

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

**التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي**

دراسة ميدانية في مديرية التوزيع سونلغاز - مستغانم -

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة

كرابية أمينة

حشلافي أسماء

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذة محاضر صنف "أ"	د. بقدوري حورية
مؤظرا ومقررا	أستاذة التعليم العالي	أ.د. كرابية أمينة
مناقشا	أستاذة محاضر صنف "أ"	د. سالمى وسيلة

السنة الجامعية : 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

## التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية التوزيع سونلغاز - مستغانم -

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة

كرابية أمينة

حشلافي أسماء

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذة محاضر صنف "أ"	د. بقدوري حورية
مؤظرا ومقررا	أستاذة التعليم العالي	أ.د. كرابية أمينة
مناقشا	أستاذة محاضر صنف "أ"	د. سالمى وسيلة

السنة الجامعية : 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان

## التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية التوزيع سونلغاز - مستغانم -

إشراف الأستاذة:

كرابية أمينة

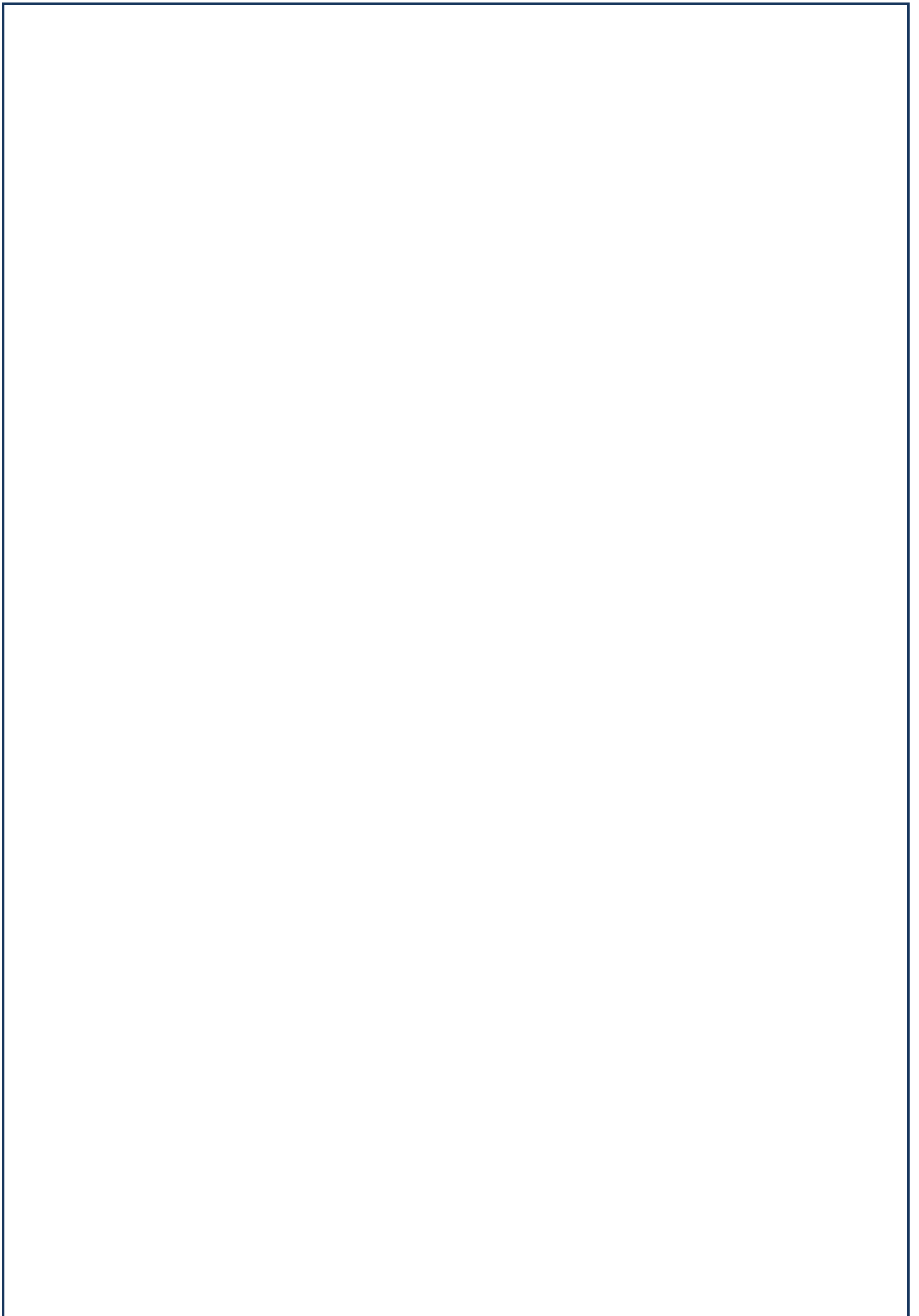
إعداد الطالبة:

حشلافي أسماء

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذة محاضر صنف "أ"	د. بقدوري حورية
مؤظرا ومقررا	أستاذة التعليم العالي	أ.د. كرابية أمينة
مناقشا	أستاذة محاضر صنف "أ"	د. سالمى وسيلة

السنة الجامعية 2025/2024



## الإهداء



أهدي ثمرة جهدي المتواضع لمن قال فيهما الله عزوجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه  
وبالوالدين إحسانا "

إلى التي في بطنها حملتني، وبعد الآلام وضعتني، ومن حليبها سقتني، وإلى صدرها الدافئ  
حضنتني وبحنانها روتني، وبعطفها ونصائحها أبدا ما بخلتني حبيبتي أمي قرة عيني أغلى  
الناس.

إلى الغالي الذي يجاهد من أجل الحياة، والذي علمني الصبر والتحدي ولقنني معنى الحياة  
فكان نور دربي أبي تاج رأسي. "أمد الله في عمرهما وأملي من الله رضاكما عني ودعائكما لي"  
إلى كل من أكن لهم كل الحب والتقدير أخواتي المساندات لي في مسيرتي الدراسية : زينب  
نفيسة، أية أدامهم الله نعمة علي

إلى إخوتي المرشدين لي في قراراتي الصائبة يوسف - عبد القادر حفظهم الله.  
إلى أفضل هدية ثمينة لعائلتنا بأكملها وإضافة رائعة لحياتنا ابنة أختي ماريّا حفظها الله.  
إلى خالي إسماعيل وزوجته خديجة اللذان كانا حسن المرافق لي في هذه المسيرة.  
إلى صهري محمد ومنصور الذي ساهم بدوره في توجيهي إلى ميدان دراستي.  
إلى رمز الثقة والصداقة زميلاتي وحبيباتي فاطمة الزهراء - روميّة - حنان - منصورية  
إيمان.

إلى أقربائي ..... إلى كل من تسعهم ذاكرتي

ولاتسعهم مذكرتي.



## شكر وتقدير

أولاً أقدم حمدي وثنائي لله وحده الواحد الأحد الذي بيده ملكوت السموات والأرض الخالق الهادي إلى الصراط المستقيم وهو القائل في كتابه الكريم "لئن شكرتم لأزيدنكم...."، وإن الاعتراف بفضل الآخرين بعد فضل الله عزوجل من صفات المؤمن بالله واليوم الآخر. فالشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة كرابية أمينة، التي أشرفت على هذه المذكرة وعلى ما قدمته من نصح وإرشاد وتوجيه لإخراج هذه المذكرة في صورتها المتواضعة. والشكر موصول إلى جامعة مستغانم وأساتذتها الأجلاء الذين قدموا لنا واسع العلم أخص بالذكر الأستاذة مناد سميرة والأستاذة فاهم حنان، الأستاذة لعمارة يحي، عزوز نوال، الأستاذ بورزق.

كما أوجه خالص الشكر لعمال مكتبة العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية الذي كانوا حسن المرافق لنا في بحثنا ومساعدتهم لنا في البحث عن المراجع والكتب أخص بالذكر السيد العربي.

والشكر خاص وموصول إلى مديرية التوزيع سونلغاز مستغانم وكافة عمالها الذين قاموا باستقبالي في أحسن صورة من أجل إجراء البحث الميداني الذي يخص دراستي وتزويدهم لي بالمعلومات الخالصة وخاصة السيد كروب عبد الله والسيدة سويدي سهيلة. وفي الأخير أتقدم بالشكر لكل من أمد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

## فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الملخص

المقدمة ..... أ

### الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد ..... 4

1. الإشكالية ..... 5

2. الفرضيات ..... 6

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة ..... 6

4. تحديد المفاهيم ..... 7

5. الدراسات السابقة ..... 9

6. الدراسة الاستطلاعية ..... 15

7. أهمية الدراسة ..... 19

20.....8.أهداف الدراسة

21.....9.النظريات المفسرة للدراسة

25..... خلاصة الفصل

### الإطار النظري للدراسة

#### الفصل الأول:التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

29..... تمهيد

30.....المبحث الأول: ماهية التكوين

30..... 1- مفهوم التكوين

31..... 2- أهمية التكوين

33..... 3-أهداف التكوين

34..... 4- مبادئ التكوين

36.....المبحث الثاني : استراتيجية التكوين

36..... 1- أنواع التكوين

39..... 2- أساليب التكوين

40..... 3- القواعد الأساسية للتكوين

41..... 4- عوامل تحفيز العمال على التكوين

- 42.....المبحث الثالث: تسيير وإدارة النشاط التكويني
- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ..... 42
- 2- مرحلة تصميم وتنفيذ برامج التكوين ..... 43
- 3- مرحلة تقييم برامج التكوين ..... 45
- 4- مقومات نجاح التكوين ..... 46
- 47..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

- 50..... تمهيد
- 51.....المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة
- 1- مفهوم الأداء الوظيفي..... 51
- 2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ..... 52
- 3- أهداف الأداء الوظيفي ..... 53
- 4- أهمية الأداء الوظيفي ..... 54
- 55.....المبحث الثاني:أسس الأداء الوظيفي
- 1- عناصر الأداء الوظيفي: ..... 55
- 2- أنواع الأداء الوظيفي..... 56

3- محددات الأداء الوظيفي.....58

4- معايير الأداء الوظيفي .....59

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي .....60

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي .....60

2- خطوات تقييم الأداء الوظيفي .....62

3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي .....63

4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....64

65..... خلاصة الفصل

### الإطار الميداني للدراسة

68..... تمهيد

69..... أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1- التعريف بميدان الدراسة.....69

2- نشأة وتطور المؤسسة.....70

3- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها.....70

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....72

ثانياً: حدود الدراسة.....73

73..... 1- المجال المكاني

73..... 2- المجال البشري

73..... 3- المجال الزمني:

73..... ثالثا: عينة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

73..... 1- المنهج المتبع

74..... 2- مجتمع البحث

74..... 3- عينة الدراسة

75..... 4- أدوات جمع البيانات:

78..... رابعا: تبويب وتحليل البيانات وتفسير النتائج

78..... 1- تبويب وتحليل البيانات

105..... 2- نتائج واستنتاجات الدراسة :

107..... 3- الاقتراحات والتوصيات

108..... 4-آفاق الدراسة:

108..... خلاصة الفصل

110..... قائمة المراجع

115..... قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
79	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	02
80	توزيع العينة حسب الشهادة	03
82	توزيع العينة حسب الأقدمية	04
83	توزيع العينة حسب المشاركة في البرامج التكوينية	05
84	توزيع العينة حسب التكوين المنتظم داخل المؤسسة	06
85	توزيع العينة حسب تناسب التخصص المهني مع التكوين	07
86	توزيع العينة حسب مساهمة التكوين في تجديد المعارف	08
87	يمثل توزيع العينة حسب تحسين التكوين لأساليب العمل	09
88	توزيع العينة حسب المدة الزمنية المخصصة للتكوين	10
89	توزيع العينة حسب مستوى رفع الأداء	11
90	توزيع العينة حسب مدى تحسن بيئة العمل من خلال التكوين	12
91	توزيع العينة حسب تجاوز الصعوبات من خلال التكوين	13
92	توزيع العينة حسب مساهمة التكوين في تحسين سرعة الأداء المهني	14
93	توزيع العينة حسب مساهمة التكوين في إنجاز المهام بدقة	15
94	توزيع العينة حسب أداء المهام بكفاءة	16
95	توزيع العينة حسب المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	17
96	توزيع العينة حسب مساهمة ظروف العمل في تحقيق الأداء الفعال	18
97	توزيع العينة حسب المكافآت مقابل الأداء الجيد	19
98	توزيع العينة حسب التقدير المتلقى من طرف المسؤول المباشر	20
99	توزيع العينة حسب إنجاز المهام في الأوقات المحددة	21

100	توزيع العينة حسب المشاركة في تحسين طرق سير العمل	22
101	توزيع العينة حسب المساهمة في تطوير المهارات من أجل تحسين الأداء	23
102	توزيع العينة حسب الالتزام بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من الإدارة	24
103	توزيع العينة حسب الرضا المهني عن الأداء	25
104	توزيع العينة حسب العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي	26

### فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح جنس المبحوثين	78
02	الفئات العمرية للمبحوثين	79
03	توزيع العينة حسب الشهادة	80
04	توزيع العينة حسب الأقدمية	82
05	توزيع العينة حسب مستوى رفع الأداء	90

### فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	رخصة البحث الميداني	115
02	الاستمارة	116
03	نتائج مخرجات SPSS	119
04	تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث	124

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق التكوين في مديرية التوزيع سونلغاز ومحاولة الكشف إن كانت هناك علاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعمال، ولتحقيق هدف هاته الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي كمنهج مناسب للدراسة على عينة مكونة من 73 مبحوث اختيروا بطريقة حصصية من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبعد معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى أن مديرية التوزيع سونالغاز تعتمد التكوين كجزء أساسي من إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها التنظيمية، وأن للتكوين علاقة نسبية بتحسين الأداء الوظيفي للعمال.

الكلمات المفتاحية : التكوين، الأداء، العمال، المؤسسة.

## Abstract

This study aims to examine the extent to which training is implemented at the Sonelgaz Distribution Directorate and to explore whether there is a relationship between training and employees' job performance. To achieve this objective, the quantitative method was adopted as the most appropriate approach for the study, with a sample of 73 respondents selected through quota sampling. Data were collected using a questionnaire as the main tool. After processing, analyzing, and interpreting the data, the study concluded that the Sonelgaz Distribution Directorate considers training a fundamental component of its strategy to achieve organizational goals. Moreover, the findings indicate that training has a relative impact on improving employees' job performance.

**Keywords:** Training, Performance, Employees, Organization.

## المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الآلات أو التقنيات الحديثة، بل أصبحت تدرك أن تطوير مهارات وقدرات العاملين هو السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة.

العنصر البشري أصبح اليوم من أهم مقومات نجاح المؤسسات المعاصرة، حيث أصبح رأس المال البشري يحتل مكانة محورية في بناء وتنمية المؤسسات، باعتباره الفاعل الأساسي في كل العمليات الإنتاجية والخدماتية.

من هذا المنطلق، ينظر إلى التكوين كإحدى الأدوات الاستراتيجية التي قد تساهم في تطوير الكفاءات وتنمية المهارات المهنية للموارد البشرية، وذلك بالنظر إلى دوره المحتمل في تمكين العامل من التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي تعرفها بيئة العمل الحديثة. ويعتبر التكوين، في السياق المؤسسي، عملية مستمرة ومتراصة، تستند إلى تخطيط منهجي وتشخيص دقيق للاحتياجات، بهدف تعزيز جاهزية العامل لأداء مهامه بصورة أكثر فعالية ومرونة.

وفي ظل هذه التحولات، تتجه العديد من المؤسسات إلى إدراج التكوين ضمن استراتيجياتها باعتباره خياراً من الخيارات التي يمكن أن تسهم في الرفع من جاهزية الأفراد، وتحسين جودة أدائهم، لا سيما في ظل بيئة مهنية تتسم بالتغير السريع والضغط المستمر لتحقيق الأهداف فالعامل الذي يحظى بفرص تكوين متجددة يفترض أنه يكون أكثر استعداداً لمجابهة التحديات المهنية وأكثر قابلية للتطور.

من جهة أخرى، يعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الهامة التي تستخدم لتقييم مدى كفاءة المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، كما أنه يعكس بشكل غير مباشر فاعلية السياسات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة. وتطرح إمكانية العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي

كمسألة قابلة للدراسة والنقاش، حيث قد يكون لبرامج التكوين علاقة على مستوى الرفع من أداء المهام، إلا أن هذه العلاقة تظل رهينة بعدة عوامل تتداخل فيما بينها، ما يستدعي دراسات ميدانية معمقة لفهم طبيعة هذا الارتباط وتحديد مدى قوته وفعاليته.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي، لمديرية التوزيع سونلغاز مستغانم والتي لطالما سعت إلى تحقيقه.

ومن أجل الوصول إلى هدفنا قمنا بتقسيم مذكرتنا إلى الإطار المنهجي، الإطار النظري الإطار الميداني.

تضمن الإطار المنهجي للدراسة عرض إشكالية الدراسة بتحديد أهدافها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة عن هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات ثم ذكر أسباب اختيار موضوع الدراسة، وتحديد أهم المفاهيم، بعدها تطرقنا إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها تليها الدراسة الاستطلاعية، ومن ثم أهمية الدراسة وأهدافها، وأخيرا المقاربة النظرية.

أما الإطار النظري للدراسة قسمناه إلى فصلين أساسيين: بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تمهيد عن التكوين، مفهومه، أهميته وأهدافه، مبادئه، أنواعه، أساليبه، القواعد الأساسية له وعوامل تحفيز العمال عليه، مرحلة تحديد الاحتياجات له، ومرحلة تصميمه وتنفيذه وأخيرا مرحلة تقييمه ومقومات نجاحه.

بينما الفصل الثاني تضمن ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة من مفهومه والعوامل المؤثرة فيه، أهدافه وأهميته، عناصره، محدداته، معايير، وتقييم الأداء وخطواته.

وفي الأخير تطرقنا إلى الإطار الميداني للدراسة والذي يشمل التعريف بميدان الدراسة ونشأته أهميته الاقتصادية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، حدود الدراسة من المجال المكاني والبشري والزمني، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة، مجتمع البحث، ونوع العينة وحجمها، التقنية المستخدمة، كما تناولنا أيضا عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج وصولا إلى خاتمة الدراسة، قائمة المراجع، قائمة الملاحق.

# الإطار المنهجي للدراسة

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

- 1- الإشكالية.
  - 2- الفرضيات.
  - 3- أسباب اختيار الموضوع.
  - 4- تحديد المفاهيم.
  - 5- الدراسات السابقة.
  - 6- الدراسة الاستطلاعية.
  - 7- أهمية الدراسة.
  - 8- أهداف الدراسة.
  - 9- النظريات المفسرة للدراسة.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد

لا يمكن للباحث أن يبدأ في دراسة مشكلة معينة دون أن تثير هذه المشكلة مجموعة من التساؤلات والاستفسارات التي تستدعي إيجاد إجابات دقيقة لها، وتقتضي هذه الإجابات أن تكون مبنية على أسس علمية وموضوعية، وفقا للمعايير العلمية في الدراسات الأكاديمية. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وطرح الأسئلة والفرضيات، انتقالا إلى توضيح أهم أسباب اختيار الموضوع وتحديد أهم مفاهيمه بالإضافة إلى طرح أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التكوين والأداء الوظيفي والتي تعتبر إرثا نظريا لبناء أي بحث سوسيولوجي، وصولا إلى الدراسة الاستطلاعية التي كانت بدورها مساعدة لنا في إجراء هذا البحث حيث قدمت لنا لمحة وأظهرت الغموض الذي كنا فيه أثناء اختيارنا للموضوع، ومن ثم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها مع إبراز أهم النظريات المفسرة للدراسة.

## 1. الإشكالية

يلعب المورد البشري دورا أساسيا وحيويا في تسيير ونجاح المؤسسات في العصر الحالي، حيث يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمراريتها ولذلك تسعى المنظمة بشكل مستمر إلى تطوير وتحسين هذا المورد عبر برامج التكوين.

ويعتبر التكوين من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في علم الاجتماع تنظيم وعمل لاعتباره عملية تهدف إلى تنمية الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة واحترافية، كما أنه يساعد في النمو الاقتصادي للمؤسسات، وعلى هذا الأساس فالعمال أصبحوا اليوم مطالبين بأن يمتلكوا قدرا كافيا من المهارة، فالأداء الجيد هو نتاج للجهد العضلي والفكري الذي يقوم به الفرد للوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، فغالبا ما تربط المؤسسة التكوين بأداء العامل لوظيفته بشكل جيد.

