



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

## أثر التكوين على أداء الموظفين في مديرية التربية لولاية عين الدفلى دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

\* البروفيسور بن عناية جلول

إعداد الطالبين:

\* رفيق الجليلي

\* علالي الحبيب

لجنة المناقشة

الأستاذة: د. شيشة نوال ..... رئيسا

الأستاذ: البروفيسور بن عناية جلول ..... مشرفا

الأستاذ: دحمان عبد القادر ..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2018-2019

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والدتي أمي الغالية عليهما رحمة الله

أكرم امرأة وأدفعى حزن

إلى والدي الكريم الذي كابد الحياة من

أجل ان نعيش ونعيش في رضاء وإطمئنان .

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة

الى من شاركني في إنجاز هذا العمل المتواضع صديقتي وأخي " الحبيب "

إلى أصدقائي عبد القادر سرير و دحمان .

والى الأستاذ المحترم الذي لو يبخل علي بأي شيء " بن عناية جلول " .

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد .

الجيلالي رفيق



# إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصبرتي  
الى نبع العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة  
التي صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت كتبتك لن أوفيهما حقها ولن  
أرد لها فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفظها الله و أطال الله في عمرها.

الى روح أبي الغالي رحمه الله.

الى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سنداً في هذه الحياة إخوتي  
الى من شاركني في إنجاز هذا العمل رفيق دربي و أخي الغالي " رفيق  
الجيلالي "

والى الأستاذ المحترم الذي لم يبخل علي بأي شيء " بن عناية جلول "

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

خلالي الحبيب

# الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألهمنا الصبر و المثابرة و وفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وإعترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

كما نتفضل بأحر

تشكراتنا للأستاذ المحترم: " بن عناية جلول " الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية

كما نتقدم بالشكر الى كل موظفي مديرية التربية لولاية عين الدفلى، ولا ننسى أن نشكر كل من شارك في عمل هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو دعاء .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا

مناقشة هذا البحث، ومنحنا جزء من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

وهما الأستاذ بطاهر حميد، والأستاذ دحمان عبد القادر .

نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه ، أن يتقبله في ميزان الحسنات إنه سميع قريب مجيب الدعوات .

وشكرا جزيلا .

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر عملية التكوين على اداء الموظفين بمديرية التربية لولاية عين الدفلى، باعتبار التكوين احد اهم الآليات التي تتبعها المديرية لهذا الغرض من أجل تحسين أداء موظفيها ومن ثم أدائها العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة فيها، يتوجب عليها بصفة عامة وإدارة موظفيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير (نظام التكوين) والتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة لأنشطة التكوين الناجح والفعال.

ولقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة اثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية لولاية عين الدفلى، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة هذا النشاط فيها.

**الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء، مديرية التربية، الموظفين.**

### **Abstract:**

The purpose of this study is to know the effect of the training process on the performance of the staff of the Directorate of Education in the state of Ain Al-Dafla, considering that training is one of the most important mechanisms followed by the Directorate for this purpose. The Directorate aims to improve the performance of its employees and then its general performance. This system and its impact on a number of actors in it, in general and the management of its employees in particular to do the review of the latter (the system of training) and ensure that the achievement of the desired objectives to the fullest, and this by ensuring that the availability of the conditions for successful training activities and The.

It was through this note to study the impact of the composition on the performance of the staff of the Directorate of Education of the province of Ain Dafla, and this through the analysis of its components, and to determine the status of this activity.

**Keywords:** Composition, performance, Directorate of Education, staff

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة الشكر وتقدير
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتكوين والأداء</b>	
06	<b>تمهيد</b>
07	<b>المبحث الأول : ماهية التكوين.</b>
07	المطلب الأول: تعريف التكوين، خصائصه وأنواعه
07	الفرع الأول: تعريف التكوين
08	الفرع الثاني: خصائص التكوين
09	الفرع الثالث: أنواع التكوين
10	المطلب الثاني: قواعد ومبادئ التكوين
10	الفرع الأول: قواعد التكوين
11	الفرع الثاني: مبادئ التكوين
12	المطلب الثالث: أهمية التكوين و أهدافه
12	الفرع الأول: أهمية التكوين
13	الفرع الثاني: أهداف التكوين
16	المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية
16	الفرع الأول: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية
17	الفرع الثاني: تنفيذ وتقييم العملية التكوينية
21	<b>المبحث الثاني : ماهية الأداء.</b>
21	المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته
22	الفرع الأول: تعريف الأداء
23	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
24	المطلب الثاني: انواع الأداء ومحدداته

24	الفرع الأول: أنواع الأداء
25	الفرع الثاني: محددات الأداء
26	المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
26	الفرع الأول: أهمية الأداء
28	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
29	المطلب الرابع: أثر التكوين على الأداء
30	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.
30	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
30	الفرع الأول: الدراسة الأولى
31	الفرع الثاني: الدراسة الثانية
31	الفرع الثالث: الدراسة الثالثة
32	المطلب الثاني: أوجه التشابه والإختلاف
32	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الأولى
32	الفرع الثاني: مقارنة الدراسة الثانية
32	الفرع الثالث: مقارنة الدراسة الثالثة
33	المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين الدفلى</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
36	المطلب الأول: طريقة الدراسة
36	الفرع الأول: تقديم عام للمديرية
38	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39	الفرع الثالث: الفرع الثالث تلخيص المعطيات المجمعة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
45	الفرع الثاني: الأدوات الاحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات
45	الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة
49	المبحث الثاني: نتائج ومناقشة الدراسة.
49	المطلب الأول: نتائج الدراسة

49	الفرع الأول: نتائج المحور الأول
50	الفرع الثاني: نتائج المحور الثاني
51	الفرع الثالث: نتائج المحور الثالث
52	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
52	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
52	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية
53	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
53	الفرع الرابع: إختبار الإستقلالية KHI-DEUX
56	الفرع الخامس: إختبار أنوفا لتباين الإجابات باختلاف الخصائص الديمغرافية
59	خلاصة
60	خاتمة
63	قائمة المراجع
65	ملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	يمثل الفئات المستهدفة للدراسة حسب المناصب	01-02
39	يمثل احصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	02-02
39	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الاجتماعي	03-02
40	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	04-02
41	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05-02
42	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	06-02
43	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07-02
44	يمثل مقياس ليكارت الخماسي	08-02
46	يمثل معاملات الارتباط سبيرمان الخطية بين فقرات المحور الأول	09-02
46	يمثل معاملات الارتباط سبيرمان الخطية بين فقرات المحور الثاني	10-02
47	يمثل معاملات الارتباط سبيرمان الخطية بين فقرات المحور الثالث	11-02
48	يمثل معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان والمعدل الكلي	12-02
48	يمثل نتائج معمل ألفا غرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	13-02
48	يمثل توزيع ألفا غرونباخ على محاور الاستبيان	14-02
49	يمثل تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الأول	15-02
50	يمثل تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني	16-02
51	يمثل تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثالث	17-02
52	يمثل نتائج اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية للمحور الأول T.Test	18-02
53	يمثل نتائج اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية للمحور الثاني T.Test	19-02
53	يمثل نتائج اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية للمحور الثالث T.Test	20-02
54	يمثل اختبار الإستقلالية Khi deux بين المتغيرات الديمغرافية.	21-02
57	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثالث وفق المتغيرات الديمغرافية دون السن	22-02

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الصنف الاجتماعي	01-02
40	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن	02-02
41	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-02
42	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المنصب	04-02
43	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	05-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
65	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين الدفلى	01
66	يمثل استبيان الدراسة	02
69	يمثل معامل ارتباط سبيرمان للمحور الأول	03
69	يمثل معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثاني	04
69	يمثل معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثالث	05
70	يمثل معامل الارتباط بارسون لمحاو الاستبانة والمحور الكلي	06
70	يمثل الفا كروباخ	07
70	يمثل معامل ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة	08
71	يمثل اختبار العلاقة ذات الدلالة الاحصائية T.Test	09
72	يمثل اختبار الإستقلالية Khi deux	10
73	يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثالث وفق المتغيرات (الصنف الاجتماعي، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية).	11



هفتکله



### توطئة

في ظل التغيرات الاقتصادية الحاصلة في العالم توصل الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة وذلك أن هناك بلدان كبيرة تزخر بثروات طبيعية هائلة ورؤوس أموال ضخمة ولكنها تبقى ضمن الدول المتخلفة والسبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية والدليل في ذلك أن استخراج واستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول.

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التكوين لهذه الموارد ذلك أن هذا الأخير أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقة كونه يساعد في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن له العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب وتخفيف حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته، ولا يتم ذلك إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع الإنتاجية والإنتاج وبذلك رفع الدخل القومي.

وتعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى وتتوقف كفاءته على هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد، إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

تهتم المنظمات في الوقت الراهن على زيادة الإنفاق على التكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، ويكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يزيد من دافعية وقدرة الفرد في العمل.

يعد التكوين من الأنشطة التي ترفع قدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين فالتكوين يركز على زيادة هذه القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد.

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل، أو أنه تغير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف لرفع الفرد لأداء عمله.

والتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد المنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة المهارة للفرد والنتيجة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف، والأعمال في الوقت الحار تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة تساهم في زيادة ثقة الفرد في نفسه.

### الإشكالية:

وعلى أساس كل ذلك توصلنا إلى طرح الإشكالية التالية:

#### ما مدى تأثير التكوين على أداء الموظفين في مديرية التربية؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

\* هل مديرية التربية تولي اهتماما كبير لعملية التكوين المستمر لموظفيها؟

\* هل الأداء هدف على مديرية التربية تحقيقه؟

\* هل عملية التكوين تساهم في تحسين أداء موظفي مديرية التربية؟

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الإجابة على الإشكالية وفقا للفرضيات التالية:

1. مديرية التربية تولي اهتمام كبير للعملية التكوين المستمر لموظفيها.

2. يعتبر الأداء الوظيفي الهدف الذي تصبوا إليه المديرية.

3. تساهم عملية التكوين في تحسين أداء موظفيها في المديرية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة حتى يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من انجاز دراسات أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام، كما يمكن أن أقول أن هذا الموضوع يدعم ويسد نقصا موجودا حتى هذا المجال.

### أهداف الدراسة:

إن النتائج التي نصبو إلى الوصول إليها من خلال هذه الدراسة نوردتها فيما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين المؤسسة الجزائرية (المديرية).
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذه الموضوع (التكوين).
- توفير مادة نظرية وميدانية حول الموضوع لزملائنا.
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

### أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا البحث أهمها:

- نوع التخصص العلمي الذي درسناه فهو موضوع ذو صلة قوية بتخصص لتسيير الذي زاولناه في دراستنا في مرحلة التدرج.
- الميل والرغبة للبحث والإطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره على أداء الموظفين.
- الإحساس بأهمية التكوين وأثره على الأداء بالإضافة إلى اعتباره أحد الاستثمارات المبدعة والخلقة للرفع من الأداء.

### المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات اخترنا المنهج الوصفي في الجزء النظري أما الجزء التطبيقي فاستعملنا المنهج الاستقرائي لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

### أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منه هو الوقوف على تناولته المراجع والمصادر العربية سواء القديمة في هذا الموضوع وكذا مختلف المجالات والملتقيات والدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية الخاصة لمديرية التربية واستخدمنا بها:

**\*المقابلة:** تم إجراء المقابلات مع المسؤول عن التكوين بالمديرية وذلك بطرح الأسئلة والاستفسارات حول عملية التكوين.

**\*الاستبيان:** تمت فيه عملية توزيع بعض الأسئلة على عينة الدراسة ثم قيامنا بتحليلها والتوصل إلى النتائج.

### الأبعاد الزمنية والمكانية:

**الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2018-2019.

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث على مستوى مديرية التربية لولاية عين الدفلى

**الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على دراسة اثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية لولاية عين الدفلى

### هيكل البحث:

لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصلين وأيضا الاقتراحات المقدمة.

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للتكوين والأداء، والذي تضمن ثلاثة مباحث خصص فيها المبحث الأول لماهية التكوين، والمبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية الأداء لنعرج في المبحث الثالث والأخير إلى الدراسات السابقة في هذا الموضوع ومقارنتها بدراستنا.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية والتي تم إجراؤها على مستوى مديرية التربية لولاية عين الدفلى وهذا من اجل توضيح الأثر الذي يحدثه التكوين على أداء موظفي القطاع بذات المديرية عبر مبحثين خصص الأول

للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، بينما عالجتنا في المبحث الثاني نتائج ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

و في الأخير تم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم الاقتراحات.



## الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للتكوين والأداء



### تمهيد

يعتبر المورد البشري أهم مورد من موارد المؤسسة ، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفرها على موظفين أكفاء حتى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم، وهذا لا يتحقق إلا بالتكوين لما له من دور أساسي في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين المهارات وتطوير قدرات الموظفين حتى تساعدهم في تحسين أدائهم ومواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وهذا للارتقاء إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور وذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها وفق خطة معينة تضمن للموظفين تطوير مؤهلاتهم والرفع من أدائهم وقدراتهم مع توفير لهم فرص الترقية في مسارهم الوظيفي.

وتم التطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المبحث الثاني: ماهية الأداء.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية التكوين

اعترف العديد من الاقتصاديين أن التحلي بالمرونة اللازمة للتكيف مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني إذن يعتبر هذا الأخير نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة.

