



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية

بعين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة:

أ. سعدي عربية

من إعداد وتقديم الطالبة:

- محمدي إيمان

تاريخ المناقشة: 19 - 06 - 2025

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
سعدون سمية	أستاذة محاضرة - أ	رئيسا
سعدي عربية	أستاذة محاضرة - أ	مشرفا ومقرا
زناقي بشير	أستاذ متعاقد	مشرفا مساعدا
بودكاره مختارية	أستاذة متعاقدة	مناقشا
سني أحمد	أستاذ محاضر - ب	مدعوا

السنة الجامعية 2024-2025





قال الله تعالى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ
سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ" (٦٩)

صدق الله العظيم



إهداء

إلى من زرعوا في قلبي بذور القوة و الإصرار، إلى من كانت دعواتهم سر نجاحي و سعادتي،

إلى والديّ العزيزين،

اللذين كانا و ما زالنا نبع حبي و أمني في الحياة.

إلى أخي و أختي الغاليتين،

شركاء الدرب و النجاح.

إلى زوجي الحبيب وحيد،

شريك دربي و رفيق نجاحي، ومصدر قوتي و إلهامي الذي لم يتوان يوماً عن تشجيعي.

إلى ابني العزيز فيصل،

نجم أيامي و بهجة حياتي، النور الذي أضاء حياتي و زرع في قلبي الأمل.

إلى عائلة زوجي الكريمة،

التي كانت لي دوماً سنداً و ملاذاً، فكل الشكر و التقدير لقلوبهم النبيلة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد،

بالكلمة الطيبة أو الدعم المستمر، فإن هذا العمل هو ثمرة جهودكم أو فضلكم.

أهديكم هذا العمل عربون حب و وفاء، و اعترافاً بالجميل الذي أحطتموني به دائماً.

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، "وَقُلْ رَبُّ زِدْنِي عِلْمًا" (طه: 114) .

أبدأ بتوجيه أسمى آيات الشكر والامتنان لله عز وجل الذي منحني نعمة العلم والإرادة، ووفقني لإتمام هذا العمل. ففضله سبحانه وتعالى تمكنا من بلوغ هذه المرحلة في البحث العلمي.

وأخص بالشكر كل من أسهم في مساعدتي طوال فترة البحث، بدءًا من أستاذتي المشرفة التي لم تأل جهدًا في تقديم التوجيهات والإرشادات القيمة التي كان لها أكبر الأثر في تطور العمل، وأيضا الشكر موصول لكل من قدم لي دعمًا معنويًا أو علميًا سواء من الزملاء أو العائلة.

وأتوجه بالشكر لكل من ساندني ووقف إلى جانبي، ففضلهم تحقق هذا الإنجاز، وأسأل الله أن يكون هذا العمل إضافة علمية تُسهم في خدمة المجتمع وتطويره.

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين في مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت، و ذلك بإستخدام إستبيان التكوين وإستبيان الأداء الوظيفي وتطبيقه على عينة قصدية قوامها 80 عاملاً. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) وقد جاءت النتائج كما مايلي:

- وجود علاقة قوية بين فعالية التكوين والأداء الوظيفي .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين تُعزى لمتغير السن .
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين تُعزى لمتغير الأقدمية.
- الكلمات المفتاحية: التكوين؛ الأداء الوظيفي؛ الحماية المدنية؛ العاملين.

Résumé :

Cette étude visait à identifier le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des employés de la Direction de la Protection Civile d'Aïn Témouchent, à l'aide d'un questionnaire sur la formation et d'un questionnaire sur la performance professionnelle, appliqués à un échantillon ciblé de 80 employés.

Les données ont été analysées statistiquement à l'aide du logiciel SPSS20 (Statistical Package for the Social Sciences). Les résultats obtenus sont les suivants :

Il existe une forte relation entre l'efficacité de la formation et la performance professionnelle.

Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans l'efficacité de la formation attribuables à la variable âge.

Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans l'efficacité de la formation attribuables à la variable ancienneté.

Mots-clés : Formation, Performance professionnelle, Protection civile, Employés

ABSTRACT :

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of employees in the Civil Protection Directorate of Ain Temouchent, using a training questionnaire and a job performance questionnaire, and applying them to a purposive sample of 80 workers. The data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS20). The results were as follows:

There is a strong relationship between the effectiveness of training and job performance.

There are no statistically significant differences in the effectiveness of training attributable to the age variable.

There are no statistically significant differences in the effectiveness of training attributable to the seniority variable.

Keywords: Training, Job Performance, Civil Protection, Employees.

محتويات الدراسة

أ	آية قرآنية.....
ب	إهداء.....
ج	الشكر و العرفان.....
د	ملخص الدراسة.....
ز	محتويات الدراسة.....
ي	قائمة الجداول.....
1	المقدمة.....

الفصل الأول : تقديم الدراسة

4	إشكالية الدراسة.....
5	فرضيات الدراسة.....
5	أسباب الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
5	اهداف الدراسة.....
6	التعريفات الإجرائية.....
6	الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني : التكوين

10	المقدمة.....
10	تعريف التكوين.....
12	نظريات التكوين.....
15	أهمية التكوين.....

17	أنواع التكوين.....
18	أهداف التكوين.....
19	أساليب التكوين.....
22	معوقات التكوين.....
23	تحديات التكوين.....
25	الخاتمة.....

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

27	المقدمة.....
27	تعريف الأداء الوظيفي.....
29	نظريات الأداء الوظيفي.....
32	أنواع الأداء الوظيفي.....
34	أهمية الأداء الوظيفي.....
35	محددات الأداء الوظيفي.....
37	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
38	تقييم الأداء الوظيفي.....
44	الخاتمة.....

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

46	أولا - الدراسة الإستطلاعية:.....
46	1 - أهداف الدراسة الإستطلاعية :.....
46	2 - منهج الدراسة الإستطلاعية :.....

46.....	3 - حدود الدراسة الإستطلاعية
48.....	4- عينة الدراسة الإستطلاعية
48.....	5 - خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
49.....	6 - أدوات الدراسة الإستطلاعية
51	7 - الخصائص السيكومترية لإستبيان التكوين والأداء الوظيفي
53.....	ثانيا _ الدراسة الأساسية:.....
53.....	1 - أهداف الدراسة الأساسية:.....
53.....	2 - منهج الدراسة الأساسية:.....
53.....	3 - حدود الدراسة الأساسية
54.....	4 - عينة الدراسة الأساسية.....
54.....	5 - خصائص عينة الدراسة الأساسية:
55.....	6 - أدوات الدراسة الأساسية
55.....	7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية :

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

57.....	أولا - عرض نتائج الفرضيات و مناقشتها:.....
67.....	خاتمة:
69.....	توصيات الدراسة (علمية وعملية) :
70.....	قائمة المراجع:

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
48	الجدول رقم (1) : يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن	1
49	الجدول رقم (2) : يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير السن	2
49	الجدول رقم (3) : يبين طريقة ترميز الأوزان لمتغير الأقدمية	3
50	الجدول رقم (4) : يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود إستبيان التكوين	4
51	الجدول رقم (5) : يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الإستبيان الأداء	5
51	الجدول رقم (6) : يبين معامل إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس التكوين	6
52	الجدول رقم (7) : يبين معامل الثبات لإستبيان التكوين	7
52	الجدول رقم (8) : يبين معامل إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء	8
53	الجدول رقم (9) : يبين معامل الثبات لإستبيان الأداء	9
54	الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن	10
55	الجدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية	11
57	الجدول رقم (12) : يوضح نتائج معامل الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي	12
60	الجدول رقم (13) : يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للفروق وفق متغير السن	13
63	الجدول رقم (14) : يوضح تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للفروق وفق متغير الأقدمية	14

المقدمة

المقدمة :

في ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تعرفها بيئات العمل اليوم، باتت المؤسسات تسعى بلا هوادة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة، لتدرك أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي تطور مستدام أو إنجاز منهجي. ومن هنا يبرز التكوين كأداة استراتيجية مركزية في بناء قدرات الموظفين، ورفع مستوى أدائهم، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

يُعتبر التكوين ليس مجرد وسيلة لنقل المعارف والمهارات، بل آلية متكاملة تُحفّز على التغيير الإيجابي في السلوك والاتجاهات، وفقاً لاحتياجات العمل الحديثة. وقد أظهرت دراسات عدة أن التكوين الفعّال يؤدي إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء الوظيفي، سواء من خلال تحسين أساليب العمل أو رفع مستوى الرضا لدى الأعوان. واستناداً إلى بعض التحليلات، تمكّن التكوين من تنمية كفاءات الأفراد ضمن فرق العمل، وتعزيز روح التعاون والإبداع، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء.

من أهم مميزات التكوين الحقيقي هو قدرته على ربط المعرفة المستحصل عليها بالحياة العملية؛ أي أن يستوعب المتكوّنون المفاهيم والطرق، ثم يطبقونها مباشرة في بيئة العمل. ويُعرف هذا بنقل التكوين، وهو المفتاح لضمان تحقيق أثر فعلي على أرض الواقع. وقد أثبتت التجارب أن التكوين الذي يصمّم بشكل يتوافق مع طبيعة العمل، ويُرفق بمتابعة لغرض الارتقاء بالمهارات، هو الأكثر فاعلية.

على مستوى المؤسسات، يسهم التكوين أيضاً في تعزيز الشعور بالإنتماء والاحترام المهني؛ فالموظف الذي تشارك المؤسسة في تطويره يشعر بارتباط أقوى ويكون أكثر ولاءً واستقراراً، ما يقلل من دورات تغيير اليد العاملة ويزيد من استدامة الخبرة. وعلاوة على ذلك، فإن مستوى الأداء المرتفع الذي يسببه التكوين يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسات، فتصبح قادرة على مواجهة التحديات بكفاءة وثقة.

في سياق الحماية المدنية بولاية عين تموشنت، يكتسب التكوين أهمية خاصة، بالنظر إلى طبيعة المهام التي يضطلع بها الأعوان. فالتدخل في حالات الطوارئ وللتعامل مع المخاطر الطبيعية والبشرية، يتطلب جاهزية

عالية ومهارات محدثة. ومن هنا، بات ضرورة ملحة العمل على تنظيم تكوين منهجي يتضمن جانبين متكاملين:

1. تكوين ميداني مباشر يواكبهم أثناء أداء المهام، ويعزز من قدراتهم التقانية.
2. تكوين خارجي-وقتي يعمق فهمهم للإستراتيجيات والممارسات الجيدة في مجال السلامة والتعامل مع الأزمات.

يضمن هذا التكوين المنسجم والصياغة العلمية الواعية، أن يطور الأعوان قدراتهم على اتخاذ القرارات السليمة بسرعة، ويعزز من دقة تنفيذ التدخلات، ويقلل من الأخطاء والمخاطر. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لأعوان الحماية المدنية في عين تموشنت، عبر منهجية ميدانية دقيقة تركز على:

تقييم مدى نقل التكوين إلى أرض الواقع، والتغيرات السلوكية التي تحققت.

قياس أثر التكوين على امتلاك المهارات، وتطوير التفكير والفعالية أثناء الأداء.

تحليل القيمة المضافة التي أحدثها التكوين في جودة التدخلات وسرعتها.

وقد تم اعتماد هيكل منهجي متكامل كما يلي:

الفصل الأول: إدراك إشكالية الموضوع، وتحديد المفاهيم والأهداف، مع استعراض الأدبيات ذات الصلة.

الفصل الثاني: عرض الإطار النظري للموضوع، والإشارة إلى نماذج تكوين الأداء.

الفصل الثالث: توضيح المنهجية، وعرض عينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وطرق التحقق من موثوقية

المعلومات.

الفصل الرابع: تحليل النتائج الميدانية وقراءة نتائجها في ضوء الإطار النظري.

الفصل الخامس: استخلاص النتائج العملية وتقديم توصيات تؤسس لمسار تطوير التكوين مستقبلاً.

بهذا، تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية هامة تؤكد أن التكوين ليس مجرد نشاط عرضي، بل هو استثمار استراتيجي يمكّن المؤسسات (وخاصة في مجال الحماية المدنية) من تحقيق أداء وظيفي استثنائي يحمي الأفراد، ويرفد المجتمع بالأمان والكفاءة.

الفصل الأول :

تقديم الدراسة

1) الإشكالية :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل العالمي، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تهدد استمراريتها وتؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ومن بين أبرز هذه التحديات، يبرز موضوع تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باعتباره أحد المحاور الجوهرية في نجاح أي منظمة، إذ إن فعالية المؤسسة وجودة خدماتها تعتمدان بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية ومستوى أدائهم.

وقد أجمعت الأدبيات الحديثة على أن تطوير أداء العاملين لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، لاسيما عن طريق التكوين والتدريب المستمر. ففي هذا السياق، أشارت دراسة (يحياوي ومولودي، 2022) إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير مهاراتهم المهنية ومعارفهم النظرية والتطبيقية، مما يسهم في رفع مردوديتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أكدت دراسة (شعبان، 2017) أن التكوين يُعد من أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات الحديثة لتحسين الكفاءة العامة للأداء، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، بما يعكس تأثيراً إيجابياً على الإنتاجية وجودة العمل.

ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات نتائج متباينة حول طبيعة العلاقة بين التكوين والأداء، حيث كشفت دراسة (دكومي وجيدور، 2022) عن وجود تباين في فعالية التكوين وانعكاساته على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن تأثير التكوين لا يتحقق تلقائياً، بل يرتبط بجملة من العوامل والمتغيرات، منها ما يتعلق بطريقة تنفيذ برامج التكوين، ومدى توافرها مع احتياجات العاملين، وكذلك الخصائص الفردية للعاملين مثل السن، والأقدمية، والخبرة المهنية، وغيرها.

وفي ضوء ما سبق، تبرز أهمية التكوين كخيار استراتيجي لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات العمومية، وعلى رأسها مديرية الحماية المدنية، التي تمثل قطاعاً حيوياً يتطلب درجة عالية من الجاهزية والفعالية في

الأداء. غير أن العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي لا تزال محل نقاش وتساؤل، خاصة في ظل غياب

دراسات ميدانية كافية على مستوى بعض المديرية المحلية.

بناء على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة كما يلي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الحماية المدنية

بعين تموشنت؟

ويتمفرع عن هذه الإشكالية العامة التساؤلان الآتيان:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت تعزى لمتغير السن؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت تعزى لمتغير الأقدمية؟

(1) الفرضيات :

الفرضية العامة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت.

الفرضيات الفرعية :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت

تعزى لمتغير السن ؟

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت

تعزى لمتغير الأقدمية ؟

(2) أسباب اختيار الدراسة :

- إدراج الموضوع ضمن تخصص الدراسة أي مجال العمل والتنظيم.
- محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

(3) أهمية الدراسة :

- المساهمة في إثراء الجانب النظري .
- أهمية التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي وإهتمام الباحثين بهما لكونهما من ركائز المؤسسة .