ومن هذا المنطلق فحسن الأداء يمكنه أن يصل بنا إلى درجة قصوى من النجاح كما يعتبر من أحسن الطرق للتأقلم مع التغيرات المفاجئة، وبمجرد إدخال تكنولوجيات وتقنيات جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات العاملين وإخضاعهم للتكوين إن تطلب الأمر.

ومن هنا فإن الدراسة الراهنة تثير تساؤلا عاما مفاده:

هل يساهم التكوين في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز في ولاية مستغانم؟

من خلال التساؤل العام يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تنظر مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم للعملية التكوينية؟
- هل يوجد علاقة تربط بين عملية التكوين والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة؟

## 2. الفرضيات

- تساهم العملية التكوينية في مديرية التوزيع سونلغاز بولاية مستغانم كجزء أساسي من إستراتيجيتها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإستراتيجيات المطبقة في التكوين لها علاقة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

## 3. أسباب اختيار موضوع الدراسة

- إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون بمحض الصدفة، بل هو ناتج عن دافع كأسباب جعلته يركز اهتماماته على ذلك الموضوع، ومما لا ريب فيه أن كل دراسة علمية لا تبنى عفويا وإنما تخضع لأسباب عدة أبرزها:
- نظرا لاعتبار موضوع التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي حديث نسبيا.
- اخترت هذا الموضوع للصلة التي تربط موضوع الدراسة بتخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل، وخاصة أن التكوين من بين أهم الموضوعات فيه.
- ميولي الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكوين.
- قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا.
- محاولة التعرف على مساهمة التكوين في الأداء الوظيفي.

## 4. تحديد المفاهيم

1.4. التكوين: لغة: تكون تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود ومعناه التدريب التربوية

التعليم التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: تلك العملية التي تنظمها إدارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين

عن طريق استقدام الخبراء إلى المؤسسة أو إرسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة وذلك

بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية وتكون مدة التكوين حسب طبيعته وحسب نوع

الأهداف.<sup>2</sup>

إجرائياً: التكوين في سونلغاز يعتبر أمر أساسي ومهم ولذلك تخصص له الشركة مبالغ

وميزانيات هامة سنويا مثلاً في نهاية 2024 تضع المديرية ميزانية التكوين لسنة 2025، وله

عدة مزايا من أبرزها الترقية، الاستفادة من التطورات والتكنولوجيات الحديثة، تفادي حوادث

العمل ما أمكن، الحفاظ على العمال والشركة.

2.4. الموارد البشرية: لغة: مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين

والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن راشد للنشر والتوزيع الجزائر، 2002 ص 871.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 ص 45.

<sup>3</sup> معجم المعاني الجامع.

**اصطلاحاً:** مجموع السكان العاملين وغير العاملين القادرين على العمل والراغبين فيه والمستعدين له في الحال وفي المستقبل مثل طلبة الجامعات والمدارس الذين لم يتخرجوا بعد.<sup>1</sup>  
**إجرائياً:** نقصد به في هذه الدراسة كل عمال مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم والذي يقدر عددهم ب 630 عاملاً على مستوى الولاية بأكملها.

#### 3.4. الأداء الوظيفي: لغة: أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** هو جملة من السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين، التكنولوجيا العالية وتصميم المهام، قدرة التنظيم والأفراد، قواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.<sup>3</sup>

**إجرائياً:** في هذه الدراسة هو دور ومهام العامل بمديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم أي العمل المطلوب من الجهات الوصية على أكمل وجه.

#### 5.4. الإستراتيجية: لغة: هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستراتيجية.<sup>4</sup>

**اصطلاحاً:** مجموع الأهداف بعيدة المدى المترابطة في مراحلها والتي تحقق بالطرق والوسائل العملية وبالفعالية اللازمة، القدرة على تجنيد الموارد الموجودة واتخاذ القرار للحصول على مكانة أحسن بين المتنافسين وتطوير المؤسسة في المدى البعيد.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، المرجع السابق ذكره ص 119.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت لبنان، المجلد الأول، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2003 ص 75.

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل المرجع السابق ذكره ص 10

<sup>4</sup> عيسى مومني، الممتاز قاموس مدرسي، ط2، نشر دار العلوم، 2002-2003 ص 17.

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي، المرجع السابق ذكره ص 13.

**إجرائيا:** في هذه الدراسة نقصد بها الخطط والإجراءات التي تعمل عليها مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم، ومن أبرزها العمل على أكبر عدد من العمال استفادوا من التكوين إضافة إلى التكوين المستمر للعمال والذي يكون يجاري التطورات الحديثة، خاصة في جانب الكهرباء والغاز أي يجب أن لا يكون العمال في عزلة عن العمل ونعني بذلك أي تطور جديد يكونون على دراية به.

## 5.الدراسات السابقة

**1.5.الدراسة الأولى :** فضيلة بن طاهر مقال معنون بالتكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني جامعة الجزائر 2 سنة 2021<sup>1</sup>  
حيث انطلق المقال من السؤال التالي: هل برنامج التكوين المسطر من طرف مصلحة التكوين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأرشيفيين وهل يفي لحاجياتهم ومتطلباتهم؟  
التقنية المتبعة : استمارة الاستبيان.

حيث سعت الدراسة لتحقيق أهداف متمثلة في: معرفة مدى مساهمة البرنامج التكويني المبرمج من طرف مصلحة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي إضافة إلى معرفة ما إذا كان هذا البرنامج يفي باحتياجاتهم والوقوف على المهارات المكتسبة والقيمة المضافة لهذه الموارد البشرية من خلال عمليات التكوين كما يمكن الإقرار أن الدراسة سعت إلى تقييم البرنامج التكويني المسطر من قبل مصلحة التكوين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها: أن التكوين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي واكتساب المهارات إضافة إلى مدى ملائمة التكوين ومجال العمل للأرشيفيين.

---

<sup>1</sup> فضيلة بن طاهر، التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني، جامعة الجزائر 2 2021 ص520 بتصرف.

2.5. الدراسة الثانية : دراسة بوقطف محمود المعنونة بالتكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشة 2013/2014.<sup>1</sup> والتي تبلورت إشكالياتها في: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

**المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي، التقنية : الاستبيان.

سعت إلى تحقيق أهداف معينة أبرزها : معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطويره لقدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية إضافة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة والكشف أيضا عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة، كما يمكن الإقرار أيضا أنها سعت إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

هذه الدراسة توصل فيها الباحث إلى نتائج : والتي أقرت أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية وأن التكوين أثناء الخدمة له دور في تطوير الموظف إضافة إلى أن للمكون تأثير على نجاح عملية التكوين واتضح أيضا أن للتكوين علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة والموظف.

---

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشة 2013 2014 .ص5-8 بتصرف.

3.5. الدراسة الثالثة: دراسة منير بن دريدي المعنونة بإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مذكرة تخرج ماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة 2010-2009.<sup>1</sup>

حيث انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاده : ماهي الإستراتيجيات المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟ المنهج المتبع : المنهج الوصفي.

التقنية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: محاولة الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة والكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها إضافة إلى الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز لتأدية مهامهم.

حيث توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن المؤسسة تعتمد على نوع التدريب التخصصي ويتم هذا التكوين في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة وأن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز تعتمد على خطط واضحة في تنمية مواردها في ما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها أساس لنجاح العملية التكوينية.

---

<sup>1</sup> منير بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مذكرة تخرج ماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة 2010-2009.ص17-18 بتصرف.

4.5. الدراسة الرابعة: دراسة ميلاط صبرينة المعنونة بالتكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية جيجل سنة 2007.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة في العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية وهل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

**المنهج المتبع :** المنهج الوصفي. **التقنية:** الملاحظة، المقابلة، استمارة الاستبيان حيث كانت تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجا تقويميا أساسا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية والكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية إضافة إلى محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم والتعرف على التكوين وعلاقته برفع قدرات العاملين.

هذه الدراسة توصلت فيها الباحثة إلى تحقيق جملة من النتائج أهمها : أن للتكوين المستمر علاقة بزيادة الإنتاج وأن التكوين يلعب دورا هاما في عملية التنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تمييز العملية بالاستمرارية والديمومة في المؤسسة الوطنية للكهرباء، وأن للتكوين دور في رفع الروح المعنوية للعامل وأنه يحقق الرضا الوظيفي للعمال، كما يمكن الإقرار أيضا بأنه في هذه الدراسة وجدت الباحثة أن اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات العمال يؤثر بشكل مباشر على درجة ارتباطهم بالمؤسسة إضافة إلى أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> ميلاط صبرينة، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية جامعة منتوري قسنطينة قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية جيجل سنة 2007 ص 11 بتصرف.

5.5. الدراسة الخامسة: دراسة حوالم رحيمة المعنونة ب أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة -رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير -دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز 1991-1996<sup>1</sup>. حيث تمحورت إشكالية الدراسة في: ما هو دور وأهمية تكوين الإطارات من أجل رفع أداء العامل و أداء المؤسسة.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

التقنية: دراسة حالة. حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: إيجاد العلاقة بين تكوين الإطارات ورفع الأداء العام للمؤسسة من خلال المردود المادي أي فيما يخص الإنتاجية، المردود المعنوي ورفع مستوى أداء الأفراد.

فتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج نستخلصها فيما يلي : مستوى أداء الأفراد خلال فترة 1991-1996 كان متدنيا نتيجة لانخفاض مستوى إنتاجية العمل إضافة إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة الدراسة وذلك بسبب عدم الاهتمام بعامل تكوين الإطارات العليا والمتوسطة في المؤسسة.

---

<sup>1</sup> حوالم رحيمة ،أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة -رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير -دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز 1991-1996،ص13 بتصرف

## 6.5. التعلیق على الدراسات السابقة

لقد أُلّمت الدراسات بنقاط جد مهمة كونها برزت لنا أهمية الدراسة التي نجريها على التكوين إضافة إلى أنها تعتبر مكملة ومساعدة لموضوعنا، كونها ساهمت في إستعابنا للجانب النظري للتكوين وبضرورة التكوين بالنسبة للعمال وعلاقته بالأداء الوظيفي وأن فعلا المؤسسات عملت بالتكوين باعتباره انجح إستراتيجية حيث تشاركت دراستنا مع الدراسات السابقة في : المتغير المستقل والمتغير التابع (التكوين، الأداء الوظيفي)، إضافة إلى أنها تشبه دراستنا الحالية من حيث التعرف على التكوين وإبراز أهميته بالنسبة للعامل والبعض الآخر يتشابه مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل وهو التكوين.

- أما في الإطار المنهجي للدراسات فنجد التشابه بينهم وبين دراستنا الحالية في المنهج الكمي وأدوات الدراسة في الاستمارة.

- وفيما يخص المقال يتشابه مع دراستنا في الإشكالية وهي العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.

أما من ناحية الاختلاف فنجد أن الدراسات السابقة اختلفت مع دراستنا في :

- تختلف الدراسات السابقة وخاصة رسائل الماجستير مع دراستنا الحالية في الإشكالية حيث ركزنا على التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي بينما الدراسات ركزت على التكوين كمتغير مستقل فقط.

- كما تختلف الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في مكان وزمان الدراسة وبعض النقاط الأخرى مثل مجتمع البحث والعينة.

## 6. الدراسة الاستطلاعية

تعتبر أساسا جوهريا عند بناء أي بحث علمي كون هذه الخطة عند عدم العمل بها تجعل الباحث يبذل جهدا مضاعفا في الدراسة الرئيسية.

ونظرا لأهميتها البالغة وكونها تساعدنا على وضع أسس البحث وتوجيهنا بشكل سليم وأنها مجالا هاما من مجالات بحثنا على اعتبار جدية الموضوع وحاجتنا لأخذ صورة عن التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي كما هو موجود ميدانيا، لذلك فقد بدأت هذه المرحلة بالاتصال بإدارة مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم حيث تعرفنا من خلالها على المسئول عن قسم التكوين في المديرية وتحدثنا إليه عن دراستنا الراهنة والذي أبدى لنا ترحيبه واستعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة من خلال تقديمه كل التسهيلات وكل المعلومات التي لها صلة بموضوعنا.

### 1.6. إجراءات تطبيق الدراسة الاستطلاعية

قامت بإيداع طلب إجراء الدراسة الميدانية يوم 29 جانفي 2025 وبعد الموافقة على ذلك قامت يوم 10 فيفري 2025 بالإطلاع على الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم حيث قامت بدراسي الاستطلاعية من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين ومع العمال الذين خضعوا للتكوين، حيث قامت بطرح عدة أسئلة والتي تمحورت على التكوين وأداء العمال.

## 2.6. نتائج الدراسة الاستطلاعية

بناء على ما سبق واستنادا للأسئلة الموجهة لرئيس مصلحة التكوين والعمال الذين قمت بمقابلتهم عند نزولي الأولي للميدان، بداية برئيس مصلحة التكوين توصلت من خلال إجابته إلى حوصلة عن أسئلتى أبرزها :

- التكوين هو أمر أساسي ومهم ولذلك تخصص له المؤسسة ميزانية خاصة به سنويا.  
- تكوين العمال يتوافق مع متطلبات مهنهم، يكون حسب متطلبات اختصاصهم أي ما تحتاجه كل وظيفة أو كل منصب عمل.

- غالبية المستفيدين من التكوين يكونون من فئة التنفيذ وفئة التقنيين من كهربائي وغازي.  
- التكوين للعمال يكون في غالبية الأحيان من اقتراح الرئيس المسؤول بحيث تقدم المديرية كتيبات لرؤساء المصالح وتملاً تلك الكتيبات بأسماء الموظفين، ويقوم رئيس المصلحة العامل على حسب نقصه، ومن ثم يقوم المسؤولون المباشرون باسترجاع تلك الكتيبات وفحصهم ومن خلالهم يقوموا باستخراج احتياجات التكوين للعمال وبعض الأحيان يكون اختياري.

- للتكوين داخل المديرية أنواع وهي على النحو التالي:

1. **تكوين مهني متخصص** مدته أكثر من شهرين إلى 6 أشهر ويشترط فيه إمضاء على عقد

التكوين ويكون إلزامي على العامل وهو نوعان:

**تكوين قبل التوظيف** أي قبل الدخول إلى الشركة وهو إجباري بالنسبة لمناصب العمل الأساسية في الشركة مثل كهربائي، غازي، ملحق تجاري... الخ، يكون على مستوى مدارس التكوين التابعة لسونلغاز وتكون عاتق الشركة.

2. **تكوين من أجل تغيير المنصب والترقية:** مثال تغيير منصب إلى رئيس فرقة ويكون

التكوين فوق شهرين أثناء المسيرة المهنية، هنا يشترط فيه إمضاء عقد الوفاء للشركة أي عند انتهاء التكوين يزاول العامل عمله.

3.تحسين مهني أو تطوير مهني: يكون أسبوعيا أو كل 15 يوما يهدف إلى تحسين الأداء

وتطويره مثال: إذا كان هناك تطبيق جديد فيكون التكوين من أجل تعلم ذلك التطبيق.

4.تكوين بالوسائل الخاصة: إطارا من إطارات الشركة يقوم باستدعاء عدد معين من العمال من

أجل تكوينهم وتكون مدته يوم أو نصف يوم.

- التكوين في هذه المديرية يكون داخليا (داخل المديرية) وخارجيا في المدرسة الخاصة بالتكوين بولاية البليدة.

- تقييم العمال يكون عن طريق مقارنة أدائه قبل التكوين وبعده أي على مردودية العامل.

- تحسن الأداء الوظيفي للعمال يكون على حسب النتائج المتوصل إليها أي على حسب

الأهداف المسطرة التي تضعها المؤسسة بداية كل سنة ومن خلال هذه الأهداف ترى إن تحسن الأداء أم لا.

- من ناحية متابعة العمال بعد التكوين كان المسؤول جد صريح حيث صرح بأنه لا توجد

متابعات دائمة للعمال بعد التكوين ولكن بعض الأحيان يتابعها المسؤول المباشر أو رئيس كل مصلحة.

- الإستراتيجيات التي تتبعها المديرية هي التكوين المستمر للعمال والذي يكون يجري التطورات

الحديثة في الكهرباء والغاز بحيث لا يكون العمال في عزلة عن العمل ومستجداته.

### 3.6. نتائج المقابلة الاستطلاعية

فيما يخص مقابلي مع العمال والذي كان عددهم 4 عمال (3 ذكور وامرأة) وكانت نتائج المقابلة على النحو التالي:

- مناصب العمال التي أجريت معهم المقابلة كانت مختلفة من عون تسيير رئيسي للمستخدمين ومكلف بالدراسات في قسم الموارد البشرية، إطار الدراسات في قسم الموارد البشرية، حيث يختلفون فيما بينهم من خلال الأقدمية منهم أقل من 5 سنوات وبقيتهم أكثر من 5 سنوات إضافة إلى أنهم مشاركون في البرامج التكوينية التي تضعها المؤسسة أكثر من 03 مرات.

- أنواع التكوينات التي تلقاها العمال هي إدارة وتسيير، تكوين إطار في قسم الموارد البشرية الكتابة الإدارية، برنامج Excel، برنامج الترقيات في المؤسسة، قانون العمل، تكوين خاص بملف التكوين (الطريقة)، تكوين خاص في إطارات الموارد البشرية.

- الاختيار للتكوينات كان إلزاميا من طرف المؤسسة وفي بعض الأحيان اختياريا من طرف العمال لتجديد المعلومات.

- محتوى التكوين كان مناسباً لاحتياجات العمال.

- أسلوب المدربون حدده العمال بأسلوب جيد نوعاً ما في بعض الأحيان والبعض الآخر ممتاز.

- من ناحية مساهمة التكوين في الأداء فكانت المساهمة بالنسبة لهؤلاء العمال جيدة وذلك من خلال استخدام البرامج الحديثة ومن ناحية التسيير.

## 4.6. الفائدة من الدراسة الاستطلاعية

- ساعدتني الدراسة الاستطلاعية في توجيهي نحو المسار الصحيح في الدراسة الميدانية.
- ساعدتني في صياغتي للفرضيات المتعلقة بمشكلة البحث.
- ساعدتني في بنائي لإشكاليتي وإتمامها.

## 7. أهمية الدراسة

لكل دراسة أكاديمية أهميتها لذا وجب على الباحث إبراز الأهمية العلمية للدراسة التي هو بصدد إنجازها كما أن إبراز الأهمية تعتبر من الخطوات المنهجية اللازمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها وتبرز أهمية الدراسة التي بين أيدينا أنها تناقش موضوعا هاما يمس المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة، وهو التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي في مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إبراز العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.
- ضرورة تبني سياسة التكوين كوسيلة فعالة لتحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي.
- رفع الإنتاجية بعد زيادة المهارات والقدرات من خلال التكوين.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه.
- إثراء الرصيد العلمي للباحث.

## 8. أهداف الدراسة

لكل دراسة علمية ونظرية أهداف تسعى لتحقيقها وكلما كانت هذه الأخيرة واضحة كلما كانت الدراسة دقيقة، إذ أن لكل بحث أهدافا مسطرة يسعى الباحث لإتمامها حيث تسعى دراستنا إلى هدف رئيسي وهو نيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل وتليها أهداف أخرى:

- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسات الجزائرية وخاصة مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم.
- معرفة مدى اعتماد التكوين في مديرية التوزيع سونلغاز كأداة تأثير على الأداء الوظيفي.
- محاولة الكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.
- فهم دور التكوين وعلاقته بتطوير قدرات العمال في مديرية التوزيع سونلغاز مستغانم.

## 9. النظريات المفسرة للدراسة

### 1.9. نظريات تنمية الموارد البشرية

#### 1. نظرية الإدارة العلمية : ( فريدريك تايلور 1852 - 1915 )

يعتبر فريدريك تايلور رائد هذه المدرسة وأول من حدد معالمها ومبادئها وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل، وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية كأسلوب عمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن، والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن نشاط الإنسان يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية.

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، فيما أن قراراتهم تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعهم للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه لذلك بإمكانهم العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية ويهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة.<sup>1</sup>

تولي النظرية العلمية لعملية التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال إذا ما كون العامل على طريقة الأداء الصحيحة واستفاد من فترات تكوينية منظمة ومستمرة، وتعتبر النظرية العلمية عملية التكوين عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بونويقة نصيرة، تنمية الموارد البشرية، مؤسسة نواصري للطباعة والنشر، 2022 المسيلة ص17-21.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2002 ص29.