### المطلب الأول: تعريف التكوين وخصائصه وأنواعه

لقد تعدد مفهوم التكوين بتعدد الباحثين حسب اتجاهاتهم ولكن في الحقيقة لم تصادف التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

### الفرع الأول: تعريف التكوين

تهتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين كما يلي:

التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.<sup>1</sup>

التكوين هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله.<sup>2</sup>

التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويتمثل في مجموعة الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة وفي تحقيق أهدافها فيها، وله عدة أشكال، نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.<sup>3</sup>

وهناك تعاريف أخرى للتكوين هي:

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 2-3.

<sup>2</sup> حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، لبنان، ط2، 1982، ص 25.

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، 2004، ص 99.

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>1</sup>

التكوين هو مجموعة من نشاطات العلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق وفعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة أخرى.<sup>2</sup>

هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية الكافية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.<sup>3</sup>

وأهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات تحني من وراء تخطيط البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال وكذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية بما يلي:

- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية.
- تنمية العادات الفكرية للأفراد.
- رفع المهارات والمعارف لدى الموظفين.
- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات وهذا ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة والتعريف الذي نراه أنسب هو: عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

### الفرع الثاني: خصائص التكوين

للتكوين جملة من الخصائص نذكر منها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1984، ص255.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص37.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، الأردن، 1975، ص205.

<sup>4</sup> محمد الفتح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
- التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته المهنية.
- التكوين محوره الأساس الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه والثاني فيهم بموضوع التعليم.
- التكوين عملية هادفة فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد وواضح فهو وسيلة و ليس غاية في حد ذاته.

### الفرع الثالث: أنواع التكوين

ينقسم التكوين إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد<sup>1</sup>

#### 1- من حيث زمن التكوين: ينقسم إلى قسمين:

التكوين قبل الخدمة (قبل الالتحاق بالعمل) والتكوين أثناء الخدمة.

1-1 التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل: يقصد به إعداد الأفراد علميا وعمليا وسلوكيا، إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تكويننا عمليا قبل الخدمة.

1-2 التكوين أثناء الخدمة: يقصد به تكوين العاملين في أحد القطاعات الخدماتية أو الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه، وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

التكوين أثناء الخدمة يختلف عن التكوين قبل الخدمة حيث أن الأول يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعليم، بينما الثاني يهدف إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية.

#### 2- من حيث مكان التكوين: يتخذ شكلين داخلي وخارجي

1-2 التكوين داخل المنظمة: ويقصد به تكوين مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها وعادة ما يقوم بهذا النوع من التكوين أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتكولين أو

<sup>1</sup> فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص ص 17-19.

زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين للتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التكوين في المنظمة.

**2-2 التكوين خارج المنظمة:** وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تكويني في أحد المراكز التكوينية في البلد أو خارجه ولكن ليس في منظمته التي يعمل بها ومن المراكز التكوينية على سبيل المثال معاهد الإدارة العامة، الكليات الجامعية.

وهناك تقسيم آخر للتكوين:<sup>1</sup>

- **التكوين المتخصص:** وهو تكوين عادة ما يكون طويل المدى يتم خلاله إعداد المرشحين للالتحاق بالوظيفة لأول مرة.
- **تحسين المستوى:** هذا التكوين يخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة والهدف منه تحسين معارفهم وكفاءاتهم الأساسية وإثراءها.
- **تجديد المعلومات:** والهدف منه هو محاولة التكيف مع منصب جديد، نتيجة التطوير الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي في التسيير.

### المطلب الثاني: قواعد ومبادئ التكوين

تتطلب عملية التكوين مجموعة من القواعد والمبادئ حتى تمكن الأفراد من الحصول على المعارف والتقنيات الجديدة وهذا لا يتأتى إلا بالتخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي ومن أهم هذه القواعد والمبادئ:

#### الفرع الأول : القواعد:

هناك مجموعة من القواعد تركز عليها العملية التكوينية:

- 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.

<sup>1</sup> طاهر محمود، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والإعلام، عمان، الأردن، 2008، ص45.

- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- تنويع أساليب التكوين.

### الفرع الثاني: المبادئ

هناك مجموعة من المبادئ نذكر:

- **مبدأ الاستمرارية:** يقصد باستمرارية التكوين هو أن يبدأ التكوين فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (التكوين ما قبل الخدمة) ويستمر التكوين ملازماً للفرد فيحصل الفرد على التكوين مع بدء الخدمة وخلال تحركاته الوظيفية الأفقية.<sup>1</sup>
- **مبدأ الشمولية:** يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة حيث يشمل جميع فئات الهرم الوظيفي.
- **مبدأ التدرج:** يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة متسلسلة منطقياً وتراكماً بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها<sup>2</sup>
- **مبدأ مواكبة التطور:** يجب أن يراعي البرنامج التكويني التقنيات التكنولوجية الجديدة ويواكب تطور كل ما هو جديد، حتى يتزود الجميع بكل ما هو حديث في شتى مجالات العمل.
- **مبدأ الواقعية:** يجب أن تتوفر في التكوين صفة الواقعية وذلك بأن يلبي الاحتياجات الحقيقية للمتكونين ويتلاءم مع إمكانياتهم ومعارفهم.
- **مبدأ التوقيت المناسب:** على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التوقيت المناسب عند تطبيق وتنفيذ البرامج التكوينية، لهذا يجب أن يكون وقت إجراء التكوين مواقف لظروف المتكونين ولا يتعارض مع متطلبات العمل، في فترات يكون فيها العامل ملزماً بإعداد عمله في مدة معينة ( فترة العطل، المناسبات الدينية والوظيفية).
- **مبدأ المشاركة:** وجود عملية المشاركة أثناء فترة التكوين بواسطة الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أحسن من المتكون الذي لا يشارك.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتسيير الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 200. ص 111

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع. ص 111

- مبدأ إمكانية نقل ما تكون عليه إلى الواقع العملي: لا تتحقق الغاية من البرامج التكوينية حتى يستطيع المتكون تحويل كل ما تعلمه وما تلقاه من معلومات إلى واقع العمل الفعلي.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان وعدم ملائمة الفرد لعمله. فالتكوين يعتبر أمراً هاماً وأساسياً من أجل تحسين كمية ونوع العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع كفاءة الأفراد.

### الفرع الأول: أهمية التكوين

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المنظمة فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين وفيما يلي يمكن إعطاء الأهمية التي يشتمل عليها التكوين والمتمثلة فيما يلي:

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
- الزيادة الكبيرة في الوظائف.
- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء ومهاراتهم.

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية هي:<sup>1</sup>

1. بالنسبة للمنظمة تظهر فيما يلي:

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة العامة وترشيد القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 115.

- يساعد في تجديد إثراء المعلومات.
  - يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.
2. بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة.
  - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
  - تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
  - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
  - يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
3. بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة: وتتمثل فيما يلي:
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
  - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
  - تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

### الفرع الثاني: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقسيم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح ، وسنحاول التطرق إلى هذه الأهداف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> كمال ططاق، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ،مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، فرع التخطيط والإحصاء، 2003/2002، ص ص34-37.

## 1. الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما وبالرغم من ذلك فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

**1-1 الأهداف الإدارية:** ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

- تخفيف العبء عن المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المتكويين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المتكويين، وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- يسهل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

**1-2 الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستعملها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن أهم الأهداف نذكر:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف العامل على طريقة الإنتاج المثلى حيث تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

- التقليل من نسبة التلف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل المكون، يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
  - يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
  - فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل اتجاه المؤسسة الأمر الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها.
- 1-3 الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام للموظفين وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية:
- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك الربح للمؤسسة.
  - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة كفاءة الأفراد، أي أنه يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها وهي النمو والبقاء.
  - رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولاشك أن وجود برنامج العلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- 1-4 الأهداف المرحلية للتكوين:** حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل هذه الأهداف في:
- 1-4-1 الأهداف العامة العادية:** إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين ومنها نذكر ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
  - تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
  - إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد الموظفين المطلوب تكوينهم .

**1-4-2 أهداف حل المشكلات:** وتركز هذه المجموعة من الأهداف على اتجاه حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

### المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية

يعتبر التكوين في نظر بعض المفكرين أنه القلب النابض لتحقيق أداء فعال ومنه سوف نبين في هذا المطلب المراحل التي تمر بها العملية التكوينية.

**الفرع الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج**

#### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

يعرف أحد المفكرين الاحتياجات التكوينية لأي منظمة بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سبيل العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.<sup>1</sup>

وتتعلق هذه المرحلة بتوفر البيانات من مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ويرى "ويليام ترسي" أنه توجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة وهي:<sup>2</sup>

• تحديد احتياجات المنظمة.

• تحديد احتياجات الجماعة.

<sup>1</sup> محمد جمال براغي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص149.

<sup>2</sup> ويليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص24.

- تحديد احتياجات العامل.
- تحديد احتياجات العمل والوظيفة.

## 2- تخطيط وتصميم برامج التكوين

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يعنى بهذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني لتحقيق الأهداف المرجوة.

إن تصميم البرنامج التكويني عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها و الأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فعالية البرنامج<sup>1</sup> فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المتكويين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة وهي:<sup>2</sup>

- تحديد الموضوعات التكوينية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- إعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية.

### الفرع الثاني: خطوات البرنامج التكويني:

#### 1- خطوات البرنامج التكويني: تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

##### 1-1 تصميم البرنامج التكويني: تعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية وتحديد المنهج أو الأسلوب

الذي يتم استخدامه بواسطة مكونين من أجل توصيل موضوعات التكوين إلى المتكويين، وتتم عملية تصميم البرنامج التكويني بمراحل عدة يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

أ. تحديد أهداف البرنامج.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص.51

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص336

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، ط3، 1996، ص.35.

ب. محتوى البرنامج.

ج. أساليب التدريب التكويني.

د. الوسائل.

هـ. توقيت البرنامج وثقافته.<sup>1</sup>

**1-2 مرحلة التنفيذ:** هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى الوجود، وهذه المرحلة خطيرة إذ فيها تبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية وينعكس نجاحها وفشلها ايجابيا وسلبيا على مرحلة تقييم البرامج التكوينية وبما أن تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري إلى الميداني.

حتى يتم التنفيذ الفعلي للبرنامج فإن على إدارة البرنامج أن تراعي أمور وجوانب لضمان التنفيذ وهي:

بالنسبة لتنسيق البرنامج: يتضمن هذا الجانب ما يلي:

• موعد بدأ البرنامج وانتهائه.

• توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

• تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: يضمن هذا الجانب ما يلي:

• اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.

• تصميم طريقة الجلوس للمتكونين.

• تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

بالنسبة لتجهيز المطبوعات: يضمن هذا الجانب ما يلي:

• استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.

• إجراءات الطباعة والتوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

<sup>1</sup> فتح الباب عبد الرحيم سيد، تكنولوجيا التعليم، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، ط2، مصر، 1997، ص77.

بالنسبة للإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج: على إدارة البرنامج والمكونين مراعاتها ويتضمن هذا الجانب:<sup>1</sup>

- الحرص على فهم البرنامج والعمل على تحقيقه.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إشراكهم في أنشطة البرنامج.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التكويني ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- مراعاة الظروف الفردية للمشاركين والتجارب مع الاحتياطات الخاصة بهم.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمكونين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعية مستمرة عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين اللذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل ختامي.

بالنسبة للمتكونين:

- التأكد من العمل على وصول دعوات المشاركة إلى المتكونين.
- استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم.

بالنسبة للمكونين:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتفكيرهم بالبرنامج وبمواعدهم وتهيئة وصولهم إلى مكانهم الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المكون في المواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.
- التأكد من كتابة التكوين النهائي للبرنامج.
- توجيه مذكرة إلى إدارة المالية والمحاسبة تتضمن أسماء المكونين وعناوينهم لأجورهم.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 1996، ص ص 239-240.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص ص 143-144.

## 2- تقييم البرامج التكوينية

تعتبر عملية التقييم وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة لذلك على هيئة التكوين أن تحدد إستراتيجية التقييم والتي بناء عليها تتحدد طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها ومجالات الاستفادة منها من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة<sup>1</sup> والتي يمكن عرضها كالآتي:

- من سيقوم: يتعلق الأمر بتعيين الشخص المكلف بالعملية التكوينية.
  - ماذا سيقوم: ويعني ذلك اختبار أحد أو بعض الجوانب التي ستكون هدف لعملية التكوين والتمثلة في المضمون، الوثائق، المكون، المتريص، طرق التكوين، الوسائل البيداغوجية، العلاقة بين المكون والمكون، ميزانية التكوين.
  - متى تتم العملية: خلال التكوين وبعده مباشرة أم بعد فترة من انتهاءه؟ أين؟ في موقع العمل، أم في حجرات خاصة كيف ذلك؟ ما هي الوسائل المستعملة؟ لماذا؟ ما هي أهداف العملية؟
- من هنا يمكن القول أن تقييم البرامج التكوينية تهدف إلى ما يلي:
- معرفة التغيرات التي حدثت من خلال تنفيذ البرامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على السلبات و أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلا.
  - تحديد ومعرفة مدى نجاح المديرين في قيامهم بعملية التكوين ونقل المادة التكوينية للمتكونين ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التكويني ما يلي:
- أ. الاستبيان: هو عبارة عن استمارة توزع على المتكونين بعد انتهاء البرنامج التكويني تتضمن أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها حسب آرائهم في المكونين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه، وبالتالي من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981، ص 209.