(4) أهداف الدراسة :

- التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت.
- الكشف عن الفروق في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت تبعاً لمتغير السن.

- الكشف عن الفروق في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت تبعاً لمتغير الأقدمية.

(5) التعريفات الإجرائية :

التكوين : هو عملية مخططة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، ويقاس أثره من خلال التحسن الملموس في أدائهم الوظيفي، ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يتحصل أفراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة.

الأداء الوظيفي : هو مستوى الإنجاز الذي يحققه العاملون أثناء تنفيذ مهامهم الوظيفية ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المستخدم في الدراسة.

(6) الدراسات السابقة :

-الدراسات المحلية :

- ❖ دراسة بودوح (2013)، الموسومة بإستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة على عينة بلغت 645 عاملا وقد تم جمع المعلومات بالاعتماد على الأدوات التالية : المقابلة، الملاحظة، الاستبيان أما فيما يتعلق بطريقة الإجابة على بنود المقياس قد تم وفق مقياس ليكرت المتعدد الاختبارات وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية.
 - ❖ دراسة زغود و زياني (2020)، الموسومة بأثر استخدام التكنولوجيات الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التكوين على العاملين لدى عمال مؤسسة تيرصام باتنة وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين و أداء العاملين.
 - ❖ دراسة مرنيذ وسعودي (2020)، الموسومة بالتكوين ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية لولاية سطيف، حيث تكونت العينة من 60 عاملا وقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات، وقد تم التوصل إلى أن درجة مساهمة التكوين في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية متوسطة .
- تُظهر الدراسات الثلاث أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين عبر قطاعات مختلفة، سواء في القطاع الصحي أو الصناعي أو الرياضي، مع تفاوت في درجة التأثير حسب طبيعة كل قطاع. ما يميز هذه البحوث هو تنوعها من حيث السياق والعينة والأدوات المنهجية، مما يعزز من مصداقية نتائجها ويمنح دراستنا الحالية مرجعية قوية يمكن البناء عليها، خاصة في ظل اهتمامها بقطاع حساس مثل الحماية المدنية الذي يتطلب كفاءة وجاهزية عالية. كما تبرز هذه الدراسات الحاجة إلى تكوين مستمر يواكب التطورات التكنولوجية ويراعي خصوصية كل قطاع.

-الدراسات العربية :

❖ دراسة شوشان ولواتي وبودابوس (2017)، الموسومة بتكوين الموظفين والأداء التنظيمي استندت منهجية الدراسة إلى منهج كمي أجريت الدراسة على عينة مكونة من 270 عاملا من شركات تقع في ولاية صفاقس، تونس وتم جمع المعلومات بالاعتماد على الاستبيان فتم التوصل إلى أن التكوين يمكن أن يؤدي إلى علاقة سلبية على الأداء وهذا ناتج عن عدة عوامل.

هذه الدراسة تُعد من الدراسات النادرة التي أشارت إلى إمكانية تأثير سلبي للتكوين على الأداء، وهو ما يُبرز أن التكوين ليس دائما فعّالاً في حال غياب شروط نجاحه. تعطي هذه الدراسة بعداً نقدياً مهماً لموضوع التكوين، وتثير تساؤلات جوهرية حول جودة التكوين وملاءمته لاحتياجات العاملين، وهو ما يُعني الإطار التحليلي لدراستنا.

-الدراسات الأجنبية :

❖ دراسة كومار ورامان (2004)، الموسومة بفعالية التكوين والتطوير في أداء الموظفين في شركة إينوفي موبيلتي سولوشنز بالهند على عينة بلغت 169 عاملا وقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع المعلومات وخلصت الدراسة إلى أن فعالية التكوين والتطوير بشكل مستمر بتأثيرها الإيجابي في مختلف المجالات فهي تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى التفاعل معهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي مع تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

❖ ماهاديفان، هسيانغ (2018)، الموسومة بتأثير أساليب التكوين على أداء الموظفين في منظمة بيع مباشر، ماليزيا على عينة بلغت بـ 162 موظفا حيث خلصت الدراسة إلى أن التكوين أثناء العمل وخارجه لهما أثر إيجابي و معنوي على أداء الموظفين.

❖ دراسة كومار (2021)، الموسومة بدور التكوين في تحسين أداء الموظف حيث توصلت إلى أن العلاقة بين تكوين الموظفين والأداء هي أمر بالغ الأهمية، فلتكوين تأثير كبير على التزام الموظف

وأدائه فمن المهم تعزيز وتطبيق التكوين كجزء من الأجندات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة. تبرز الدراسات الثلاث مجتمعة الأثر الإيجابي للتكوين والتطوير المستمر في رفع أداء الموظفين، وتعزيز التفاعل والرضا الوظيفي، وتقوية الالتزام التنظيمي. كما تعكس أهمية تنوع أساليب التكوين (أثناء العمل وخارجه) ودمجها ضمن السياسات الإستراتيجية للمؤسسات. ورغم اختلاف البيئات الثقافية والمؤسسية التي أجريت فيها هذه الدراسات (الهند، ماليزيا)، إلا أن نتائجها تشكل مرجعية قوية تدعم الجانب النظري لدراستنا، خاصة في سياق المؤسسات ذات الطابع النظامي وشبه العسكري كالحماية المدنية، حيث يمثل الأداء والانضباط الوظيفي عنصرين حاسمين في تحقيق الكفاءة.

الفصل الثاني : التكوين

المقدمة

- 1 - تعريف التكوين
- 2 - نظريات التكوين
- 3 - أهمية التكوين
- 4 - أنواع التكوين
- 5 - أهداف التكوين
- 6 - أساليب التكوين
- 7 - معوقات التكوين
- 8 - تحديات التكوين

الخاتمة

تمهيد :

يُعد التكوين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في سبيل تحقيق أهدافها ورفع كفاءة مواردها البشرية. فقد أضحت التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتحولت الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، تفرض على المؤسسات ضرورة امتلاك موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع المستجدات. ومن هذا المنطلق، لم يعد التكوين خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة ملحة لضمان تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية في بيئة ديناميكية ومتغيرة. وفي سياق هذه الدراسة، يكتسي التكوين أهمية خاصة بوصفه أحد المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين، ومحورًا جوهريًا لفهم العلاقة بين تطوير القدرات البشرية وتحقيق الكفاءة التنظيمية. يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم التكوين من مختلف جوانبه النظرية، من خلال التطرق إلى تعريفه، وأبرز النظريات التي تناولته، وكذا أهمية التكوين داخل المؤسسة. كما يتناول الفصل أنواع التكوين، وأهدافه، والأساليب المعتمدة في تنفيذه، إضافة إلى المعوقات التي قد تحول دون فعاليته، والتحديات التي تواجهه في ظل التطورات المعاصرة.

1 - تعريف التكوين :

يُعد التكوين من المفاهيم المركزية في مجال تنمية الموارد البشرية، وقد نال اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين نظرًا لدوره الحيوي في تطوير القدرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة. لغةً : يُشتق التكوين من الفعل "كَوّن" أي أنشأ وأوجد. وفي اللغة اللاتينية، تُستخدم كلمة Formation للدلالة على اكتساب معلومات أو مهارات متخصصة في مجال معين، كالترقية أو الثقافة (بوسعدة، 2011، ص 296).

أما اصطلاحًا : فقد تم تعريف التكوين من زوايا متعددة، باختلاف التخصصات والسياقات التنظيمية. ويجمع أغلب الباحثين على اعتباره نشاطًا منظمًا يستهدف تطوير كفاءات الأفراد وقدراتهم، لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وفيما يلي بعض التعريفات التي توضح هذا المفهوم:

- يرى أحمد صقر عاشور (1979) أن التكوين هو "ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله، ويشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية القدرات عبر تعلم المهارات أو المعلومات اللازمة" (بحري، 2018، ص86).
- ويعرفه أندري مولنور بأنه: "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يؤهله لشغل وظيفة معينة وإنجاز المهام المرتبطة بها، مع تمكينه من متابعة العمل بفعالية" (بويكر، 2023، ص68).
- كما عُرّف التكوين بأنه "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي-المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم من جهة أخرى" (يحيى مولودي، 2022، ص224).
- في السياق ذاته، يرى الهيئي أن التكوين هو: "جهود إدارية وتنظيمية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيير معرفي، مهاري، وسلوكي في خصائص الفرد، لتمكينه من تلبية متطلبات عمله أو تطوير أدائه المستقبلي" (بودويرة، حموي، 2016، ص6).
- كما عُرّف على أنه "مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى وضع الفرد أو مجموعة في الموقع المناسب للقيام بوظائفهم الحالية والمستقبلية بكل كفاءة، بهدف تحقيق السير الحسن للمنظمة" (دولي، 2011، ص305).
- ووفق لادي (2023، ص60)، فإن التكوين يشمل مختلف النشاطات التقنية والتكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة لتكوين موظفيها، من أجل ترسيخ المادة العلمية المكتسبة، واكتساب الخبرة المهنية، وتحسين الأداء.

ختامًا، وبالرغم من تعدد التعريفات وتنوع الزوايا التي تناولت مفهوم التكوين، إلا أن هناك اتفاقًا ضمنيًا على كونه عملية استراتيجية تهدف إلى الاستثمار في العنصر البشري، من خلال تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعالية الأداء ومواجهة التحديات المهنية والتنظيمية المعاصرة.

2 - نظريات التكوين :

تعددت النظريات التي تناولت موضوع التكوين، واختلفت في منطلقاتها، لكنها أجمعت على دوره في تطوير أداء الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي أبرز هذه النظريات :

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:

تُعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم وأشهر النظريات في مجال تنظيم العمل، وقد أسسها "فريدريك تايلور"، الذي ركز على رفع الإنتاجية من خلال تحسين كفاءة العمال. اعتمدت هذه النظرية على دراسة الوقت والحركة، من خلال تحليل العمل إلى مكوناته الأساسية، واستبعاد الحركات الزائدة، وتحديد الزمن المناسب لكل حركة، بهدف تطوير أساليب أكثر سرعة وفعالية في أداء المهام.

من أهم المبادئ التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية :

- الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الحدس في تنفيذ الأعمال.
 - اختيار العمال وتكوينهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم بمنح الأجر حسب كمية الإنتاج.
 - التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين الإدارة والعمال.
- لقد أبرزت هذه النظرية أهمية التكوين المهني داخل المؤسسات، من خلال التأكيد على ضرورة اختيار العمال بعناية، وتكوينهم بأساليب علمية دقيقة تضمن تأهيلهم لأداء المهام بكفاءة عالية. واعتبرت أن التكوين يُعد وسيلة لتحفيز العمال، من خلال ربطه بزيادة الأجر حسب كمية الإنتاج، مما يجعل منه عاملاً محورياً في تطوير الموارد البشرية.

ومن الأمثلة التطبيقية على هذه المبادئ، اعتماد مؤسسة "اتصالات الجزائر بورقلة" على التكوين كأداة لتحسين أداء عمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية، حيث ساهم التكوين في تعزيز المهارات، وتقليص نسبة الأخطاء، وتقوية القدرة على إنجاز المهام بكفاءة.

كما شددت هذه النظرية على أهمية تبني المؤسسات للأسلوب العلمي في إدارة العمل من خلال اتباع قواعد موضوعية ترفع من كفاءة الأداء، وتُسهم في تحقيق الأهداف. وأكدت كذلك على ضرورة التعاون بين الإدارة والعمال، وتوضيح المهام وتقسيمها، ما يسهل عملية التكوين المستمر، ويحمّل كل طرف مسؤوليته، ويقلل من الأخطاء والحوادث في بيئة العمل.

وبالتالي، تُبرز هذه النظرية الدور الجوهرى الذي يؤديه التكوين في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. (حمودي، 2022، ص. 24-25)

ثانياً: النظرية السلوكية:

ترى النظرية السلوكية أن التكوين ما هو إلا عملية تهدف إلى بناء روابط بين المحفزات (المثيرات) والاستجابات السلوكية. ويحدث التعلم عندما يتمكن الفرد من ربط المثير بالسلوك المطلوب بطريقة تلقائية. فالشخص المُكوّن يبدأ بإظهار سلوك معين عند وجود مثير معين، ويتوقف عن السلوك ذاته عند غيابه. وتختلف طبيعة هذه الروابط وقوتها تبعاً للظروف والسياقات التي يحدث فيها التعلم.

من أبرز المبادئ التي تقدمها النظرية السلوكية في مجال التكوين:

- **مبدأ التفاعل مع البيئة** : ينظر إلى السلوك الإنساني بوصفه نتيجة لتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهو استجابة مباشرة لما يحيط بالفرد.
- **مبدأ تعديل السلوك** : يفيد بأن السلوكيات قابلة للتغيير عند تغيير الشروط أو المثيرات البيئية. ويُعد وضع خطة تكوينية دقيقة عنصراً حاسماً في تحقيق التعديل السلوكي المطلوب.

• **مبدأ الأثر :** يشير إلى أن السلوك المكتسب يتعزز أو يضعف بناءً على نتائجه فإذا كانت النتائج إيجابية (كالشعور بالنجاح أو الحصول على مكافآت)، يتكرر السلوك، أما إذا كانت النتائج سلبية، فيتلاشى تدريجياً.

• **مبدأ الاستعداد :** يشير إلى أن فعالية التكوين ترتبط بدرجة استعداد المتكُون لتلقيه، وهذا الاستعداد يتأثر بعوامل متعددة مثل القدرات الفردية، ومدى إدراكه لأهمية التكوين، وتأثيره على مسيرته المهنية أو الشخصية.

(عباس، 2021، ص. 15)

ثالثاً: نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو:

تُعد نظرية تدرج الحاجات من أبرز النظريات التي ساهمت في فهم دوافع الأفراد في بيئة العمل، حيث قدّمت تصوراً متكاملًا لمجموعة من الحاجات التي يسعى الإنسان لإشباعها. ويُعتبر "أبراهام ماسلو" من أبرز رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من صنّف الحاجات الإنسانية بهدف تحديد مصادر دافعية الأفراد للعمل. ركّز ماسلو على مفهوم الحاجات، واقترح تصنيفها في شكل هرم يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بالحاجات العليا، على النحو التالي:

• تحقيق الذات

• الحاجة للتقدير

• الحاجات الاجتماعية

• حاجات الأمان

• الحاجات الفيزيولوجية

ووفقاً لهذه النظرية، لا يقتصر دور التكوين على إشباع الحاجات الدنيا فقط، بل يمتد إلى الحاجات العليا أيضاً. فالحصول على الأجر، أو الترقية، أو تحقيق التقدير داخل المؤسسة، كلها جوانب مرتبطة بإتقان

العمل، وهو ما يتحقق من خلال التكوين الفعّال الذي يُنمّي الكفاءة والمهارات . كما أن التكوين يساهم في

إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات، حيث يُمكن الفرد من تطوير قدراته، وتعزيز ثقته بنفسه، واكتساب

مكانة مهنية مرموقة، مما ينعكس إيجاباً على دافعيته وإنتاجيته.