## 2. النظرية البيروقراطية : (ماكس فيبر 1864-1920)

يعتبر عالم الاجتماع ماكس فيبر رائدا لهذه المدرسة، وقد عاصر رواد مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع والمؤسسات الصغيرة، واعتبر في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة وعقلانية وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيم محكم وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته على أساس المبادئ التالية :

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح.
- التسلسل السلمي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد ما هو مسموح به وما هو ممنوع.
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام، يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وأن يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين.<sup>1</sup>
- بما أن النظرية البيروقراطية تركز على تنظيم العمل داخل المؤسسات بشكل رسمي ومنظم فإن النظرية تؤمن بالتوظيف حسب الكفاءة والمؤهلات أي أن يكون الموظف متكون بشكل جيد وهذا ما يقر بضرورة التكوين إضافة إلى أن البيروقراطية تشجع على التكوين المستمر لكي يبقى الموظف قادر على اتباع القوانين والتعليمات الجديدة ويتطور في مساره المهني فالبيروقراطية تعتبر التكوين أداة أساسية لاختيار وترقية الموظفين وأن التكوين الجيد يساعد الموظف بفهم دوره في النظام الرسمي وبالتالي يرفع الأداء.

<sup>1</sup> لحبيب بلية ابن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر أنموذجا الطبعة الأولى دار الولاية للنشر والتوزيع 2018، ص 30-31.

### 3. نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول 1841-1925) :

يختلف هنري فايول عن تايلور في الخلفية العملية فهو لم يبدأ حياته العملية عاملاً بل مديراً في أحد الشركات في بلده فرنسا وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات، وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>

- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً.
- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر الطبعة الرابعة 2013 عمان، الأردن ص78.

ونستنتج من هذا كله أن فايول كان واعيا بضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المؤسسة ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية والمهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتكوين المستمر.<sup>1</sup>

من التحليل السابق للنظريات الكلاسيكية والتي تتميز بالمثالية يمكننا القول أن نظريات تنمية الموارد البشرية تطورت عبر الزمن، بدءا من نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي ركزت على زيادة الإنتاجية من خلال التحليل العلمي للعمل، التخصص والتدريب، لكنها تعرضت لانتقادات بسبب تجاهلها للعوامل الإنسانية، ثم جاءت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي نظمت العمل داخل المؤسسات من خلال التسلسل الهرمي، القوانين الصارمة والتوظيف على أساس الجدارة، لكنها عانت من الجمود الإداري وضعف الابتكار، أما نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول، فقدمت 14 مبدأ إداريا لتحسين كفاءة المؤسسات، مثل تقسيم العمل، وحدة القيادة، وروح الفريق، لكنها واجهت تحديات في التطبيق داخل البيئات الحديثة. ويعتبر التكوين عنصرا أساسيا في تنمية الموارد البشرية، لكن كل نظرية تناولته بمنظور مختلف فنجد نظرية الإدارة العلمية رأت أن التكوين ضروري لتحسين أداء العمال حيث شددت على تدريبهم وفق أساليب علمية دقيقة لضمان أعلى كفاءة وإنتاجية، مع التركيز على التخصص في المهام، إلا أن النظرية البيروقراطية لم تركز بشكل مباشر على التكوين، لكنها أكدت على التوظيف على أساس الجدارة، مما يستدعي وجود تكوين مسبق يضمن امتلاك الموظفين المهارات المطلوبة، مع إمكانية تدريبهم لضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات التنظيمية.

---

<sup>1</sup> صبرينة ميلاط التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية 2006-2007 ص41.

أما في ما يخص نظرية المبادئ الإدارية اعتبرت التكوين جزءًا من مبادئها، حيث شددت على أهمية تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم لضمان استقرار الوظائف وتحقيق الكفاءة، كما شجعت على المبادرة والابتكار داخل بيئة العمل.

رغم اختلاف زوايا التركيز إلا أن هذه النظريات اتفقت على أهمية التكوين كأداة لضمان كفاءة الأفراد وبالتالي يمكن القول أن الرؤية المشتركة لهذه النظريات هي تحسين الأداء للعمال كونه يعتبر من أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث كل نظرية تساهم بطريقتها في تنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز التكوين وتحسين الأداء الوظيفي عبر تطوير الكفاءات والمهارات وفقا لمبادئ تنظيمية وإدارية محددة وهذا الاهتمام يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسات.

## خلاصة الفصل

يعتبر الفصل الأول المدخل التمهيدي والمنهجي للدراسة، حيث جاءت فيه أهم المنطلقات لهذه الدراسة من صياغة للإشكالية وتحديد لفرضياتها، وتوضيح المبررات لاختيار الموضوع وإبراز أهم المفاهيم الرئيسية للدراسة التي بإمكانها أن تخدم موضوع بحثنا، ثم عرض لأبرز الدراسات السابقة المتشابهة مع دراستنا، بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف الدراسة والنظريات المفسرة لها، وتعد هذه الخطوة مرحلة جوهرية في أي بحث أو دراسة.

# الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول: التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

## تمهيد

### المبحث الأول: ماهية التكوين

- 1- مفهوم التكوين
- 2- أهمية التكوين
- 3- أهداف التكوين
- 4- مبادئ التكوين

### المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين

- 1- أنواع التكوين
- 2- أساليب التكوين
- 3- القواعد الأساسية للتكوين
- 4- عوامل تحفيز العمال على التكوين

### المبحث الثالث: تسيير و إدارة النشاط التكويني

- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية
- 2- تصميم وتنفيذ برامج التكوين
- 3- مرحلة تقييم برامج التكوين
- 4- مقومات نجاح التكوين.

## خلاصة الفصل

# الفصل الأول: التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

## تمهيد

يعتبر موضوع التكوين من المواضيع الهامة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، لأن ما ينفق فيه يعد استثمارا في الموارد البشرية. إن التكوين يلعب دورا أساسيا في تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات التي تطرأ داخل المؤسسة سواءا على المستوى الداخلي أو الخارجي لها.

حيث أن التكوين في وقتنا الحالي أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات وذلك من أجل الارتقاء بها وضمان إستمراريتها وتطورها. وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بتقديم لمحة عن التكوين وأهميته في المسار المهني للعمال إذ قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول: ماهية التكوين.**

**المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين.**

**المبحث الثالث: تسيير وإدارة النشاط التكويني.**

# الفصل الأول: التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية التكوين

### 1- مفهوم التكوين

التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة وله عدة أمثال : تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

وفي تعريف آخر: التكوين هو "عملية تعلم، تتضمن اكتساب المهارات، والمفاهيم والقواعد أو الاتجاهات لزيادة وتحسين الأداء".

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية، من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت والترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل، كما أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا.<sup>1</sup>

استنادا الى التعاريف السابقة فإن التكوين يعتبر عملية تهدف إلى التأثير في السلوك المهني والوظيفي للعامل داخل المؤسسة، وذلك من خلال تمكينه من المعارف والمهارات الضرورية لأداء مهامه بفعالية.

<sup>1</sup> بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية العدد 11 نوفمبر 2018 جامعة الجزائر 3 نشر في 28-03-2019 ص145.

## 2- أهمية التكوين

إذا كان التكوين يساهم في زيادة المعرفة والمهارة لدى الفرد، فإنه يترك أثرا إيجابيا في المؤسسات التي تهتم به. ومن بين آثاره نوجزها فيما يلي :<sup>1</sup>

1- **زيادة الإنتاج** : إن تكوين الأفراد على كيفية أداء عملهم، يؤدي حتما الى الزيادة في الكمية المنتجة وتحسين نوعية وجودة المنتج، اذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط محددة، معناه أدائه بنوعية عالية، وبالتالي الوصول الى تحسين جودة المنتج بصفة مستمرة، فالحصول على شهادة المواصفات الدولية (ISO) يقتضي من المؤسسة اتباع عدة معايير وأنشطة معينة من ضمنها عملية التكوين.

2- **الاقتصاد في النفقات**: إن تكوين الفرد على كيفية استخدام الآلات وخاصة مع التطور التكنولوجي الكبير الذي ترفعه الساحة الاقتصادية الدولية، يوفر للمؤسسة اقتصادا في الجهد والوقت، بالإضافة الى السرعة والإتقان، وذلك طبعا بالاستخدام السليم لهذه الآلات وصيانتها بشكل دوري.

3- **الحد من حوادث العمل**: ذلك لأنه من المعروف أن أغلب حوادث العمل التي تحدث في ورشات الإنتاج بشكل خاص، يكون السبب المباشر لها هو سوء استخدام الآلات، لذلك فإن التكوين على حسن استخدام وسائل وتجهيزات العمل، قد يؤدي بشكل تلقائي إلى التخفيض من نسبة هذه الحوادث.

---

<sup>1</sup> عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، منشورات ألفا للوثائق 2022 الطبعة الأولى ص85.

4- **التخفيض من معدل دوران العمل** : وذلك لأن المؤسسة التي تعرف كثافة في مجال التكوين لا تشكو عادة من المغادرة الكثيفة لمناصب العمل، لأن الانتساب إلى مثل هذه المؤسسات يولد لدى الفرد الرغبة في الانتماء والعمل لديها وزيادة الارتباط بها وهذا ما يقلل بالضرورة من معدل دوران العمل لديها.

3- **استقرار التنظيم**: إن وجود أفراد في المؤسسة مؤهلين لأداء وظائفهم بصفة جيدة ويتكيفون بسرعة مع التغيرات البيئية بصفة مستمرة، يعتبر عاملاً أساسياً في استقرار التنظيم.<sup>1</sup> إذن يمكننا القول أن التكوين يعد من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير كفاءات مواردها البشرية، حيث يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والمهني، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة المنتج، ويساعد في تحقيق معايير الجودة العالمية، كما يساهم في ترشيد النفقات من خلال الاستخدام الفعال للوسائل التكنولوجية، والحد من حوادث العمل الناتجة عن سوء استعمال التجهيزات.

إضافة إلى ذلك يساهم التكوين في تقليص ما يعرف بمعدل دوران العمال، والذي يشير إلى وتيرة مغادرة الموظفين للمؤسسة واستبدالهم بموظفين جدد، وهو ما يؤثر عادة على استقرار المؤسسة وتماسكها الداخلي، لذلك فإن الاستثمار في التكوين يعد عاملاً محورياً في تحقيق استقرار التنظيم وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.

---

<sup>1</sup> عبد الرحمان مساهل، مرجع نفسه ص86.

### 3- أهداف التكوين

تضع المنظمة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التكوين والتطوير ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
  - 2- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
  - 3- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
  - 4- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة.
  - 5- تحسين فعالية أساليب العمل.
  - 6- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
  - 7- رفع مستوى أداء العامل ورضاه واعترافه وامتنانه بالمنظمة
  - 8- الشعور بالانتماء.
  - 9- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة.
  - 10- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.
- يمكننا أن نستنتج من ذلك أن أهداف التكوين والتطوير تستهدف كل من الفرد والمنظمة معا حيث تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة الأهداف الشخصية للفرد، هذا يتم من خلال تطوير مهاراته، تحسين أداءه وتنمية معرفته، كما أن هذه الأهداف تتميز بالشمولية والمرونة بحيث تتواءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

---

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى 2011 ص 72.

#### 4- مبادئ التكوين

حتى تكتسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة، وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، وهذه الأخيرة ماهي إلا قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

1- **الفروق الفردية:** أي لا بد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

2- **الدافعية:** لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين وإذا كان برنامج التكوين يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد فمثلا الفرد ذو مستوى المهارة المنخفضة، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله و شعوره بالأمان الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06 العدد3، 2017، ص116.

### 3- الاختيار الدقيق للمتكونين: يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية

بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخريين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

### 4- متابعة المتكون بعد عملية التكوين: بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط

الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومد أثر التكوين عليهما، وكذلك مد أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.

### 5- ضرورة الممارسة العملية للمتكون: لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية فلا بد

من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، مرجع نفسه ص117.

إن نجاح البرامج التكوينية لا يتحقق إلا باعتماد مبادئ مدروسة تراعي خصوصيات الأفراد وتحفز دافعيتهم، وتختار المتكويين بعناية، مع متابعة مستمرة لما بعد التكوين، وضمان فرص للممارسة العملية، بما يسهم في تطوير الأداء الفردي وتحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني : استراتيجية التكوين

### 1- أنواع التكوين

#### أ- حسب مرحلة التوظيف<sup>1</sup>

1- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

2- **التكوين أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين.

3- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

4- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في تلك المهارات والمعارف.

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2014، ص 458 460. (بتصرف)

## ب- حسب نوع الوظائف

- 1- **التكوين الإداري:** ويشمل ذلك تحسين المهارات الإدارية للوحدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة مهارات التفكير الإبداعي وبالإضافة إلى هذه المهارات فإنه يشمل أيضا الاتصال والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.
- 2- **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التدريب في مراكز متخصصة في القطاع، حيث تلجأ هذه المراكز حسب الاحتياجات إلى حرفة معينة والتعرف على العمل أو ممارستها.
- 3- **التكوين التخصصي:** متخصصة ومطبقة في المناصب الأعلى من المناصب الفنية والمتخصصة وتشمل المعرفة والمهارات التي تشمل عموما المحاسبة والمشتريات والمبيعات وهندسة التصنيع حيث أن المعرفة والمهارات هنا ليست موجهة بشكل كبير نحو الإجراءات الروتينية، ولكن أكثر نحو حل المشكلات والنظام، التصميم والتخطيط واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع نفسه ص 461-462.

## ت- حسب المكان<sup>1</sup>

**1- التكوين داخل المنظمة:** ويتم هذا التكوين على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التكوين انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة تحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

**2- التكوين خارج المنظمة:** من ميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التكوين مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

إذن يمكننا القول أن تنوع أساليب التكوين واختيار النوع الأنسب لكل مرحلة وظيفية، بالإضافة إلى مراعاة الاختلافات في المهام والبيئة، يعتبر أمرا حيويا في تطوير الكفاءات وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمة، فالتكوين ليس مجرد تدريب تقني، بل هو أداة استراتيجية لضمان تكيف الأفراد مع التغيرات السريعة في بيئات العمل المتطورة، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة قدرة المنظمة على التنافس والابتكار.

---

<sup>1</sup> لعراب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ع 31 قسم علم النفس، ص124.

## 2-أساليب التكوين

يختلف أسلوب التكوين في معناه عن وسيلته، لأن الأسلوب هو الطريقة، في حين أن الوسيلة هي الأداة المستخدمة في برامج التكوين ويمكن أن تتعدد أساليب التكوين إلى:

أ- **الأسلوب التلقيني:** وهو أسلوب كلاسيكي معروف سهل في طبيعته، هدفه إيصال المعرفة بطريقة مباشرة، تلقن إلى المتدربين من خلال دروس ومحاضرات، سواء باستخدام قاعات الدراسة العادية أو بالطرق السمعية البصرية الحديثة، وعادة ما تتبع أو تختتم هذه الدروس بأسئلة مباشرة من طرف المشاركين.

ب- **أسلوب طرح الأسئلة:** ويتم فيه الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وإعطاء أو إبداء رأي كل مشارك في هذه المسألة، ثم يتم تصحيح هذه المسألة بشكل جماعي وفوري وذلك حتى يتمكن كل مشارك من تحديد خطأه مباشرة وتصحيحه في نفس الوقت وتستخدم في هذا الأسلوب طريقتين الأولى تتم عن طريق توزيع منشورات ورقية والأخرى تتم باستخدام الوسائل الحديثة (الانترنت خاصة).

ت- **أسلوب دراسة الحالة:** ويتم عن طريق تقديم مشكلة معينة للمتدربين لتحليلها ودراستها والوصول إلى حل لها، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في تكوين الإطارات والموظفين الإداريين، لمساعدتهم على تعلم حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>1</sup>

ث- **أسلوب تكوين الحساسية:** وهو من الوسائل الحديثة في تكوين الفرد على تقبل الانتقاد وحسن التعامل مع الضغوط والتعامل مع الآخرين. إذن يمكننا القول أنه من الضروري اختيار الأسلوب الأنسب وفقاً لطبيعة المؤسسة والذي يساهم بدوره في تحسين الكفاءة والأداء في العمل.

<sup>1</sup> عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، مرجع سابق ذكره ص 100-102.

### 3- القواعد الأساسية للتكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف وتصرفات جديدة يتركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي ومن أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين:<sup>1</sup>

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
  - توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
  - احترام احتياجات كل مشارك.
  - مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
  - أخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
  - تنوع أساليب التكوين.
- كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج إيجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم. يمكننا القول أن عملية التكوين تعتمد بشكل كبير على التفاعل الإيجابي بين المشاركين والبرنامج التكويني، حيث يجب أن يكون المشاركون محفزين ومتحمسين لتغيير سلوكياتهم وتطبيق المعارف الجديدة في بيئة العمل لأن التكوين ليس مجرد عملية تعليمية بل هو عملية تفاعلية ومستمرة تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق ممارسات جديدة.

---

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004، ص101.

#### 4- عوامل تحفيز العمال على التكوين

- من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:
- تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.
- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
- وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.
- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.
- ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحيوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج المستهدفة مسبقاً.<sup>1</sup>
- فإن تحفيز العاملين على التكوين يعتمد على وضوح الأهداف والنتائج المتوقعة بالإضافة إلى توفير بيئة تشجع المشاركة الفعالة وتطبيق المعارف المكتسبة في العمل من خلال تحديد احتياجات التكوين بدقة.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية، مرجع نفسه ص 102.

## - المبحث الثالث: تسيير وإدارة النشاط التكويني

### 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

تستهل هذه الخطوة بتحديد فجوة الأداء أي الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب أو المتوقع للوظيفة.

كما أن هذه الخطوة تعطي معنى لعملية التكوين، لأنها تسمح بالقاء الضوء على الفارق الموجود بين الوضعية الحالية (مستوى المهارات قبل التكوين) والوضعية المرجوة أو المستهدفة مستقبلا (مستوى المهارات المكتسبة)، وهذا لتلبية المتطلبات الناجمة عن التغيير سواء كان مرجوا أو مفروضا، والمعلومات المتحصل عليها تسمح ب:<sup>1</sup>

- تحديد محتوى برنامج تكوين مناسب لهذه الحاجيات.

- اختيار القائمين على عملية التكوين.

- تمكين المتكون من التعرف على المهارات التي سيكتسبها أو يحسنها.

ويمكن أن تأخذ هذه العملية عدة أشكال من بينها:

- **التحقيقات:** وتكون على شكل استبيانات موجهة للأفراد المستهدفين من عملية التكوين

بهدف جمع المعلومات حول الاحتياجات التكوينية.

**ملح المهارات:** ويتضمن تحديد المهارات اللازمة لشغل منصب معين.

**تشخيص الأداء:** ويهدف إلى قياس الفارق الموجود بين المستوى الحقيقي وذلك المراد

الوصول إليه.

---

<sup>1</sup> زعيبت مريم تحويل المكتسبات -أحد مؤشرات موائمة محتوى البرامج التكوينية لاحتياجات المتكون جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2 الجزائر، مجلة أبحاث نفسية وتربوية-المجلد 11 العدد 01 جوان 2021 ص 154-155.

بالمجمل، يمكننا اعتبار هذه المرحلة عملية موجهة نحو التطوير المستدام للمؤسسة عبر توفير فرص التكوين التي تلبي متطلبات التغيير التنظيمي بشكل دقيق ومدروس، مما يساهم في تعزيز الفعالية الشاملة للأداء الوظيفي.

## 2- مرحلة تصميم وتنفيذ برامج التكوين

### أ- تصميم برامج التكوين

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برامج التكوين ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة.

تصميم البرنامج التكويني عملية تعني تحديد الأهداف التكوينية التعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتبعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم قياس فاعلية البرنامج.<sup>1</sup>

وتتضمن عملية تصميم البرنامج عدة إجراءات هامة وهي:

- تحديد أهداف البرنامج.
- تحديد نوع المهارات التي سيتم تكوينها.
- وضع المنهاج المناسب للتكوين.
- اختيار أسلوب التكوين.
- اختيار المكونين.
- تحديد مكان التكوين.
- تحديد فترة التكوين.
- توفير مستلزمات التكوين.

<sup>1</sup> زقندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، جامعة علي لونسي، البلدة، ص10.

- يمكننا القول أن مرحلة تصميم برامج التكوين تتطلب تخطيطا دقيقا وشاملا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحديد الأهداف بوضوح واختيار الأساليب المناسبة، وضمان توفير الموارد الضرورية.