ب. **الملاحظة المباشرة:** يتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه<sup>1</sup> من أجل تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بين العناصر التي يتم تقييمها في هذه البرامج هي:

أهداف البرنامج التكويني، تصميمه، تنظيمه، من حيث المحتوى والمواد، ترتيب الزمان والمكان والمعدات وعملية التكوين نفسها ثم النتائج المستخلصة من البرنامج.

**معايير التقييم:** تعتمد عملية التقييم من أجل إصدار أحكام موضوعية على مقارنة النتائج بمعايير محددة سلفاً ومن بين هذه المعايير:

- مردود أفعال المكونين.
- الترقية.
- النتائج على مستوى المنظمة.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء

إن التطرق إلى الأداء بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانب البحث، ويتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الأساسية وهي كالتالي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعريفات التي تسمح بتوضيح معناه و عرض أهم مكوناته وأنواعه ومحدداته وفي الأخير أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

يعتبر الأداء مجموع الأعمال التي يقوم بها الفرد (الموظف) داخل المؤسسة ولهذا على هذا الأخير أن يوفر الدعم للعامل للقيام بعمله على أكمل وجه وبالتالي تحسين الأداء وسنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف الأداء ومكوناته.

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مرجع سبق ذكره ص

الفرع الأول: تعريف الأداء

هناك مجموعة من التعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1/الأداء لغة: أدى الشيء، أي قام به.

2/اصطلاحاً: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

3/كذلك يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد .

4/ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في بيئة العمل لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات...) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

5/هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.

6/كما ورد مفهوم الأداء في كتاب Encyclopèdique world,Decionnaire "إنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز"

يركز هذا المفهوم على إسهامات العامل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق أهداف المنظمة، وإتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة العامل على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

7/ويعرفه Schermer Horn "بأنه تعبير عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المنظمة ويعبر عن ذلك بالأداء الوظيفي.

الصفات الشخصية للعامل + الجهد المبذول في العمل + الدعم التنظيمي.

حسب Horn فإن الأداء يرتكز على شخصية العامل والجهد الذي يبذله لأداء وظيفته. وهذا كله مرتبط بمدى دعم المنظمة له.

من خلال ما سبق من التعريفات نستنتج أن الأداء هو عبارة عن:

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 116.

- سلوك العاملين والمديرين الذي نقيس من خلاله مدى مساهمتهم في تحقيقي أهداف المنظمة.
- الصفات الشخصية للعاملين إلى جانب مجهوداتهم ودعم المنظمة لهم.
- مجموعة ما يتم إنجازه من قبل العاملين بالإضافة إلى مدى قيام العامل بالمهام الموكلة إليه.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

#### 1-1 كمية الجهد:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

#### 1-2 نوعية الأداء:

تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهمهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهمهم نوعية وجوده الجهد المبذول. ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، وخطو الأداء من الأخطاء وكذلك درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

#### 1-3 نمط الأداء:

فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراءات بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.

إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال.

نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الأفراد ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به، وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء فعليه يمكن القول أنه عند الكشف عن أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، ومن ثم فإن المعايير التي يمكن استعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، والطبيعة.

#### الفرع الأول: أنواع الأداء

هناك مجموعة من المعايير التي من خلالها يمكن أن نصنف الأداء إلى أنواع وذلك حسب المعايير التالية:

#### 1-1 من حسب معيار الشمولية.<sup>1</sup>

**الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة بالاستمرارية، الشمولية، الأرباح،... الخ.

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل وأداء وظيفة التسويق.

وتشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

#### 2-1 حسب معيار الطبيعة:

هذا المعيار يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية سياسية،... الخ فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني،... الخ. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الكبير الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناءً عن هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتقليص مستويات استخدام مواردها.

<sup>1</sup> - عبد المالك مرفود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89-90.

أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيود مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فتعبر عن سعي المؤسسة إلى بلوغها الأداء الاجتماعي، وبغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون التزاما مع الأهداف الاقتصادية، لأن الاجتماعي مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعية معا، وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر أهدافا لنفسها من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تحويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص إلى مراكز القرار) كما هو الشأن لكشركات م.ج العاملة في البلدان النامية.

### الفرع الثاني: محددات الأداء

إن أداء أي فرد مرتبط بمجموعة من المحددات والتي تعبر عنها المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الأداء} = \text{الدافع (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}.$$

ويعرف الدافع على أنه " القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط معين ويتابع القيام بهذا النشاط"<sup>2</sup>

ويعبر هذا الأخير على عامل داخلي لا يمكن قياسه، ولكن له تأثير على سلوكيات العامل، ويمكن الحكم على الدافع من خلال نتائج أداء العامل والقدرات هي إمكانيات وخصائص شخصية في الأداء يمكن أن تكون عضلية (حركات) أو فكرية (نشاط فكري).

أما الإدراك فهو إدراك الفرد لما يقوم به من مهام وما تتطلبه هذه الأخيرة من توجيهات.<sup>3</sup>

مما سبق نستنتج انه لتحقيق أي مستوى عن الأداء لا بد أن تتكامل وتتمازج هذه المحددات الثلاثة فيما بينها فمن أجل الحصول على نتائج مرضية لا بد من وجود دافع يحث على العمل والإلتقان، ووجود أيضا قدرات متفوقة مع فهم جيد لما سيقوم به العامل على عكس إذا توفرت دوافع جيدة مع فهم خاطئ، لما سيقوم به العامل فإننا نحصل على أداء غير مرضي وغير مقبول وضعيف.

<sup>1</sup>-حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 1999، 2000ص 216.

<sup>2</sup>-رضا قجة، أداء العاملين في التنظيم الصناعي، باينيت للنشر. ط1، الجزائر 2003، ص 43.

<sup>3</sup>-نفس المرجع، ص 32.

### المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يحظى الأداء باهتمام الكثير من المجتمعات سواء المتقدمة أو النامية فالجميع يسعى إلى تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات كما أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: أهمية الأداء

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

#### 1-1 بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي.

-يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل، الترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ... ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.<sup>1</sup>

-يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك يشترط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

-يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد باختلاف الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.<sup>2</sup>

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتتميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به.

<sup>1</sup>-منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص 135.

<sup>2</sup>-حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 65.

## 1-2 بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يريدونها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ودرجة فاعليتها أيضا.<sup>1</sup>

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤثر لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرار أو أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

-كما ترجع أهمية الأداء 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)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى أداء مرتفع.

-كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة التي تؤثر في الأداء وإلى جانب كل هذا واختلاف العوامل المؤثرة في الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هناك يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين هما:

<sup>1</sup>-على يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، العدد 08، 2014، ص07.

<sup>2</sup>-الحشامى صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2010/2009 ص 64.

### 1-1 عوامل داخلية: تتكون من مجموعة من العوامل نذكر منها:

أ-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فمهما مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها للتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب-الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيارة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج-التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفقا للمهارات والإمكانات الخاصة بهم.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، التوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

د-بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية المتمثلة في كل من الآلات، المعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

### 1-2 العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ-البيئة الاجتماعية والقانونية المتمثلة في العادات والتقاليد الموروثة، و الدين والعرف، المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم والرغبة في الحصول عليه.

ب-البيئة السياسية والقانونية ممثلة في طبيعة (النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، العلاقات الدولية ونوعيتها)

ج- البيئة الاقتصادية متمثلة في الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه) الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق المالية، ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أثر التكوين على الأداء

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات. وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على العديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الأساسية بين الأفراد وتطوير إنجازاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.<sup>2</sup>
- توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورها فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

<sup>1</sup>-على عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسير، جامعة الجزائر 2001 ص 96.

<sup>2</sup>-بدرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص 31.

- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.<sup>1</sup>
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سوف نستعرض مجموعة من الدراسات على سبيل الحصر والتي لها علاقة مع موضوع بحثنا حيث في البداية نذكر هذه الدراسات ومن ثم نبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات وفي الأخير موقع دراستنا مع الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: أهم الدراسات السابقة

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة وذلك من أجل إثراء موضوع لدراسة ومن بين هذه الدراسات نذكر:

#### الفرع الأول: الدراسة الأولى

بوقطوف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير علوم اجتماع، تخصص، تنظيم وعمل جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014.

وكانت إشكالية البحث: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

-الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري

-الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تحديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

-السعي لتكيف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

كما خلصت الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مواكبة ومسايرة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

<sup>1</sup>-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 115.

### الفرع الثاني: الدراسة الثانية

دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان 2008، علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تعز الجمهورية لسنة 2008

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملة التكوينية) وقد تكون مجتمع دراسة من العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم 240 موظفا وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية (المدير العام، الأمناء العاملون المساعدون ومديرو العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم 70 موظفا وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) في جامعة تعز والبالغ عددهم 170 موظفا وقد اقتصرَت الدراسة على الأفراد اللذين التحقوا بالدورات التكوينية وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

- أسلوب اختيار المتكويين غير الفعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس سلبا على العملية التكوينية.

### الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة زكلان يمينة" أثر التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجمع طهراوي، مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013.

كانت إشكالية البحث: ما هو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي بالإضافة إلى تحديد مواطن القصور والضعف في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين ومن أجل تحقيق ذلك تم تصميم (استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 60 عاملا كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية تحليل النتائج وتفسيرها كما تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر بين التدريب وأداء الموارد البشرية.
- وجود أثر بين تجديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية.
- وجود أثر بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

#### الفرع الأول: مقارنة بالدراسة الأولى

استخدم الباحث في دراسة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان والدراسة الميدانية وهو ما استعملناه في دراستنا، كما أن كلا الدراستين تحاول معرفة أثر عملية التكوين على أداء الموظفين، كما تختلف في طبيعة مجتمع الدراسة والحدود الزمانية والمكانية، كما ركز صاحب الدراسة الثانية على التكوين أثناء الخدمة على وجه التحديد بينما تناولنا في دراستنا التكوين بشكل عام.

#### الفرع الثاني: مقارنة بالدراسة الثانية

تتشابه الدراستان في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي كما أننا تناولنا أداء الموظفين في الجانب النظري كمتغير تابع، كما اقتصرتا الدراستان في جمع المعلومات إلى مصدرين أحدهما الدراسات والأبحاث.

المصدر الثاني هو البحث الميداني والاستقصاء من خلال الاستبانة الموجهة للموظفين، وتختلفان في محاولة الباحث صاحب الدراسة إظهار أبعاد التكوين على أداء الموارد البشرية في حين أن دراستنا تناولت موضوع أثر التكوين بصفة عامة على أداء الموظفين كما أن مجتمع الدراسة مختلفان والحدود الزمانية والمكانية كذلك.

#### الفرع الثالث: مقارنة بالدراسة الثالثة

تتشابه الدراستين في المنهج المستخدم في الجانب النظري والتطبيقي كما نجد أن كلا الدراستين تناولتا موضوع التكوين بشكل من التفضيل وما له من آثار على المؤسسة وتختلفان حيث تناولت الدراسة الثانية الجانب النظري المتعلق بالموارد البشرية بإسهاب وصولاً إلى أثره على أداء المؤسسة بينما تناولنا نحن مباشرة عملية التكوين وما لها من تأثير على أداء الموظفين.

#### المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

ما يمكن أن يميز الدراسة الحالية عن سابقتها يمكن صياغته في النقاط التالية:

**من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في دولة عربية واحدة وهي اليمن والأخيرتين في الجزائر، في حين تم تناول دراستنا في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ألا وهي مديرية التربية لولاية عين الدفلى، حيث ركزنا في دراستنا هذه على الموظفين التابعين لهذه المديرية.

**من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى السعي بتكليف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية الحاصلة في البيئة، في حين هدفت أخرى إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين، بينما الأخرى هدفت إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بصفة عامة،

بينما تناولت دراستنا أثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية لولاية عين الدفلى وذلك من خلال الأهمية التي توليها المديرية لعملية تكوين موظفيها، وكذا الهدف والغاية التي تصبوا إليها من خلال هذه العملية، هذا من جهة ومن جهة أخرى مساهمة العملية التكوينية في تحسين ورفع أداء الموظف من خلال مختلف الملتقيات التكوينية والمؤتمرات الجهوية وكذا اللقاءات التنسيقية بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

**من حيث المنهج:** يمكن اعتبار دراستنا دراسة وصفية في جانبها النظري وتحليلية في جانبها التطبيقي لكونها تأخذ وجهة نظر خاصة بالموظفين في المديرية.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة إلا أنها لم تشير إلى دور وأثر عملية التكوين على أداء الموظفين في قطاع التربية الوطنية عامة وموظفي مديرية التربية بولاية عين الدفلى خاصة، وهنا تكمن القيمة المضافة لبحثنا هذا والتي سعيانا من أجل إبرازها، فالتغيير المستمر الذي شهدته المنظومة التربوية والإصلاح التربوي من خلال عملية الإصلاحات الواسعة التي شهدتها في السنوات الأخيرة كان لابد من التكيف معها على جميع الأصعدة بما فيها السياسة التكوينية للوزارة ككل، وذلك من خلال تطوير برامج وطرق وأساليب وأدوات التكوين للرفع من كفاءة موظفي التربية بصفة عامة.

## خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم أولاً التطرق للتكوين من خلال بيان ماهيته من عدة جوانب شملت مفهومه، خصائصه وأنواعه ثم قواعده ومبادئه إلى مراحل العملية التكوينية، وأخيراً إلى بيان قواعده وأهميته ثم ثانياً تم التطرق إلى الأداء من خلال بيان ماهيته من عدة نواحي شملت كل من مفهومه، مكوناته، أنواعه، محدداته وفي الأخير إلى بيان أهميته والعوامل المؤثرة ثم ختمنا هذا الفصل إلى تبيان أثر التكوين على الأداء حيث تبين أن التكوين عبارة عن نشاط ووظيفة رئيسية وهامة من وظائف المؤسسة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لها، حيث تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مختلف مجالاته الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تنفيذ الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسات الحديثة. فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد. إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لأداء الأفراد ، ذلك أن التكوين لا يقتصر على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد. ومما لا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة إنفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته على مستوى المؤسسة من أجل رفع أدائه الوظيفي.



## الفصل الثاني



دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين الدفلى

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية وأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، نحاول الآن إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على أداء موظفي مديرية التربية ، من خلال إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على أرض الواقع محاولين الإجابة على الإشكالية المطروحة، وذلك من خلال توزيع استبيان به مجموعة من العبارات مستقاة من الإطار النظري للموضوع على عينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة، لمعرفة مدى استجابة المورد البشري للتكوين وما يعكسه ذلك على أدائه.

سنتناول في المبحث الأول عينة الدراسة وكيفية تحديد المتغيرات وطرق جمع البيانات والأدوات المستخدمة في ذلك، أما المبحث الثاني فسنخصصه لتحليل هذه البيانات ومناقشتها واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

قبل التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم وجيز

لمديرية التربية لولاية عين الدفلى وبعد ذلك نعرض على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### الفرع الأول: تقديم عام للمديرية

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية أنشأت بموجب القانون رقم: 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد تابعة لوزارة التربية الوطنية كمديرية ولائية.

#### أولاً: مهامها<sup>1</sup>

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيآت المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية وعالجتها وتحليلها والقيام بكل العمليات الصبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على تنظيم و المتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية الوطنية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيآت المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري العمل به .
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها .
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح و الأجهزة المعنية .
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

<sup>1</sup> - المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم: 90-174 المؤرخ في: 09-جويلية 1990 .

## ثانيا: التنظيم والعمل

تتكون مديرية التربية من 06 مصالح رئيسية(أنظر الملحق رقم:01) لكل مصلحة منها مهامها المحددة حيث يمكن ذكرها كالآتي:

مصلحة التكوين والتفتيش  
مصلحة المستخدمين.  
مصلحة البرمجة والمتابعة  
مصلحة المالية والوسائل.  
مصلحة الامتحانات والمسابقات.  
مصلحة نفقات المستخدمين.

وكون موضوع بحثنا يتعلق بالتكوين وأثره على الأداء ارتأينا تقديم مصلحة التكوين بحكم كانت محل التريص التطبيقي الذي أجريناه على مستواها .

تتكون مصلحة التكوين و التفتيش من المكاتب الآتية :

مكتب التكوين، مكتب التفتيش، مكتب التوجيه و التقويم، مكتب الوثائق والأرشيف  
من مهامها نذكر:

- تحضير و انجاز مشروع مخطط التكوين الولائي بعد استقبال مشاريع مخططات التكوين المقدمة من طرف أسلاك التفتيش، ثم تحويله إلى مديرية التكوين قبل نهاية شهر نوفمبر.
- المتابعة الميدانية للعمليات التكوينية.
- التنسيق مع السادة المفتشين لمختلف الأطوار في انجاز الأيام الدراسية و الندوات التربوية و متابعة نشاطات التفتيش.
- متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم.
- متابعة التريصات الخاصة بخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني.
- تنظيم الملتقيات الولائية والجهوية والوطنية، والأيام الدراسية على كل المستويات.
- الإشراف على تنظيم الامتحانات والتجمعات الترشيدية الموجهة لمعلمي التعليم الابتدائي الخاصة بالتكوين عن بعد.
- متابعة تريصات إطارات التربية أثناء الخدمة.
- الإشراف على عمليات التقويم و التوجيه التربوي.

- المتابعة المستمرة لمختلف العمليات.
  - تقارير التفتيش وتقارير التثبيت.
  - اقتراح الحلول لبعض المشاكل التي تعترض الموظفين أثناء الخدمة من خلال الشكاوي التي تحول إلى المصلحة عن طريق لجان تنشأ لهذا الغرض.
  - حفظ الملفات الخاصة بالموظفين المحالين على التقاعد و المعزولين و المستقبليين و المتوفين .
  - منح شهادات التكوين .
  - إحصاء أرشيف المؤسسات التربوية.
  - فرز و حفظ أرشيف مختلف مصالح مديرية التربية.
  - برنامج الإعلام الآلي المقرر تكوينه لموظفي التعليم والإدارة .
  - أساسيات و مهارات الإعلام الآلي.
- الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفي مديرية التربية لولاية عين الدفلى بينما عينة الدراسة تتكون من مجموعة المسيرين الماليين بذات المديرية حسب الفئات التالية المبينة في الجدول أدناه.

الجدول(01-02): يمثل الفئات المستهدفة للدراسة حسب المناصب

الفئة	العدد
نائب مقتصد مسير	50
مقتصد	95
مقتصد رئيسي	21
<b>المجموع</b>	<b>166</b>

المصدر: مصلحة التكوين والتفتيش بالمديرية.

قمنا بتوزيع 68 استمارة استبيان شملت الفئات المذكورة في الجدول أعلاه (الجدول 01-02).

حيث اعتمدنا طرق التسليم والاستلام المباشر لاستمارة إستبيان خلال ملتقى ولائي حضره 155 موظف وبعد عملية التجميع تقرر الإبقاء على 60 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثيل عينة الدراسة حيث تم استبعاد 08 استمارات بسبب نقص الإجابات وعدم الاستلام.

الجدول (02-02) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات غير الصالحة للدراسة	08	%11.76
الاستمارات الصالحة للدراسة	60	%88.24
الاستمارات الموزعة	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات استبيان.

الفرع الثالث: تلخيص المعطيات المجمعة

من خلال الجدول رقم (02-02) كانت العينة النهائية الصالحة للدراسة 60 فردا تم استجوابهم وفي هذا

الفرع نقوم بتلخيص العينة من حيث الصنف الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - المنصب والخبرة

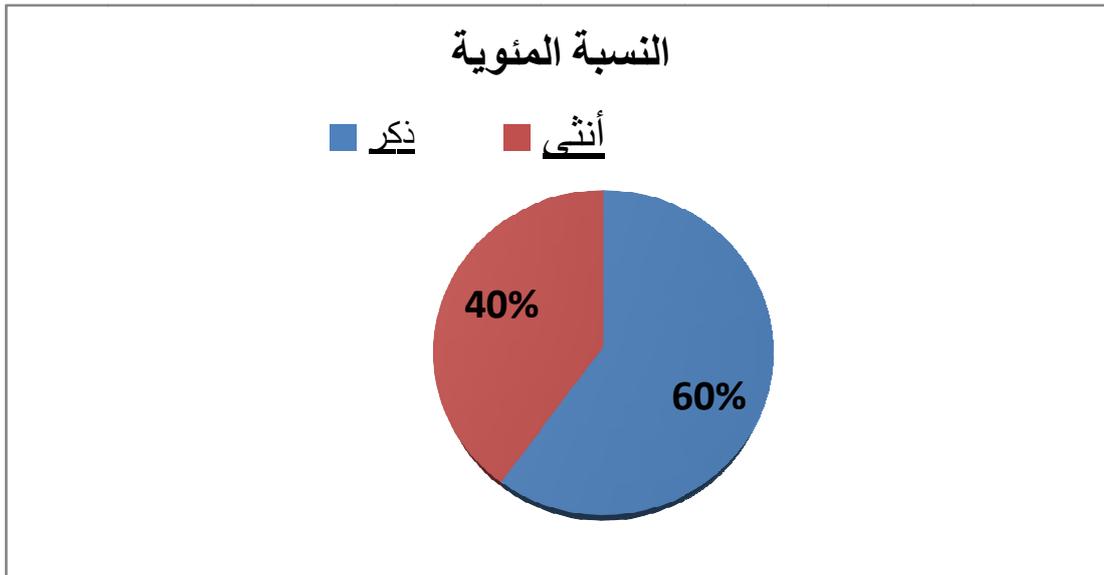
الصنف الاجتماعي: وزعت العينة حسب الصنف الاجتماعي حسب الجدول التالي:

الجدول(02-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف الاجتماعي

الصنف الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	%60
أنثى	24	%40
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات استبيان.

الشكل رقم: (01-02) يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الصنف الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

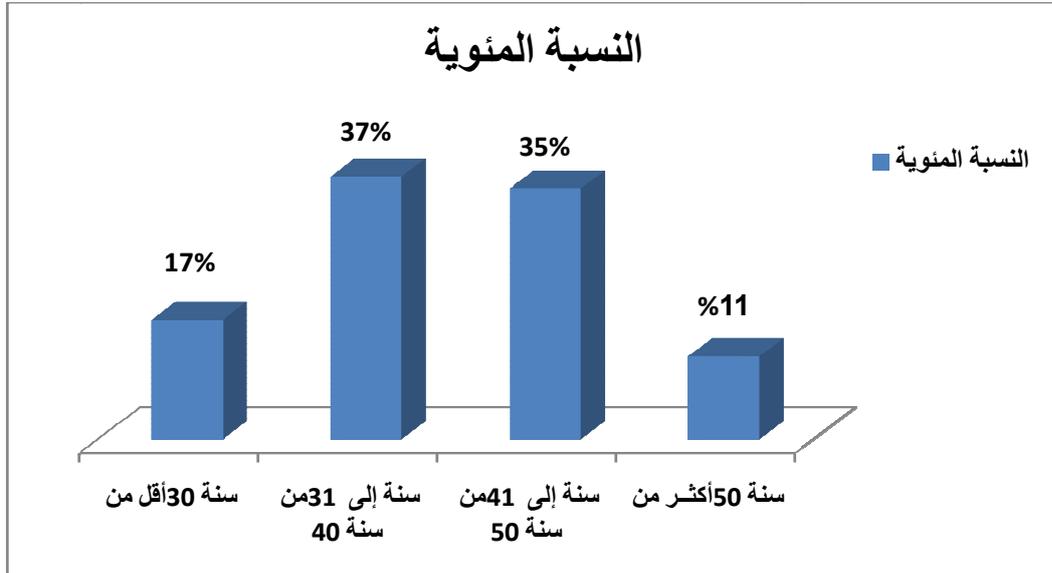
نلاحظ من خلال الشكل (01-02) أن النسبة الغالبة هي من الذكور حيث بلغت نسبتهم 60% من إجمالي عينة الدراسة ونسبة الإناث بلغت 40% وهذا يعني أن نسبة الذكور تغطي نسبة الإناث نوعا ما. هذا من جهة ومن جهة أخرى نظرا لطبيعة العمل الذي يقتضي الحضور الدائم بالمؤسسة ليلا ونهارا .  
السن: صنفت العينة حسب السن إلى ما يلي:

الجدول (04-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	16.70%
من 31 سنة إلى 40 سنة	22	36.70%
من 41 سنة إلى 50 سنة	21	35.00%
أكثر من 50 سنة	07	11.60%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

الشكل رقم (02-02) يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

من خلال النتائج المبينة في الشكل رقم (02-02) أعلاه يتبين لنا أن أعلى فئة عمرية هي التي تكون من 31 سنة إلى 40 سنة والتي تقدر نسبتها بـ: 37% تليها الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة والتي تمثل نسبة 35% في حين بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 1% وأخر نسبة هي 11.60% للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتصف بوجود جيل من الطاقات البشرية الشابة الفاعلة بسبب زيادة فتح المؤسسات

التربوية الذي أدى إلى زيادة التوظيف في السنوات الأخيرة، وكذا تغير شروط التوظيف، حيث أصبح الاعتماد بشكل كبير على خريجي الجامعات والمعاهد.