ورغم أهمية هذه النظرية، فقد واجهت بعض الانتقادات، منها:

- أن الفرد قد يسعى لإشباع حاجات متعددة في آن واحد، وليس وفق ترتيب هرمي صارم.
- أن تصنيف الحاجات إلى خمس فئات قد يكون مبالغاً فيه، وكان بالإمكان اختزالها في مجموعتين: مادية ومعنوية.
- أن إشباع الحاجات الدنيا لا يضمن الانتقال إلى الحاجات العليا، بسبب اختلاف الأفراد وتباين أولوياتهم.
- لم تُقدّم النظرية تفسيراً واضحاً لسلوك الفرد بعد إشباع جميع الحاجات.

(بونويقة، 2022، ص ص. 33-36)

3 - أهمية التكوين :

يُعد التكوين عنصراً أساسياً في تطوير قدرات الفرد وتحسين أداء المؤسسة، ويمكن إبراز أهميته من خلال

ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **البعد الوظيفي** : يهدف التكوين إلى تمكين الفرد من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بفعالية، مما يساهم في تحسين الكفاءة الفردية وتحقيق الأهداف المهنية.
- **البعد التنظيمي** : يُنفذ التكوين بشكل منهجي ومنظم، ليس فقط لتطوير المهارات، بل أيضاً لتعديل اتجاهات التفكير والسلوك بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة. وقد أشار "مورينو مينلجير" إلى أهمية توظيف المعارف المكتسبة في التعامل مع المواقف التربوية والمهنية. (بن حفيظ، زايدي، 2022، ص.

(16-15)

- **البعد الاستمراري :** يُعد التكوين عملية مستمرة تستجيب للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، ما يسمح للفرد بمواكبة المستجدات في بيئة العمل، ويضمن بقاء المؤسسة في موقع تنافسي.
- وإلى جانب ذلك، تظهر أهمية التكوين من خلال مساهمته في:
- تمكين العاملين من التكيف مع التغيرات التقنية والمهنية.
- تحسين الإنتاجية وجودة الأداء داخل المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في مسارات تطويرية.
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم العام. (بلحاجي، 2019، ص. 152)
- **من منظور المؤسسة، يُعد التكوين استثماراً استراتيجياً، إذ يُسهم في:**
- رفع الكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والموارد.
- التكيف مع المستجدات التقنية عبر تحديث المعارف والمهارات.
- تحقيق استقرار وظيفي وتحسين صورة المؤسسة لدى محيطها. (إبراهيمي، حميدة، 2005، ص. 245-246)

(246)

أما بالنسبة للفرد، فإن التكوين:

- يفتح آفاقاً جديدة للتطور المهني.
 - يُكسبه معارف وسلوكيات تلائم بيئة العمل.
 - يعزز من قدرته على التفاعل الإيجابي مع زملائه.
 - يزيد من التزامه وانتمائه للمؤسسة. (زقندري، 2016، ص. 4)
- وبالتالي، فإن التكوين لا يُعتبر نشاطاً ثانوياً، بل يمثل ركيزة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية وتعزيز الفعالية التنظيمية.

4 - أنواع التكوين :

نظرًا لتعدد حاجات المؤسسات وتباين الأهداف المرجوة من التكوين، ظهرت تصنيفات متعدّدة له، تختلف باختلاف المعايير المعتمدة. وفيما يلي أبرز أنواع التكوين كما وردت في الأدبيات التربوية والإدارية:

✦ التكوين حسب الزمان:

- **تكوين قبل الخدمة** : يتم قبل التحاق الفرد بالعمل، ويهدف إلى تزويده بالمعارف والمهارات الأساسية، وغالبًا ما يتم في مراكز التكوين.
- **تكوين أثناء الخدمة** : يُوجّه إلى العاملين الذين التحقوا فعليًا بالعمل، ويهدف إلى تطوير مهاراتهم أو تكييفهم مع مهام جديدة.

✦ التكوين حسب المكان:

- **تكوين داخلي** : يتم داخل المؤسسة باستخدام مواردها ومكوّناتها التنظيمية.
- **تكوين خارجي** : يُنظم خارج المؤسسة، وغالبًا ما تستعين فيه بمراكز متخصصة أو خبراء من خارجها.

✦ التكوين حسب الهدف :

- **تكوين لتجديد المعلومات** : يأتي استجابة للتغيرات التقنية والتنظيمية، ويهدف إلى تحديث المعارف.
- **تكوين لتنمية المهارات** : يركز على رفع كفاءة الموظف في أداء مهامه، خاصة في حالات الترقية أو تغيير المنصب.
- **تكوين سلوكي** : يستهدف تعديل الاتجاهات وتنمية السلوكيات المهنية الإيجابية بالتعاون والانضباط، والتقليل من الممارسات السلبية مثل سوء المعاملة أو استغلال السلطة.

(بوقطف، 2014، ص 26-27)

كما قدّم تريسي (2004) تصنيفًا أكثر تفصيلًا للتكوين، قسّمه إلى ستة أنواع رئيسية:

- **التكوين عند بداية الخدمة** : يشمل البرامج التمهيدية التي تساعد الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل واكتساب المهارات الأساسية.
 - **التكوين العلاجي** : يهدف إلى معالجة أوجه القصور في أداء الموظف من خلال دعم مهاراته أو تصحيح معارفه.
 - **التكوين المتقدم (لزيادة الكفاءة)** : يُستخدم لتحسين أو توسيع أو تحديث الكفاءات.
 - **إعادة التكوين** : يُقصد به استبدال المهارات القديمة بمهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العمل الحديثة.
 - **التكوين المتعدد الجوانب** : يُركّز على إعداد أفراد ذوي مهارات متنوعة تمكّنهم من أداء عدة مهام.
 - **تكوين العودة إلى العمل** : يُخصّص للأشخاص العائدين إلى وظائفهم بعد انقطاع طويل.
- (ساسى، 2020، ص 37)

5- أهداف التكوين :

يسعى التكوين إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة التي تصبّ في إطار تطوير أداء المؤسسة ورفع كفاءة المورد البشري. وتتمثل أبرز هذه الأهداف في تقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكويين، وتمكينهم من إنقائ مهامهم بأعلى درجة من الفعالية، من خلال التدريب على أساليب عمل جديدة تسهم في تحسين الجودة وتسريع الإنجاز. كما يسعى التكوين إلى خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمؤسسة، وذلك عبر تنمية الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية نحو العمل، بما يعزز الانتماء التنظيمي ويرفع من الروح المعنوية للموظفين. (بركان، 2024، ص.305)

وانطلاقاً من هذه الأهداف العامة، يمكن تصنيف أهداف التكوين إلى أربعة أنواع رئيسية، تختلف باختلاف الغايات المراد تحقيقها، وهي:

- **الأهداف الاعتيادية :** تهدف إلى المحافظة على الكفاءة التشغيلية المعتادة، وتشمل تكوين الموظفين الجدد، وتأهيل المشرفين على تطبيق مناهج العمل الحديثة، بالإضافة إلى تنظيم برامج تنشيطية تدعم القدرات والمهارات القائمة دون توسيعها إلى آفاق جديدة. وتكمن أهمية هذه الأهداف في ضمان استمرارية الأداء التنظيمي وفق المعايير المحددة.
- **أهداف حل المشكلات :** تركز على معالجة المشكلات العملية التي تعيق سير العمل داخل المؤسسة. ويتم تحقيق ذلك من خلال تحليل أسباب التعثر، وتنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين القادرين على تجاوز العقبات وتحسين الإتقان والإنجاز.
- **الأهداف الابتكارية :** تُعنى بتطوير الأداء التكويني إلى مستويات إبداعية تتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية، وتسهم في رفع جودة الخدمات أو المنتجات وخفض التكاليف. ويتطلب هذا النوع من الأهداف برامج خاصة لصقل المهارات الابتكارية، مثل إدارة الوقت والتواصل الفعال.
- **الأهداف الشخصية :** تعبر عن الطموحات الفردية للموظفين، كالسعي نحو الترقية أو تطوير الذات، حيث يُمكن التكوين الأفراد من وضع أهداف شخصية وتحقيقها ضمن المسار الوظيفي، مما يسهم في تعزيز الرضا المهني والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. (بوعبد الله، 2018، ص27-28)

6 - أساليب التكوين :

أولاً: أسلوب المحاضرة :

تُعد المحاضرة من الوسائل الفعالة والأقل تكلفة في إيصال كمّ كبير من المعلومات لعدد كبير من المتعلمين في وقت واحد. ويتميّز بعض الأشخاص بقدرتهم على التعلم عبر الاستماع أكثر من القراءة، مما يجعل هذا الأسلوب مناسباً لهم. ومع أن المحاضرة تسهم في تبسيط المفاهيم وتعزيز الفهم، إلا أن تأثيرها يكون محدوداً في بناء مهارات عملية أو ترسيخ القيم والاتجاهات ما لم تُتبع بأنشطة تطبيقية.

ويعتمد نجاح المحاضرة على مدى قدرة المحاضر على جذب انتباه الحضور والتفاعل معهم. وغالباً ما تحقق نتائج أفضل مع الأفراد ذوي الذكاء المتوسط وما فوق. كما تُستخدم المحاضرات بشكل فعال عند تقديم مفاهيم أساسية، أو عند تعريف الموظفين الجدد بتاريخ المؤسسة وأنظمتها، مما يُعزز شعورهم بالانتماء والولاء لها.

ثانياً: النشرات والكتيبات :

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى إصدار نشرات ومطبوعات بهدف توعية موظفيها وتزويدهم بالمعلومات. إلا أن توزيع هذه المواد لا يضمن قراءتها، حيث تشير بعض الدراسات إلى ضعف الإقبال على القراءة لدى فئة كبيرة من الأفراد. ففي إحدى الدراسات الأمريكية، تبين أن قسماً كبيراً من الناس يقتصرون على قراءة مواد ترفيهية كأخبار الرياضة والقصص المصورة، في حين لا يقرأ كثيرون مجلات أو كتباً بانتظام، ويفقد كثير من خريجي الجامعات عادة القراءة بعد التخرج.

هذا الواقع يشير إلى أن الاعتماد على النشرات وحدها قد لا يكون كافياً لنشر المعرفة أو إحداث التأثير المطلوب، ما لم تُقدّم بأسلوب مشوق وتُعزز بوسائل أخرى تدعم الفهم والتفاعل.

(شيباني، 2010، ص.41)

ثالثاً : تمثيل الأدوار :

"هو أسلوب جديد يمثل سلوكاً تمثلياً حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة".
(عبد العزيز، خلفون، 2016، ص.215)

رابعاً : دراسة الحالة :

يُستخدم أسلوب دراسة الحالات في التكوين لمعالجة مواقف واقعية تواجه المؤسسة، مثل انخفاض المبيعات. يتم عرض حالة حقيقية على المتكون، ويُطلب منه تحليلها واقتراح حلول لها، مما يساعد على ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي.

يمر هذا الأسلوب بعدة مراحل: تحديد المشكلة بدقة، مناقشتها بشكل جماعي، تحليلها بموضوعية، وتوفير بيئة مناسبة للنقاش بعيداً عن التأثيرات الشخصية.

ورغم فعاليته في تنمية مهارات حل المشكلات، إلا أنه قد يكون مكلفاً ويحتاج إلى تكامل مع أساليب تكوينية أخرى لضمان أفضل النتائج.

خامساً : تمرين المحاكاة (نمذجة السلوك) :

تُعد تمارين المحاكاة من بين أكثر أساليب التكوين تطوراً وفعالية، رغم ارتفاع تكاليفها. تقوم فكرتها على تقليد بيئة العمل الواقعية، حيث يوضع المتكون في ظروف مماثلة لوظيفته، ويقوم المدرب بتوجيهه أثناء أدائه للمهام.

يُستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع في ميادين مثل الطيران، إذ تتيح أجهزة المحاكاة للمتكون (كالطيار) تجربة مواقف حرجة دون تعريضه أو المؤسسة لمخاطر حقيقية، مما يمنحه فرصة التعلم من الأخطاء دون تبعات فعلية.

لكن استخدام المحاكاة يتطلب توفر مجموعة شروط، منها:

- أن تكون الأداة واضحة ومصممة بشكل جيد.
- أن تعكس الواقع بدقة.
- أن تسمح بالنقاش والنقد.
- أن تكون مفهومة لجميع المتكونين.

• أن تتناسب مع قدرات المتكون الذهنية والعلمية.

باختصار، أسلوب المحاكاة يُعد وسيلة فعالة لاكتساب المهارات من خلال التجربة الفعلية، بشرط توفر

الإمكانات المناسبة. (بوكفوس، 2006، ص.87)

7 - معوقات التكوين :

واجه عملية التكوين في المؤسسات عدداً من التحديات التي تؤثر سلباً على فعاليتها وتحدّ من قدرتها على

تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى عدة مستويات، من أبرزها:

✦ ضعف التخطيط وقلة المعلومات :

يعد غياب التخطيط الإستراتيجي من أبرز المعوقات التي تعرقل نجاح برامج التكوين، حيث لا تستند

هذه البرامج أحياناً إلى تشخيص دقيق لاحتياجات المتكونين، مما يؤدي إلى تنظيم دورات لا تتماشى

مع واقع العمل أو متطلباته الفعلية.

✦ فهم خاطئ لوظيفة التكوين :

لا تزال بعض الإدارات تعتبر التكوين مجرد وسيلة لكسر الروتين أو تهدئة الموظفين المرهقين نفسياً،

بدل النظر إليه كأداة فعّالة لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء. هذا التصور الخاطئ يفرغ العملية

التكوينية من محتواها المهني.

✦ الاهتمام الشكلي بالتكوين :

تكتفي بعض المؤسسات بقياس مدى "نجاح" التكوين من خلال عدد الدورات المنجزة أو مقدار

الإنفاق السنوي، دون تقييم حقيقي للأثر الميداني أو التغيير الفعلي في أداء الأفراد، مما يُحول

التكوين إلى نشاط روتيني يخلو من القيمة العملية.

✦ محدودية الموارد والإمكانات :

في بعض الحالات، يعيق ضعف الميزانية المخصصة للتكوين، أو قلة الكفاءات التدريبية المؤهلة، تنفيذ برامج فعّالة، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة أو ذات الموارد المحدودة.

✦ ضعف المتابعة والتقييم :

عدم وجود آليات دقيقة لقياس أثر التكوين بعد تنفيذه يمثل عائقاً أساسياً، حيث لا تتم مراقبة مدى تطبيق الموظفين لما تعلموه، ولا يُبنى على نتائج سابقة لتطوير البرامج مستقبلاً.