## ب- تنفيذ برامج التكوين

يلي مرحلة التصميم لبرامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن من تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين والمتابعة اليومية لسير البرنامج.<sup>1</sup>

- وتتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين كما يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي يتضمنها البرنامج.

- كما يجب تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة أو خارجها في مراكز متخصصة.

- وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما:

1- مدى توافر امكانيات التكوين لدى المنظمة من حيث المكونات ووسائل التكوين التي تساعد

المتكويين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التكويني.

2- مدى توافر أجهزة تكوين خارجية وإمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز.

يمكننا القول أن مرحلة تنفيذ برامج التكوين هي مرحلة حاسمة لضمان نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه فالأمر يتطلب إشرافا دقيقا لضمان تطابق التنفيذ مع الخطة المسطرة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره 348.

### 3- مرحلة تقييم برامج التكوين

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي.

ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقا ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:<sup>1</sup>

- **آراء المشاركين:** وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع المكون....الخ) وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.

- **تغيير في السلوك:** يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة، ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

- **التكوين المحقق فعلا:** يقوم المسئول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل.

يمكننا القول أن تقييم برامج التكوين يمثل خطوة حاسمة في قياس فعالية البرنامج وتحقيق الأهداف المرجوة منه حيث يجب أن لا يقتصر هذا التقييم على الانطباعات الشخصية للمشاركين فقط، بل يجب أن يعتمد على معايير دقيقة ومنهجية تقيس مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في الواقع العملي، كما ينبغي أيضا أن يركز التقييم على قياس التحسن لأداء المتدربين وتقييم تأثير التكوين على سلوكهم المهني لضمان تحقيق الفائدة القصوى للمؤسسة.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره ص 107-106.

#### 4- مقومات نجاح التكوين

وتتمثل في <sup>1</sup>:

- واقعية الأهداف ووضوحها وتكامل السياسات.
  - توافق وترابط الأهداف التكوينية مع سياسات المنظمة.
  - الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة وتطور التكنولوجيا.
  - تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة والاختيار العلمي للمتكونين وفق الحاجات.
  - التدقيق في تصميم الأنشطة واختيار وإعداد المادة التدريبية.
  - الاختيار الأمثل والجيد للمكونين.
  - الاعتبار المالي: التكوين يحتاج إلى تكاليف مالية ضخمة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، كما أن التكوين خارج مكان العمل يتطلب النقل ووسائل التكوين.
  - الاعتبار الزمني: يجب مراعاة كمية الوقت المستغرق للتكوين بسبب توقف المتكونين عن وظائفهم، كما يستحسن أن يتم التكوين في أقل وقت.
  - الاختيار المناسب لمكان التكوين: إن مكان التكوين المناسب له دور كبير في نجاح التكوين.
  - استمرارية التكوين وتوفير التجهيزات التكوينية الحديثة.
- إذن لتحقيق نجاح التكوين، يجب الاهتمام بتخطيط دقيق يشمل تحديد الأهداف والموارد اللازمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الفعالة والمكان المناسب كون أن استمرارية هذا التكوين وتوفير التدريب المناسب للأفراد يساهم في تطوير مهاراتهم ويعزز قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> زرقط خديجة، دراسة تقييمية للتكوين الأولي في المدارس العليا للأساتذة الطلاب من خلال الإصلاحات التربوية الحديثة مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد التاسع (ج1) جامعة الجلفة ص158.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي للتكوين نستنتج ما يلي:

- أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يرجع إلى مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين وذلك من أجل مواكبة التطورات الحديثة.
- يعتبر التكوين العنصر الفعال في المؤسسة حيث يمثل الركيزة الأساسية في تطوير أداء العمال.
- التكوين هو استراتيجية مثلى تضعها المؤسسات من أجل تطوير قدرات العمال ومهاراتهم باستمرار، والذي بدوره يجعل الأفراد قادرين على مواصلة عملهم بكفاءة.

# الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 3- أهداف الأداء الوظيفي
- 4- أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أسس الأداء الوظيفي

- 1- عناصر الأداء الوظيفي
- 2- أنواع الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- معايير الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

- 1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي
- 2- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
- 3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد

يحظى الأداء الوظيفي بأهمية قصوى ومكانة خاصة داخل أي مؤسسة، كون أن نجاح المؤسسات وكبر حجمها ونموها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العاملين.

حيث تسعى كل مؤسسة في جميع الأحيان إلى الارتقاء بأداء عمالها والعمل على الرفع من كفاءتهم وزيادة دافعيتهم للأداء الجيد وبأحسن صورة.

فأداء العاملين هو بدوره يقدم للمؤسسة مكانتها وبالتالي تظهر مدى أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من النتائج المحققة، لذا تسعى المؤسسات إلى توفير جميع الوسائل والطرق المناسبة التي تحقق الأداء الفعال.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل لمحة عن الأداء الوظيفي ومحدداته وكيف يتم تقييمه إذ قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة**

**المبحث الثاني: أسس الأداء الوظيفي**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي**

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي في المؤسسة

#### 1- مفهوم الأداء الوظيفي

يتحقق الأداء الوظيفي من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر النشاط المطلوب من كل فرد القيام به، وقد وردت تعريفات عدة للأداء الوظيفي، فقد عرف الشديفات الأداء بالنشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه أو الأهداف المحددة له بنجاح، وتعرفه الشامان إنجاز الفرد ما يستند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية.

ويوضح سيزلافي أن الأداء الوظيفي يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.<sup>1</sup>

وقد عرف هاينز الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

وقد عرف ماهر الأداء الوظيفي بأنه ارتباط وجهتين إدارية وسلوكية حيث لا بد من وجود توازن بين ما يوفر للفرد من داخل المنظمة من جو ملائم يدفع الفرد للعمل وتأدية واجباته ومسؤولياته ومن هذا المنطلق لتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

إذن يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف لتحقيق مهامه والأهداف الموكلة إليه بفعالية، فتحقيق هذا الأداء يتطلب توازنا بين بيئة العمل المحفزة واحتياجات الموظف كما يتأثر أيضا بالظروف المحيطة به داخل المنظمة.

---

<sup>1</sup> محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007 ص 124.

<sup>2</sup> محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2017 ص 72.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية ومن أهم هذه العوامل:

1- دافعية الأفراد.

2- مناخ العمل وبيئته.

3- المقدرة على أداء العمل.

4- إدراك الدور.

إن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرات الأخرى، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا. فإذا كانت هذه العوامل إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة، وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة، ذات مناخ منفتح، وإدراك لمستوى الدور فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوفر بيئة مناسبة، فإن الأداء سيكون متوسطاً.<sup>1</sup>

إن هذه العوامل تعمل معا بشكل تكاملي حيث إذا كانت ايجابية فإن الأداء يكون مرتفعاً أما إذا كان البعض منها سلبياً حتى مع توفر قدرات عالية فإن الأداء قد يتأثر سلباً لذا لتحسين الأداء يجب أن يتم التركيز على تعزيز جميع هذه العوامل وخلق بيئة عمل تدعم التفاعل الإيجابي بينها.

---

<sup>1</sup> بارون خضر عباس، دراسة بين الجنسين في ضغط العمل الناجمة عن أدوار العمل، المجلد التربوي المجلد 13 العدد 52 جامعة الكويت 1999 ص 30.

### 3- أهداف الأداء الوظيفي

وقد اهتم ماهر بتحديد أهم أهداف الأداء الوظيفي كالتالي: <sup>1</sup>

- 1- تقييم كفاءة وجودة أداء العاملين لتحسين الأداء إلى الأفضل.
  - 2- تحديد الحوافز (مثل زيادة الأجر والمكافآت والعلاوات) التي يمكن أن يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل للأداء.
  - 3- تحديد الوظيفة المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو ربما الاستغناء عنه إن لم يكن بذلك الشخص حاجة.
  - 4- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة للفرد، وذلك في حالة حاجتها إلى القيام بهذه الأعمال.
  - 5- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
  - 6- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه للتطوير والتحسين وذلك من خلال التدريب.
  - 7- إجبار المديرين إلى أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.
- إذن فإن هذه الأهداف تساهم في تعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها بشكل فعال.

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع سابق ذكره 2014 ص411.

#### 4- أهمية الأداء الوظيفي

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>
- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
  - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.
  - ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في ( مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما تعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
  - أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>2</sup>
  - إذن للأداء الوظيفي دور محوري في نجاح المؤسسة بحيث يعكس كفاءة الأفراد ويؤثر على استقرار المؤسسة وتطورها.

<sup>1</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- مجلة التغيير الاجتماعي العدد السادس، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 482.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2010/2009، ص64.65.

## المبحث الثاني: أسس الأداء الوظيفي

### 1- عناصر الأداء الوظيفي:

إن النتائج التي تحققها المنظمة تتوقف على عدة عوامل رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية وهذه العوامل تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتبرز أهميتها في ثلاثة عوامل رئيسية وهي:<sup>1</sup>

- **الموظف** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- **الوظيفة** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحديات وتحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منها.

- **الموقف** وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

إن الأداء الوظيفي ليس نتيجة فردية بل هو نتاج تفاعل ثلاث عوامل رئيسية: العامل البشري (الموظف)، المهام أو الوظيفة ذاتها، والمحيط التنظيمي الذي تؤدي فيه الوظيفة إجمالاً يمكننا القول أن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب توازناً دقيقاً بين تحسين مهارات الموظف وتصميم وظائف تحفز وتطور القدرات، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم وتساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

---

<sup>1</sup> محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، 2017 المرجع السابق ذكره ص 86.

## 2- أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية: <sup>1</sup>

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة ستظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

---

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمود قسنطينة 2009/2008 ص 77-76.

ب- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1- الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

إن يمكن القول أن هذه الأنواع تساهم في تقديم صورة شاملة ودقيقة حول كيفية تقييم الأداء داخل المنظمة إضافة إلى أنها تساعد في تحديد مجالات القوة والضعف وتوجيه استراتيجيات تحسين الأداء.

---

<sup>1</sup> بوعطي جلال الدين، مرجع نفسه ذكره ص 77.

### 3- محددات الأداء الوظيفي

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:<sup>1</sup>

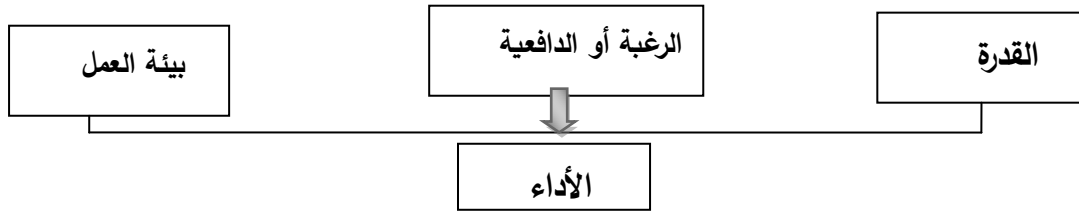
1- **الجهد:** ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** هو العملية التي يتم من خلالها تحديد وتوجيه جهود الفرد نحو تحقيق أهدافه الوظيفية، استناداً إلى مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يراها ضرورية لأداء مهامه بفعالية وكفاءة.

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل:

#### شكل يوضح محددات الأداء .



إن تحقيق أداء وظيفي متميز يجب أن يكون هناك توازن وتكامل بين هذه المحددات.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنثلة 2013-2014، ص67 بتصرف.

#### 4- معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا سيستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.

2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يستوجب استثماره بشكل أمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

4- **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

---

<sup>1</sup> مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس أداء العاملين مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت جوان 2015 ص 66.

إجمالاً فإن هذه المعايير تتداخل لتقديم إطار عملي لمراقبة وتحسين الأداء الوظيفي حيث يكون لكل معيار تأثير كبير على جودة العمل وتوقيت تنفيذه وكفاءته.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

#### 1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم حيث يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، ويرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة أما أحد الباحثين يرون أن عملية التقييم تترتب بنهاية السنة المالية، ويرى الآخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة.

ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر: <sup>1</sup>

1-تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس تقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

2-تقييم الأداء هو مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.

3-تقييم الأداء هو عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذاً في الاعتبار فاعلية العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومستوياتها.

---

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة، مصر 2012 ص124.

4- تقييم الأداء هو قياس أداء أنشطة الموظف /العامل بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقييمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

5- تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة والاستحقاق المعين.<sup>1</sup>

إذن يمكننا القول أن **تقييم الأداء الوظيفي** هو عملية مستمرة تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين في المؤسسة وهذه العملية ليست بمجرد حدث سنوي بل هي جزء من الرقابة الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال تقييم سلوكيات وكفاءات الموظفين كما يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتوجيههم نحو تحسين أدائهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة إضافة إلى أن هذا التقييم يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع استراتيجيات للمكافأة والترقية وذلك بناء على أداء الموظف.

---

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، مرجع نفسه ص125.

## 2- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب الخطوات التالية: <sup>1</sup>

- تحدد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها.
- تحديد من يقوم بالتقييم: قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه، قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، تقييم الزملاء في العمل، التقييم من قبل لجنة الرؤساء، التقييم من قبل الزبائن التقييم من قبل خبراء.
- هذه بعض الأطراف المعنية بالتقييم وكلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا، كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة للتقييم، خاصة لأداء ذوي المؤهلات العليا.
- تحديد العاملين الذي سيتم تقييم أدائهم.
- تحديد معايير وطرق التقييم.
- تحديد المدة الزمنية للتقييم: ملاحظة ومراقبة أداء العاملين، وتسجيله، مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب، إخبار الأفراد بنتائج التقييم.
- استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء:
- الترقية والنقل وتحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة.
- إجمالا يمكننا القول أن تقييم الأداء يعتبر عملية محورية في إدارة الموارد البشرية كونه يساهم في ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية مع الحفاظ على تطوير وتحفيز العاملين في الوقت ذاته بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العملية تعتبر كأداة فعالة لتنمية الأداء الوظيفي وتحقيق استراتيجيات النجاح المستدامة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- مرجع سابق ذكره ص 490.

### 3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء كوسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى يمكن أن نعرض هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

1- تحديد مدى كفاءة الفرد.

2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة)

3- زيادة مستوى الرضا.

4- يمثل تقييم الاداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

5- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختبار على أساس مواصفات الوظيفة ) وتنمية مهارات وقدرات العاملين.

6- التعرف على نقاط القوة والضعف ( تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

إذن فأهمية تقييم الأداء تكمن في عدة مستويات فهو يساعد في تحديد كفاءة الأفراد بشكل دقيق، مما يساهم في اتخاذ القرارات الموضوعية المتعلقة بالترقية والمكافآت، كما يؤدي إلى تحقيق العدالة بين العاملين إضافة إلى أنه يعمل على زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشفافية والمساواة في التعامل مع الجميع فهو أداة متكاملة لدعم التحسين المستمر في بيئة العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، أداء العاملين مرجع سابق ذكره ص 72-73.

#### 4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تتبع أهمية قياس أداء العنصر البشري من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكننا ذكرها كما يلي:

1- الترقية والنقل: يكشف قياس الأداء عن قدرات الأفراد، ومن ثم إمكانية ترقيةهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب مع مقدرتهم.

2- تقييم المشرفين والمديرين: يساعد قياس الأداء في تحديد فعالية المشرفين والمديرين ومدى مقدرتهم في تطوير فريق العمل الذي يقع تحت نطاق إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- إجراءات تعديلات في الرواتب والأجور: يساهم قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للأفراد، فعلى ضوء المعلومات والمعطيات التي يوفرها نظام تقييم الأداء في المؤسسة يمكن إجراء تعديلات على الرواتب والأجور زيادة أو نقصانا، كما يمكن وضع نظام حوافز معين لهم.<sup>1</sup>

إذن يمكننا القول، إن قياس أداء العنصر البشري ليس مجرد إجراء إداري روتيني، بل هو أداة استراتيجية فعالة تسمح للمؤسسة بفهم واقع مواردها البشرية، وتحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية وطموحات الأفراد ومن خلاله تتمكن المؤسسة من استغلال الطاقات البشرية بشكل أمثل عبر الترقية والنقل حسب الكفاءة، تحسين مستوى القيادة والإشراف من خلال تقييم أداء المسؤولين المباشرين وضمان العدالة التحفيزية عبر نظام أجور ومكافآت مرتبطة فعليا بالأداء وبالتالي، فإن تبني نظام تقييم أداء فعال يساعد في رفع معنويات الموظفين، تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

---

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال ماجيستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص 159.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة لها وللعاملين فيها، وذلك لاعتباره الدافع الأساسي للوصول إلى مرحلة التفوق وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. لذا لابد من تقييم منظم لأداء العاملين وذلك من أجل الاستثمار في قدرات الأفراد ومعرفة مواطن القصور لدى العاملين ومساعدتهم على تحسين أدائهم وذلك باللجوء إلى التكوين والذي يهدف إلى رفع كفاءتهم وتحديث معارفهم.

# الإطار الميداني للدراسة

## الإطار الميداني للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

- 1- التعريف بميدان الدراسة
- 2- نشأة وتطور المؤسسة
- 3- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها
- 4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### ثانياً: حدود الدراسة

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال البشري
- 3- المجال الزمني

#### ثالثاً: عينة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

- 1- المنهج المتبع
- 2- مجتمع البحث
- 3- عينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات

#### رابعاً: تبويب وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- 1- عرض وتبويب البيانات
- 2- مناقشة النتائج
- 3- الاقتراحات و التوصيات
- 4- آفاق الدراسة

#### خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية إلى مختلف الممارسات المتعلقة بدور التكوين وعلاقته برفع الأداء الوظيفي للعامل وتحسينه، نتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشأتها وأهميتها الاقتصادية وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى عرض حدود الدراسة الميدانية وعينة ومنهج الدراسة ومجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وإلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان وصولا إلى تبويب وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

## أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

### 1- التعريف بميدان الدراسة<sup>1</sup>

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم المعروفة أيضا باسم مديرية التوزيع هي فرع تابع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، فمجمع سونلغاز هو مجمع عدة شركات وهي: شركات إنتاج الكهرباء، شركات نقل الكهرباء، شركات توزيع الكهرباء، شركة مدارس التكوين شركة طب العمل، هناك 30 شركة يشكلون مجمع سونلغاز بحث نجد : سونلغاز التوزيع لها 6 نواحي (ناحية وهران، بليدة، الجزائر، قسنطينة، ورقلة، بشار) ناحية وهران تابعة لها 9 مديريات ومن أبرزهم مديرية التوزيع لولاية مستغانم.

تتمثل مهام المديرية في السهر على ديمومة التزويد بالطاقتين الكهربائية والغازية أي توزيع الكهرباء والغاز في إطار الوقاية والأمن، إضافة إلى إدارة وصيانة شبكتي توزيع الكهرباء والغاز وضمان تزويد السكان والمرافق بهاتين الطاقتين الحيويتين. كما تعمل على تنفيذ مشاريع لتوسيع وتحسين الشبكات لتلبية احتياجات السكان المتزايدة، بالإضافة إلى ذلك تسعى المديرية إلى تحسين ظروف العيش في المناطق الريفية والنائية من خلال ربط القرى بشبكتي الكهرباء والغاز الطبيعي .

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم جزءا أساسيا من البنية التحتية للطاقة في المنطقة وتعمل باستمرار على تحسين وتطوير خدماتها لتلبية احتياجات السكان والمساهمة في التنمية المحلية.

---

<sup>1</sup> وثائق مسلمة من طرف مديرية التوزيع سونلغاز مستغانم

## 2- نشأة وتطور المؤسسة

مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم هي فرع تابع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، التي تأسست في عام 1969 بهدف إدارة وتطوير شبكات الكهرباء والغاز في الجزائر، المديرية تواصل جهودها في تحسين وتوسيع شبكات الكهرباء والغاز لتلبية احتياجات السكان المتزايدة، مع التركيز على المناطق الريفية والنائية لضمان وصول الخدمات إلى جميع المواطنين.

## 3- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها

### أ- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم تلعب دورا مهما في الاقتصاد المحلي والوطني حيث تساهم في:

1. توفير الطاقة للمواطنين والمؤسسات: تضمن تزويد السكان، المصانع، الإدارات والمؤسسات الخدماتية بالكهرباء والغاز الطبيعي، مما يساهم في تحسين جودة الحياة ودعم الأنشطة الاقتصادية.
2. تحفيز الاستثمار والتنمية: توفر الطاقة اللازمة للمستثمرين في القطاعات الصناعية الزراعية والسياحية، مما يشجع على الاستثمار في المنطقة وخلق فرص عمل جديدة.
3. دعم القطاع الفلاحي: تسهيل كهربة المناطق الريفية وربط المناطق الفلاحية بالغاز والكهرباء يعزز الإنتاج الزراعي، خاصة في منطقة معروفة بنشاطها الفلاحي مثل مستغانم.
4. المساهمة في المداخل العامة: من خلال تحصيل فواتير الكهرباء والغاز، تساهم المديرية في تمويل مشاريع الطاقة الوطنية ودعم الاقتصاد الكلي للدولة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> مرجع نفسه.