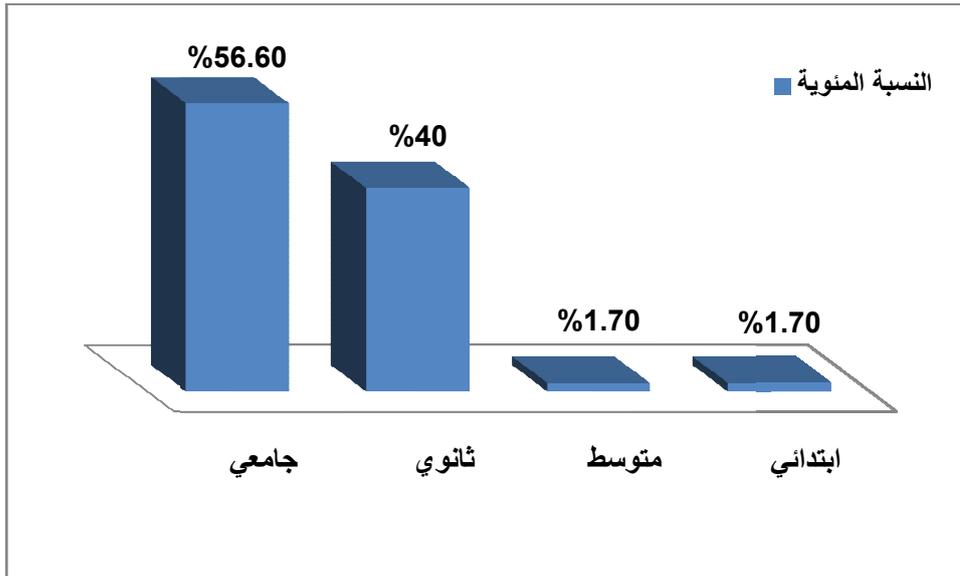
**3-المستوى التعليمي:** تم توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى ما يلي:

الجدول(02-05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
01.70%	01	ابتدائي
01.70%	01	متوسط
40.00%	24	ثانوي
56.60%	34	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

الشكل رقم:(02-03) يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

يتجلى من الشكل أعلاه أن أغلب الفئة المدروسة لها مستوى جامعي حيث تقدر بـ: 56.60% تليها الفئة ذات المستوى ثانوي بنسبة 40.00% وتتقاسم الفئتين ذات المستوى ابتدائي والمتوسط ما نسبته 01.70% لكل منهما، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي يعكس سياسة الدولة في التوظيف خلال السنوات الأخيرة وذلك بالاعتماد على ذوي الشهادات الجامعية.

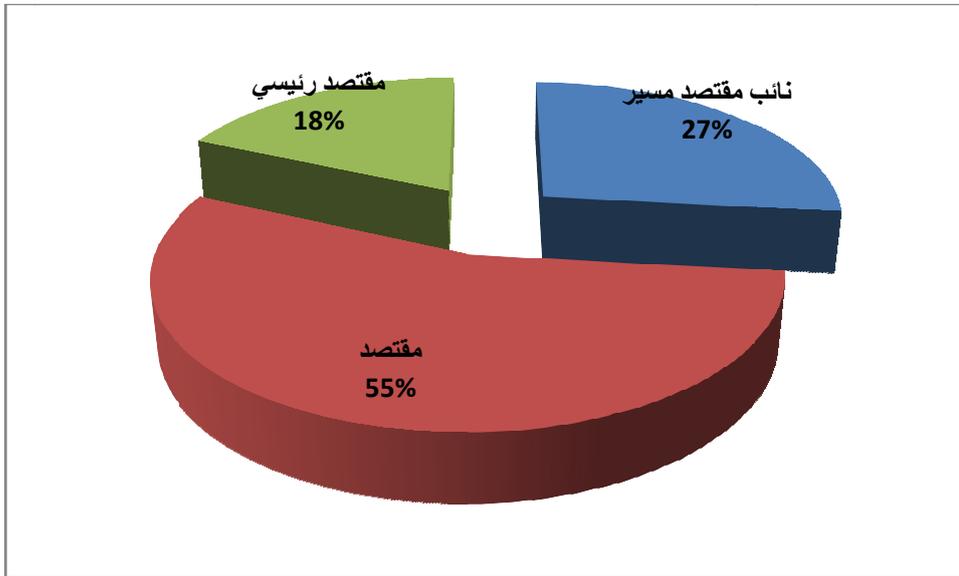
4-المنصب: تم توزيع عينة الدراسة حسب المنصب إلى ما يلي:

الجدول (02-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
نائب مقتصد مسير	16	26.70%
مقتصد	33	55.00%
مقتصد رئيسي	11	18.30%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

الشكل رقم: (02-04) يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

يتجلى من الشكل أن الفئة ذات المنصب مقتصد هي الفئة الغالبة على العينة المدروسة حيث تقدر بـ: 55.00% من مجموع المسيرين الماليين، تليها الفئة ذات منصب نائب مقتصد مسير بنسبة 26.70%، في حين أن فئة منصب مقتصد رئيسي تمثل ما نسبته 18.30%، و ترجع هذه النسب الى كون ان منصب المقتصد هي رتبة قاعدية بعكس الرتب الأخرى التي تعتبر رتب ترقية.

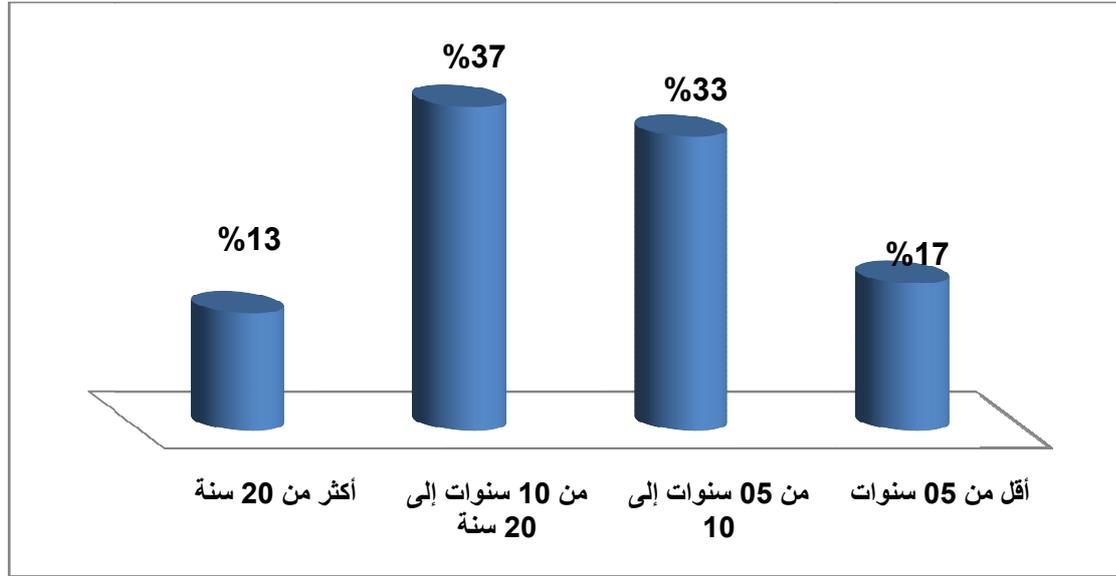
5-الخبرة المهنية: تم توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية إلى ما يلي:

الجدول(02-07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	16.70%
من 05 سنوات إلى 10	20	33.30%
من 10 سنوات إلى 20 سنة	22	36.70%
أكثر من 20 سنة	08	13.30%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

الشكل رقم: (02-05) يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

يتضح من الجدول أن أغلبية الفئة المدروسة لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى 20 سنة بنسبة 37 % تليها الفئة ذات الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 33% في حين تقاربت الفئتين ذات الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات وأكثر من 20 سنة بنسبة 17% و 13% على التوالي وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة متوسطة .

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

المتحصل عليها من خلال الاستبيان

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

اشتمل الاستبيان (أنظر الملحق رقم 02) على جزأين من الأسئلة كما يلي:

**الجزء الأول:** يظم المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي شملت الصنف الإجتماعي، السن ، المؤهل العلمي، المنصب، وسنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** يضم الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة حيث قسم إلى 03 محاور وكل محور اشتمل على مجموعة من الأسئلة.

المحور الأول: يظم 07 أسئلة تتعلق بتكوين الموظفين.

المحور الثاني: يظم 07 أسئلة تتعلق بأداء الموظفين.

المحور الثالث: يظم 11 سؤال يتعلق بأثر التكوين على أداء الموظفين.

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أسئلة الاستبيان ، بحيث أنه تضمن 05 إجابات متعلقة بكل من المحاور الثلاثة وهذا من أجل تحديد إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان بحيث تتراوح أوزان الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم: (02-08) مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss25 الطبعة الأولى ، دار الصفاء

للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22

## الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

### 1- الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل بيانات الاستبيان والتوصل إلى معرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

**التكرارات والنسب المئوية:** من أجل معرفة نسبة وتكرارات أفراد العينة بالاعتماد على المعلومات الشخصية للأفراد كما تم حساب التكرار والنسبة المئوية لجميع عبارات المحاور الثلاثة.

**المتوسط الحسابي:** هو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية، حيث استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، فتم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور الثلاثة والمتوسط الحسابي الإجمالي لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة.

**الانحراف المعياري:** هو أهم مقاييس التشتت ويعتمد في حسابه على إيجاد الانحرافات عن المتوسط ثم نربع هذه الانحرافات ونحسب متوسطها ثم نأخذ بالجذع التربيعي فنحصل على الانحراف المعياري .

**التشتت:** يعرف التشتت لأي مجموعة من المفردات بالتباعد أو الاختلاف بين هذه المفردات، وذلك كدليل على تجمع القيم وقربها من بعضها أو تفرقها وتباعدها عن بعضها.

**معامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، يأخذ معامل ألفا كرونباخ قيماً تتراوح بين 0 و 1 ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر.، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.

2- **البرامج المستخدمة:** قمنا بإخضاع المعلومات التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الموزع للتحليل الإحصائي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي وفرها البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss25 وذلك على اعتبار أن هذا البرنامج يعتبر من الأدوات الهامة والمتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية في كافة نواحي العلوم الاجتماعية والاقتصادية والهندسية، بالإضافة إلى استخدام برنامج الجداول الإلكترونية اكسال 2007.

### الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة

بعدما تم صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختبار الصدق والثبات وقد تم التأكد من عبارات الاستبيان وهل ستحقق ما وضعت لقياسه من خلال ما يلي:

**1- صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : تم حساب معامل الارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات المحور الأول المتعلق بماهية التكوين والنتائج يظهرها الجدول أدناه ((أنظر الملحق رقم:03):  
الجدول رقم: (02-09) معاملات ارتباط سبيرمان الخطية بين فقرات المحور الأول

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	المشاركة في البرنامج التكويني تكون تبعا لطلب شخصي	0.220	0.009
02	تقوم مديرية التربية باختيار الموظفين المشاركين في التكوين	0.187	0.003
03	قمت بالتكوين داخل المؤسسة فقط	0.793	0.000
04	البرنامج التكويني متناسق مع متطلبات الوظيفة	0.127	0.335
05	تولي مديرية التربية أهمية بالغة للوسائل الحديثة المستخدمة في التكوين	0.600	0.000
06	المدة الممنوحة للتكوين كافية	0.681	0.000
07	الدورات التكوينية تجري في أوقات ملائمة	0.330	0.010

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

يبين الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط المبنية في الجدول دالة عند مستوى معنوية  $SIG < 0.05$  وهذا يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها.

**صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:** تم حساب معامل الارتباط سبيرمان الخطي بين عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء الموظفين والنتائج يظهرها الجدول أدناه((أنظر الملحق رقم:04):  
الجدول رقم: (02-10) معاملات ارتباط سبيرمان الخطية بين فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقوم بتأدية المهام بكفاءة وفعالية	0.507	0.000
02	تؤدي المهام المطلوبة منك طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	0.571	0.000
03	تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	0.234	0.073
04	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا للبرامج المعتمدة	0.559	0.000
05	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكسابك مهارات جديدة	0.553	0.000
06	لديك المهارات الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليك بشكل دائم	0.421	0.001
07	تتمتع بالقدرة على حل المشكلات في وقتها المناسب	0.370	0.004

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

## الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين الدفلى

يبين الجدول أعلاه أن جل معاملات الارتباط المبنية في الجدول دالة عند مستوى معنوية  $0.05 < SIG$  وهذا يدل على اتساق هذه العبارات مع محور الأداء.

**صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:** تم حساب معامل الارتباط سييرمان الخطي بين عبارات المحور الثاني المتعلق بأثر التكوين على أداء الموظفين والنتائج يظهرها الجدول أدناه (أنظر الملحق رقم: 01) **الجدول رقم: (02-11) معاملات ارتباط سييرمان الخطية بين فقرات المحور الثالث**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	التكوين زاد من قدرتك على إنجاز الأعمال اليومية	0.310	0.016
02	الالتحاق بالتكوين زادك الدقة في إنجاز الأعمال	0.326	0.011
03	العملية التكوينية رفعت من قدرتك على تنفيذ واجبات العمل بكفاءة	0.377	0.003
04	التكوين يعمل على التقليل من الروتين اليومي للعمل	0.009	0.946
05	الدورات التكوينية رفع من كفاءتك في التعامل مع العاملين والرؤساء	0.451	0.000
06	خضوعك للبرنامج التكويني رفع من مستوى المهارات والمعارف لديك	0.381	0.003
07	ساهم التكوين من التقليل في شكاوى الموظفين	0.422	0.001
08	التكوين أدى بك إلى ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة تمكنت من تحسين العمل	0.473	0.000
09	التكوين المتخصص وسيلة لرفع مستوى الأداء	0.269	0.038
10	الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة	0.677	0.000
11	تتيح لك المؤسسة الإطلاع على النتائج	0611	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

يبين الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط المبنية دالة عند المستوى المعنوي  $0.05 < SIG$  حيث أن المستوى المعنوي لجل العبارات أقل من 0.05 وهذا يدل على ان المحور الثالث المتعلق بأثر التكوين على أداء الموظفين وعباراته تتمتع بمعامل صدق عالي.

2-صدق الاتساق البنائي: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان بحيث يبين الجدول الآتي ما سبق ذكره(أنظر الملحق رقم: 06).