(الحاطم، بوقرص، 2019، ص.65)

8 - تحديات التكوين :

انطلاقاً من اعتبار التكوين استثماراً في رأس المال البشري، فإنه يواجه مجموعة من التحديات التي تسعى المؤسسات إلى تجاوزها، وأبرزها:

- التطور التكنولوجي السريع وزيادة حدة المنافسة الدولية، مما يفرض على المؤسسات التكيف السريع باستمرار.
- ضعف مهارات الأفراد، ما يتطلب برامج تكوينية مكثفة ومخصصة.
- ارتفاع تكلفة التكوين، مما يطرح تساؤلات حول كيفية تقليص المصاريف وتحقيق أكبر عائد ممكن.
- مقاومة الأفراد أو الجماعات للتغيير، مما يجعل من الضروري العمل على تغيير الاتجاهات والسلوكيات.
- عدم وضوح الاحتياجات الفعلية المستقبلية للمؤسسة، مما قد يؤدي إلى إعداد برامج لا تستجيب للتطورات القادمة.
- غياب الربط بين التكوين والخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وخاصة في ما يتعلق بالرؤية بعيدة المدى.

- عدم اعتماد أساليب حديثة في التكوين، تجعل منه أداة ديناميكية تسهم في تحسين الأداء الشامل.
- غياب النظرة الوقائية، حيث يقتصر التكوين في بعض الأحيان على معالجة مشكلات حالية، دون الاستعداد لما قد يحدث مستقبلاً.

كل هذه التحديات تشكل عقبات أمام الإدارة في سبيل تنفيذ برامج تكوين ناجحة وفعّالة. وأي محاولة لإطلاق برنامج تكويني دون معالجة هذه الجوانب، ستكون محفوفة بالصعوبات، وقد لا تحقق النتائج المرجوة

(عبد السلام محمد، 2015، ص.6)

خلاصة :

يُعد التكوين أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير مواردها البشرية، وتحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل المتجددة. فمن خلال التكوين، تتمكن المؤسسة من تحسين الأداء الفردي والجماعي، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وقد تبين من خلال هذا الفصل أن التكوين لا يقتصر فقط على الجانب المهني أو المهاري، بل يشمل أبعادًا متعددة كالثقافية، الاجتماعية، والسلوكية، مما يضيف عليه طابعًا تكامليًا في بناء الكفاءات. كما أن تنوع أساليبه وتعدد نظرياته يجعله أداة مرنة وفعالة يمكن تكييفها حسب طبيعة كل مؤسسة وظروفها. ورغم الأهمية البالغة للتكوين، إلا أن تطبيقه يواجه جملة من المعوقات، سواء كانت تنظيمية، مالية، أو بشرية، مما يستدعي تبني إستراتيجية مدروسة تتضمن تخطيطًا محكمًا، وموارد كافية، وتقييمًا دوريًا للبرامج التكوينية، قصد ضمان فعاليتها وتحقيق الأثر المرجو منها.

إن الاستثمار في التكوين لم يعد خيارًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها تحديات العصر، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات العمل على تعزيز ثقافة التكوين المستمر، باعتباره الطريق الأمثل نحو تنمية رأس المال البشري و تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

المقدمة

- 1 - تعريف الأداء الوظيفي
- 2 - نظريات الأداء الوظيفي
- 3 - أنواع الأداء الوظيفي
- 4 - أهمية الأداء الوظيفي
- 5 - محددات الأداء الوظيفي
- 6 - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 7 - تقييم الأداء الوظيفي

الخاتمة

تمهيد :

يُعد الأداء الوظيفي من الجوانب الأساسية التي تعكس مدى كفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه بفعالية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، حيث تسعى المؤسسات باستمرار إلى رفع مستوى أداء موظفيها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه، واستعراض أبرز النظريات التي تناولته، بالإضافة إلى مناقشة محدداته والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب تقييمه. ويساعد هذا التناول في بناء فهم أعمق للأداء الوظيفي، بما يُمكن من تطوير ممارسات واقعية تساهم في تحسين أداء الأفراد وتعزيز فاعلية المؤسسة ككل .

1 . تعريف الأداء الوظيفي :

أولاً: الأداء لغةً :

جاء في المعجم الوسيط أن الفعل "أدى" يعني: قام بالشيء، وأدى الدين: قضاه، وأدى الصلاة: قام بها في وقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه.

أما "الأداء" فهو مصدر "أدى" ويعني التلاوة أو التأدية.

وفي اللاتينية، يُقابل الأداء لفظ *performare* الذي يعني "إعطاء الشيء شكله الكامل"، ومنها اشتق

المصطلح الإنجليزي *Performance* الذي يدل على "إنجاز العمل" أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم

أهدافه"، وهو نفس المعنى الوارد في قاموس *Petit Larousse* (أرفيس، 2018، ص.478) .

ثانياً: الأداء اصطلاحاً :

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية في مجال التسيير، إلا أنه لم يحظ بتعريف موحد بين الباحثين.

ويمكن تلخيص أبرز التعريفات كما يلي:

- يعرّف مرنيز وسعودي الأداء الوظيفي بأنه: "التزام الموظف بمتطلبات الوظيفة المسندة إليه، والمواظبة على مواعيد العمل، ومراعاة السلوكيات المهنية والأخلاقية داخل المنظمة، فضلاً عن تحمّل مسؤولياته الوظيفية" (مرنيز، سعودي، 2020، ص.94)
- أما الهاني فيُعرف الأداء بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، في انسجام مع مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال درجة إتمام المهام الموكلة إليه، باعتبار الأداء سلوكاً قابلاً للقياس" (الهاني، 2018، ص.25).
- ويضيف ثوماس جيلبرت تمييزاً هاماً، إذ يفرّق بين:
 - السلوك: ما يقوم به الأفراد من أعمال.
 - الإنجاز: ما يبقى من نتائج بعد التوقف عن العمل.
 - الأداء: هو التفاعل بين السلوك والنتائج، أي أنه مجموع الاثنين معاً. (بوشمال، 2018، ص.91).
- ويرى ناصر قاسيمي أن الأداء يتمثل في: "مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويُقاس الأداء الجيد من خلال عدة عوامل منها: المعنويات المرتفعة، التكوين الجيد، استخدام التكنولوجيا، تصميم المهام، تنظيم العمل، وقواعد السلوك الجماعي".
- كما يعرف بأنه: "درجة إتمام المهام المسندة للعاملين من خلال استيفاء مجموعة من الشروط الموضوعية كتوفر الجهود، القدرات، الوسائل، إدراك الدور، المهارات، والاستعدادات" (زريبي، 2014، ص.61)
- وأخيراً، يذهب بوخمخم وهروم إلى أن الأداء الوظيفي يُقاس من خلال المخرجات النهائية للوظيفة، من حيث الكم، والنوع، والتكلفة، خلال فترة زمنية معينة (بوخمخم، هروم، 2010، ص.56).

2 . نظريات الأداء الوظيفي :

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة، كونه يعكس مدى فعالية الموظف في القيام بمهامه. وقد اهتم الباحثون بتفسير العوامل التي تؤثر فيه من خلال مجموعة من النظريات المتنوعة. تساعد هذه النظريات على فهم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل وتحسين أساليب إدارتهم لتحقيق أفضل النتائج .

نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، الذي لاحظ أن كثيراً من الجهد البشري يُهدر في المصانع بسبب غياب التنظيم العلمي للعمل. فحاول من خلال دراساته أن يحدد الطريقة الأمثل لإنجاز المهام بأقل وقت وجهد ممكن، مستنداً إلى ملاحظات دقيقة وتحليلات زمنية لحركات العمال. وقد دعا تايلور إلى تقسيم العمل وتخصيص المهام بوضوح بين الإدارة والعمالين، مع اعتماد أسس وقوانين واضحة بعيداً عن الارتجال. كما اهتم بتوحيد الإجراءات وقياس الأداء بطريقة دقيقة لزيادة الإنتاجية. هذا التوجه العلمي والمنهجي لا ينعكس فقط على كفاءة المؤسسة، بل يسهم أيضاً في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد، إذ يمنحهم وضوحاً في المهام، ويقلل من الهدر في الجهد، ويخلق بيئة عمل أكثر تنظيماً تدفعهم نحو تحقيق نتائج أفضل بأقل مجهود.

ورغم ما تقدمه من مزايا في تنظيم العمل ورفع الكفاءة، فإن نظرية الإدارة العلمية لم تخلُ من العيوب، فقد وُجّهت إليها انتقادات عديدة، من أبرزها إهمال الجانب الإنساني في بيئة العمل، حيث ركزت بشكل مفرط على الكفاءة والإنتاجية وأغفلت احتياجات العامل النفسية والاجتماعية. كما أن التعامل مع الأفراد كأنهم آلات يُنتظر منهم فقط تنفيذ التعليمات، قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة التوتر والملل، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي على المدى البعيد. ولذلك، فإن التطبيق المفرط لهذه النظرية دون مراعاة الجوانب الإنسانية قد يُنتج بيئة عمل فعالة ظاهرياً، لكنها تفتقر إلى الدافعية والولاء الوظيفي الحقيقي. (بن)

محمد، 2018، ص.82-83)

نظرية العلاقات الإنسانية :

تُعدّ نظرية إلتون مايو (Elton Mayo) من النظريات الرائدة التي ساهمت في تطوير فهم أكثر عمقاً لسلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ولا سيما فيما يتعلق بمستوى أدائهم الوظيفي. وقد نشأت هذه النظرية من خلال دراسات وتجارب هاوتورن (Hawthorne Studies) التي أجراها "إلتون مايو" وزملاؤه في مصانع شركة ويسترن إلكتریک في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، خلال الثلاثينيات من القرن الماضي. أولاً: فقبل ظهور هذه النظرية، كان التركيز منصباً على العوامل المادية بوصفها المؤثر الرئيسي على الأداء، مثل: الأجور، الإضاءة، درجة الحرارة، فترات الراحة... إلى غير ذلك من الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل. غير أن هذه الدراسات أثبتت أن تحسين الظروف المادية لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء بشكل دائم أو مؤكد، مما دفع الباحثين إلى التساؤل عن وجود عوامل أخرى غير مادية تؤثر في إنتاجية العاملين.

ثانياً: كما أظهرت التجارب أن أداء العاملين لم يكن مرتبطاً فقط بالعوامل المادية، بل تأثر تأثراً كبيراً بالاهتمام الاجتماعي الذي أولي لهم خلال التجربة. فقد لاحظ الباحثون أن مجرد اهتمام المشرفين بالعاملات وإشراكهن في التجربة أدى إلى تحسن ملحوظ في الأداء. كما تبين أن كل عاملة كانت تتبع أسلوباً خاصاً بها في أداء المهام، وتقوم بتعديله باستمرار لتفادي الملل، وهو ما يشير إلى أن الحالة النفسية للفرد تؤثر مباشرة على جودة أدائه.

علاوة على ذلك، كشفت التجربة عن وجود جماعات عمل غير رسمية تنشأ بين العمال دون تدخل الإدارة، تؤثر بقوة في سلوكهم المهني، حيث تساهم هذه الجماعات في إرساء نوع من الدعم الاجتماعي والانتماء، وهو ما يساعد العامل على الشعور بالراحة، ويعزز بالتالي من أدائه.

ثالثاً: إفتترضت هذه النظرية أن العامل لا يُنظر إليه كمجرد آلة تنتج، بل ككائن اجتماعي ونفسي له حاجات متعددة، منها الحاجات النفسية (كالاحترام والتقدير) والاجتماعية (كالانتماء والتواصل)، وهي حاجات لا تقل

أهمية عن الحاجات المادية. وعليه، فإن الأداء الوظيفي لا يتوقف فقط على الحوافز المادية بل يتطلب أيضًا توفير مناخ عمل إنساني، يشعر فيه الفرد بأنه موضع تقدير ومشاركة .

وفي الأخير من خلال هذه النظرية، أصبح من الضروري على المؤسسات الانتباه إلى أهمية :

- إدماج العاملين في اتخاذ القرار .

- تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

- تشجيع الروح الجماعية .

- إرساء ثقافة الاحترام والتقدير داخل فرق العمل .

فكل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر في تحفيز الفرد وتحسين أدائه، بل وتزيد من ولائه للمؤسسة .

(الوافي، 2013، ص. 99-100)

نظرية X و Y :

تُعد نظرية دوغلاس مكجريغور من النظريات الأساسية التي توضح العلاقة بين تصورات المديرين للموظفين وأساليب الإدارة المتبعة، وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. تنقسم هذه النظرية إلى نموذجين متناقضين، هما نظرية X ونظرية Y ، واللذان يعتمدان على فرضيات مختلفة حول طبيعة ودوافع العاملين .

تفترض نظرية X أن الموظفين يميلون بطبيعتهم إلى الكسل، ويتجنبون تحمل المسؤولية، ويحتاجون إلى رقابة صارمة وتحفيز خارجي لضمان إنجاز العمل. وبناءً على هذه الافتراضات، يلجأ المدير إلى أساليب إدارية تركز على السيطرة والضغط، مما يخلق بيئة عمل متوترة تشوبها مظاهر عدم الثقة وقلة الحافز. نتيجة لذلك، يتأثر الأداء الوظيفي سلبًا، حيث يقل الالتزام ويضعف الإبداع وتراجع جودة العمل .

في المقابل، تفترض نظرية Y أن الموظفين يملكون دوافع داخلية للعمل، ويسعون لتحقيق الذات والمسؤولية

إذا ما توفرت لهم بيئة عمل مشجعة وداعمة. تشجع هذه النظرية على أسلوب إدارة يركز على المشاركة

والتمكين، مما يعزز من الحافز الذاتي، الالتزام، والابتكار بين العاملين. البيئة الإيجابية التي تنشأ من تطبيق هذه النظرية تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي . ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بفهم كيفية تأثير أنماط الإدارة المختلفة على ديناميكيات العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، حيث تؤدي الإدارة القائمة على نظرية Y إلى بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم التعاون والثقة بين الأفراد. كما تؤدي إلى تطوير مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم العام. أما الإدارة المبنية على نظرية X فتسهم في خلق بيئة عمل سلبية تحد من فرص النجاح المؤسسي . بناءً عليه، يُعتبر اختيار الأسلوب الإداري الملائم الذي يعزز تحفيز الذات ويعتمد على الثقة والاحترام من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات.

(Fahem, Menad, 2023, p. 143–144)

3 - أنواع الأداء الوظيفي :

يتعدد الأداء الوظيفي داخل المنظمات وتتنوع أنواعه تبعاً للمعايير المعتمدة في تصنيفه. ويُعد تحديد المعيار الأنسب لإبراز أبعاد الأداء إحدى الإشكاليات الرئيسية في الدراسات الإدارية. ونظراً لارتباط مفهوم الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية، يمكن تصنيفه وفق أربعة معايير أساسية :

▪ حسب معيار المصدر:

يقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- **الأداء الداخلي** : وهو الأداء الذي تساهم المنظمة في تشكيله بصورة مباشرة، ويشمل:
- **الأداء البشري** : ويرتبط بكفاءة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- **الأداء المالي** : ويعكس فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.
- **الأداء التقني** : ويتعلق بقدرة المنظمة على استغلال تجهيزاتها وأدواتها التقنية في العملية

الإنتاجية.