## ب- أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمستغانم

تهدف المديرية إلى<sup>1</sup>:

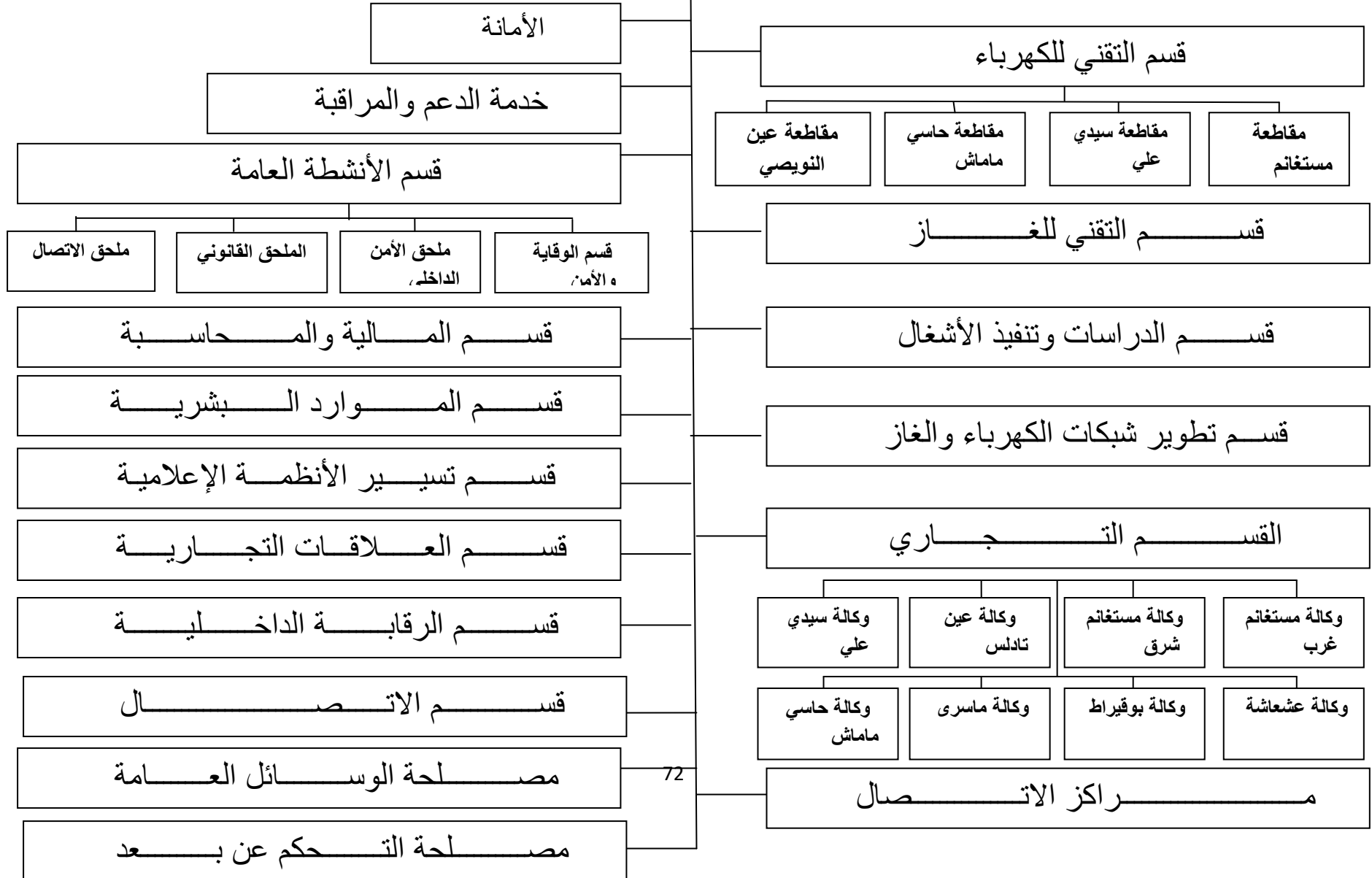
- 1- ضمان استمرارية الخدمات وتحسين جودتها: تحديث وصيانة شبكات الكهرباء والغاز لضمان تزويد مستقر ودون انقطاع.
- 2- توسيع التغطية الكهربائية والغازية: ربط المزيد من المناطق بشبكتي الكهرباء والغاز خاصة في الأحياء الجديدة والمناطق الريفية.
- 3- تشجيع استخدام الطاقات النظيفة: تحسين كفاءة الطاقة وتشجيع استخدام الغاز الطبيعي كبديل للطاقة التقليدية، مما يقلل من التلوث البيئي.
- 4- مكافحة سرقة الطاقة والتوصيلات العشوائية: الحد من الخسائر التقنية والمالية الناتجة عن التوصيلات غير القانونية وسرقة الكهرباء والغاز.
- 5- تحسين تجربة الزبائن: رقمنة الخدمات، تبسيط إجراءات الاشتراك والدفع وتحسين التفاعل مع الزبائن عبر منصات إلكترونية.
- 6- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: دعم المشاريع الكبرى في الولاية، سواء صناعية، سياحية أو فلاحية من خلال تأمين الطاقة اللازمة لها.

---

<sup>1</sup> مرجع نفسه.

#### 4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### مديرية التوزيع مستغانم



## ثانياً: حدود الدراسة

### 1- المجال المكاني

تمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بمديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم.

### 2- المجال البشري

ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، وهي مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم حيث يشتغل فيها 630 عامل موزعة على الولاية بأكملها أي ببلدياتها، موزعين على عمال وكالة مستغانم غرب وشرق، وكالة عين تادلس، وكالة سيدي علي، عشعاشة بوقيراط، ماسرى حاسي ماماش لذلك فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد تطبيق الدراسة الميدانية فيه هو 100 عامل.

### 3- المجال الزمني:

تمثلت الفترة التي أنجزت فيها الدراسة بشقيها النظري والميداني من شهر سبتمبر 2024 إلى غاية شهر جوان 2025، أما الدراسة الميدانية فكانت من شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل.

## ثالثاً: عينة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

### 1- المنهج المتبع

المنهج هو قبل كل شيء أسلوب منطقي ملازم لكل عملية تحليل ترتدي الطابع العلمي وهو أسلوب لكونه يجمع أكثر من عملية تتلاقى كلها عند بلوغ هدف واحد فالعمليات الجزئية تصبح مركبة في إطار المنهج.<sup>1</sup>

استهدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم.

حيث تم اختيار المنهج الكمي والذي يعتمد في البحث الاجتماعي على استمارة دقيقة ومفصلة وعلى أرقام وإحصائيات يقوم الباحث بجمعها وتحليلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة وإشراف محمد دبس أكاديميا، بيروت - لبنان -1993-1998.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ص 368.

## 2- مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث على أنه هو المجتمع الذي يختار منه الباحث العينة، هو مجموعة من الأفراد، الأسر، الجماعات، المنظمات، المجتمعات المحلية، الأحداث أو الأشياء التي يرغب الباحث في التوصل إلى حقيقة أو حقائق عنها.<sup>1</sup> يتكون مجتمع دراستنا من جميع عمال مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم والذي يقدر ب 630 عاملا على كافة الولاية بدوائرها وبلدياتها أما في المديرية التي نحن بصدد الدراسة الميدانية فيها يقدر عدد العمال فيها ب100 عامل.

## 3- عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع البحث يختاره الباحث ليجري عليه دراسته.<sup>2</sup> حيث اعتمدنا في دراستنا على اختيار العينة الحصصية وهي أحد أساليب سحب العينة غير الاحتمالية، بحيث يتم اختيار عينة معتمدة لتعطي صورة عن بعض خصائص المجتمع وذلك بإعطاء كل باحث حصة من مختلف وحدات المعاينة التي يجب أن تشملها العينة وللباحث حرية اختيار هذه الوحدات داخل حدود هذه الحصة.<sup>3</sup>

بحيث العينة الحصصية لا تتطلب استخدام عشوائية معقدة أو أدوات إحصائية مما يسهل تطبيقها في بيئة مثل مديرية التوزيع سونلغاز، حيث في بعض الأحيان يكون الوصول إلى جميع أفراد المجتمع صعبا نظرا لدخول العمال إلى الاجتماعات فإن العينة الحصصية تسمح باختيار الأفراد من كل مصلحة من مصالح المديرية بناء على توفرهم وبهذا تكون لنا مرونة في جمع البيانات.

اخترنا هذا النوع من العينة لضمان تمثيل متوازن لفئات مجتمع بحثنا لأن الاختيار يكون غير عشوائي حيث نحدد نسبة معينة ونختار العمال الذين يناسبوننا أي وفقا للمعايير التي نريد إبرازها عن التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان على عمال مديرية التوزيع سونلغاز مستغانم وتم اختيار العمال من كل مصلحة.

---

<sup>1</sup> عبد العزيز عبد الله، الدخيل معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية إنجليزي عربي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1434 هـ 2013 م، ص 165.

<sup>2</sup> عبد العزيز عبد الله، الدخيل معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، مرجع نفسه ص 165.

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الله، الدخيل معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، مرجع نفسه ص 154.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

##### أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

ارتكزنا في بحثنا على مجموعة متنوعة من الكتب الورقية المتاحة في مكتبتنا المتواضعة ومكتبة العلوم الاقتصادية، إضافة إلى المقالات العلمية المحكمة والقواميس المتخصصة، كما قمنا بالاطلاع على مختلف رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي لها صلة بمتغيرات دراستنا وأبعادها ومؤشراتها فهذا التنوع في المراجع أتاح لنا فرصة فريدة لاستكشاف مختلف وجهات النظر والمقاربات العلمية، مما ساهم في إثراء الإطار النظري والمنهجي لدراستنا.

##### ب- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

في إطار دراستنا الميدانية اعتمدنا على مجموعة من الأدوات البحثية لجمع المادة العلمية قصد إضافة الشمولية على منهجيتنا، فقد وظفنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في بحثنا وعززنا هذه الدراسة بإضافة تقنية الملاحظة والمقابلة الاستطلاعية.

**الاستبيان:** هو وسيلة لجمع البيانات تحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تسعى للوصول إلى حقائق معينة أو آراء ذاتية عن موضوع ما يستخدمها الأخصائيون الاجتماعيون في المقابلة وكذلك الباحثون، وهو يوجه وينظم المعلومات التي تم الحصول عليها.<sup>1</sup> فقد وظفنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيلا والتي بدورها مكنتنا من استكشاف الجوانب الدقيقة والخفية للظاهرة المدروسة. حيث تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة قسمت إلى 3 محاور بمجموع 26 سؤال وظفت فيها سلم ليكرت الثنائي وذلك لتبسيط عملية الإجابة وسهولة التحليل الإحصائي تمثلت هذه المحاور فيما يلي:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، الفئات العمرية، آخر شهادة متحصل عليها، الأقدمية.

**المحور الثاني:** التكوين المهني وتطوره داخل المؤسسة والمتكون من 12 سؤال.

**المحور الثالث:** الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة والمتكون من 10 أسئلة.

<sup>1</sup> عبد العزيز عبد الله الدخيل، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق ذكره، ص 154.

تم تحكيم هذه الاستمارة بعد التأكد منها والموافقة عليها من قبل الأستاذة المؤطرة والمحكمين هما:  
- أستاذة محاضرة أ سميرة مناد جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.  
- أستاذ محاضر أ لعمارة يحي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.  
- أستاذة محاضرة أ عزوز نوال جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.  
وبناء على ذلك قمنا بتوزيع 100 استمارة واسترجعنا 73 استمارة، ومن أجل معالجة البيانات استخدمنا برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (IBM SPSS Statistics20) **الملاحظة:** للملاحظة أهمية كبيرة في أي دراسة علمية كانت باعتبارها من أهم وسائل جمع البيانات.

وتعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته، فأسلوب الملاحظة مفيد في جمع البيانات وكذلك استنباط الفروض والنظريات.<sup>1</sup>

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة لمديرية التوزيع سونلغاز مستغانم وأثناء توزيع الاستمارة، حيث تم الحصول على معلومات أثناء الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة لجميع مصالح المديرية.

---

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء تنيو، الملاحظة تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 13 العدد 01 جوان 2020 ص44.

**صدق الاستمارة:** لضمان صلاحية أداة الدراسة، تم التأكد من صدق الاستمارة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع تنظيم وعمل، وذلك للتأكد من مدى ملائمة فقرات الاستبيان لأهداف الدراسة وارتباطها بمحاور البحث، وقد قدم المحكمون مجموعة من الملاحظات والتعديلات تم أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في التوزيع الميداني للاستبيان بذلك تم التأكد من الصدق الظاهري والمحتوى، حيث تبين أن فقرات الاستمارة تغطي بشكل كاف أبعاد متغيري الدراسة، وهما: التكوين والأداء الوظيفي.

**أساليب تحليل البيانات:** بعد جمع الاستبيانات وتفريغ البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعطيات بالاعتماد على برنامج **SPSS**، وذلك حسب طبيعة الأسئلة ومتغيرات الدراسة، وقد تمثلت أهم الأساليب المستعملة فيما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات.
- استخدام النسب المئوية من أجل وصف العينة والتعرف على إجابات عن جميع محاور الدراسة.
- استخدام معامل الارتباط برسون **Personne** لدراسة العلاقة بين المتغيرين.
- التحليل الاستنتاجي الاستدلالي: لاختبار الفرضيات وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## رابعاً: تبويب وتحليل البيانات وتفسير النتائج

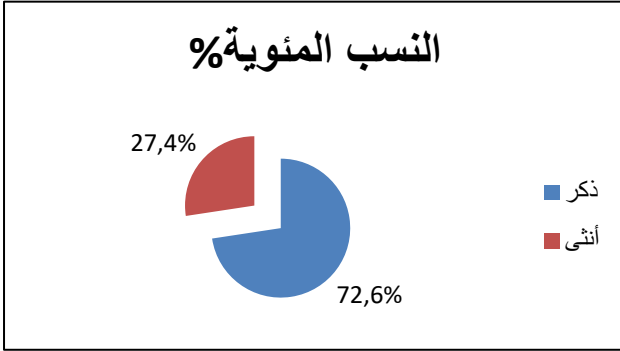
### 1- تبويب وتحليل البيانات

- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

#### 1- الجنس

شكل (01) الرسم البياني يوضح جنس المبحوثين

جدول (01) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	53	72.6%
أنثى	20	27.4%
المجموع	73	100%

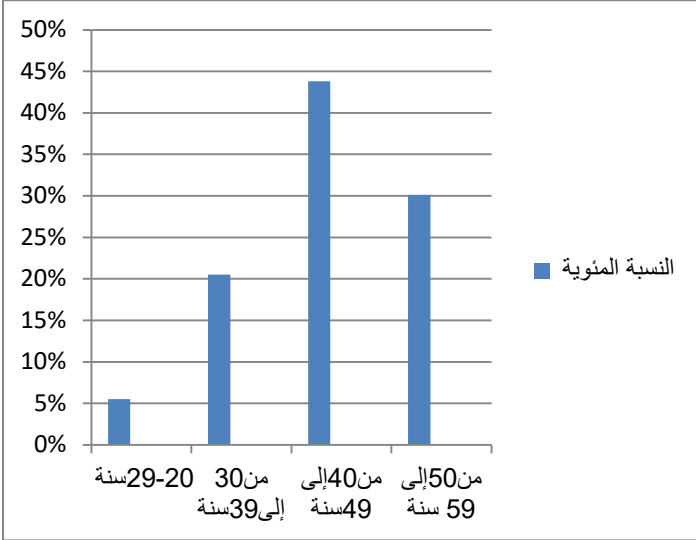
المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمعطيات الإستبيان

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكور حيث قدرت نسبتهم ب 72,6% من مجموع أفراد العينة أي أن عددهم بلغ 53 موظفاً، في حين نجد أن نسبة الإناث قدرت ب 27,4% أي أن عددهم بلغ 20 موظفاً، إن هذا التفاوت العددي الواضح للذكور مقارنة بالإناث في هذه العينة ناتج عن طبيعة المؤسسة (سونلغاز) حيث وجدنا تمركز أغلبية الإناث في الأقسام الخاصة بقسم الاتصال وقسم الموارد البشرية وذلك بناء على ملاحظتنا أثناء توزيع الاستمارة، على عكس الذكور الذي كان توزيعهم بشكل كبير في الأقسام الخاصة بقسم التقني للكهرباء وقسم التقني للغاز وأقسام تطوير شبكات الكهرباء والغاز ومنه نستنتج أن طبيعة العمل داخل مديرية التوزيع سونلغاز تتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري خاصة في المصالح الخاصة بالكهرباء والغاز والتي يتطلب فيها العمل جهداً إضافياً كبيراً وجراًة وشجاعة.

## 2- الفئات العمرية:

شكل (02) يوضح توزيع الفئات العمرية للمبحوثين

جدول (02) يمثل توزيع العينة حسب الفئات العمرية



الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	4	5.5%
من 30 إلى 39 سنة	15	20.5%
من 40 إلى 49 سنة	32	43.8%
من 50 إلى 59 سنة	22	30.1%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه الذي حاولنا من خلاله معرفة الفئات العمرية الموجودة بمديرية التوزيع سونلغاز حيث وزعنا أعمار أفراد العينة على أربعة فئات، ومن هنا نجد أن أعمارهم تركزت عند الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) وذلك بنسبة 43,8% وعددهم 32 فردا وهي أكبر فئة خضعت للدورات التكوينية، يلي ذلك الفئة العمرية (من 50 إلى 59 سنة) بنسبة 30,1% من أفراد عينة الدراسة والتي كانت متقاربة نوعا ما مع النسبة التي قبلها، أما نسبة 20,5% فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39 سنة) وعدد أفرادها 15، أما الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) فقد قدر عدد أفرادها 04 بنسبة 5,5% والتي تمثل أدنى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى التي خضعت للتكوين، وهذا الضعف في تمثيل الشباب تحت 30 سنة، قد يشكل خطر على استمرارية الخبرات في المستقبل إذا لم تكن هناك استراتيجية لتوظيف وتكوين الجيل الجديد.

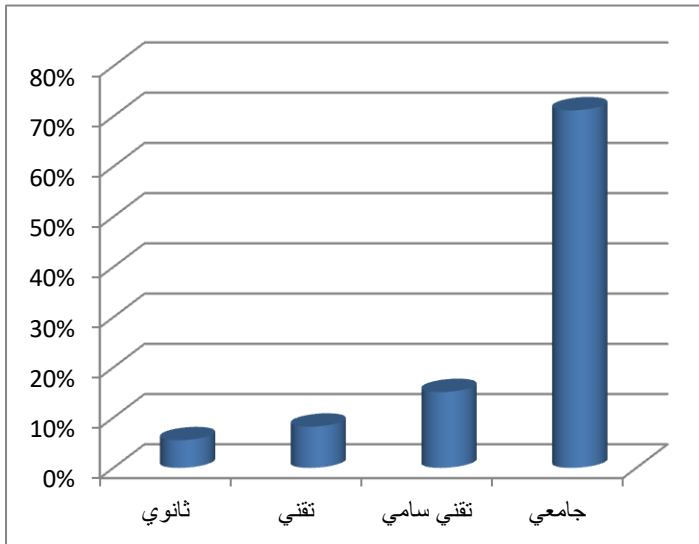
وعلى ضوء هذه النسب، فإن الفئة المهيمنة هي الفئة (من 40 إلى 49 سنة) وهذا يدل على أن أغلب العاملين في المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة ومتوسط أعمارهم يقع ضمن مرحلة النضج المهني.

ومنه نستنتج أن الفئة الأكثر عددا تمثل ثروة معرفية للمؤسسة ويجب الحفاظ على أدائها بتحفيظات وتكوينات متجددة.