الجدول رقم: (02-12) معامل الارتباط بارسون لمحاور إستبيان والمعدل الكلي

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	التكوين	0.829	0.000
02	الأداء	0.743	0.000
03	أثر التكوين على أداء الموظفين	0.574	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي  $SIG < 0.05$  ومستوى المعنوية لكل محور من المحاور أقل من 0.05 وهذا يعني أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائيا ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

3-اختبار معامل ألفا كرونباخ:

عند تطبيقنا لمعامل ألفا كرونباخ على إجابات عينة الدراسة المكونة من 60 موظف تحصلنا على قيمة ألفا كرونباخ التي بلغت 0.811 ومن خلال قيمة الفاكرونباخ يتوضح لنا أن هذا الاستبيان يتمتع بدرجة عالية نوعا ما من الثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان بحيث لو تم إعادة توزيعه في نفس الفترة وفي نفس الظروف ونفس العينة لتحصلنا على نفس النتائج(أنظر الملحق رقم: 07)

الجدول رقم: (02-13) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
25	0.811

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

الجدول رقم: (02-14): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور إستبيان.

الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	07	0.621
المحور الثاني	07	0.649
المحور الثالث	11	0.647

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين الدفلى

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور إستبيان (0.621-0.647-0.647) على التوالي وهذا يدل على وجود ثبات نسبي للمحاور الثلاثة، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل هي **0.811** وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف (أنظر الملحق رقم 08).

### المبحث الثاني : نتائج ومناقشة الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

#### المطلب الأول : نتائج الدراسة.

من خلال هذا العنصر نحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ، وذلك باستنتاج مجموعة من النتائج المتمثلة في جداول توضيحية تسهل لنا عملية تحليل النتائج .

#### الفرع الأول : نتائج المحور الأول

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول عبارات المحور الأول من الاستبيان المتعلقة

بماهية التكوين في مديرية التربية لولاية عين الدفلى .

الجدول رقم: (02-15) يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الأول .

الترتيب	الاتجاه	الاحصاف المعيارى	المتوسط الحسابى	عجز موافق بشدة	عجز موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	عبارات المحور الأول
/	غير موافق	0.747	1.87	20 33.3	29 48.3	10 16.7	1 1.7	/	ت %	المشاركة في البرنامج التكويني تكون تبعا لطلب شخصي
6	موفق	0.504	4.02	/	1 1.7	4 6.7	48 80	7 11.7	ت %	تقوم مديرية التربية باختيار الموظفين المشاركين في التكوين
1	موفق	1.320	3.23	4 6.7	21 35	5 8.3	17 28.3	13 21.7	ت %	قمت بالتكوين داخل المؤسسة فقط
4	موفق	0.790	3.95	/	5 8.3	5 8.3	38 63.4	12 20	ت %	البرنامج التكويني متناسق مع متطلبات الوظيفة
3	موفق	1.010	3.72	1 1.7	10 16.7	5 8.3	33 55	11 18.3	ت %	تولي مديرية التربية أهمية بالغة للوسائل الحديثة المستخدمة في التكوين
2	موفق	1.016	3.55	2 3.3	9 15	11 18.4	30 50	8 13.3	ت %	المدة الممنوحة للتكوين كافية
4	موفق	1.141	3.95	4 6.7	4 6.7	4 6.7	27 45	21 35	ت %	الدورات التكوينية تجري في أوقات ملائمة
	موفق	0.534	3.47	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج SPSS 25

يبين الجدول (02-15) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول المتعلقة بالتكوين يقدر بـ: 3.47 وقيمة انحرافه المعياري تقدر بـ: 0.533 أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على اغلب عبارات المحور الأول باستثناء العبارة الثالثة والسابعة والتي كان انحرافها المعياري أكبر من الواحد، والعبارة الأولى التي كان اتجاه إجابات الأفراد غير موافق هذا يعني أن أفراد العينة ليسوا متفقين على أن المشاركة في البرنامج التكويني تكون تبعا للطلب الشخصي.

**الفرع الثاني: نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء**

بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج البرنامج الإحصائي SPSS25 تم تلخيص النتائج المتعلقة

بالمحور الثاني الخاصة بأداء موظفي مديرية التربية فئة المسيرين الماليين:

**الجدول رقم: (02-16) يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثاني .**

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	عبارات المحور الأول
7	موفق	0.775	4.10	// //	3 5	6 10	33 55	18 30	ت %	تقوم بتأدية المهام بكفاءة وفعالية
3	موفق	0.865	3.88	1 1.7	3 5	11 18.3	32 53.3	13 21.7	ت %	تؤدي المهام المطلوبة منك طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
6	موفق	0.770	3.98	1 1.7	1 1.7	9 15	36 60	13 21.7	ت %	تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد
1	موفق	0.789	3.57	1 1.7	3 5	22 36.7	29 48.3	5 8.3	ت %	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا للبرامج المعتمدة
2	موفق	1.124	3.58	2 3.3	12 20	7 11.7	27 45	12 20	ت %	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكسابك مهارات جديدة
4	موفق	0.809	3.92	// //	5 8.3	7 11.7	36 60	12 20	ت %	لديك المهارات الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليك بشكل دائم
5	موفق	0.688	3.97	// //	1 1.7	12 20	35 58.3	12 20	ت %	تتمتع بالقدرة على حل المشكلات في وقتها المناسب
	موفق	0.405	3.88	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول أعلاه (02-16) إن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني المتعلقة بالأداء

يقدر بـ: 3.88 وقيمة انحرافه المعياري تقدر بـ: 0.405 وهذا يدل على أن أفراد العينة كانوا متفقين على اغلب

عبارات المحور الثاني باستثناء العبارة رقم 05 التي كان انحرافها المعياري أكبر من الواحد مما يعني أن أفراد العينة

## الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين الدفلى

ليسوا متقنين على أن مديرية التربية توفر لهم برامج تطوير من أجل إكسابهم مهارات جديدة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن إن أفراد عينة الدراسة المختارة لهم دراية كافية حول الأداء بمديرية التربية .

**الفرع الثالث: نتائج المحور الثالث المتعلق بأثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية .**

بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج البرنامج الإحصائي SPSS25 تم تلخيص النتائج المتعلقة بالمحور

الثالث الخاصة بأثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية فئة المسيرين الماليين:

**الجدول رقم: (02-17) يوضح تحليل المعطيات المتعلقة بالمحور الثالث .**

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	عبارات المحور الأول
8	موفق بشدة	0.563	4.23	//	//	4	38	18	ت %	التكوين زاد من قدرتك على إنجاز الأعمال اليومية
				//	//	6.7	63.3	30		
8	موفق	0.619	4.08	//	1	6	40	13	ت %	الالتحاق بالتكوين زادك الدقة في إنجاز الأعمال
				//	1.7	10	66.7	21.7		
7	موفق	0.660	4.07	//	2	5	40	13	ت %	العملية التكوينية رفعت من قدرتك على تنفيذ واجبات العمل بكفاءة
				//	3.3	8.3	66.7	21.7		
6	موفق	0.739	4.22	//	2	5	31	22	ت %	التكوين يعمل على التقليل من الروتين اليومي للعمل
				//	3.3	8.3	51.7	36.7		
2	موفق	0.983	3.68	3	5	8	36	8	ت %	الدورات التكوينية رفع من كفاءتك في التعامل مع العاملين والرؤساء
				5	8.3	13.3	60	13.3		
5	موفق	0.567	4.02	//	2	3	47	8	ت %	خضوعك للبرنامج التكويني رفع من مستوى المهارات والمعارف لديك
				//	3.3	5	78.3	13.3		
1	موفق	1.065	3.53	3	7	15	25	10	ت %	ساهم التكوين من التقليل في شكاوى الموظفين
				5	11.7	25	41.7	16.7		
4	موفق	0.780	3.97	//	4	7	36	13		التكوين أدى بك إلى ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة
				//	6.7	11.7	60	21.7		تمكنتك من تحسين العمل
10	موافق بشدة	0.715	4.28	//	1	6	28	25		التكوين المتخصص وسيلة لرفع مستوى الأداء
				//	1.7	10	46.7	41.7		
2	موفق	0.983	3.68	4	2	11	35	8		الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة
				6.7	3.3	18.3	58.3	13.3		
/	محايد	1.075	2.72	9	14	26	7	4		تتيح لك المؤسسة الإطلاع على النتائج
				15	23.3	43.3	11.7	6.7		
	موفق	0.534	3.47	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول أعلاه (02-17) إن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث المتعلقة بأثر التكوين على أداء موظفي التربية يقدر بـ: 3.86 وقيمة انحرافه المعياري تقدر بـ: 0.384 أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب عبارات المحور الثالث باستثناء العبارة رقم 07 و العبارة رقم 11 التي كان انحرافها المعياري أكبر من الواحد مما يعني أن أفراد العينة ليسوا متفقين على أن التكوين ساهم في التقليل من شكاوي الموظفين وأن مديرية التربية تتيح لهم الإطلاع على نتائج التكوين.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

##### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تدور الفرضية الأولى حول فرضية أن مديرية التربية تولي الاهتمام الكبير لعملية التكوين المستمر لموظفيها والتي سنسيغها كالتالي:

H0 مديرية التربية لا تولي اهتمام كبير لعملية التكوين المستمر لموظفيها.

H1 مديرية التربية تولي اهتمام كبير لعملية التكوين المستمر لموظفيها.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تي ستيودنت (T) المحسوبة وفق الجدول التالي:

##### الجدول رقم (02-18) يمثل نتائج اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية للمحور الأول

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوي	درجة الموافقة
50.327	3.47	0.533	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

بلغت T المحسوبة 50.327 ومستوى المعنوية 0000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H1

بمعنى أن مديرية التربية تولي اهتمام كبير لعملية التكوين المستمر لموظفيها.

##### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية حول الأداء

تدور الفرضية الثانية حول أن الأداء هو الهدف والغاية التي تصبو إليها المديرية والتي سنسيغها كالتالي:

H0 لا يعتبر الأداء والهدف والغاية التي تصبو إليها مديرية التربية.

H1 يعتبر الأداء والهدف والغاية التي تصبو إليها مديرية التربية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تي ستيودنت (T) المحسوبة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(02-19) يمثل نتائج اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية للمحور الثاني

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوي	درجة الموافقة
74.250	3.88	0.405	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss25

بلغت T المحسوبة 74.250 ومستوى المعنوية 0000 وهو اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H1

بمعنى يعتبر الأداء الهدف والغاية التي تصبو إليه مديرية التربية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تدور الفرضية الثالثة حول أن التكوين يساهم في تحسين أداء موظفي مديرية التربية والتي سنسيغها كالتالي:

H0 لا يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التربية .

H1 يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التربية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تي ستودنت (T) المحسوبة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(02-20) يمثل نتائج اختبار العلاقة ذات الدلالة الإحصائية للمحور الثالث

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوي	درجة الموافقة
77.895	3.86	0.384	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

بلغت T المحسوبة 77.895 ومستوى المعنوية 0000 وهو اقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H1

بمعنى أن التكوين يساهم في تحسين أداء موظفي مديرية التربية.

الفرع الرابع: اختبار الاستقلالية  $\chi^2$ :

هو اختبار يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين، يجرى هذا الاختبار عن طريق مقارنة قيمة

يحددها الباحث مسبقا تعرف بمستوى المعنوية ( $\alpha$ ) بالقيمة المسماة P.VALUE تحسب من البيانات المتوفرة حيث

سيتضح عن طريق المقارنة بين القيمتين إذا ما كانت هنالك علاقة بين الاثنین أو لا.

الجدول رقم (02-21): يمثل اختبار الاستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية.

سنوات الخبرة	المنصب	المستوى التعليمي	السن	الصف الاجتماعي	
0.192	0.551	0.257	0.049	/	الصف الاجتماعي
0.000	0.000	0.030	/	0.049	السن
0.054	0.253	/	0.003	0.257	المستوى التعليمي
0.000	/	0.253	0.000	0.551	المنصب
/	0.000	0.054	0.000	0.192	سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الاستبيان ونتائج برنامج spss 25

**التحليل :** لتحليل نتائج الجدول نقوم بإتباع القاعدة التالية:

$H_0: Sig(\alpha)$  أكبر من 5% لا يوجد علاقة أو تأثير بين المتغيرين (يوجد استقلالية)

$H_1: Sig(\alpha)$  أقل من 5% توجد علاقة أو تأثير بين المتغيرين (لا توجد استقلالية)

\*بالنسبة للصف الاجتماعي - السن:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر الصف الاجتماعي بالسن.

- الفرضية البديلة: الصف الاجتماعي يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0.049 أي 4.9% وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن الصف الاجتماعي يتأثر بالسن وعليه توجد علاقة ارتباط بين الصف الاجتماعي والصف الاجتماعي.

\*بالنسبة للصف الاجتماعي - المستوى التعليمي:

- الفرضية الصفرية: الصف الاجتماعي لا يعتمد على المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: الصف الاجتماعي يعتمد ويتأثر بالمستوى التعليمي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمته 0.257 أي (25.7%).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي الصف الاجتماعي لا يعتمد ولا يتأثر بالمستوى التعليمي أي توجد استقلالية بين الصف الاجتماعي والمستوى التعليمي.

\*بالنسبة للصف الاجتماعي - المنصب:

- الفرضية الصفرية: المنصب لا يتأثر الصف الاجتماعي.

- الفرضية البديلة: المنصب يتأثر بالصف الاجتماعي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمته 0.551 أي (55.1%).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي المنصب لا يعتمد ولا يتأثر الصف الاجتماعي أي توجد استقلالية بين الصف الاجتماعي والمنصب.