• **الأداء الخارجي (الظاهري) :** وهو الأداء المتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لسيطرة المنظمة،

كالتغيرات البيئية، أو الأزمات التي تصيب المنافسين، والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج

المنظمة.

▪ **حسب معيار الشمولية :**

ينفرد الأداء إلى :

• **الأداء الكلي :** ويمثل النتيجة النهائية لتكامل الموارد والجهود التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة.

• **الأداء الجزئي :** ويتعلق بالأداء على مستوى الوحدات أو الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، مثل الأداء

في وحدات الإنتاج، التسويق، أو تسيير الأفراد.

▪ **حسب المعيار الوظيفي :**

يرتبط هذا التصنيف بتقسيم الأداء وفق وظائف المنظمة الأساسية، ومنها:

• **أداء الوظيفة المالية :** ويُعنى بتوفير التمويل اللازم وتسيير الموارد المالية بكفاءة.

• **أداء وظيفة الإنتاج :** ويهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة وبتكلفة مناسبة.

• **أداء وظيفة التسويق :** ويركز على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين وترويج المنتجات بفعالية.

• **أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية :** ويعكس مدى كفاءة العنصر البشري في دعم أهداف المنظمة

وتحقيق التوازن بين متطلباتها ومهارات الأفراد.

• **أداء وظيفة التمويين :** ويتعلق بتوفير المواد والموارد بالشروط المثلى من حيث الجودة، السعر،

والتوقيت.

• **أداء وظيفة العلاقات العامة :** ويهتم ببناء علاقات إيجابية مع الأطراف ذات الصلة داخل المنظمة

وخارجها.

▪ حسب معيار الطبيعة:

يقسم الأداء وفقاً لطبيعته إلى :

• **الأداء الاجتماعي** : ويُعبر عن مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية، من خلال تحسين جودة

الخدمات، ودعم الفئات الهشة، وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

• **الأداء الاقتصادي** : ويقاس مدى كفاءة استخدام الموارد في دعم الاقتصاد الوطني، من خلال زيادة

الإنتاج والدخل القومي.

إن هذا التصنيف الشامل لأنواع الأداء الوظيفي يساعد على بناء تصور أكثر دقة وعمقاً لقدرات المنظمة في

تحقيق التوازن بين متطلباتها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي. كما يُعد أداة مهمة في تقييم فعالية الأداء

في إطار الأهداف الاستراتيجية والاجتماعية والاقتصادية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

(القاضي، 2022، ص. 122-124)

4 - أهمية الأداء الوظيفي :

تُولي المؤسسات أهمية كبيرة لمفهوم الأداء، ويمكن تناول هذه الأهمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. من الناحية النظرية:

يُعد الأداء محوراً جوهرياً في الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن معظم التوجهات والنظريات الإدارية

إشارات مباشرة أو غير مباشرة إلى الأداء، نظراً لكونه المؤشر الحقيقي لمدى فاعلية الاستراتيجية

المعتمدة، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. من الناحية التجريبية:

تبرز أهمية الأداء من خلال اعتماده في معظم الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الاستراتيجية،

حيث يُستخدم كمقياس لاختبار فاعلية السياسات والاستراتيجيات المختلفة ومدى تأثيرها على النتائج

التنظيمية.

3. من الناحية الإدارية:

تظهر أهمية الأداء أيضاً على المستوى العملي داخل المؤسسات، إذ يمثل أداة أساسية في توجيه قرارات الإدارة، وتحديد طبيعة التحولات التنظيمية، بناءً على نتائجه ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.

في ظل ما تواجهه المؤسسات من تحديات مستمرة في بيئة تتسم بالتقلب السريع، والتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، واتجاه متزايد نحو اقتصاد المعرفة، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على الأداء كمؤشر حقيقي على قدراتها، وإمكاناتها التنافسية، وموقعها في السوق. ومن خلال متابعة الأداء، تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعّالة، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين فاعلية العمليات وتحقيق التفوق. كما يُستخدم الأداء كأداة لتقييم مدى ملاءمة الخطط والسياسات مع الموارد البشرية والمادية، والكشف عن مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة، وكذلك قدرة العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة.

وبناءً على ما سبق، فإن الأداء يُعد أداة استراتيجية حيوية للكشف عن مستوى التقدم التنظيمي، وقياس النجاح في تحقيق الأهداف، مما يجعله محوراً أساسياً في أي عملية تطوير أو تحسين مؤسسي.

(جربي، 2018، ص.121)

5- محددات الأداء :

يُعتبر سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد ناتجاً عن تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر في كيفية أدائه لمهامه الوظيفية.

أولاً: الجهد المبذول :

يُعبّر هذا العامل عن مدى التزام الفرد واستعداده لبذل الطاقة والوقت من أجل إنجاز عمله. وهذا الجهد لا يكون عشوائياً، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدافعية الفرد، أي مدى تحفيزه الداخلي للقيام بالمهام. فكلما شعر الفرد بقيمة العمل وأهميته، زادت رغبته في الأداء، وبالتالي زاد الجهد الذي يبذله.

ثانياً: القدرات والخصائص الفردية :

وتشمل ما يمتلكه الفرد من مهارات، معارف، وخبرات سابقة، بالإضافة إلى سماته الشخصية التي تؤثر في طريقة تعامله مع متطلبات العمل. فالتحفيز وحده لا يكفي إذا لم يكن لدى الفرد الكفاءة المطلوبة، إذ أن فاعلية الجهد المبذول تتوقف على مدى ملاءمة هذه القدرات لطبيعة المهام.

ثالثاً: إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

ويقصد به فهمه لطبيعة العمل الذي يقوم به، وما يتضمنه من مهام ومسؤوليات، وكيفية تنفيذها. هذا الإدراك يشكل إطاراً ذهنياً يساعد الفرد على توجيه جهده وقدراته بالشكل الصحيح. وإذا كان لدى الفرد تصور واضح وصحيح عن عمله، فإنه سيكون أكثر قدرة على الإنجاز.

تتفاعل هذه العوامل الثلاثة لتشكّل ما يُعرف بسلوك الأداء، ويمكن تلخيص هذا التفاعل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

أي أن أداء الفرد يكون في أعلى مستوياته عندما تتكامل دافعيته مع قدراته ومع إدراكه لمهام عمله، وأي قصور في أحد هذه العناصر ينعكس سلباً على مستوى الأداء.

كما لا ينبغي إغفال أن كفاءة الفرد في أداء عمله تتأثر أيضاً بعاملين إضافيين لا يقلان أهمية، وهما:

1. **صفات الفرد الشخصية:** وتشمل قدرته على التعلم والعمل، إلى جانب رغبته ودوافعه وقناعاته تجاه

العمل .

2. **خصائص العمل والتنظيم:** مثل بيئة العمل، أنظمة المكافآت، أسلوب القيادة، ووضوح السياسات.

ومن هنا، فإن الأداء الوظيفي لا يتحدد فقط بعوامل داخلية تتعلق بالفرد، بل يتأثر أيضاً بظروف العمل

المحيطة به، مما يجعل فهم هذه العوامل ضرورة لتحسين الأداء وتطويره . (زربي، 2018، ص.74-75)

6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين:

أولاً : العوامل التي تتحكم فيها المنظمة :

وهي العوامل التي تقع ضمن نطاق إدارة المؤسسة ويمكن تحسينها لدعم الأداء، وتشمل:

التوجيه الوظيفي : عندما تُحدد الأهداف بوضوح ويتم توجيه الموظف بالشكل الصحيح، فإنه يكون أكثر قدرة

على تحقيق نتائج فعالة .

نظام المكافآت والمزايا : يشكل الحافز المعنوي والمادي عاملاً مهماً يدفع الموظف لتقديم أفضل ما لديه عند

توفر العدالة في التقدير .

التدريب والتطوير : تزويد الموظف بالمعارف والمهارات الملائمة من خلال برامج تدريبية فعالة يساهم في رفع

كفاءته وزيادة جودة الأداء .

الثقافة التنظيمية : بيئة العمل المبنية على الثقة والقيم الإيجابية تُحفز العاملين وتعزز انتماءهم، مما ينعكس

إيجاباً على أدائهم .

ثانياً: العوامل التي لا تتحكم فيها المنظمة :

وهي العوامل المتعلقة بالفرد نفسه أو بظروف خارجية يصعب على المؤسسة السيطرة عليها، وتشمل :

المهارات الفردية : تختلف من شخص لآخر وتشمل القدرات المكتسبة كالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية

والإدارية .

الدوافع الشخصية : مثل الطموح، الحماس، الالتزام الذاتي والرغبة في التميز، وهي محركات داخلية لأداء أفضل .

الظروف الشخصية : كالحالة الصحية أو الظروف الأسرية والاجتماعية، التي قد تؤثر على تركيز الموظف ومردوده .

الدعم الاجتماعي : الدعم الذي يتلقاه الموظف من زملائه أو رؤسائه يُعزز من استقراره النفسي ويساعده على تحقيق أداء أعلى .

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل ليست الوحيدة، فهناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي، مثل العوامل التكنولوجية، طبيعة العمل، نمط القيادة، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. لذلك، فإن تحسين الأداء يتطلب فهماً شاملاً لمجمل هذه المؤثرات والسعي لمعالجتها بطرق متكاملة (عصماني،2024،ص.191-193).

7- تقييم الأداء الوظيفي:

يُعد تقييم الأداء من العمليات الأساسية في بيئة العمل، ويُقصد به إصدار حكم موضوعي على أداء الموظف استناداً إلى ما أنجزه من مهام خلال فترة زمنية محددة. وتتم هذه العملية من خلال ملاحظة السلوك الوظيفي، وتحليل نتائج العمل، مع التركيز على جوانب التميز والقصور، وذلك بمقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً.

ولا تقتصر أشكال التقييم على النمط الفردي الذي يقوم به الرئيس المباشر فحسب، بل قد تتضمن تقييمات جماعية يشارك فيها عدد من المسؤولين أو الزملاء. كما تختلف طرق التقييم باختلاف السياسات المعتمدة داخل المؤسسات، فقد تكون كتابية أو شفوية.(بومناد، 2019، ص. 49)

وكما عرف تقييم الأداء بأنه "العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الفرد وتبيين مجالات تفوقه وتميزه فيها" (نقلًا عن (Murray M. Dalziel، كما عرّفه عبد الغفار حنفي بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقًا لما ينبغي له أن يؤدي".

(عزوز، 2016، ص.59)

ويمثل تقييم الأداء أداة ضرورية لفهم مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه، وتحديد احتياجاته التطويرية. كما يُسهم في تعزيز الشفافية وتحقيق العدالة في قرارات الترقية والمكافأة داخل المؤسسة.

أهمية تقييم الأداء :

يحظى تقييم الأداء باهتمام بالغ من قبل القيادات الإدارية والمسؤولين عن تسيير الموارد البشرية، إلى جانب اهتمام العاملين أنفسهم، نظرًا لما يترتب عليه من قرارات حاسمة تنعكس نتائجها سلبًا أو إيجابًا على مختلف المستويات التنظيمية.

على مستوى العاملين، يُعد التقييم أداة فعالة تساعدهم على التعرف على أوجه القصور في أدائهم والعمل على تصحيحها، كما يسهم في تنمية مهاراتهم وتعزيز فرصهم في الترقية والحصول على مكافآت وحوافز. ومن خلال عملية التقييم، يشعر الموظف بتقدير الإدارة لجهوده، مما يرفع من معنوياته ويزيد من دافعيته نحو الإنجاز. كما يتيح له التقييم:

- التكيف مع متطلبات المنصب الوظيفي.
 - الحصول على تغذية راجعة حول التوقعات المطلوبة منه من قبل مسؤوله المباشر أو المنظمة.
 - تعزيز التواصل الفعال بينه وبين رئيسه في العمل.
- ويُعتبر الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف لدى العامل، وتوجيهه نحو تحسين مستواه المهني.

أما على مستوى المنظمة، فيوفر تقييم الأداء معلومات دقيقة حول مستويات الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والعمل على معالجتها. كما يساعد في:

- الكشف عن الكفاءات غير المستغلة داخل المؤسسة.
 - تحديد العاملين الذين قد يكون من الأنسب نقلهم إلى وظائف تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم.
 - وضع أنظمة موضوعية للمكافآت والعلاوات والحوافز.
 - دعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط الأداء وتطويره، استنادًا إلى بيانات دقيقة وواقعية.
- ومن هذا المنطلق، فإن نتائج تقييم الأداء تُعدّ أحد الأسس التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها، لاسيما فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة وتوزيعها واتخاذ قرارات التوظيف والتدريب والترقية بشكل مدروس. (سودي، 2012، ص. 23-24)

طرق تقييم الأداء :

طرق تقييم الأداء تُعد طرق تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية التي يعتمد عليها المسؤولون في الحكم على كفاءة العاملين ومدى فعاليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم. وقد تنوعت هذه الطرق بين تقليدية وحديثة، كل منها يعتمد على أسلوب مختلف في التقدير، ويتميز في دقته وموضوعيته وملاءمته لطبيعة العمل. ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى قسمين رئيسيين: الطرق التقليدية، والطرق الحديثة.

"وفيما يلي سيتم عرض هذين القسمين بشيء من التفصيل، بدءًا بالطرق التقليدية، ثم الطرق الحديثة :

أولاً: الطرق التقليدية : تُعتبر الطرق التقليدية من أقدم الأساليب المستخدمة في تقييم

الأداء، وتتميز ببساطتها وسهولة استخدامها، إلا أنها غالبًا ما تعاني من بعض أوجه

القصور في الدقة والموضوعية .

✦ **طريقة التدرج البياني** : تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الموظف وفق مجموعة من المعايير

السلوكية والمهنية، مثل جودة العمل، كمية الإنتاج، التعاون، والالتزام بالمواعيد. ويُستخدم مقياس رقمي

متدرج يتراوح بين درجات منخفضة ومرتفعة، يحددها المشرف حسب تقديره الشخصي لأداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق، لكنها قد تكون عرضة للتحيز الذاتي وضعف الدقة.

✦ **طريقة الترتيب في هذه الطريقة** : يتم تصنيف الموظفين حسب أدائهم من الأفضل إلى الأقل كفاءة،

دون الاعتماد على معايير كمية محددة. وعلى الرغم من بساطتها، إلا أنها قد تظلم بعض الموظفين عند

تقارب مستويات الأداء، كما أنها تفتقر إلى تفسير دقيق للفروقات بين الأفراد .

✦ **طريقة قوائم المراجعة** : تقوم على إعداد قائمة تحتوي على عبارات أو أسئلة تتعلق بسلوك الموظف،

ويقوم المقيم بالإجابة بـ"نعم" أو "لا"، ثم تُمنح كل إجابة وزنًا معينًا يتم تحديده مسبقًا من قبل الإدارة. تُسهم

هذه الطريقة في توحيد عملية التقييم، لكنها قد لا تُعبر بدقة عن الجوانب النوعية

للأداء. (خبابة، بعجي، 2008، ص10).