### 3- الشهادة:

شكل (03) يمثل توزيع العينة حسب الشهادة

جدول (03) يمثل توزيع العينة حسب الشهادة



النسب المئوية	التكرار	آخر شهادة تحصلت عليها
5.5%	4	ثانوي
8.2%	6	تقني
15.1%	11	تقني سامي
71.2%	52	جامعي
100%	73	المجموع

### المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يظهر من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الشهادة حيث تشير البيانات إلى أن غالبية الموظفين في المؤسسة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة تمثل 71,2 % وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف إطارات ذات كفاءات علمية وأكاديمية عالية، في حين أن أقل نسبة تمثلها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بـ 5,5% هذا يدل على أن المؤهلات العليا

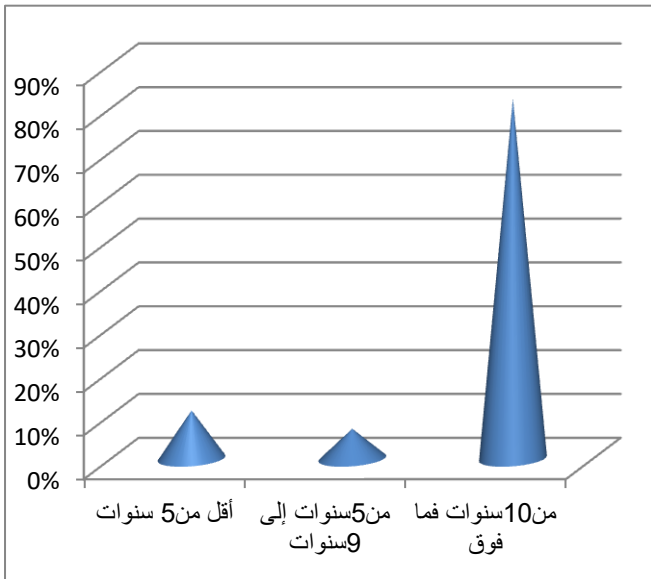
أصبحت مطلبا أساسيا للاندماج في المؤسسة، أما الفئات التي نسبهم متوسطة (تقني-تقني سامي) فيمثلان 23,3% من مجموع الموظفين.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى جامعي وهذا يعد مؤشرا ايجابيا، حيث أن الموظف الجامعي غالبا ما يمتلك كفاءة معرفية عالية تؤهله لاستيعاب برامج التكوين بجدارة وهذا ينعكس مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي وجودته، أما الفئات الحاملة لشهادات تقنية وتقني سامي تعتبر الفئة العملية التي تترجم التكوين إلى أداء ميداني مباشر وهذا ما اكتشفناه أثناء توزيعنا للاستمارة، عند نزولنا للميدان من أجل التوزيع لم نجد العمال التقنيين في مكاتبهم كونهم يزاولون مهامهم في الميدان، خارج مقر المؤسسة، نظرا لطبيعة عملهم التي تتطلب تدخلات خارجية، في المقابل فإن الفئة المتحصلة على شهادة الثانوي فهي ضعيفة التمثيل فقد تواجه بعض التحديات في استيعاب التكوينات المقدمة هذا يستدعي اعتماد أساليب تكوين مبسطة لرفع مستواهم المهني وتحسين آدائهم وما يعزز هذا ما لاحظناه مع المبحوث رقم 29 في توزيعنا لها للاستمارة لم تفهم بعض الأسئلة وماذا نريد بالضبط من هذه الاستمارة التي قدمناها لها لهذا إضطرينا إلى شرح ما نقوم به وما محتوى تلك الأسئلة.

ومنه نستنتج أن المستوى الجامعي هو السائد في مديرية التوزيع (سونلغاز) وهذا يعود إلى القوانين التي تضبطها المؤسسة في عملية التوظيف والتي تشترط مستويات تعليمية عالية إضافة إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي لدى الموظف يعزز من قابليته للاستفادة من دورات تكوينية ذات مستوى عال.

شكل (04) يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية

جدول (04) يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية



الأقدمية في العمل	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	8	11.0%
من 5 سنوات إلى 9 سنوات	5	6.8%
من 10 سنوات فما فوق	60	82.2%
المجموع	73	100%

#### المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية الموظفين يتمتعون بأقدمية تفوق 10 سنوات وذلك بنسبة تقدر بـ 82,2% عددهم 60 موظفاً، وهذا يشير إلى الاستقرار الوظيفي الذي يحظى به العمال داخل المؤسسة إضافة إلى التخلي بالخبرات المهنية الطويلة، في المقابل نجد ضعف تمثيل الموظفين الجدد حيث لا تتجاوز نسبتهم 11,0% من مجموع العينة أما من تتراوح أقدميتهم ما بين 5 سنوات إلى 9 سنوات فلا يمثلون سوى 6,8% من مجتمع البحث.

على ضوء هذه النسب، فإن الموظفون ذو الأقدمية العالية عادة ما يمتلكون خبرات كبيرة قد تؤهلهم لأداء مستقر، لكن قد يحتاجون إلى تكوينات مستمرة وذلك لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتحديثات الجديدة في مجال العمل، أما في ما يخص العمال حديثو العمل داخل المؤسسة

ولديهم خبرة أقل عن غيرهم فهم بحاجة أكثر للدورات التكوينية لمساعدتهم على فهم طبيعة العمل وتحسين آدائهم.

ومنه نستنتج أن توزيع الأقدمية داخل المؤسسة يقر بهيمنة فئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة وهذا ما يعكس استقرارا وظيفيا ملحوظا.

**عرض و تحليل محور التكوين المهني وتطوره داخل المؤسسة:**

#### **5- المشاركة في التكوين**

**جدول (05) يمثل توزيع العينة حسب المشاركة في البرامج التكوينية**

المشاركة في التكوين	التكرار	النسب المئوية
موافق	73	100%

**المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان**

تظهر نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة بنسبة 100 % أبدوا موافقتهم عن المشاركة في الدورات التكوينية وما يعزز هذا أن مديرية التوزيع (سونلغاز) لولاية مستغانم تخصص ميزانيات نهاية كل سنة للبرامج التكوينية حيث تعتبرها جوهرها أساسيا للمؤسسة وهذا يعد مؤشرا إيجابيا يعكس وعي المؤسسة وموظفيها بأهمية التكوين في تطوير كفاءاتهم المهنية وتحسين آدائهم الوظيفي، هذا ما أكدته دراسة (الأستاذ عمر بلخير جواد)<sup>1</sup> والتي أقرت بأن التكوين من الموضوعات الإدارية الأساسية لما لها ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد، التكوين وأثره على أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة ص162.

ومنه نستنتج النسبة الكاملة لموافقة الموظفين على التكوين دلالة واضحة على وجود أرضية مناسبة لتفعيل سياسة تكوين ناجعة، قادرة على المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز مردودية المؤسسة.

## 6- التكوين المنتظم

جدول (06) يمثل توزيع العينة حسب التكوين المنتظم داخل المؤسسة

التكوين المنتظم	التكرار	النسب المئوية
موافق	53	72.6%
غير موافق	20	27.4%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتضح من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن نسبة 72,6% من الموظفين يرون أن التكوين في المؤسسة يتم بشكل منتظم، هذا ما يعكس اهتمام إدارة المؤسسة بترقية قدرات العاملين وتحسين أدائهم بصفة مستمرة، في المقابل يرى 27.4% من الموظفين أن التكوين غير منتظم وهو ما قد يشير إلى وجود تفاوت في فرص التكوين أو قصور في التخطيط الزمني لهذه الدورات بالنسبة لبعض المصالح أو الفئات داخل المؤسسة.

على ضوء هذه النسب، وتأكيد العاملين بالمؤسسة على وجود دورات تكوينية منتظمة فهذا يشير إلى مدى سعي المؤسسة بتعزيز الكفاءات المهنية وتحقيق التكيف مع متطلبات العمل المتجددة إضافة إلى أن هذا الانتظام يعزز الاندماج المهني لا سيما في القطاعات التقنية مثل قطاع الكهرباء والغاز، وفي هذا السياق تؤكد الباحثة (فضيلة بن طاهر)<sup>1</sup> على أن التكوين من بين أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مهما كان نوعها عامة أو خاصة وأن هدفه الرئيسي تحسين الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> فضيلة بن طاهر، التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق ذكره، ص 519.

ومنه نستنتج أن المؤسسة سعت جاهدة إلى تحقيق التكوين المنتظم داخل المؤسسة فهذا الإنتظام لا ينبغي أن يقاس بالضرورة بوجود الدورات التكوينية بل بمدى العمل بمحتوى الدورات وتكيفها مع احتياجات المؤسسة.

#### 7- تناسب التكوين مع التخصص المهني

جدول (07) يمثل توزيع العينة حسب تناسب التخصص المهني مع التكوين

النسب المئوية	التكرار	التكوين مناسب للتخصص المهني
87.7%	64	موافق
12.3%	09	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

تشير نتائج الجدول إلى أن 64 موظفا أي بنسبة 87,7% صرحوا أن التكوين الذي تلقوه كان مناسباً لتخصصهم المهني، في المقابل 09 موظفين فقط أي بنسبة 12,3% عبروا عن عدم رضاهم بخصوص مدى توافق التكوين مع تخصصهم، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن محتوى التكوين يتماشى مع طبيعة عملهم واختصاصهم داخل المؤسسة. إن ارتفاع نسبة الرضا عن ملائمة التكوين للتخصص المهني يعكس وعي المؤسسة بأهمية الربط بين المهارات المكتسبة ومجال التطبيق العملي، فالتكوين المتخصص يعتبر أحد أهم أدوات إعادة إنتاج الكفاءة المهنية، كما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق التماسك التنظيمي كما يعزز هذا التكوين الملائم في علم اجتماع تنظيم وعمل الاندماج الوظيفي، إذ يشعر الموظف أن المؤسسة تعترف بتخصصه وتسعى لتدعيمه لاستخدامه في المكان الصحيح، مما يولد الاحساس بالعدالة المهنية والانتماء المهني، أما الفئة التي ترى أن التكوين غير مناسب، فهي نتيجة برامج تكوين نمطية وعامة.

وفي هذا السياق نجد دراسة (بوجمعة بداع، ليلي صوالحي)<sup>1</sup> و التي أكدت على مدى ملائمة البرامج التكوينية مع التخصصات التي يشغلها الموظفون داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن التكوين داخل المؤسسة يتم بشكل مدروس، حيث يتم توجيه البرامج التكوينية بما يتلاءم مع التخصصات المهنية للموظفين، مما يعزز من فعالية الأداء الوظيفي وخلق مناخ تنظيمي داعم للتطور المهني.

## 8- التكوين يجدد المعارف

جدول(08) يمثل توزيع العينة حسب مساهمة التكوين في تجديد المعارف

النسب المئوية	التكرار	التكوين يساعد على تجديد المعارف
91.8%	67	موافق
8.2%	06	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه والقراءة الإحصائية أن 67 موظفا أي بنسبة 91,8 % عبروا عن موافقتهم على التكوين الذي يتلقونه داخل المؤسسة ساعدهم على تجديد معارفهم المهنية بينما 06 موظفين فقط أي بنسبة 8,2 % لا يعتقدون أن التكوين له دور فعال في ذلك، نسبة الموافقة المرتفعة توحى بأن الغالبية ترى في التكوين أداة فعالة لتطوير وتحديث المعرفة المهنية. من خلال هذه المعطيات فإن ارتفاع نسبة من يرون أن التكوين يساعد على تجديد المعارف يعد مؤشرا واضحا على أن المؤسسة تواكب متغيرات البيئة المهنية الحديثة، وتسعى لإعادة إنتاج الرأسمال البشري بمعارف متجددة تتماشى مع متطلبات السوق والتطور التكنولوجي. هذا النوع من التكوين ينظر إليه كأحد وسائل الدمج المهني المستمر، حيث لا يترك الموظف في نوع من الجمود المعرفي، بل يدفع إلى مواكبة التغيرات وهذا ما يضمن ديناميكية في المؤسسة

<sup>1</sup> بوجمعة بداع، ليلي صوالحي أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11 العدد02، 2022 ص172.

ويقل من ظاهرة الاحتراق المهني أو شعور الموظف بالروتين، أما الفئة غير الموافقة فقد يكون لديها إما تجارب سلبية أو تلقت تكوينات نظرية غير مرتبطة مباشرة بمهامها اليومية. ومنه نستنتج أن التكوين داخل المؤسسة يعتبر أداة فعالة لتجديد المعارف المهنية، ما يدعم فرضية أن المؤسسة تعتمد سياسة تكوينية حديثة وملائمة تساعد العاملين على تطوير كفاءاتهم ومواكبة مستجدات مجال عملهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل.

## 9- التكوين يحسن أساليب العمل

### جدول (09) يمثل توزيع العينة حسب تحسين التكوين لأساليب العمل

النسب المئوية	التكرار	التكوين يحسن أساليب العمل
91.8%	67	موافق
8.2%	06	غير موافق
100%	73	المجموع

### المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمعطيات الاستبيان

تشير نتائج الجدول إلى أن 76 أي بنسبة 91,8% موظف من مجموع أفراد العينة أبدوا موافقتهم على أن التكوين الذي يتلقونه داخل المؤسسة يساهم في تحسين أساليب العمل، في المقابل 06 موظفين فقط أي بنسبة 8,2% لم يوافقوا على ذلك، وهذا يدل على أن الأغلبية ترى أن التكوين له أثر مباشر وفعال في تطوير طرق الأداء المهني داخل المؤسسة.

من زاوية سوسيولوجية، تشير هذه النتائج إلى أن التكوين داخل المؤسسة يمارس كآلية لإعادة بناء الكفاءة الوظيفية وتحديث المهارات المهنية، فالتكوين الذي يحسن أساليب العمل يعكس وجود استراتيجية تنظيمية حديثة تهدف إلى جعل الموظف أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، سواء من حيث استعمال التقنيات الجديدة أو تحسين منهجية الأداء، وتظهر هذه النتيجة أيضاً أن التكوين يلعب دوراً مهماً في إعادة إنتاج النظم المهنية داخل المؤسسة، إذ لا ينظر إليه فقط كتعليم تقني بل كوسيلة لتعزيز ثقافة مهنية قائمة على الكفاءة والتطور المستمر

أما فيما يخص النسب الصغيرة التي لم تر أثرا للتكوين في تحسينه لأساليب العمل فقد يعود سببها إلى عدم مناسبة المحتوى لطبيعة المهام اليومية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد التكوين كأداة فعالة لتحسين أساليب العمل وتطوير الأداء، وهو ما ينعكس إيجابا على نوعية الخدمات وعلى ديناميكية المؤسسة.

## 10- المدة الزمنية للتكوين كافية لتطوير المهارات

جدول (10) يمثل توزيع العينة حسب المدة الزمنية المخصصة للتكوين

النسب المئوية	التكرار	المدة الزمنية للتكوين كافية لتطوير المهارات
63.0%	46	موافق
37.0%	27	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 46 موظفا أي بنسبة 63,0 % وافقوا على أن المدة الزمنية المخصصة للتكوين كافية لتطوير المهارات، بينما 27 موظفا (37,0 %) رأوا أن المدة غير كافية، هذا يعني أن أغلب العاملين يعتقدون أن الوقت المخصص للتكوين مناسب، لكنه في نفس الوقت نسبة معتبرة ترى عكس ذلك.

وعلى ضوء هذه النسب، فإنها تظهر تفاوت في تصور فعالية الزمن التكويني داخل المؤسسة فالفئة التي رأت أن المدة كافية قد تكون مرتبطة بمناصب تتطلب مهارات تقنية محدودة أو كانت لهم خبرات سابقة مما يجعل المدة كافية لهم، أما الفئة التي اعتبرت المدة غير كافية فهذا قد يعود إلى مهامهم الوظيفية المعقدة نوعا ما.

ومنه نستنتج أن المعطيات تشير إلى أن هناك رضا نسبي عن المدة الزمنية للتكوين، هذا يدفع المؤسسة إلى مراجعة البرامج التكوينية، خاصة من حيث التوقيت ومدى تلاؤمه مع طبيعة المهام والاختصاصات، ويستحسن اعتماد مقارنة مرنة تتيح ضبط المدة حسب حاجة كل فئة من

العمال، هذا ما أكدته دراسة (عيسات محمد و داتو سعيد عيماد)<sup>1</sup> أنه من الضروري على المؤسسات بذل مجهودات أكثر في تنمية موادها البشرية وكفاءتها.

## 11- التكوين يرفع مستوى الأداء

### جدول (11) يمثل توزيع العينة حسب مستوى رفع الأداء

التكوين يرفع مستوى الأداء	التكرار	النسب المئوية
موافق	71	97.3%
غير موافق	2	2.7%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

تشير نتائج الجدول أعلاه أن 71 موظفا أي بنسبة 97,3 % وافقوا على أن التكوين يساهم في رفع مستوى الأداء لديهم بينما فقط 02 موظفين بنسبة 2,7 % لم يوافقوا عن ذلك، وهذا يدل على وجود إجماع واسع داخل المؤسسة حول أهمية المؤسسة كوسيلة فعالة لتحسين جودة العمل ورفع الكفاءة المهنية.

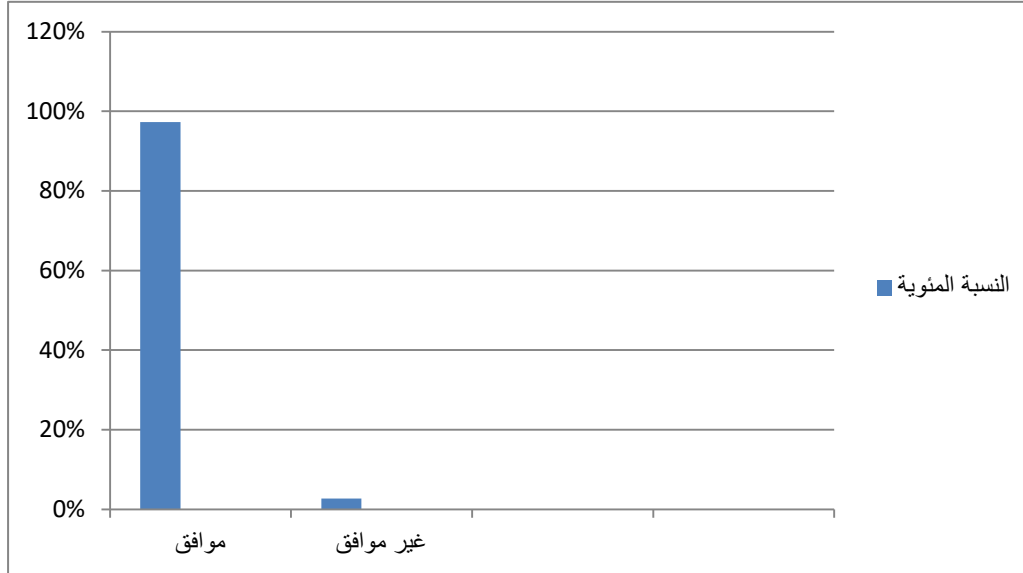
من خلال هذه المعطيات فإن هذه النتيجة تعكس إدراكا جماعيا لدى العمال لقيمة التكوين في مسارهم المهني، كما توضح هذه النتيجة أن المؤسسة نجحت في ربط محتوى التكوين باحتياجات العمل الفعلية مما جعل العاملين بالمؤسسة يلمسون أثرا مباشرا لهذا التكوين على مردودهم المهني.

ومنه نستنتج أن التكوين يعد من بين العوامل الأساسية في تحسين مستوى الأداء المهني داخل المؤسسة، حسب رأي الغالبية الساحقة من الموظفين، وهذا ما هو موضح في الشكل أدناه، وهذا ما أشرنا له أيضا في الإطار النظري للدراسة عند تطرقنا إلى أهداف التكوين، لذا على المؤسسة تعزيز سياسة التكوين المستمر وتوسيعها، مع الحرص على تكييف محتوى التكوين مع طبيعة

<sup>1</sup> عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات (دراسة حالة عدد المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية) مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 1، 2022 ص157.

كل وظيفة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، حيث أكدت دراسة (عميري رشيد وماريف منور)<sup>1</sup> على أن جودة التكوين تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

شكل (05) يمثل توزيع العينة حسب مستوى رفع الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

## 12- التكوين يحسن بيئة العمل

جدول (12) يمثل توزيع العينة حسب مدى تحسن بيئة العمل من خلال التكوين

النسب المئوية	التكرار	التكوين يحسن بيئة العمل
83.6%	61	موافق
16.4%	12	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

<sup>1</sup> عميري رشيد، ماريف منور، جودة التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمفتشية الأقسام للجمارك- تلمسان- مجلة المعيار نصف سنوية متعددة التخصصات مصنفة "c" في الآداب الحقوق والعلوم السياسية، العلوم الاقتصادية، العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 14 العدد 01 جوان 2023 ص 1161.