**\*بالنسبة الصنف الاجتماعي -سنوات الخبرة:**

- الفرضية الصفرية: الصنف الاجتماعي لا يتأثر بسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: الصنف الاجتماعي يتأثر بسنوات الخبرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت 0.192 أي (19.2%) وعليه نقبل الفرضية الصفرية نرفض الفرضية البديلة بأن الصنف الاجتماعي لا يتأثر بسنوات الخبرة أي توجد استقلالية بين الصنف الاجتماعي وسنوات الخبرة.

**\*بالنسبة للسن -المستوى التعليمي:**

- الفرضية الصفرية: المستوى التعليمي لا يتأثر بالسن.

- الفرضية البديلة: المستوى التعليمي يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ إن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0.030 أي 3.0% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي المستوى التعليمي يتأثر بالسن ومنه وجود علاقة ارتباطية بين المستوى التعليمي والسن.

**\*بالنسبة السن - المنصب:**

- الفرضية الصفرية: المنصب لا يتأثر بالسن

- الفرضية البديلة: المنصب يتأثر بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0.000 أي 00% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المنصب يتأثر بالسن مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين المنصب والسن.

**\*بالنسبة السن - سنوات الخبرة:**

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين السن والخبرة المهنية.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة بين السن والخبرة المهنية.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0.000 أي 00% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين السن والخبرة المهنية.

**\*بالنسبة المستوى التعليمي - المنصب:**

- الفرضية الصفرية: المنصب لا يتأثر بالمستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: المنصب يتأثر بالمستوى التعليمي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0.253 أي 25.3% وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المستوى التعليمي والمنصب.

**\* بالنسبة المستوى التعليمي - سنوات الخبرة:**

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة بين المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.  
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر 5% حيث قدرت قيمة 0.054 أي 5.40% وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بمعنى لا يوجد ارتباط بين المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.  
**\*بالنسبة للمنصب - سنوات الخبرة:**

-**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة بين المنصب وسنوات الخبرة المهنية.  
- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة بين المنصب وسنوات الخبرة المهنية.  
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل 5% حيث قدرت قيمته 0.00 أي 0.00% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين المنصب وسنوات الخبرة المهنية.  
**\*من خلال هذا التحليل نلاحظ أن هناك متغيرات مستقلة عن بعضها وهناك متغيرات غير مستقلة أي هناك تأثير بين المتغيرات محل الدراسة، وعليه نستنتج أن هذا الاختبار يمهد لنا الطريق لدراسة واختبار التباين ANOVA للمحاور وفق هذه المتغيرات (أنظر الملحقين رقم 04-05).**

**الفرع الخامس: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONEWAY ANOVA.**  
سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  05% بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية ( $h_0$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) > 05\%$ .

- قبول الفرضية البديلة ( $h_1$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) < 05\%$ .

### 1- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

المحور الثالث يتضمن أهم العبارات المتعلقة بأثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع المتغيرات الشخصية وللقيام باختبار هذا التباين نعلم الفرضيتين التاليتين:  
- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المحور الثالث مع متغيرات البيانات الشخصية.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المحور الثالث مع متغيرات البيانات الشخصية.

الجدول رقم (02-22): يمثل اختبار ANOVA لتباين المحور الثالث وفق المتغيرات (المنصب، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Intergroupes	,000	1	,000	,001	,971
	Intragroupes	8,702	58	,150		
	Total	8,702	59			
المستوى	Intergroupes	,217	3	,072	,478	,699
	Intragroupes	8,485	56	,152		
	Total	8,702	59			
المنصب	Intergroupes	,665	2	,333	2,359	,104
	Intragroupes	8,037	57	,141		
	Total	8,702	59			
الخبرة	Intergroupes	,792	3	,264	1,868	,145
	Intragroupes	7,911	56	,141		
	Total	8,702	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25

1-1 أولا اختبار ANOVA لتباين أثر التكوين على أداء الموظفين وفقا للـصنف الاجتماعي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمتها بـ 0.971 (97.10%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الصنف الاجتماعي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن أثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية بتغير الصنف الاجتماعي وهذا ما يدل عن عدم تأثير التكوين على أداء الموظفين وفقا للصنف الاجتماعي.

1-2 اختبار ANOVA لتباين أثر التكوين على أداء الموظفين وفقا للمستوى التعليمي

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمة بـ 0.699 (69.90%)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى التعليمي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن أثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية بتغير المستوى التعليمي وهذا ما يدل عن عدم تأثير التكوين على أداء الموظفين وفقا للمستوى التعليمي.

1-3 اختبار ANOVA لتباين أثر التكوين على أداء الموظفين وفقا للمنصب

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمة بـ 0.104 (10.40%)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المنصب وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن أثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية بتغير المستوى التعليمي وهذا ما يدل عن عدم تأثير التكوين على أداء الموظفين وفقا للمنصب أو الوظيفة.

4-1 اختبار ANOVA لتباين أثر التكوين على أداء الموظفين وفقا لسنوات الخبرة

تشير نتائج الجدول أن  $Sig(\alpha) > 5\%$  إذ جاءت قيمة ب 0.145 (14.50%)، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن أثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية بتغير المستوى التعليمي وهذا ما يدل عن عدم تأثير التكوين على أداء الموظفين وفقا لسنوات الخبرة المهنية.

### خلاصة:

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهي مديرية التربية لولاية عين الدفلى وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وكان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز اثر التكوين على أداء موظفي ذات المديرية، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وذلك للربط بين الدراسة النظرية والتطبيقية كما تم الكشف عن الأدوات المستعملة من اجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة والمتمثلة في استمارة الاستبيان الذي قسم إلى ثلاثة محاور عالج لجانا في المحور الأول التكوين وفي المحور الثاني الأداء، أما في المحور الثالث والأخير حاولنا تبيان أثر التكوين على أداء الموظفين، كما حاولنا إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل إليه امن اجل الحكم حول حول صحة فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات.



# خاتمة



### الخاتمة

أضحى التكوين من بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة، لاسيما الإدارات العمومية ذلك من أجل تطوير وتنمية هيكلها الاجتماعي ذلك أن الاستثمار في المورد البشري يجب أن يكون من الأولويات التي على الدولة و السلطة أن تولي لها اهتمام كبير إذا أرادت إن تستمر في عالم يتميز بالتغير الدائم والمستمر .

وقد تناولنا في دراستنا اثر التكوين على أداء موظفي مديرية التربية لولاية عين الدفلى ، وهذا من خلال طرح إشكالية الأثر الذي يحدثه هذا الأخير على الأداء، ولمعالجة هذه الإشكالية وضعنا ثلاثة فرضيات وحاولنا التحقق من صحتها من خلال تقسيم البحث إلى فصلين، كل فصل يحتوي على مبحثين .

و كخلاصة لبحثنا ،يتضح جليا من خلال الدراسة في جانبيها النظري و التطبيقي إن التكوين الموظفين يعتبر احد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المنظمة من اجل تحسين مستوى موظفيها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم وبذل المزيد من الجهد والطاقة و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة والتأقلم مع الأوضاع الراهنة و المستقبلية .

ومن اجل الإمام بموضوع بحثنا حاولنا أن ننطلق بصياغة مجموعة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

الفرضية الأولى : مديرية التربية تولي اهتمام لعملية التكوين المستمر لموظفيها .

الفرضية الثانية: يعتبر الأداء الهدف والغاية التي تصبو إليها مديرية التربية .

الفرضية الثالثة: تساهم عملية التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التربية

ولغرض إثبات فرضياتنا انتهجنا المنهج الوصفي في الفصل النظري، أما الفصل التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات والحقائق باستخدام تقنيات البحث الكمية و النوعية عن طريق أدوات منهجية منها الاستبيان،المقابلة،الملاحظة. وبعد جمع المعلومات والبيانات و الحقائق،قمنا بتصنيفها و تبويبها ثم تحليلها وتفسيرها بالشكل الكافي و الدقيق بهدف استخراج النتائج والاستنتاجات.

انطلاقا من المنهجية التي عملنا بها ومن خلال اختبارنا وتحليلنا للفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

صحة الفرضية الأولى : بحيث أن مديرية التربية تولي اهتمام لعملية التكوين المستمر لموظفيها، وذلك من خلال الأهمية التي توليها المديرية لهم ، ابتداء من اختيار الموظفين المشاركين في البرامج التكوينية انطلاقا من تقارير التفيتش و إعداد مخططات سنوية للتكوين تتماشى مع متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد التكوينية، وصولا إلى الوسائل المستخدمة في العملية التكوينية من جهة ، ومن جهة أخرى اختيار الأوقات الملائمة لإجراء الدورات التكوينية ، كل هذا يبين لنا صدق الفرضية الأولى وتحققها.

صحة الفرضية الثانية : بحيث يعتبر الأداء الهدف والغاية التي تصبو إليها مديرية التربية وذلك أن أغلب إجابات الأفراد بينت لنا مدى قيامهم بالمهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة وبذل الجهد الكافي في القيام بها وكذا مدى قدرتهم على حل المشكلات في وقتها المناسب، وهذا للوصول بالمديرية إلى تحقيق أهدافها.

صحة الفرضية الثالثة : يعد التكوين جوهر هام بالنسبة لأداء الموظفين ، باعتباره مقياس لنجاح الموظف وهو مصطلح متعدد الأبعاد يشمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح، فعن طريقه يمكن للفرد أن يطور مهاراته بسرعة ويرفع من كفاءاته و يزيد من ثقته في نفسه والسرعة في أداء مهامه وهذا لأجل الوصول بالمديرية إلى درجة عالية من الأداء والنتائج الايجابية مستقبلا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة :

أفرزت عملية التحليل و المعالجة لإشكالية بحثنا مجموعة من النتائج وهي كما يلي :

- 1 \* التكوين زاد من قدرة موظفي المديرية على انجاز الأعمال اليومية وذلك من خلال ما تم تحصيله أثناء الدورات التي قام بها سواء كان هذا التحصيل إرادي أو غير ذلك.
- 2 \* العملية التكوينية ترفع من قدرة الموظف على تنفيذ ما يطلب منه بكل سهولة وبدون بذل جهد عالي وهذا راجع إلى أن الدورات التكوينية التي أجراها الموظف رفعت من قدرته و مهاراته على التحكم الجيد لمهامه الوظيفية.
- 3 \* يساهم التكوين المستمر للموظف من إيجاد أساليب وطرق عمل جديدة تمكنه من تحسين أدائه و هذا من خلال التحيين المستمر للمعلومات التي يتلقاها خلال الدورات التكوينية التي يجريها.
- 4 \* يساهم التكوين في تمكين الموظفين من ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة من شأنها تخفيف عبئ العمل اليومي وتبسيط الإجراءات.
- 5 \* يمكن التكوين المتخصص الموظف من رفع وتحسين مستوى الأداء لديه وهذا ينعكس مباشرة على أداء المديرية بشكل عام بفضل أداء المهام بكفاءة وفعالية.
- 6 \* تؤدي الدورات التكوينية المستمرة التي تقوم بها المديرية لموظفيها بتعزيز الشعور بالانتماء وهذا ما يفرز ولاء تنظيمي ينعكس على نتائج أداء الموظف.

### التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل بها والاستفادة منها ونوجز أهمها فيما يلي:

- تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجميع المستويات الإدارية من إداريين، أساتذة، وعمال، وإتاحة فرص التكوين لجميع الموظفين عند طلبها.

- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة جوانب القصور وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين، والاختيار الأمثل لمراكز التكوين.

- عملية التكوين عملية إستراتيجية يمكن أن تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة.

- الاهتمام بتنظيم وهيكله مصلحة التكوين وذلك من خلال إعطائها مخصصات مالية قيمة من أجل العمل على تطوير طرق ووسائل وأدوات التكوين تماشياً مع متطلبات العصر.

- إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للاستفادة من آرائهم و إشعارهم بأهمية التكوين.

- تفعيل دور الموظف في سير عملية التكوين يعزز الثقة لديه.

تبنى أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم.

### أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها وأن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءاً من أثر التكوين على أداء الموظفين ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة نذكر ما يلي:

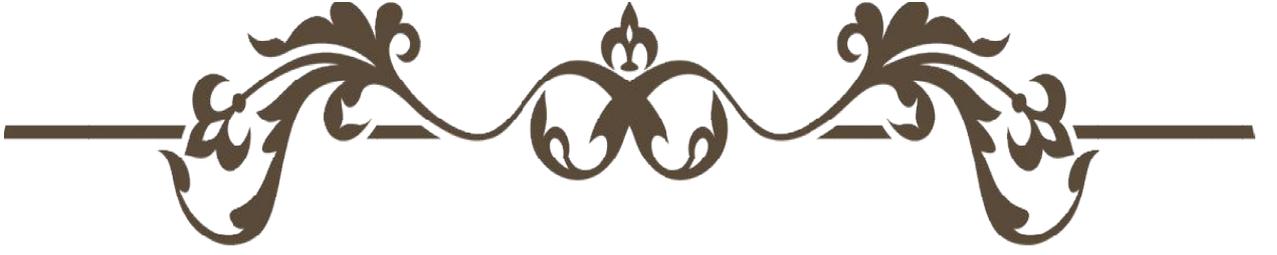
- التكوين وأثره على الثقافة التنظيمية.

- التكوين وأثره على السلوك التنظيمي.

- مساهمة التكوين في تحقيق الولاء التنظيمي.

- تصميم وتخطيط البرامج التكوينية.

