	12
					يساعد التكوين على سرعة التكيف مع التغيرات والتطورات الحديثة	13
					يساهم التكوين في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي	14
					يساعد التكوين على فهم اهداف المؤسسة	15
					ينعكس التكوين ايجابا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	16
					يعزز العمل الجماعي ضمن والتواصل مع الزملاء	17

## قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان :

الرقم	لقب و اسم الأستاذ	جامعة التدريس
01	الدكتور بصار عبد المطلب	جامعة المسيلة
02	الدكتور بوريجان فاروق	جامعة ميله
03	الدكتور زعيتر فاتح	جامعة برج بوعريريج

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	64,0	64,0	64,0
	انثى	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي من أقل	2	4,0	4,0	4,0
	ثانوي	18	36,0	36,0	40,0
	جامعي	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## العمرية الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	1	2,0	2,0	2,0
	سنة 35 الى 25 من	9	18,0	18,0	20,0
	سنة 35 من أكثر	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	7	14,0	14,0	14,0
	سنوات 10 إلى 05 من	21	42,0	42,0	56,0
	سنوات 10 من أكثر	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيسي متصرف	8	16,0	16,0	16,0

متصرف	6	12,0	12,0	28,0
مهندس	18	36,0	36,0	64,0
اداري محاسب	2	4,0	4,0	68,0
سامي تقني	7	14,0	14,0	82,0
ادارة عون	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541 <sup>a</sup>	,293	,278	,32400

a. Prédictors: (Constante), وتوجيههم الجدد الموظفين تكوين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,085	1	2,085	19,863	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,039	48	,105		
	Total	7,124	49			

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

b. Prédictors: (Constante), وتوجيههم الجدد الموظفين تكوين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,569	,320		8,028	,000
	وتوجيههم الجدد الموظفين تكوين	,370	,083	,541	4,457	,000

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436 <sup>a</sup>	,190	,174	,34664

a. Prédictors: (Constante), العمل اثناء الموظفين تكوين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,357	1	1,357	11,291	,002 <sup>b</sup>
	de Student	5,768	48	,120		
	Total	7,124	49			

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

b. Prédictors: (Constante), العمل اثناء الموظفين تكوين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,124	,260		12,028	,000
	العمل اثناء الموظفين تكوين	,223	,066	,436	3,360	,002

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,447 <sup>a</sup>	,200	,183	,34457

a. Prédictors: (Constante), والنقل الترقية بغرض الموظفين تكوين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,425	1	1,425	12,005	,001 <sup>b</sup>
	de Student	5,699	48	,119		
	Total	7,124	49			

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

b. Prédictors: (Constante), والنقل الترقية بغرض الموظفين تكوين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,108	,257		12,114	,000
	والنقل الترقية بغرض الموظفين تكوين	,222	,064	,447	3,465	,001

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,328	,31248

a. Prédicteurs: (Constante), وتوجيههم الجدد الموظفين تكوين, العمل اثناء الموظفين تكوين, والنقل الترقيّة بغرض الموظفين تكوين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,632	3	,877	8,987	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,492	46	,098		
	Total	7,124	49			

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء

b. Prédicteurs: (Constante), والترقيّة بغرض الموظفين تكوين, وتوجيههم الجدد الموظفين تكوين, العمل اثناء الموظفين تكوين, والنقل

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,260	,335		6,740	,000
	والنقل الترقيّة بغرض الموظفين تكوين	,148	,097	,298	1,526	,134
	وتوجيههم الجدد الموظفين تكوين	,301	,090	,439	3,333	,002
	العمل اثناء الموظفين تكوين	-,002	,105	-,003	-,016	,987

a. Variable dépendante: الوظيفي الاداء