يتبين من خلال الجدول أعلاه والقراءة الإحصائية للمعطيات أن 61 موظفاً أي بنسبة 83,6% يرون أن التكوين يساهم في تحسين بيئة العمل، في المقابل يرى 12 موظف بنسبة تقدر بـ 16,4% هذا يشير إلى أن غالبية المبحوثين يربطون بين التكوين وتحسين ظروف العمل سواء من الناحية التنظيمية أو المهنية.

وعلى ضوء النسب، يتبين أن التكوين لا يقتصر فقط على رفع الكفاءة الفردية بل يساهم في بناء بيئة عمل أكثر توازناً وتنظيماً وذلك من خلال تحسين مهارات التواصل والتنسيق بين الزملاء ورفع مستوى الفهم المشترك بين الموظفين، هذا ما أشرنا له أيضاً في الإطار النظري للدراسة عند تطرقنا إلى أهداف التكوين، أما الفئة غير الموافقة فقد تكون لها تجارب سلبية أو تعمل في أقسام لم تستعد فعلياً من تغيير بيئة العمل بعد التكوين، هذا ما يدل على فروق في فعالية التكوين من قسم لآخر.

ومنه نستنتج أن التكوين لا يؤدي فقط إلى تطوير المهارات الفردية، بل ينعكس أيضاً على تحسين بيئة العمل بشكل عام، من خلال خلق ثقافة مهنية أكثر تنظيماً وتعاوناً. وهذا يعزز أهمية اعتماد المؤسسة على برامج تكوينية تهدف إلى تحسين الجوانب التقنية والاجتماعية والتنظيمية في بيئة العمل.

### 13- التكوين يساعد في تجاوز الصعوبات

جدول (13) يمثل توزيع العينة حسب تجاوز الصعوبات من خلال التكوين

النسب المئوية	التكرار	التكوين يساعد في تجاوز الصعوبات في العمل
87.7%	64	موافق
12.3%	9	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لمعطيات الاستبيان

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن 87,7 % من مجموع أفراد العينة أبدوا موافقتهم عن مساهمة التكوين في تجاوز صعوبات العمل، بينما 12,3 % لم يوافقوا على ذلك، وهذا يشير إلى أن الغالبية تعتبر التكوين وسيلة فعالة للتغلب على المشكلات المهنية.

تعكس هذه النتيجة أن التكوين لم يعد ينظر له كآلية لتلقي المعلومات فقط، بل أصبح يمثل إستراتيجية وقائية وعلاجية لمواجهة التحديات المهنية.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن التكوين يعتبر أداة هامة من أدوات دعم الموظف في مواجهة التحديات المهنية اليومية، ما يعزز أهمية تطوير محتوى التكوين ليتماشى مع طبيعة المشكلات الواقعية داخل المؤسسة، ويساهم في تحسين فعالية الأداء الوظيفي بشكل مستمر.

#### 14- التكوين يحسن السرعة في الأداء المهني

جدول (14) يمثل توزيع العينة حسب مساهمة التكوين في تحسين سرعة الأداء المهني

النسب المئوية	التكرار	المشاركة في التكوين تحسن السرعة في الأداء المهني
79,5%	58	موافق
20,5%	15	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه والقراءة الاحصائية أن 79,5 % من مجموع عينة الدراسة وافقوا على مدى مساهمة التكوين في تحسين سرعة الأداء المهني، على غرار 20,5 % لم يوافقوا على هذا الطرح، هذا يعني أن أغلب الموظفين يعتبرون أن التكوين له تأثير إيجابي مباشر على تحسين الكفاءة الزمنية في إنجاز المهام.

تعكس هذه النتيجة أن التكوين لا يحسن فقط المهارات بل يعزز أيضا الكفاءة الزمنية وذلك من خلال تمكين الموظفين من استعمال الأدوات والبرمجيات الجديدة بشكل أسرع، كما أن التكوين يمكن أن يفتح المجال أمام الموظف لتبني أساليب عمل أكثر فاعلية. ومنه نستنتج أن التكوين يعد ركيزة أساسية في تحسين سرعة الأداء المهني داخل المؤسسات مما يدفعنا إلى التأكيد على ضرورة تصميم برامج تكوين عملية، تراعي خصوصية المهام وتشجع على التطبيق الميداني لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء اليومي.

### 15- مساهمة التكوين في إنجاز المهام بدقة

جدول (15) يمثل توزيع العينة حسب مساهمة التكوين في إنجاز المهام بدقة

التكوين زاد من الدقة في إنجاز المهام	التكرار	النسب المئوية
موافق	61	83.6%
غير موافق	12	16.4%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ 83,6 % من مجموع أفراد العينة صرحوا عن مدى مساهمة التكوين في إنجاز المهام بدقة، بينما نجد 16,4 % صرحوا بعدم موافقتهم عن هذه المساهمة، إذ يتبين من خلال هذه النتائج أن الغالبية ترى أن التكوين كعامل فاعل في تحسين جودة العمل ودقته.

تعكس هذه النسب أن التكوين لا يقتصر على تنمية القدرات العامة بل يساهم في تعزيز الكفاءة فإن تلك الزيادة في الدقة لإنجاز المهام المطلوبة تؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة إضافة إلى زيادة رضا الزبائن والمتعاملين، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء أو التكرار في المهام. ومنه يمكننا أن نستنتج أن التكوين يمثل أداة فعالة لتحسين الدقة والجودة في الأداء المهني، وهو ما يعكس أهمية تصميم برامج تكوينية تقنية وموجهة نحو رفع الأداء النوعي خاصة في

المؤسسات التي تعتمد على الاحترافية في تنفيذ المهام، هذا ما أشرنا له في الإطار النظري للدراسة عند تطرقنا لإجراءات مرحلة تصميم وبرامج التكوين.

## 16- أداء المهام بكفاءة

### جدول (16) يمثل توزيع العينة حسب أداء المهام بكفاءة

النسب المئوية	التكرار	أداء المهام بكفاءة
94.5%	69	موافق
5.5%	4	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه أن 94,5 من الموظفون يوافقون على أن التكوين ساعدهم على مهامهم بكفاءة، بينما 4 موظفين قدرت نسبتهم بـ 5,5% لم يوافقوا على ذلك، هذا يظهر إجماعا شبه تام على التكوين يؤثر بشكل إيجابي في رفع كفاءة العمل.

تعكس هذه النسبة العالية أن التكوين يمثل آلية فعالة في بناء كفاءة الموظفين ويمكن فهم ذلك من خلال تعزيز المهارات العملية التي تسمح بتنفيذ المهام بسرعة ودقة، في المقابل النسبة الصغيرة الراضية قد تكون مؤشرا على أن محتوى التكوين الذي تلقونه غير مرتبط مباشرة بمهام العمل.

ومنه نستنتج أن التكوين يعد من أهم الوسائل لرفع الكفاءة المهنية داخل المؤسسة، ما ينعكس مباشرة على جودة الإنتاجية، سرعة الانجاز، والفعالية التنظيمية، وهذا ما أشرنا إليه في أهداف التكوين في الإطار النظري، وتؤكد هذه النتيجة ضرورة استمرار التكوين وملاءمته لطبيعة الوظائف حتى يحافظ على هذا الأثر الإيجابي.

## 17- المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة

جدول (17) يمثل توزيع العينة حسب المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة
94.5%	69	موافق
5.5%	4	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن 94,5 % من مجموع العينة يرون أن التكوين يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل نجد 5,5 % لا يوافقون على ذلك، هذه الأرقام تعكس اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة على الأثر الإيجابي للتكوين داخل المؤسسة. فهذه النتيجة تشير إلى أن التكوين ينظر إليه كأداة تنظيمية واستراتيجية تساهم في رفع كفاءة العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، كما تعكس هذه النتيجة وعي الموظفين بأنهم جزء من منظومة تسعى نحو تحقيق أهداف جماعية والتكوين هو أحد المحركات الأساسية لذلك. ومنه نستنتج أن أغلب العاملين يدركون أهمية التكوين كأداة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وهذا يبرز ضرورة مواصلة الاستثمار في التكوين المستمر والموجه نحو النتائج، مع العمل على ربطه برؤية المؤسسة وتقييم أثره بشكل دوري.

## 18- ظروف العمل تساعد على تحقيق الأداء الفعال

جدول (18) يمثل توزيع العينة حسب مساهمة ظروف العمل في تحقيق الأداء الفعال

ظروف العمل تساعد على تحقيق الأداء الفعال	التكرار	النسب المئوية
موافق	43	58.9%
غير موافق	30	41.1%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 58,9% من المبحوثين أي 43 موظفا من أصل 73 صرحوا بأنهم موافقون على أن ظروف العمل تساعد على تحقيق الأداء الفعال، في حين أن نسبة 41,1% عبروا عن عدم موافقتهم، وهو ما يشير إلى أن أغلبية المشاركين لديهم تصور إيجابي نوعا ما تجاه ظروف العمل داخل المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العامل، فارتفاع نسبة الموافقين يعكس وجود نوع من الرضا المهني أو على الأقل توفر حد أدنى من الشروط الملائمة وهو ما يساهم في تحفيز الموظف على تحسين أدائه، لكن بالمقابل، فإن نسبة غير الموافقين ليست بالهينة، وقد تدل على وجود اختلالات في بعض مكونات بيئة العمل.

بناء على المعطيات الإحصائية والتحليل، نستنتج أن ظروف العمل داخل المؤسسة تعد عاملا مؤثرا في الأداء الوظيفي، حيث يرى أكثر من نصف المبحوثين أنها تلعب دورا إيجابيا في تحسينه. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من غير الموافقين يفرض على المؤسسة ضرورة مراجعة بعض جوانب بيئة العمل، والعمل على تحسينها بشكل يتماشى مع حاجات وتطلعات الموظفين كافة، بما يساهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

## 19- المكافآت مقابل الأداء الجيد

### جدول (19) يمثل توزيع العينة حسب المكافآت مقابل الأداء الجيد

النسب المئوية	التكرار	المكافآت مقابل الأداء الجيد
43.8%	32	موافق
56.2%	41	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 43,8 % من الموظفين أي 32 من أصل 73 وافقوا على أن هناك مكافآت تمنح مقابل الأداء الجيد، بينما نسبة 56,2 % أي 41 موظفا غير موافقين على هذه العبارة، وهذا ما يعني أن الأغلبية ترى أن الأداء الجيد لا يكافأ كما ينبغي داخل المؤسسة.

تعتبر المكافآت من أهم أدوات التحفيز في بيئة العمل، سواء كانت مادية أو معنوية وغيابها أو عدم انتظامها قد ينتج إحساسا باللاعادلة داخل المؤسسة، النتيجة الحالية التي تظهر أن أغلب الموظفين غير راضين عن نظام المكافآت، قد تشير إلى وجود خلل في سياسات التقدير والتحفيز، مما قد يؤدي إلى ضعف الدافعية، وتراجع الروح المعنوية، ما يعزز هذا دراسة ( رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة)<sup>1</sup> حيث تتفق هذه الدراسة مع نتائجنا في أن غالبية الموظفين يرون أن الأداء الجيد لا يكافأ عليه كما ينبغي، مما يدل على وجود خلل في سياسات التحفيز داخل المؤسسات العامة.

<sup>1</sup> رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15 العدد 21 سنة 2019 ص 477.

ومنه نستنتج وجود نقص واضح في نظام المكافآت والتحفيز مقابل الأداء الجيد داخل المؤسسة فغياب الاعتراف بمجهودات الموظفين من شأنه أن يؤثر سلبا على مستويات الأداء الوظيفي والرضا المهني.

## 20- التقدير من المسئول المباشر

جدول (20) يمثل توزيع العينة حسب التقدير المتلقى من طرف المسئول المباشر

النسب المئوية	التكرار	التقدير من المسئول المباشر
64.4%	47	موافق
35.6%	26	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

من خلال المعطيات الإحصائية تشير النتائج أن نسبة 64,4 % وافقوا على أنهم يتلقون التقدير من المسئول المباشر مقابل مجهوداتهم، بينما 35,6 % غير موافقين على ذلك، أي أن أغلبية المبحوثين يشعرون بوجود نوع من التقدير من طرف مسئولهم المباشرين.

وعلى ضوء النسب، فإن التقدير من المسئول المباشر يعد من بين أحد العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في الأداء الوظيفي، حيث يشعر العامل أن مسئوله يعترف بجهدده، وهذا يزيد من ارتباطه بالمؤسسة والشعور بالانتماء والاعتراف الاجتماعي داخل محيط عمله، فإن النسبة المرتفعة للموافقين تعكس إلى حد ما وجود علاقة إيجابية بين الموظفين والرؤساء المباشرين هذا ما يسهل مناخ العمل ويخلق تواصل فعال، أما نسبة غير الموفقين تبقى دلالة على وجود فئة تشعر بالتهميش وعدم الاعتراف بمجهوداتها وهذا يمكنه أن يكون ناتج عن سوء التواصل أو غياب ثقافة التقدير في بعض المصالح.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يشعرون بأنهم محل تقدير من طرف مسئولهم المباشرين، ما يعكس مناخ عمل فيه نوع من الاحترام والتفاعل الإيجابي.

## 21- إنجاز المهام في الوقت المحدد

### جدول (21) يمثل توزيع العينة حسب إنجاز المهام في الأوقات المحددة

النسب المئوية	التكرار	إنجاز المهام في الوقت المحدد
93.2%	68	موافق
6.8%	5	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 93,2 % وافقوا على إنجازهم لمهامهم في الوقت المحدد على غرار النسبة التي قدرت ب 6,5 % والذين صرحوا بعدم موافقتهم على ذلك، هذا يدل على أن الأغلبية الساحقة من الموظفين تعتبر نفسها ملتزمة بالأجال الزمنية لإنجاز العمل. من خلال هذه المعطيات يمكننا تفسير هذا بالانضباط والمسؤولية المهنية داخل المؤسسة فمن الناحية السوسولوجية الالتزام بالوقت يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تكون ناتجة عن وضوح المهام في المؤسسة، كما أن هذا الالتزام الزمني يمكن ربطه بمدى جودة التكوينات المطبقة داخل المؤسسة.

من هنا نستنتج أن غالبية الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام في تنفيذ المهام ضمن الأجال المحددة، وهذا مؤشر إيجابي يوضح مدى جدية العمل والإحساس بالواجب المهني.

## 22- المشاركة بفعالية في تحسين طرق سير العمل

جدول (22) يمثل توزيع العينة حسب المشاركة في تحسين طرق سير العمل

النسب المئوية	التكرار	المشاركة بفعالية في تحسين طرق سير العمل
94.5%	69	موافق
5.5%	4	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن 94,5 % من مجموع العينة أبدوا رأيهم وموافقهم عن مشاركتهم الفعالة في تحسين طرق العمل، بينما 5,5 % من مجتمع الدراسة أقروا عكس ذلك، هذه النتيجة تبين وجود درجة عالية من الاندماج والمشاركة في تطوير العمل داخل المؤسسة.

على ضوء هذه النسب، فإن المؤسسة توفر مناخا مناسباً للتواصل، هذا يدل على وجود نوع من الديمقراطية التنظيمية والتي تعزز بدورها من ثقة الموظف في قدراته وتجعله يشعر بأنه عنصراً فاعلاً في المؤسسة وليس مجرد منفذ.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلب الموظفين يعتبرون أنفسهم مساهمين بفعالية في تحسين طرق سير العمل وهذا دال على وجود بيئة مهنية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

## 23- العمل على تطوير المهارات باستمرار يحسن الأداء

جدول (23) يمثل توزيع العينة حسب المساهمة في تطوير المهارات من أجل تحسين الأداء

النسب المئوية	التكرار	العمل على تطوير المهارات باستمرار يحسن الأداء
93.2%	68	موافق
6.8%	5	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه فإن 93,2 % عبروا عن موافقتهم عن مدى العمل على تطوير المهارات باستمرار وذلك من أجل تحسين الأداء، بينما 6,8 % غير موافقين عن هذا الطرح، هذا يعكس إجماع شبه كلي على أهمية التكوين المستمر في تحسين الأداء المهني. وعلى ضوء هذه النسب فإن تطوير المهارات يعتبر شكلاً من أشكال الاستثمار البشري، حيث تسعى المؤسسة بدورها إلى تعزيز كفاءات الأفراد لمواكبة التغيرات وتحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما أكدته دراسة (راضية بصايم)<sup>1</sup> أن للتكوين أهمية في تطوير الكفاءات والمهارات في المؤسسة وذلك من خلال دراسة نشاط التكوين وأبعاده.

من خلال هذه المعطيات يمكن أن نستنتج أن غالبية الموظفين يعتبرون أن تطوير المهارات له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي، ما يبرز أهمية الاستثمار في التكوين المستمر كوسيلة لتحسين جودة العمل، وتحقيق الأداء الفعال.

<sup>1</sup> راضية بصايم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة وهران 2022، ص 208.

## 24- الالتزام بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من الإدارة

جدول (24) يمثل توزيع العينة حسب مدى الالتزام بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من الإدارة

النسب المئوية	التكرار	الالتزام بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من الإدارة
97.3%	71	موافق
2.7%	2	غير موافق
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 97,3 % من مجموع أفراد العينة وافقوا على مدى التزامهم بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من طرف الإدارة، بينما نجد 2,7 % من موظفين أي عددهم (02) لم يوافقوا على ذلك، هذه النسب تبين درجة عالية من الامتثال والانضباط في صفوف العمال. الالتزام بتعليمات الإدارة يعد من الركائز الأساسية للفعالية التنظيمية، وهذا يعكس مدى وضوح التوجيهات ووجود هيكل تنظيمي فعال، هذا ما أكدته دراسة (محمد اسماعيل داود الجماسي)<sup>1</sup> والتي أفرت بوجود علاقة طردية قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا يتطابق تماما مع نتائجنا الميدانية الموضحة في الجدول والتي أظهرت أن الموظفين يلتزمون بالتوجيهات الصادرة من الإدارة فهذا يعتبر دلالة واضحة على أن الالتزام التنظيمي مرتفع في المؤسسة، فمن الناحية السوسولوجية هذا الامتثال قد يكون ناتجا عن الاحترام للسلطة التنظيمية، وضوح الأوامر والتعليمات أو حتى نتيجة للاندماج الايجابي في العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة . ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يلتزمون بتعليمات الإدارة مايدل على وجود نظام إداري منضبط وتفاعل إيجابي بين العمال والإدارة وهذا مؤشر ايجابي للفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد اسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا 2016 ص119.

## 25- الشعور بالرضا عن الأداء المهني

### جدول (25) يمثل توزيع العينة حسب الرضا المهني عن الأداء المهني

النسب المئوية	التكرار	الشعور بالرضا عن الأداء المهني
90.4%	66	موافق
9.6%	7	غير موافق
100%	73	المجموع

#### المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

من بين 73 موظفا شملهم الاستبيان عبر 90,4 % منهم عن رضاهم عن أدائهم المهني، بينما 9,6 % من الموظفين لم يشعروا بالرضا، هذه النتيجة تشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يتمتعون بمستوى عال من الرضا المهني، هذا مؤشر إيجابي على البيئة التنظيمية. على ضوء هذه النسب، فإن ارتفاع نسبة الرضا في المؤسسة يعكس انسجام بين التكوين ومهام الموظف وفعالية التسيير الإداري، وهذا الشعور بالرضا يرتبط بعدة عوامل هيكلية وتنظيمية مثل وضوح المهام والتعليمات، توفر فرص التكوين والتطور المهني. من خلال هذه المعطيات فإن هذه النتيجة تدعم العلاقة الإيجابية بين الرضا المهني والأداء الفعال داخل المؤسسة هذا ما أكدته دراسة (زهية عزون، فوزية عيسى)<sup>1</sup> في اتقاقها مع نتائجنا أن الرضا يساهم في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> زهية عزون، فوزية عيسى الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أريشيف جامعات ولائي الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 13 عدد1، 2021 ص755

## 26- جدول يمثل توزيع العينة حسب العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي:

Corrélations		
	التكوين	الأداء
التكوين	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,231*
	N	,050
الأداء	Corrélation de Pearson	73
	Sig. (bilatérale)	,231*
	N	,050
		73

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لمعطيات الاستبيان

تمثل البيانات الواردة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط وذلك من أجل دراسة العلاقة بين المتغيرين (التكوين، الأداء).

نلاحظ وجود علاقة طردية إرتباطية موجبة، ضعيفة بين متغيري التكوين والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (Pearson) **0.231** وهي قيمة موجبة تشير إلى أنه كلما زاد مستوى التكوين، زاد معه مستوى الأداء الوظيفي، غير أن هذه العلاقة تبقى ضعيفة.