✦ **طريقة مقارنة الأداء بالوصف الوظيفي** : يتم تقييم أداء الموظف من خلال مقارنته بالمعايير الواردة

في الوصف الوظيفي المعتمد، والذي يتضمن المهام الأساسية، أساليب التنفيذ، الأدوات المستخدمة،

والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة. وتُعد هذه الطريقة مناسبة لتقييم مدى التزام الموظف بمتطلبات وظيفته

بدقة.

✦ **طريقة اختبار الموظف** : تشبه هذه الطريقة نظام الاختبارات الأكاديمية، حيث تهدف إلى قياس

معرفة الموظف النظرية والعملية. وتتخذ ثلاث صور: الاختبار النظري (تحريري أو شفهي)، والاختبار

العملي، والمقابلة الشخصية التي تركز على تقييم المهارات الذهنية وسرعة الاستجابة. وتُستخدم هذه

الطريقة لتحديد مدى فهم الموظف لوظيفته ومهاراته في أداء المهام. (قصير، 2019، ص107)

✦ **طريقة الإدارة بالأهداف** : تعتمد هذه الطريقة على اتفاق مسبق بين الموظف والمشرف لتحديد

أهداف واضحة يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ويتم التقييم لاحقاً بناءً على مدى تحقق تلك

الأهداف. وتمتاز هذه الطريقة بتشجيع الموظف على المشاركة وتحفيزه نحو

الإنجاز. (بلوناس، لمجد، 2011، ص.165)

ثانياً: الطرق الحديثة ظهرت الطرق الحديثة لتقييم الأداء استجابة للحاجة إلى أساليب أكثر دقة

وموضوعية، تُراعي سلوكيات الموظف الفعلية في بيئة العمل، وتُساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة

أكبر.

✦ **طريقة مقياس التوقع السلوكي (BARS)** : تجمع هذه الطريقة بين أسلوب التدرج البياني والحوادث

الدرجة، حيث تُبنى أعمدة التقييم على سلوكيات فعلية تمثل الأداء الحقيقي في بيئة العمل، وتُصنف إلى

مستويات موصوفة بدقة. تُشارك فيها نخبة من ذوي الخبرة لتحديد الأبعاد السلوكية، مما يجعلها من

أكثر الطرق دقة، رغم أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في إعدادها .

✦ **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية (BOS)** : تركز هذه الطريقة على ملاحظة السلوكيات الفعلية

المتكررة للموظف، ويتم التقييم بناءً على عدد مرات حدوث السلوك خلال فترة محددة. وتُعد أكثر واقعية

من BARS لاعتمادها على مشاهدات حقيقية، لكنها قد تواجه صعوبات تطبيقية في بعض البيئات، لا

سيما في القطاع العام. (عوادي، 2025، ص.78)

✦ **طريقة البحث الميداني (Field Review)** : تعتمد على مقابلات مباشرة تُجرى بين مسؤولي إدارة

الأفراد والمشرفين، لجمع معلومات تفصيلية عن أداء الموظف دون الاعتماد على استمارات نمطية.

تُكتب نتائج هذه المقابلات في تقارير وصفية، مما يمنح هذه الطريقة مرونة عالية، إلا أن غياب

مشاركة الموظف في التقييم قد يُؤثر على موضوعيته، بالإضافة إلى استهلاكها للوقت .

بناءً على ما تقدم يتّضح أن طرق تقييم الأداء تتنوع في أساليبها ومجالات تطبيقها، ما بين طرق تقليدية تعتمد على التقدير العام والانطباع الشخصي، وطرق حديثة تسعى إلى تحقيق مزيد من الدقة والموضوعية من خلال التركيز على السلوك الفعلي والأهداف المحددة. ويُعد اختيار الطريقة المناسبة مسألة ترتبط بطبيعة الوظيفة والبيئة التنظيمية وأهداف التقييم، مما يستدعي من القائمين على التقييم مراعاة التوازن بين بساطة التطبيق وعمق النتائج المحصّلة. فالتقييم الفعّال لا يقتصر على رصد الأداء فحسب، بل يُسهم أيضًا في تطوير قدرات العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية. (بوكميش، 2010، ص. 114، 115)

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يمكننا التأكيد على أن الأداء الوظيفي يعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية داخل المؤسسات. من خلال فهم معايير الأداء، وتحديد الأهداف بوضوح، وتوفير البيئة المناسبة للتحفيز والتطوير، يمكن تحقيق نتائج إيجابية تؤثر بشكل مباشر على تقدم المؤسسة ونجاحها. كما أن المتابعة المستمرة والتقييم الدوري للأداء يساعدان على تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم مسيرة العمل وتزيد من فعالية الأفراد في أداء مهامهم. وبذلك، يظل الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي محورا رئيسيا لتحقيق النجاح المستدام في أي مؤسسة.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا - الدراسة الإستطلاعية

- 1 - أهداف الدراسة الإستطلاعية
- 2 - منهج الدراسة الإستطلاعية
- 3 - حدود الدراسة الإستطلاعية
- 4 - عينة الدراسة الإستطلاعية
- 5 - خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
- 6 - أدوات الدراسة الإستطلاعية
- 7 - الخصائص السيكمترية لإستبيان التكوين والأداء الوظيفي

ثانيا _ الدراسة الأساسية

- 1 - أهداف الدراسة الأساسية
- 2 - منهج الدراسة الأساسية
- 3 - حدود الدراسة الأساسية
- 4 - عينة الدراسة الأساسية
- 5 - خصائص عينة الدراسة الأساسية
- 6 - أدوات الدراسة الأساسية
- 7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

أولاً - الدراسة الإستطلاعية :

1 - أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- التعرف على ظروف الدراسة الأساسية.
- التأكد من صدق و الثبات أداة الدراسة .
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه .

2 - منهج الدراسة الإستطلاعية :

تم اعتماد المنهج الوصفي ، الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع .

3 - حدود الدراسة الاستطلاعية :

- الحدود الزمانية :

تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 2025/02/12 إلى 2025/02/20 .

- الحدود المكانية :

تمت الدراسة الاستطلاعية بمديرية الحماية المدنية لولاية عين تموشنت.

• تعريف المؤسسة محل الدراسة :

مديرية الحماية المدنية لولاية عين تموشنت، تعد وحدة إدارية ولائية تابعة للمديرية العامة للحماية المدنية، وتضطلع بمهام الوقاية ، التدخل ، والتكوين داخل الولاية ، ويقع مقرها بمدينة عين تموشنت ، وتضم عدة وحدات ومفتشيات إقليمية تغطي مختلف البلديات .

الحماية المدنية جهاز حكومي عمومي ، تابع لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية مكلف بحماية الأشخاص الممتلكات و الطبيعة مهامها تتطور باستمرار لمواكبة كل التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية و كذا النمو الديموغرافي في الوطن ، كما أنها تتميز بتنظيم إداري (التقني و العلمي) .

لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها (بن عليا شلاوة ، 2012 ص. 61)

يخضع تنظيم الحماية المدنية إلى قوانين جزء منها شبه عسكري و يعتمد على سلمية الرتب في هيكل الضباط و ضباط الصف و الأعوان العاملين و المجندين بصفة دائمة داخل الثكنات.

(ملخص 2011 الحماية الفصل الأول أحكام عامة المادة 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6)

التنظيم الإداري للحماية المدنية الجزائرية :

حسب المرسوم التنفيذي رقم 147-93 المؤرخ في 22/06/1993 يعتمد جهاز الحماية المدنية بالجزائر

على الركائز و الهياكل الإدارية بيانا :

*المديرية العامة للحماية المدنية الجزائرية :

يتأسس المديرية العامة ، المدير العام يساعده مديرين 02 يقومان بمهام التنسيق و المتابعة لمختلف الأنشطة

التي لا تدخل في إطار مهام هياكل المديرية العامة وأهم مهامها نذكر:

*تسيير و متابعة البريد و المواصلات

*تنسيق العلاقات الخارجية.

*إعداد الدراسات و التحليل و التلخيص.

*مهام الترجمة و تراجم

- و تتفرع المديرية العامة إلى 3 مديريات و هي كالتالي :

1 - مديرية الوقاية : مكلفة بدراسة و تحضير قواعد و مقاييس الأمن المطبقة في ميدان الوقاية و تثبيت

قواعد المراقبة ضد الأخطار الطبيعية و التكنولوجية الكبرى هذه المهام تتوزع على 3 مديريات هم (المديرية

الفرعية للدراسات و التنظيم. المديرية الفرعية للأخطار الكبرى .. المديرية الفرعية للإحصائيات و الإعلام).

2- مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات : مكلفة بدراسة الإسعافات و التعريف بوسائل التنظيم و قواعد

التنظيم و توزيع ذلك من خلال تنفيذ الإسعافات و متابعة عملها و نشاطها.

3 - مديرية الموظفين و التكوين : تتكلف بتسيير الموارد البشرية و تطبيق سياسات التكوين ودراسة البرامج البيداغوجية و تحديد شروط تطبيقها.

4 - مديرية الإمداد و المنشآت : مكلفة بتجهيز و متابعة و مراقبة انجاز برامج المنشآت و التجهيز و تقرر و تنفذ الاحتياجات المالية كما تسهر على صيانة المنشآت و التجهيزات الخاصة بالحماية المدنية .

4 - عينة الدراسة الإستطلاعية :

أجريت الدراسة الإستطلاعية على عينة من عمال مؤسسة الحماية المدنية بعين تموشنت حيث أن مجتمع الدراسة يتكون من 130 عامل ، وشملت العينة عل (30) عامل وتم إختيارهم بطريقة قصدية .

5- خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية :

❖ السن :

جدول رقم (1) : يبين توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	فئات السن
20.0%	6	من 20 إلى 25 سنة
23.3%	7	من 26 إلى 30 سنة
56.7%	17	من 31 فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفق الفئات العمرية الثلاث المحددة، والتي تشمل الفئة من (20 إلى 25

سنة)، ومن (26 إلى 30 سنة)، ومن (31 سنة فما فوق). وقد أسفرت النتائج عن ما يلي:

• بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و25 سنة ما نسبته 20.0% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 6 أفراد.

• أما الفئة العمرية الممتدة من 26 إلى 30 سنة، فقد مثلت 23.3% من العينة، أي 7 أفراد.

- في حين استحوذت الفئة العمرية التي تتجاوز 31 سنة فما فوق على النسبة الأكبر، والتي بلغت 56.7%، أي 17 فردًا.

6- أدوات الدراسة الاستطلاعية :

من أجل قياس متغيرات الدراسة، اعتمدت الباحثة استبيان يتضمّن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيري التكوين، والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى استبيان خاص بالبيانات الشخصية، يهدف إلى جمع بيانات وصفية عن أفراد العينة .

6-1) البيانات الشخصية:

طريقة ترميز الأوزان لمتغيرات البيانات الشخصية :

❖ متغير السن :

الجدول رقم (2) : يبين طريقة ترميز فئات السن

من 20 إلى 25 سنة	من 26 إلى 30 سنة	من 31 سنة فما فوق
1	2	3

❖ متغير الأقدمية :

الجدول رقم (3) : يبين طريقة ترميز فئات الأقدمية

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 12 سنة	من 12 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
1	2	3	4

2-6) إستبيان التكوين :

تم الإستعانة بهذا الإستبيان من مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري". اللك محمد الأمين ، يشمل 12 عبارة تهدف إلى استقصاء آراء موظفي المؤسسة حول عملية التكوين .

تكون الإجابة على فقرات الإستبيان وفق سلم ليكارت الثلاثي الدرجات كالاتي:

- غير موافق
- محايد
- موافق

جدول رقم(4): يبين طريقة إعطاء الأوزان لنمود إستبيان التكوين

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

3-6) إستبيان الأداء :

تم تصميم الاستبيان بالاستناد على دراسة من مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري". اللك محمد الأمين ، يضم 21 عبارة تقيس مختلف جوانب الأداء الوظيفي للعاملين .

تكون الإجابة على فقرات الإستبيان وفق سلم ليكارت الثلاثي الدرجات كالاتي:

- غير موافق
- محايد
- موافق

جدول رقم(5) :يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الإستبيان الأداء .

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

7- الخصائص السيكومترية لإستبيان التكوين والأداء الوظيفي :

✦ الخصائص السيكومترية لإستبيان التكوين :

أ- صدق الإتساق الداخلي لإستبيان التكوين :

جدول رقم(6) : يبين معامل إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس التكوين

معامل إرتباط برسون مع الدرجة الكلية	الفقرات	معامل إرتباط برسون مع الدرجة الكلية	الفقرات
**0.977	7	**0.977	1
**0.612	8	**0.977	2
**0.746	9	**0.977	3
**0.746	10	**0.977	4
**0.977	11	**0.977	5
**0.977	12	**0.977	6

** يوجد دلالة عند (0,01)

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5)، أن كل معاملات إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة عند

مستوى الدلالة (0,01) .

ب - ثبات إستبيان التكوين :

جدول رقم(7) : يبين معامل الثبات لإستبيان التكوين

الثبات	الفقرات
0.97	12

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) بأن معامل الثبات الكلي للإستبيان المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ

المحسوب بلغت 0.97 إذن يمكن الإطمئنان إليها، وبالتالي يمكن إستخدامه في الدراسة الحالية .

✦ الخصائص السيكومترية لإستبيان الأداء :

أ - صدق الإتساق الداخلي لإستبيان الأداء :

جدول رقم(8) : يبين معامل إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء

معامل إرتباط برسون مع الدرجة الكلية	الفقرات	معامل إرتباط برسون مع الدرجة الكلية	الفقرات
**0.799	11	**0.977	1
**0.799	12	*0.464	2
**0.977	13	**0.977	3
**0.977	14	**0.693	4
**0.977	15	**0.977	5
**0.977	16	**0.977	6
**0.977	17	**0.977	7
**0.977	18	**0.977	8
**0.977	19	**0.656	9
**0.977	20	**0.799	10
**0.977	21		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

** يوجد دلالة عند (0,01)

** يوجد دلالة عند (0,05)

نلاحظ من الجدول رقم (7)، أن كل معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01 لجميع الفقرات ما عدا الفقرة (2) التي دالة عند مستوى 0.05.

ب - ثبات إستبيان الأداء :

جدول رقم(9) : يبين معامل الثبات لإستبيان الأداء

الفقرات	الثبات
21	0.97

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) بأن معامل الثبات الكلي للإستبيان المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ المحسوب بلغت 0.97 إذن يمكن الإطمئنان إليها، وبالتالي يمكن إستخدامه في الدراسة الحالية .

ثانيا- الدراسة الأساسية :

(1) أهداف الدراسة الأساسية :

- تطبيق الإستبيان على العينة الأساسية بعد التأكد من صلاحيته .
- تحليل البيانات إحصائيا .
- التحقق من صحة فروض الدراسة .