- دور التكوين في تطوير مواهب المستخدمين.



# قائمة المراجع



### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: الكتب

- 1- إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 3- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 4- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1984.
- 5- حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، لبنان، ط2، 1982
- 6- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 7- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، 1975.
- 8- فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 9- طاهر محمود، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والإعلام، عمان، الأردن، 2008.
- 10- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتسيير الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 200 .
- 11- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 12- محمد جمال براغي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973.
- 13- ويليام ترسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- 14- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 15- على السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، الدار الجامعية، مصر، 2001 .
- 16- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، ط3، 1996.
- 17- فتح الباب عبد الرحيم سيد، تكنولوجيا التعليم، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، ط2، مصر، 1997.
- 18- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 1996.
- 19- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- 20- أحمد عادل راشد، منكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981.

## قائمة المصادر والمراجع

- 21- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 22- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 1999، 2000.
- 23- رضا فجة، أداء العاملين في التنظيم الصناعي، باينيت للنشر. ط1، الجزائر. 2003.
- 24- منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
- 25- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- 26- بدرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
- 27- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

### ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

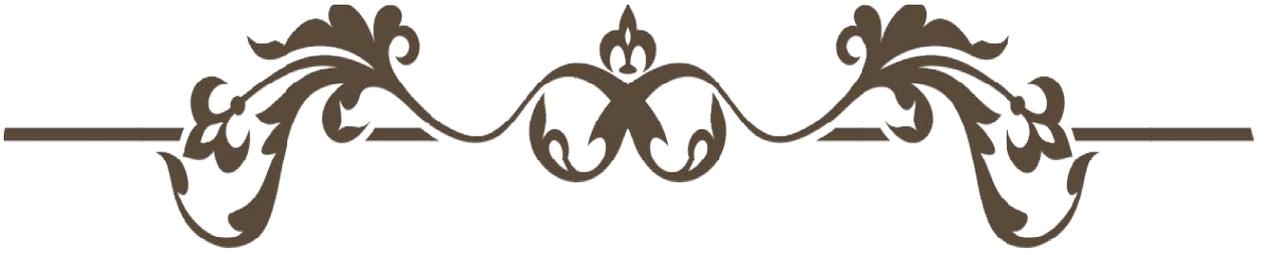
- 01- على عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2001
- 02- كمال طلاق، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، فرع التخطيط والإحصاء، 2003/2002..
- 03- الحشامى صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2010/2009.

### ثالثا: المقالات والمقالات

- 01- عبد المالك مرفود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر. 2001.
- 02- على يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية.

### رابعا: المراسيم والقوانين

- 01- المرسوم التنفيذي رقم: 90-174 المؤرخ في: 09-جويلية 1990

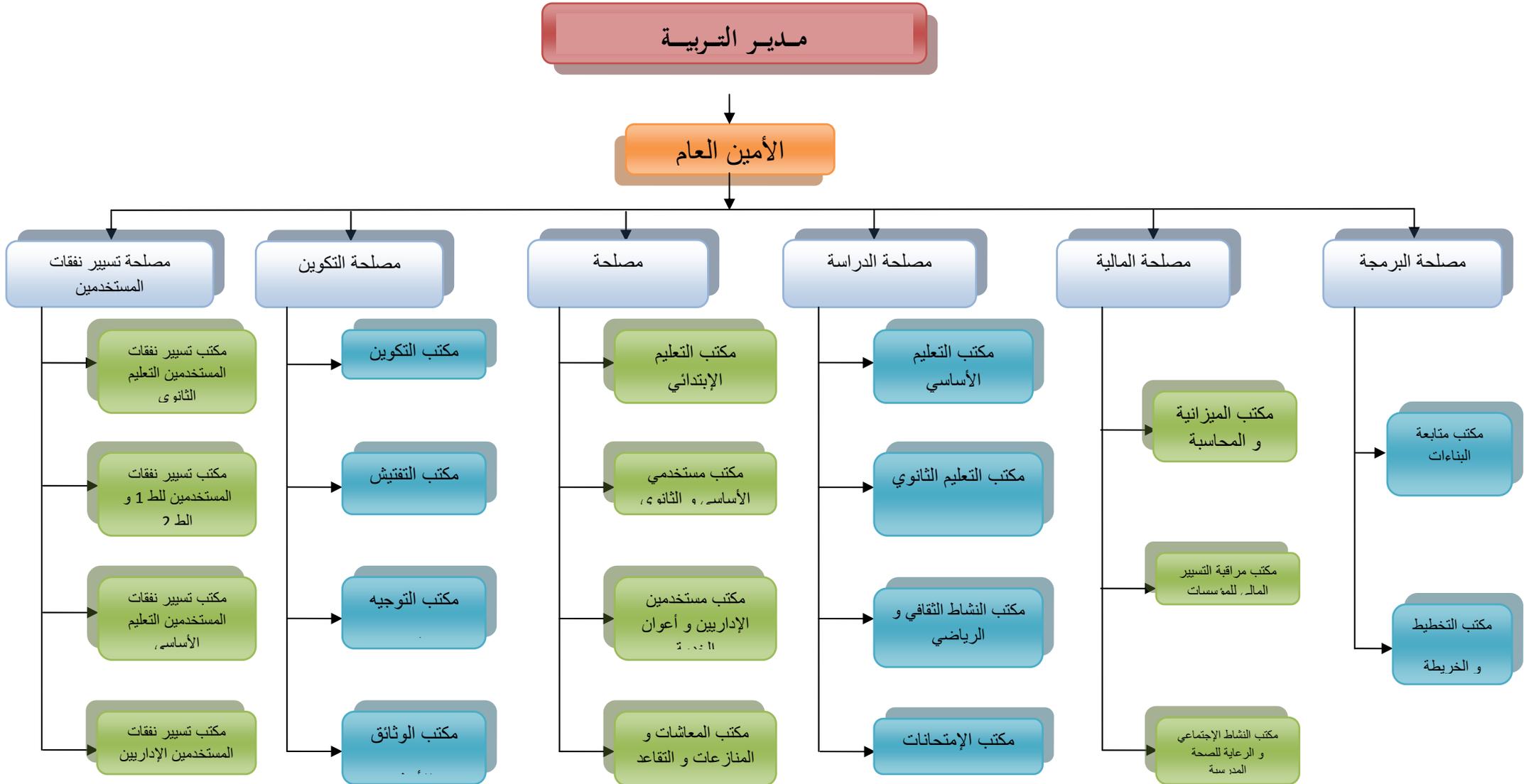


# الخط حقا



الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين الدفلى

الملحق رقم 01



جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة عين الدفلى

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

السيدات والسادة موظفي المؤسسات التربوية بمديرية التربية لولاية عين الدفلى يهدف هذا الاستبيان على معرفة أثر التكوين على أداء موظفي قطاع التربية ولأنكم فئة من الفئات التي تستطيع إعطائنا الصورة الصحيحة حول الموضوع فإننا نلتزم منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بكل دقة ووضوح بوضع علامة (X) في المكان المناسب ونتعهد من جهتنا بسرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي والبحث فقط

نشكركم على حسن تعاونكم

**الطالبان**

البيانات العامة

المعلومات الشخصية

01- الصنف الاجتماعي

أنثى

ذكر

02- السن: أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة  من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

03- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

04- المنصب: نائب مقتصد مسير  مقتصد  مقتصد رئيسي

05- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 - 10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

### متغيرات الدراسة

**المحور الأول: التكوين:** هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء

الوظيفة بطريقة أفضل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	المشاركة في البرنامج التكويني تكون تبعا لطلب شخصي					
02	تقوم مديرية التربية باختيار الموظفين المشاركين في التكوين					
03	قمت بالتكوين داخل المؤسسة فقط					
04	البرنامج التكويني متناسق مع متطلبات الوظيفة					
05	تولي مديرية التربية أهمية بالغة للوسائل الحديثة المستخدمة في التكوين					
06	المدة الممنوحة للتكوين كافية					
07	الدورات التكوينية تجري في أوقات ملائمة					

**المحور الثاني: الأداء:** هو عبارة عن سلوكات العاملين والمديرين التي نقيس من خلالها مدى مساهمتهم في

تحقيق أهداف المنظمة .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم بتأدية المهام بكفاءة وفعالية					
02	تؤدي المهام المطلوبة منك طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
03	تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
04	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا للبرامج المعتمدة					
05	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكسابك مهارات جديدة					
06	لديك المهارات الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليك بشكل دائم					
07	تتمتع بالقدرة على حل المشكلات في وقتها المناسب					

## الملاحق

### المحور الثالث: أثر التكوين على أداء الموظفين

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	التكوين زاد من قدرتك على إنجاز الأعمال اليومية					
02	الالتحاق بالتكوين زادك الدقة في إنجاز الأعمال					
03	العملية التكوينية رفعت من قدرتك على تنفيذ واجبات العمل بكفاءة					
04	التكوين يعمل على التقليل من الروتين اليومي للعمل					
05	الدورات التكوينية رفع من كفاءتك في التعامل مع العاملين والرؤساء					
06	خضوعك للبرنامج التكويني رفع من مستوى المهارات والمعارف لديك					
07	ساهم التكوين من التقليل في شكاوى الموظفين					
08	التكوين أدى بك إلى ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة تمكنك من تحسين العمل					
09	التكوين المتخصص وسيلة لرفع مستوى الأداء					
10	الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع إحساس الموظفين بانتمائهم إلى المؤسسة					
11	تتيح لك المؤسسة الإطلاع على النتائج					

الملحق رقم: 03

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	A
A	Coefficient de corrélation	0.220	0.187	,793**	0.127	,600**	,681**	,330*	1.000
	Sig. (bilatéral)	0.009	0.003	0.000	0.335	0.000	0.000	0.010	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

الملحق رقم: 04

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	B
B	Coefficient de corrélation	,507**	,571**	0.234	,559**	,553**	,421**	,370**	1.000
	Sig. (bilatéral)	0.000	0.000	0.073	0.000	0.000	0.001	0.004	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

الملحق رقم: 05

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	C
C	Coefficient de corrélation	,310*	,326*	,377**	-0.009	,451**	,381**	,422**	,473**	,269*	,677**	,611**	1.000
	Sig. (bilatéral)	0.016	0.011	0.003	0.946	0.000	0.003	0.001	0.000	0.038	0.000	0.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

الملحق رقم: 06

S	Coefficient de corrélation	,829**	,743**	,574**	1.000
	Sig. (bilatéral)	0.000	0.000	0.000	
	N	60	60	60	60

الملحق رقم: 07

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	25

الملحق رقم: 08

Statistiques de fiabilité A	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	7

Statistiques de fiabilité B	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,649	7

Statistiques de fiabilité C	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	11

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test =					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
a1	19.353	60	0.000	1.867	1.67	2.06
a2	61.740	60	0.000	4.017	3.89	4.15
a3	18.980	60	0.000	3.233	2.89	3.57
a4	38.715	60	0.000	3.950	3.75	4.15
a5	28.505	60	0.000	3.717	3.46	3.98
a6	27.077	60	0.000	3.550	3.29	3.81
a7	26.809	60	0.000	3.950	3.66	4.24
A	50.327	60	0.000	3.46905	3.3311	3.6070

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
b1	41.000	60	0.000	4.100	3.90	4.30
b2	34.760	60	0.000	3.883	3.66	4.11
b3	40.070	60	0.000	3.983	3.78	4.18
b4	35.013	60	0.000	3.567	3.36	3.77
b5	24.687	60	0.000	3.583	3.29	3.87
b6	37.516	60	0.000	3.917	3.71	4.13
b7	40.477	60	0.000	4.067	3.87	4.27
b8	44.655	60	0.000	3.967	3.79	4.14
B	74.250	60	0.000	3.88333	3.7787	3.9880

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
c1	58.194	60	0.000	4.233	4.09	4.38
c2	51.124	60	0.000	4.083	3.92	4.24
c3	47.697	60	0.000	4.067	3.90	4.24
c4	44.224	60	0.000	4.217	4.03	4.41
c5	29.031	60	0.000	3.683	3.43	3.94
c6	54.851	60	0.000	4.017	3.87	4.16
c7	25.696	60	0.000	3.533	3.26	3.81
c8	39.371	60	0.000	3.967	3.77	4.17
c9	46.387	60	0.000	4.283	4.10	4.47
c10	29.031	60	0.000	3.683	3.43	3.94
c11	19.575	60	0.000	2.717	2.44	2.99
C	77.895	60	0.000	3.86212	3.7629	3.9613

الملحق رقم: 10

	الصف الاجتماعي	السن	المستوى التعليمي	المنصب	سنوات الخبرة
الصف الاجتماعي	/	0.049	0.257	0.551	0.192
السن	0.049	/	0.030	0.000	0.000
المستوى التعليمي	0.257	0.003	/	0.253	0.054
المنصب	0.551	0.000	0.253	/	0.000
سنوات الخبرة	0.192	0.000	0.054	0.000	/

الملحق رقم: 11

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Intergroupes	,000	1	,000	,001	,971
	Intragroupes	8,702	58	,150		
	Total	8,702	59			
المستوى	Intergroupes	,217	3	,072	,478	,699
	Intragroupes	8,485	56	,152		
	Total	8,702	59			
المنصب	Intergroupes	,665	2	,333	2,359	,104
	Intragroupes	8,037	57	,141		
	Total	8,702	59			
الخبرة	Intergroupes	,792	3	,264	1,868	,145
	Intragroupes	7,911	56	,141		
	Total	8,702	59			