كما تظهر القيمة الاحتمالية (Sig.) والمقدرة بـ **0.050** إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدل على أن العلاقة بين التكوين والأداء ليست عشوائية، ويمكن الاعتماد عليها في إطار الدراسة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن التكوين يساهم بدرجة نسبية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤكد على أهمية الاستثمار فيه كإحدى الوسائل المعتمدة لتحسين كفاءة ومردودية العاملين داخل المؤسسة، غير أن ضعف قوة العلاقة الإحصائية يشير إلى أن التكوين ليس العامل الوحيد المؤثر في الأداء، إذ من المحتمل وجود متغيرات أخرى تلعب دورا أساسيا في تحسينه، ما يعني أن تطوير الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على التكوين، بل يتطلب الأخذ بعين الاعتبار عوامل إضافية قد تكون ذات تأثير أكبر.

## 2- نتائج واستنتاجات الدراسة :

بعد القيام بالدراسة الميدانية في مديرية التوزيع (سونالغاز) لولاية مستغانم وبعد استيفاء البحث من خلال الإطار المنهجي والإطار النظري تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

أ- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: " تساهم العملية التكوينية في مديرية التوزيع سونلغاز بولاية مستغانم كجزء أساسي من إستراتيجيتها لتحقيق أهداف المؤسسة "

من خلال مناقشة معطيات الفرضية الأولى يتبين أن مديرية سونلغاز مستغانم توفر ميزانيات خاصة نهاية كل سنة وذلك من أجل توفيرها للدورات التكوينية المخصصة للعاملين بالمؤسسة هذا ما يفسر أنها تولي إهتماما كبيرا لتكوين عمالها، حيث أن نسبة 72,6 % من مجموع أفراد العينة أقرروا على أن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها سنويا بشكل منتظم.

- خضوع 100% من المبحوثين للتكوين يدل على مدى اهتمام المؤسسة بتوفير برامج التكوين لجميع العمال، كما يعكس إدراكها لأهمية التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة

- المؤسسة توفر برامج تكوين بصفة مستمرة وهذه دلالة واضحة على المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز مردودية المؤسسة.

- توفير المؤسسة للبرامج التكوينية التي تتوافق مع التخصصات المهنية للموظفين والتي سعت إلى تعزيز فعالية الأداء الوظيفي وهذا ما يتضح من خلال نسبة 87,7 % من المبحوثين الذين صرحوا بهذا.

- التكوين أداء فعالة في تجديد المعارف المهنية والمهارات وهذا ما يتطابق مع أهداف المؤسسة في تطويرها للمورد البشري.

- المؤسسة تعتمد سياسة تكوينية حديثة وملائمة تساعد العاملين في تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء.

وبذلك، فإن هذه النتائج تدعم الفرضية الأولى، وتؤكد أن مديرية التوزيع لسونلغاز مستغانم تعتمد التكوين كأداة استراتيجية لتحقيق أهدافها التنظيمية، من خلال تطوير المورد البشري ورفع كفاءته بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة .

ب- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية " الإستراتيجيات المطبقة في التكوين لها علاقة في تحسين الأداء الوظيفي للعمال "

من خلال مناقشة معطيات الفرضية الثانية يتبين أن هناك تحسنا واضحا في الأداء المهني للعمال من خلال الدورات التكوينية الذي تلقاها وذلك من خلال رضاه عن أدائه المهني وما يبين هذا هو النسبة التي قدرت ب 90,4 % من مجموع العينة التي عبرت عن الرضا عن الأداء المهني.

- يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من حيث الدقة، السرعة، وتجاوز الصعوبات اليومية.

- يلعب التكوين دورا في تعزيز الالتزام والانضباط المهني.

- يساهم التكوين في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة.

- أغلب الموظفين يدركون أهمية التكوين في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب 90,5 % من مجموع أفراد العينة.

- التكوين يعتبر وسيلة فعالة لتحسين جودة العمل ورفع الفعالية المؤسسية.

- بينت النتائج وجود تحديات مرتبطة ببيئة العمل، خاصة في ما يتعلق بضعف نظام التحفيز والمكافآت وذلك بتعبير أفراد العينة بعدم موافقتهم عن تلقي المكافآت مقابل أدائهم الجيد بنسبة 56,2 % .

- أغلبية الموظفين يحظون بتقدير من مسئولهم المباشرين.

- يساهم الموظفون بفعالية في تحسين طرق سير العمل داخل المؤسسة.

يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد الفرضية الثانية نسبيا، وتبرز علاقة استراتيجيات التكوين بالأداء الوظيفي بمختلف أبعاده وذلك حسب قيمة الارتباط بين المتغيرين.

### نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية

- عمال مديرية التوزيع (سونالغاز) أغلبهم من العنصر الذكوري وذلك لطبيعة العمل المتعلقة بمصالح الكهرباء والغاز.
- ينتمون العمال للفئة العمرية المتوسطة والتي تتمحور ما بين 40 إلى 49 سنة وهذا يقر وجود خبرات كبيرة داخل المؤسسة.
- رغم اختلاف الشهادات الموجودة بالمديرية إلا أن المستوى الجامعي هو الذي كان سائد داخلها وذلك لاشتراط المستوى الجامعي أكثر أثناء التوظيف فيها.
- غلبة فئة الموظفين ذوي الأقدمية العالية داخل المؤسسة.
- وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد أن الفرضيات محققة ويمكننا القول أن للتكوين علاقة بتحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

### 3- الاقتراحات والتوصيات

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إيجاز الاقتراحات والتوصيات في النقاط التالية:

- دعم فئة الموظفين الجدد ببرامج تأهيلية تمكنهم من الاندماج السلس والفعال في بيئة العمل.
- وضع استراتيجيات تعويض الأجيال وذلك عبر إدماج الشباب وتكوينهم على يد ذوي الخبرة.
- تقييم برامج التكوين لضمان فعاليتها وتلاؤمها مع الواقع المهني لكل مصلحة ووظيفة.
- ضرورة تعزيز ثقافة الاعتراف بمجهودات الموظفين داخل كل المستويات الإدارية لضمان التقدير العادل وتحقيق المزيد من التحفيز والاستقرار النفسي والمهني لهم.

#### 4-آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، وأن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا من علاقة التكوين بالأداء الوظيفي ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة:

- علاقة أنظمة التحفيز (المادية والمعنوية) بالأداء الوظيفي.
- تقييم برامج التكوين وأثرها على رضا العاملين.
- التكوين أثناء الخدمة ودوره في تطوير الكفاءات.
- أثر التكنولوجيا الحديثة على فعالية التكوين.

#### خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تبويب البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ومن برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلنا إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التكوين ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل مديرية التوزيع سونالغاز.

## الخاتمة

يتضح جليا من خلال الدراسة بشقيها النظري والميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومواكبة التطورات المتسارعة، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا المورد البشري ولتحقيق هذا البقاء يجب الاهتمام بهذا العنصر وتحسين مستواه وذلك عن طريق التكوين.

وفي الدراسة الحالية نجد أن التكوين له علاقة إرتباطية إيجابية بتحسين الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع سونلغاز لولاية مستغانم، وتبين لنا من خلال التحليلات الكمية أن الفرضيات تحققت، وأن التكوين في المؤسسة يمثل أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهدافها التنظيمية، وعلى ضوء ذلك، تقترح الدراسة ضرورة متابعة وتقييم البرامج التكوينية ونتائجها لضمان فعاليتها، مع الاهتمام بتكليف مضامين التكوين مع حاجيات العمال وتطورات المهنة.

ختاما، فإن موضوع التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي يطرح العديد من الرهانات العملية والتنظيمية التي تستدعي التعمق فيها، لما له من انعكاسات مباشرة على تطور المؤسسة ونجاحها في أداء وظائفها الحيوية، ويظل الاستثمار في المورد البشري من خلال التكوين إحدى أهم مقومات بناء مؤسسة ناجحة ومستدامة، ونأمل أن تساهم هذه الدراسة ولو بقدر بسيط في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التكوين.

## قائمة المراجع

### - قائمة الكتب

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2  
2002 .
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2014
- 3- بونويقة نصيرة، تنمية الموارد البشرية، مؤسسة نواصري للطباعة والنشر، 2022 المسيلة.
- 4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية  
بقسنطينة، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.
- 5- عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة  
منشورات ألفا للوثائق 2022 الطبعة الأولى.
- 6- لحبيب بلية ابن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارة العمومية  
في الجزائر أنموذجا الطبعة الأولى دار الولاية للنشر والتوزيع 2018 .
- 7- محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2017.
- 8- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر الطبعة الرابعة 2013 عمان  
الأردن .
- 9- محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي  
وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، عمان دار الحامد للنشر  
والتوزيع، 2007 .
- 10- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة  
الأولى القاهرة، مصر 2012.
- 11- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع الطبعة  
الأولى 2011 .

## - الدوريات العلمية

- 1- بارون خضر عباس، دراسة بين الجنسين في ضغط العمل الناجمة عن أدوار العمل المجلة التربوية، المجلد التربوي المجلد 13 العدد 52 جامعة الكويت 1999.
- 2- بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية العدد 11 نوفمبر 2018، جامعة الجزائر 3 نشر في 28-03-2019.
- 3- بوجمعة بداع، ليلي صوالحي أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة الفكر المتوسطي المجلد 11 العدد 02 2022 .
- 4- رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونغاز)، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا المجلد 15 العدد 21 سنة 2019.
- 5- زرقت خديجة، دراسة تقييمية للتكوين الأولي في المدارس العليا للأساتذة الطلاب من خلال الإصلاحات التربوية الحديثة . مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية العدد التاسع (ج1) جامعة الجلفة.
- 6- زعيبط مريم تحويل المكتسبات -أحد مؤشرات موائمة محتوى البرامج التكوينية لاحتياجات المتكون، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2 الجزائر، مجلة أبحاث نفسية وتربوية- المجلد 11 العدد 01 جوان 2021 .
- 7- زقندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، جامعة علي لونسي، البليدة.
- 8- زهية عزون، فوزية عيسى الرضا الوظيفي و أثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 13 عدد1، 2021 .
- 9- عمر بلخير جواد، التكوين وأثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة.

- 10- عميري رشيد، ماريف منور، جودة التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمفوضية الأقسام للجمارك-تلمسان- مجلة المعيار نصف سنوية متعددة التخصصات مصنفة "C" في الآداب الحقوق و العلوم السياسية، العلوم الاقتصادية العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 14 العدد 01 جوان 2023.
- 11- عيسات محمد، داتو سعيد عيماد، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات (دراسة حالة عدد المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية) مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 1 2022.
- 12- فاطمة الزهراء تتيو، الملاحظة تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية المجلد 13 العدد 01 جوان 2020.
- 13- فضيلة بن طاهر، التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني، جامعة الجزائر 2 2021.
- 14- لعراب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ع 31، قسم علم النفس.
- 15- مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس أداء العاملين مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت جوان 2015 .
- 16- مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06 العدد 03، 2017.
- 17- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية- مجلة التغيير الاجتماعي العدد السادس، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر جامعة محمد خيضر، بسكرة.

## - الرسائل العلمية

- 1- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري محمود قسنطينة 2009/2008.
- 2- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة 2013-2014.
- 3- حوالف رحيمة، أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة -رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير -دراسة حالة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز 1991-1996.
- 4- راضية بصايم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة وهران 2022.
- 5- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2010/2009.
- 6- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- 7- محمد اسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا 2016.
- 8- منير بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مذكرة تخرج ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

بجامعة منتوري قسنطينة -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة  
2009-2010.

9- ميلاط صبرينة، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير  
في تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية جامعة منتوري قسنطينة قسم علم الاجتماع  
والديموغرافيا بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية جيجل سنة 2007.

#### - المعاجم و القواميس

1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت لبنان، المجلد الأول الطبعة  
الأولى، 2000، الطبعة الثانية 2003.

2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان.

3- عبد العزيز عبد الله، الدخيل معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية إنجليزي عربي، الطبعة  
الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1434هـ 2013 م.

4- عيسى مومني، الممتاز قاموس مدرسي، ط2، نشر دار العلوم، 2002-2003.

5- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة وإشراف محمد دبس أكاديميا، بيروت لبنان  
-1993-1998 .

6- قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن راشد للنشر والتوزيع الجزائر، 2002 .

7- معجم المعاني الجامع.

8- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية  
2011.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : رخصة البحث الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
Ministry of Higher Education And Scientific Research  
University Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
.....

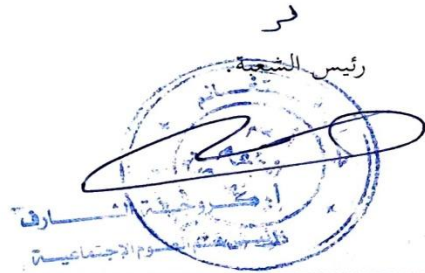
مستغانم 2025/01/10

رخصة للبحث الميداني  
(خاص بطلبة الماستر للعام الجامعي 2024 / 2025)

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع. عمل وتنظيم...  
حول موضوع: .....  
الاسم: .....  
عنوان البحث: .....  
رخص للطلبة (ة) (الاسم واللقب): .....  
المسجل (ة) تحت رقم: .....  
للاتصال بـ (المؤسسة): .....  
مستغانم.....  
من أجل إنجاز بحثه (ها) الميداني.

نرجو من المصالح المعنية تسهيل المهمة للطلبة (ة).

الأستاذ (ة) المؤطر (ة) (الاسم واللقب والامضاء): كراتية أمينة



## الملحق رقم 02: الإمتبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



### استمارة رقم

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية مباركة طيبة وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الإمتبيان المتمثل في مجموعة أسئلة والتي تم تصميمها لغرض البحث العلمي، وبهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نحن بصدد إعدادها للحصول على درجة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي ".

لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل صدق وموضوعية، بعد القراءة ووضع علامة (X) أمام كل بند والتي تعبر عن موافقتكم عليها، ونعلمكم أن المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم.

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2025/2024

## المحور الأول: البيانات الشخصية

س1- الجنس  ذكر 1.  أنثى 2.

س2- العمر.....

س3- آخر شهادة متحصل عليها : ثانوي  تقني  تقني سامي  جامعي

س4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 09 سنوات  من 10 سنوات فما فوق

## المحور الثاني : التكوين المهني و تطوره داخل المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق
05	شاركت سابقا في دورات تكوينية نظمتها المؤسسة		
06	المؤسسة توفر برامج تكوين سنوية بشكل منتظم		
07	التكوين الذي تلقيته كان مناسباً لتخصصك المهني		
08	التكوين الذي تلقيته ساعدك على تجديد معارفك		
09	التكوين يحسن فعالية أساليب العمل		
10	المدة الزمنية المخصصة للتكوين كانت كافية لتطوير مهاراتي		
11	التكوين يرفع مستوى أداء العامل		
12	التكوين يحسن بيئة العمل		
13	أرى أن التكوين الذي تلقيته ساعدني على تحسين أدائي المهني		
14	التكوين ساعدني في تجاوز بعض الصعوبات أثناء عملي		
15	ألاحظ تحسناً في سرعة أدائي المهني بعد المشاركة في التكوين		
16	التكوين الذي تلقيته زاد من دقتي في إنجاز المهام		

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق
17	أشعر أنني قادر على أداء مهامي بكفاءة		
18	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة		
19	ظروف العمل بالمؤسسة تساعدني على تحقيق أداء فعال		
20	أتلقي مكافآت مقابل الأداء الجيد		
21	أحصل على التقدير من مسؤولي المباشر عند حسن الأداء		
22	أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد		
23	أشارك بفعالية في تحسين طريقة سير العمل داخل المؤسسة		
24	أعمل على تطوير مهاراتي باستمرار من أجل تحسين أدائي		
25	ألتزم بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من الإدارة		
26	أشعر بالرضا عن أدائي المهني داخل المؤسسة		

### الملحق 03: نتائج مخرجات SPSS

ما هو جنسك ؟

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
ذكر	53	72,6	72,6	72,6
Valid أنثى	20	27,4	27,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

الفئات العمرية

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
20 إلى 29	4	5,5	5,5	5,5
30 إلى 39	15	20,5	20,5	26,0
Valid 40 إلى 49	32	43,8	43,8	69,9
50 إلى 59	22	30,1	30,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

ما هي آخر شهادة تحصلت عليها

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
ثانوي	4	5,5	5,5	5,5
تقني	6	8,2	8,2	13,7
Valid بي سامي	11	15,1	15,1	28,8
جامعي	52	71,2	71,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
أقل من 5 سنوات	8	11,0	11,0	11,0
Valid 5 سنوات إلى 9 سنوات	5	6,8	6,8	17,8
من 10 سنوات فما فوق	60	82,2	82,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

شاركت سابقا في دورات تكوينية نظمتها المؤسسة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
Valid موافق	73	100,0	100,0	100,0

المؤسسة توفر برامج تكوين سنوية بشكل منتظم

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	53	72,6	72,6	72,6
Valid غير موافق	20	27,4	27,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين الذي تلقينته كان مناسباً لتخصصك المهني

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	64	87,7	87,7	87,7
Valid ر موافق	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين الذي تلقينته ساعدك على تجديد معارفك

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	67	91,8	91,8	91,8
Valid ر موافق	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين يحسن فعالية أساليب العمل

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	67	91,8	91,8	91,8
Valid ر موافق	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

المدة الزمنية المخصصة للتكوين كانت كافية لتطوير مهاراتي

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	46	63,0	63,0	63,0
Valid ر موافق	27	37,0	37,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين يرفع مستوى أداء العامل

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	71	97,3	97,3	97,3
Valid ر موافق	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين يحسن بيئة العمل

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	61	83,6	83,6	83,6
Valid ر موافق	12	16,4	16,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أرى أن التكوين الذي تلقينته ساعدني على تحسين أدائي المهني

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	67	91,8	91,8	91,8
Valid ر موافق	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين ساعدني في تجاوز بعض الصعوبات أثناء عملي

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	64	87,7	87,7	87,7
Valid ر موافق	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

ألاحظ تحسنا في سرعة أدائي المهني بعد المشاركة في التكوين

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	58	79,5	79,5	79,5
Valid ر موافق	15	20,5	20,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

التكوين الذي تلقينته زاد من دقتي في إنجاز المهام

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	61	83,6	83,6	83,6
Valid ر موافق	12	16,4	16,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أشعر أنني قادر على أداء مهامي بكفاءة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	69	94,5	94,5	94,5
Valid ر موافق	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	69	94,5	94,5	94,5
Valid ر موافق	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

ظروف العمل بالمؤسسة تساعدني على تحقيق أداء فعال

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	43	58,9	58,9	58,9
Valid ر موافق	30	41,1	41,1	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أتلقي مكافآت مقابل الأداء الجيد

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	32	43,8	43,8	43,8
Valid ر موافق	41	56,2	56,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أحصل على التقدير من مسنولي المباشر عند حسن الأداء

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	47	64,4	64,4	64,4
Valid ر موافق	26	35,6	35,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أحرص على إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	68	93,2	93,2	93,2
Valid ر موافق	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أشارك بفعالية في تحسين طريقة سير العمل داخل المؤسسة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	69	94,5	94,5	94,5
Valid ر موافق	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أعمل على تطوير مهاراتي باستمرار من أجل تحسين أدائي

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	68	93,2	93,2	93,2
Valid غير موافق	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

ألتزم بالتوجيهات الوظيفية الصادرة من الإدارة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	71	97,3	97,3	97,3
Valid غير موافق	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

أشعر بالرضا عن أدائي المهني داخل المؤسسة

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage va	Pourcentage cu
موافق	66	90,4	90,4	90,4
Valid غير موافق	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Corrélations

	التكوين	الأداء
Corrélation de Pearson	1	,231*
التكوين Sig. (bilatérale)		,050
N	73	73
Corrélation de Pearson	,231*	1
الأداء Sig. (bilatérale)	,050	
N	73	73

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 04: تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية  
لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة): ..... حيتال فيل أسماء ..... رقم التسجيل الجامعي 202037054755

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 1100214510022800 ..... 20203101125 والصادرة بتاريخ:

عن بلدة ..... جاسيرا ..... ما دنا مستغانم.

المسجل بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية / قسم العلوم ..... أ. جيتما عيية.

شعبة ..... أ. جيتماع ..... / التخصص علم اجتماع لتنظيم وعمل.

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

التكوين وعلاقته بـ أداء الوظيفة ..... دراسة ميدانية في مدينتي

التوزيع سنة 2020 مستغانم

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث ، وأتحمل المسؤولية الشخصية عن كل المحتوى المتضمن في البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020.06.10.3

إمضاء المعني



\* ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.