(2) منهج الدراسة الأساسية :

إعتمدت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة، سواء من حيث أهدافها أو من حيث التحقق من صحة فرضياتها.

(3) حدود الدراسة الأساسية :

▪ الحدود الزمانية :

تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة بين 2025/02/23 إلى 2025/03/20 .

▪ الحدود المكانية :

تمت الدراسة الاستطلاعية بمديرية الحماية المدنية لولاية عين تموشنت .

(4) عينة الدراسة الأساسية :

بلغت عينة الدراسة الأساسية 80 عاملا تم إختيارهم بطريقة قصدية .

(5) خصائص عينة الدراسة الأساسية :

✓ السن :

جدول رقم 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

النسبة المئوية	العدد	فئات السن
21.3 %	17	من 20 إلى 25 سنة
22.5 %	18	من 26 إلى 30 سنة
56.3 %	45	من 31 فما فوق
100 %	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة، ينقسم إلى ثلاث فئات عمرية.

حيث أن الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة بلغت نسبتها 21.3% من إجمالي العينة (عددهم 17)، تليها

الفئة من 26 إلى 30 سنة بنسبة 22.5% في حين شكّلت الفئة العمرية 31 سنة فما فوق النسبة الأكبر

بين المشاركين، حيث بلغت 56.3% من العينة، أي ما يعادل 45 من أصل 80.

جدول رقم 11 : توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

النسبة المئوية	العدد	فئات السن
13.8%	11	أقل من 5 سنوات
30.0%	24	من 6 إلى 12 سنة
37.5%	30	من 13 إلى 19 سنة
18.8%	15	من 20 فما فوق
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11)، نلاحظ أن معظم المشاركين في الدراسة لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم. أكبر نسبة كانت من الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم بين 13 و 19 سنة، وعددهم 30 شخصًا، أي حوالي 37.5% من إجمالي المشاركين. يليهم من لديهم خبرة بين 6 و 12 سنة، وكانوا 24 شخصًا بنسبة 30% أما المشاركون الذين تتجاوز خبرتهم 20 سنة، فبلغ عددهم 15 شخصًا، أي ما يعادل 18.8% وأخيرًا، هناك فئة لديها خبرة أقل من 5 سنوات فقط، وعددهم 11 مشاركًا، وهي الفئة الأقل تمثيلًا بنسبة 13.8% هذا التوزيع يبيّن أن أغلب المشاركين يمتلكون خبرة متقدمة، وهو أمر إيجابي لأنه يعني أنهم مرّوا بتجارب عملية طويلة يمكن أن تضيف قيمة حقيقية لإجاباتهم في الدراسة.

(6) أدوات الدراسة الأساسية :

تم استخدام نفس الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الإستطلاعية .

(7) الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية :

للتعامل مع نتائج الدراسة الإستطلاعية والدراسة الأساسية استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

✦ معامل ارتباط بيرسون (pearson).

✦ معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) .

✦ تحليل التباين (anova) .

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة

ومناقشتها

❖ عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها :

1 - عرض نتائج الفرضية الأساسية:

H1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت .

HO : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت

الجدول رقم : (12) يوضح نتائج معامل الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي

التكوين	المتغير المستقل
	المتغير التابع
** 0.80	الأداء الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.80^{**}) وهو دال عند مستوى معنوية 0.01. تشير هذه النتيجة إلى أن التكوين يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الحماية المدنية. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغيرين.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج دراستنا وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت، حيث بلغ معامل الارتباط (0.80^{**}) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى أن التكوين الفعال يسهم بشكل

لموس في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تطوير كفاءاتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

هذه النتيجة تتسجم مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التكوين والأداء، حيث أوضحت دراسة بوقطف (2014) أن التكوين أثناء الخدمة يُعد وسيلة فعالة

لتطوير القدرات والمهارات المهنية، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء الفردي

والجماعي. كما دعمت دراسة بودوح (2015) هذه الفرضية، حيث بيّنت أن التكوين المتواصل

في المؤسسات الصحية يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعارف

والكفاءات التقنية اللازمة، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب تجديدًا مستمرًا

للمهارات.

وينفس السياق، توصلت دراسة عبيدة وقوجيل (2020) إلى أن التكوين يُعد من أبرز العوامل

التي تؤثر في رفع كفاءة الموارد البشرية، بشرط أن يكون ملائمًا لاحتياجات العاملين ومتوافقًا

مع طبيعة المهام المنوطة بهم. هذا يبرز أهمية التشخيص المسبق لاحتياجات التكوين وملاءمة

محتواه مع الواقع المهني للفئة المستهدفة.

ورغم ما سبق، فإن بعض الدراسات الميدانية كشفت عن نتائج أقل إيجابية بخصوص العلاقة

بين التكوين والأداء، مما يعكس أن هذه العلاقة ليست دائمًا خطية أو مضمونة. فمثلًا، أظهرت

دراسة بوشليق (2016) أن برامج التكوين داخل المؤسسة لم تحقق الأهداف المرجوة في

تحسين الأداء، وذلك نتيجة لعدة عوامل، من بينها غياب التقييم الدوري، والتركيز على الجانب النظري دون التطبيق العملي، مما أدى إلى ضعف في تجسيد الكفاءات المكتسبة ميدانياً .

كذلك، بيّنت دراسة مختاري وبن جفال (2023) أن التكوين المستمر في القطاع العمومي لا يكون دائماً فعالاً، خاصة عندما لا يتماشى محتوى التكوين مع متطلبات العمل الفعلية، أو في حالة غياب آليات المتبع والمرافقة بعد انتهاء التكوين. فعدم وجود سياسة واضحة لتوظيف مكتسبات التكوين داخل بيئة العمل يحدّ من أثره الإيجابي على الأداء .

انطلاقاً من مجمل هذه المعطيات، يمكن القول إن نتائج دراستنا تعزز التوجه العام الذي يؤكد وجود علاقة طردية موجبة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة تظل مشروطة بعدة عوامل هيكلية وبيداغوجية. فنجاح برامج التكوين لا يعتمد فقط على تنظيم الدورات أو المدة الزمنية، بل يتطلب مقاربة شمولية تتضمن تخطيطاً دقيقاً، وتنفيذاً ملائماً، وتقييماً مستمراً، بالإضافة إلى إشراك المستفيدين في تحديد الأولويات التكوينية.

عليه، فإن المؤسسات، خاصة تلك التي تنشط في قطاعات حيوية مثل الحماية المدنية، مطالبة بوضع سياسة تكوين واضحة المعالم، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المهام، وتضمن استدامة التكوين ومتابعة أثره على الأداء. فهذا من شأنه أن يسهم في تحقيق فعالية أكبر في الأداء ويضمن استخداماً أمثل للموارد البشرية في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة.

- نتائج الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى :

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت تعزى لمتغير السن ؟

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت تعزى لمتغير السن ؟

الجدول رقم : (13) يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للفروق وفق متغير السن

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.282	1.287	2.708	2	5.416	بين المجموعات
		2.104	77	161.971	داخل المجموعات
			79	167.387	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (13) لتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

فعالية التكوين تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.287) عند مستوى دلالة

(0.282)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه، فإن الفروق في فعالية التكوين

بين الفئات العمرية ليست ذات دلالة إحصائية، ما يشير إلى أن السن لا يؤثر تأثيرًا ملحوظًا على تقييم

فعالية التكوين. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنفي وجود فروق معنوية،

ورفض الفرضية البديلة (H1) .

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى :

هدفت هذه الفرضية إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فعالية التكوين تعزى لاختلاف

الأعمار لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت، وذلك انطلاقًا من افتراض أن المراحل العمرية قد

تؤثر على تصورات الأفراد لبرامج التكوين، ومدى استفادتهم منها، واستعدادهم للتفاعل معها .

وللتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، الذي أظهر عدم وجود

فروق معنوية إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في تقييمهم لفعالية التكوين، مما يُشير إلى أن متغير

السن لم يكن له تأثير ملحوظ على إدراك أفراد العينة لأهمية التكوين أو مدى فعاليته.

إن هذه النتيجة تعني أن مختلف فئات العمر داخل المؤسسة تُقيم برامج التكوين بدرجة متقاربة، وهو ما يمكن

تفسيره بعدة اعتبارات؛ أبرزها أن برامج التكوين المُعتمدة على مستوى المديرية تُقدّم بشكل موحد دون تمييز

حسب الفئة العمرية ، مما يجعل الخبرات المكتسبة وأسلوب العرض عامًا لا يستهدف خصائص عمرية

محددة، بل يُخاطب جميع الفئات على قدم المساواة. كما أن الطابع شبه العسكري لمؤسسة الحماية المدنية قد

يفرض نوعًا من التوحيد في المسارات المهنية والتكوينية، بحيث يخضع الجميع لنفس النوع من التكوين،

بصرف النظر عن خلفياتهم العمرية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شربي بشير (2021)، التي أُجريت على موظفي جامعة ورقلة،

حيث لم تُظهر النتائج فروقًا دالة في الأداء الوظيفي تعزى للعمر. وقد فسّر الباحث ذلك بأن التكوين الموجه

للموظفين داخل المؤسسات العمومية غالبًا ما يتم تقديمه وفق منهجية موحدة لا تميز بين الأعمار، مما

يجعل أثر السن على تقييم فعالية التكوين محدودًا أو غير محسوس .

وفي الاتجاه ذاته، دعمت دراسة سلاطنية بلقاسم (2018) هذه النتيجة من زاوية منهجية، حيث أوضح أن

التكوين المهني في الجزائر لا يُبنى بالضرورة وفق تشخيص دقيق للاحتياجات الخاصة بكل فئة (بما في ذلك

الفئة العمرية)، بل يُستخدم في كثير من الأحيان كأداة اجتماعية للحد من البطالة أو كسياسة عامة دون

مراعاة الخصوصيات الفردية، وهو ما يضعف إمكانية رصد فروق مرتبطة بالعمر في نتائج التكوين أو

تقييمه.

ومع ذلك، لا يمكن تعميم هذه النتيجة في المطلق، إذ أظهرت بعض الدراسات نتائج مغايرة. فقد توصلت

دراسة فاضل فايزة وبلال لبنة (2024)، التي تناولت أساتذة التعليم المتوسط، إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في جودة الأداء تعزى لمتغير السن، حيث حققت الفئات الأكبر سنًا معدلات أداء أعلى، وهو ما أرجعته الباحثتان إلى تراكم الخبرة، والاستفادة المتواصلة من التكوين، والقدرة على التكيف المهني . كما أشار لبسيس عماد (2018) في دراسته حول جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي إلى أن الأساتذة الأكبر سنًا يُبدون توجهاً أعلى نحو التقاعد المبكر، وهو ما ارتبط بانخفاض دافعيتهم نحو التكوين وعدم رضاهم عن مضمونه أو جدواه، ما يشير إلى أن العمر قد يكون عاملاً مؤثراً ولكن بطرق معقدة تتداخل فيها الدافعية والرضا الوظيفي والخبرة المهنية.

بناءً عليه، يُمكن القول إن أثر السن على تقييم فعالية التكوين ليس ثابتاً، بل يتغير حسب السياق المؤسسي، طبيعة القطاع، محتوى التكوين، ودرجة ملاءمته لاحتياجات الفئات المختلفة .وفي حالة مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت، فإن الطابع التنظيمي الموحد، وتوجيه البرامج التكوينية بشكل جماعي لجميع الأعمار دون تكييف فردي، قد يكون أحد الأسباب الأساسية التي أدت إلى تلاشي الفروقات العمرية في التقييم. وهو ما يدفع إلى التساؤل :هل يُمكن أن تُصبح فعالية التكوين أكثر ارتفاعاً لو تم تصميم البرامج بطريقة تُراعي الفروقات العمرية والخبرات المتباينة؟ سؤال قد يشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية تُعنى بتطوير أساليب التكوين داخل المؤسسات ذات الطابع النظامي.

الفرضية الفرعية الثانية :

H1:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت تعزى لمتغير الأقدمية ؟

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين

تموشنت تعزى لمتغير الأقدمية ؟

الجدول رقم : (14) يوضح تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للفروق وفق متغير الأقدمية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.408	.977	2.072	3	6.217	بين المجموعات
		2.121	76	161.170	داخل المجموعات
			79	167.387	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (13) لتحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين تُعزى لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.977) عند مستوى دلالة (0.408)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبذلك فإن الفروق بين العمال باختلاف سنوات الأقدمية في تقييم فعالية التكوين ليست فروقًا معنوية من الناحية الإحصائية، ما يشير إلى أن متغير الأقدمية لا يحدث تأثيرًا جوهريًا في هذا السياق. بناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1).

- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية :

هدفت هذه الفرضية إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية التكوين لدى عمال مديرية الحماية المدنية بعين تموشنت، تُعزى لاختلاف سنوات الأقدمية في العمل. وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وهو من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين. وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.977) عند مستوى دلالة (Sig = 0.408) ، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وبناءً عليه، تُرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق، ويُقبل الفرض الصفري الذي يفيد بعدم وجود فروق دالة إحصائية في فعالية التكوين تعزى لمتغير الأقدمية.

تشير هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة أو مدة الخدمة لدى الأعوان والعاملين لا تؤثر بشكل جوهري في إدراكهم لفعالية التكوين أو استفادتهم منه. ويُحتمل أن يكون ذلك راجعاً إلى اعتماد المؤسسة على برامج تكوينية موحدة تُقدم لكافة العمال بغض النظر عن مستوى أقدمتهم، أو إلى تصميم التكوين بشكل عام يستهدف إكساب مهارات تتعلق بطبيعة العمل نفسه لا بتجارب الموظفين السابقة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة لادي بديعة (2023)، التي أجريت على عمال مديرية الحماية المدنية بولاية تيبازة، حيث أكدت أن فعالية التكوين تتوقف بالأساس على مدى ملاءمته لطبيعة العمل الاستعجالي والميداني، دون تسجيل فروق تُعزى لاختلاف سنوات الأقدمية. وقد فسرت الباحثة ذلك بكون طبيعة المهام الميدانية تفرض احتياجات تدريبية موحدة وشبه دائمة لجميع الأعوان، بصرف النظر عن عدد سنوات الخبرة لديهم.

كما دعمت هذه النتيجة دراسة عميري رشيد وماريف منور (2023)، التي أبرزت دور جودة التكوين في تحسين أداء الموظفين، خاصة حين يُصمم التكوين وفق حاجات حقيقية تتبع من واقع الممارسة المهنية. وقد أشار الباحثان إلى أن تكيف المحتوى التكويني مع التحديات اليومية التي يواجهها العاملون أهم بكثير من عدد سنوات الخبرة، حيث لم يُسجل فرق يُذكر في الاستفادة من التكوين حسب الأقدمية، مما يدعم فكرة أن البرامج الجيدة تصلح لجميع الفئات.

ومن خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن فعالية التكوين لا ترتبط فقط بعوامل شخصية كالأقدمية، بل تتعلق بعوامل تنظيمية وبيداغوجية أهم، مثل جودة محتوى البرنامج، طرق تقديمه، ومدى ارتباطه الفعلي بطبيعة المهام الموكلة إلى العاملين. كما أن البرامج الموحدة قد تساهم في تقليص الفوارق بين الموظفين القدامى والجدد، مما يُفسر تقارب مستويات تقييمهم لفعالية التكوين.

انطلاقاً من هذه النتائج، يُوصى القائمون على إعداد وتصميم البرامج التكوينية بضرورة اعتماد منهجية تحليل الاحتياجات الفعلية لجميع فئات العاملين، وتطوير محتوى ت كويني مرن يمكن تكييفه بحسب مستويات الخبرة. كما يُستحسن اعتماد التكوين المستمر كآلية استراتيجية لضمان بقاء كفاءة جميع الأعوان محدثة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم في بيئة العمل التي تتسم بالمخاطر والتعقيد في قطاع الحماية المدنية. ففعالية التكوين لا تُقاس فقط بعدد الدورات أو زمن الخدمة، بل بمدى انسجام البرنامج مع تحديات الواقع المهني اليومي.

الخاتمة

خاتمة :

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وما تم استخلاصه من نتائج في الجانب الميداني للدراسة، يمكن التأكيد على أن التكوين يشكل ركيزة أساسية في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، لاسيما في القطاعات الحساسة التي تتطلب درجة عالية من الجاهزية والانضباط مثل قطاع الحماية المدنية. فقد أظهرت المعطيات أن التكوين لا يقتصر على كونه نشاطاً وظيفياً تكميلياً، بل يُعد أداة استراتيجية تسهم في بناء القدرات المهنية للعاملين، وتعزيز كفاءاتهم، وتحسين جودة أدائهم.

لقد بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التكوين المستمر تحقق مردودية أكبر، سواء من حيث فعالية أداء العاملين، أو من حيث تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالعامل الذي يستفيد من برامج تكوين منتظمة وشاملة يصبح أكثر قدرة على فهم طبيعة مهامه، وأكثر مرونة في التعامل مع المستجدات، كما تزداد دافعيته وتحفيزه الداخلي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وعلى جودة الخدمات المقدّمة.

ومن جهة أخرى، أوضحت نتائج الدراسة أن ضعف التكوين أو غيابه يُفضي إلى آثار سلبية متعددة، من بينها: تدني الكفاءة، كثرة الأخطاء، ضعف التفاعل مع التغيرات التنظيمية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ما يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة وعلى صورة خدماتها لدى الجمهور. وعليه، فإن تبني سياسة تكوين فعّالة ومبنية على تشخيص دقيق لاحتياجات العاملين يُعد أمراً بالغ الأهمية لضمان تطوير الموارد البشرية ورفع قدراتها التنافسية. ولا يقتصر ذلك على الجانب المعرفي أو المهاري فقط، بل يتجاوز إلى ترسيخ ثقافة مهنية قائمة على التعلم المستمر، والتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة، والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، يصبح من الضروري أن تجعل الأخيرة من التكوين جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيتها العامة، ليس فقط لتحقيق أهدافها قصيرة المدى، بل لضمان استمراريتها وتكيفها مع المتغيرات على المدى البعيد.

توصيات الدراسة :

(1) التوصيات العلمية :

✦ إجراء المزيد من الدراسات حول التكوين وربطه بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام

التنظيمي، أو التحفيز، نظرًا لأهمية الموضوع في تطوير أداء الموارد البشرية .

✦ القيام بدراسات معمّقة تكشف عن المصادر الحقيقية التي تؤثر في فعالية التكوين داخل

المؤسسات، وكيفية انعكاسه على أداء العاملين .

(2) التوصيات العملية :

✦ الاهتمام بوضع خطط تكوين مستمرة ومتكيفة مع احتياجات العاملين الفعلية، لضمان تحسين أدائهم

✦ توفير بيئة عمل داعمة تتيح للعاملين تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف خلال التكوين بسهولة

وفاعلية .

✦ اعتماد آليات لتقييم أثر التكوين بانتظام، للوقوف على نقاط القوة والضعف وتطوير البرامج

التكوينية وفقًا لذلك .

قائمة المراجع

❖ قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

إبراهيمي عبد الله، و حميدة المختار. (2005). دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، (7)، 243-258. رصدت من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/49617>:

أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. مجلة التغير الاجتماعي، (6)،

جامعة بسكرة، الجزائر. رصدت من: <https://asjp.cerist.dz/en/article/80784>

أسامة، مرنيذ، أيوب، سعودي. (2020). التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات

الرياضية. مجلة التحدي، (2)12، 91-102. رصدت من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/120393>:

بحري، صابر. (2018). تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. مجلة طنبة، (1)1

رصدت من: <https://asjp.cerist.dz/en/article/122703>.

بركان، أسماء. (2024). تنمية التكوين لتأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. مجلة

الاقتصاد، (2)15، 303-314. رصدت من: <https://asjp.cerist.dz/en/article/252861>

بلحاجي، أمينة. (2019). التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري. مجلة التنمية البشرية،

(1)11، 143-160. رصدت من: <https://asjp.cerist.dz/en/article/83482>

بلوناس، عبد الله، و بوزيدي، لمجد. (2011). تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال. أبعاد

اقتصادية، (1)1، 174-155. رصدت من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59373>

بن حفيظ، شافية، زايدى، فتيحة. (2023). واقع التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية .المجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا،(4)3 رصدت من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/214041>:

بن محمد، إيمان. (2018). أثر الضغوط على الأداء الوظيفي للعاملين. أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت، سكيكدة .رصدت من :

بويكر، عبد القادر. (2023). تدريب الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر .أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.رصدت من :

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9494>

بوخمم، عبد الفتاح، وهروم، عز الدين. (2010). "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات - (CPG) قسنطينة". مجلة الاقتصاد والمجتمع،

العدد 6، ص 51-59 رصدت من : <https://asjp.cerist.dz/en/article/2741>

بودوح، غنية. (2013). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.رصدت من :

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/1202>

بودويرة، الطاهر، حموي، نور الهدى. (2016). دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2 .ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات، مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة (ص. 21). جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2.رصدت من :

<https://www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp-content/uploads/sites/7/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84-%D8%A8%D9%88%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%B1%D8%A9.pdf>

بوسعدة، قاسم. (2011). تكوين المعلمين وإشكاليته .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني،

<https://asjp.cerist.dz/en/article/5099>: 295-317رصدت من

بوشليق، الأمين. (2021). دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في

الآبار،مذكرة ماستر منشورة. جامعة ورقلة.رصدت من :

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/9438>

بوشمال، عبد الـغني. (2025). دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة حالة المديرية

الجهوية الصناعية، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة 02 أوت 1955 - سكيكدة.رصدت من :

<https://fsecg.univ-skikda.dz/doctorat/bouchemal.pdf>

بوقطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية:

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة رسالة ماجستير منشورة، جامعة خنشلة، الجزائر

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/25558>

بوكفوس، هشام. (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية

بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة ماجستير منشورة. جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية

والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.رصدت من :

<https://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ABOU2265.pdf>

بوكميش، لعلى. (2010) . طرق تقييم أداء العاملين .مجلة الحقيقة، 9(4)، 92-124.رصدت من

[https://asjp.cerist.dz/en/article/70236:](https://asjp.cerist.dz/en/article/70236)

بومناد، سرف الدين . (2019). ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر "وحدة وهران" («URNO» ERENAV "أطروحة دكتوراه منشورة.

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.رصدت من :

<https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/handle/123456789/1261>

بونويقة، نصيرة. (2022). تنمية الموارد البشرية.نواصري للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر.

<https://num.univ-msila.dz/DWE/public/attachements/2023/03/15/ktab-tnmy->

<almoard-albshrypdf-5p4vd0ma1678918953.pdf>

جربي، عبد الحكيم. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف .أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات

عباس سطيف 1، الجزائر.رصدت من :

<http://dspace.univ->

<setif.dz:8888/jspui/bitstream/123456789/2015/1/th%C3%A9se%20en%20pdf.pdf>

الحاطم، أسماء، و بوقرص، خديجة. (2019). دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في

المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل ، مذكرة ماستر منشورة . جامعة محمد الصديق

بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جيجل، الجزائر.رصدت من :

<http://dspace.univ->

<jjel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2689/%D8%AF%D9%88%D8%B>

<1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86%20%D9>

%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%20%D8%A7
%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%88
%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%20%D9%84%D9%84%D8%B9%D9%85
%D8%A7%D9%84%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8
%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

حمودي، ضاوية، بوساحة، نجاه. (2022). دور التدريب في تحسين الفعالية التنظيمية للعامل داخل المؤسسة:
دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة. رصدت من :

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/30707>

خبايه، عبد الله، بعجي، سعاد. (2008). تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:
دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية
والتسيير والعلوم التجارية، (1)1، 117-94. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/13513>

خلفون، فضيلة، عبد العزيز، سلمى عشبة. (2016). التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات
العمومية: دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة. مجلة الزائر للعلوم القانونية
والسياسية، (1)1، 228-211. رصدت من : <https://asjp.cerist.dz/en/article/110336>

دكومي منير، و جيدور حاج بشير. (2022). أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في
الشركات الجزائرية: دراسة حالة شركة باتيسيم المغير، مجلة المنهل الاقتصادي، (2)5، 348-337 .

<https://asjp.cerist.dz/en/article/203391>

دولي، لخضر. (2011). سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتسيير،

<https://asjp.cerist.dz/en/article/203391>: (1)10، 321-303. رصدت من :

زريبي، أحلام . (2014). إستراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء: دراسة

ميدانية بمؤسسة سوناطراك - نشاط المصعب ،مذكرة ماجستير منشورة. جامعة وهران، كلية العلوم

الاجتماعية.رصدت من :<https://ds.univ-oran2.dz:8443/handle/123456789/3858>

زريبي، أحلام . (2018). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك - نشاط

تميع وتكرير البيتروكيماويات ، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، كلية العلوم

الاجتماعية.رصدت من :<https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/handle/123456789/1674>

زغود، سهيل،زياني، بلقاسم. (2020). أثر استخدام التكنولوجيات الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية

التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.مجلة الاقتصاد الصناعي، 10(1)، 186-207.

زقندري، حورية. (2016). دور التكوين في تحسين أداء المنظمة .مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،

4(7)، 157-170.رصدت من :<https://asjp.cerist.dz/en/article/119739>

ساسى، فضيلة. (2020). دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة . المجلة الأكاديمية للبحوث

والدراسات، 5(2)، 4-30.رصدت من :<https://asjp.cerist.dz/en/article/143010>

سلاطينية، بلقاسم. (2001). سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر .مجلة العلوم

الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 10 (10)، 127-143.رصدت من

:<https://asjp.cerist.dz/en/article/48958>

سودي، عائشة. (2012). دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة

حالة .مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 .رصدت من :[http://biblio.univ-](http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/123456789/13229/1/SOUDDI_AICHA.pdf)

[alger.dz/jspui/bitstream/123456789/13229/1/SOUDDI_AICHA.pdf](http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/123456789/13229/1/SOUDDI_AICHA.pdf)

شربي، بشير. (2021). الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة .مجلة الواحات للبحوث والدراسات،

14(1)، 123-140.رصدت من :<https://asjp.cerist.dz/en/article/171608>

شعبان، سميرة. (2019). دور التكوين في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمديرية التربية – ولاية قلمة

رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة. رصدت من : [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/4425/1/%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D8%A8%D9%86%20%D8%B4%D8%B9%D8%A8%D8%A7%D9%86.pdf)

[guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/4425/1/%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/4425/1/%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D8%A8%D9%86%20%D8%B4%D8%B9%D8%A8%D8%A7%D9%86.pdf)

[%B1%D8%A9%20%D8%A8%D9%86%20%D8%B4%D8%B9%D8%A8%D8%A7](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/4425/1/%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D8%A8%D9%86%20%D8%B4%D8%B9%D8%A8%D8%A7%D9%86.pdf)

[%D9%86.pdf](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/4425/1/%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%B1%D8%A9%20%D8%A8%D9%86%20%D8%B4%D8%B9%D8%A8%D8%A7%D9%86.pdf)

شيباني ، فوزية. (2010). دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي. شهادة ماجستير

منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر. رصدت من :

<https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ACHI3533.pdf>

عاشور، عبد السلام محمد بلقاسم . (2015). عملية التدريب: التحديات وعوامل النجاح .مجلة التنمية

البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية،(1)1، بدون صفحات. رصدت من :

https://www.misd.tech/wp-content/files_mf/jhdesr/010106.pdf

عباس ، جميلة. (2021). دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية ، أطروحة

دكتوراه منشورة ، الجزائر. رصدت من :

[https://dspace.univ-](https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8301/1/%D8%B3.1566.33.pdf)

[alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8301/1/%D8%B3.1566.33.pdf](https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8301/1/%D8%B3.1566.33.pdf)

عبيدة، سعاد، قوجيل، سهام. (2020). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وزارة

الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (2)14، 491-510.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/119306>

عوادي، وفاء. (2025). عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة: أهدافها، خطواتها وطرقها، أخطاؤها والصعوبات التي تواجهها. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 5(2)، ص. 72-87. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/262837>

عزوز، محمد. (2016). تطوير أداء الموظفين في الإدارة الرياضية على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الموظفين بإدارة المركب الرياضي أول نوفمبر 54 - ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية. رصدت من :

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9384>

عميري، رشيد، و مارييف، منور. (2023). أثر جودة التكوين على الأداء: دراسة ميدانية بمفتشية أقسام الجمارك بتلمسان. مجلة التنمية البشرية والبيئة، 9(1)، 77-95.

رصدت من : <https://asjp.cerist.dz/en/article/223720>

فاضل، فايزة، ولبنة، بلال. (2024). دور التكوين في تحقيق السلامة المهنية للعمال: دراسة استكشافية على عمال الحماية المدنية بولاية معسكر. مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، 4(2)، 78-91. رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/251036>

قاضي، عبد الحكيم. (2022). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج. رصدت من :

<https://dspace.univ-bba.dz/items/018bb42b-b14a-4980-9a0c-a2f5f5d24c2a>

قصير، بن عودة، و مختار، يوب. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الآيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية، غليزان . مجلة تنمية الموارد البشرية،(11).رصدت من <https://asjp.cerist.dz/en/article/83480>:

لاذي، بديعة .(2023). أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية تيبازة .مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية،(1)8، 57.رصدت من <https://asjp.cerist.dz/en/article/219716>:

لبسيس، عماد. (2018). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاتجاهات نحو التقاعد المبكر لدى أساتذة التعليم الثانوي .مجلة العلوم الاجتماعية، (15)، 140-123.رصدت من <https://asjp.cerist.dz/en/article/69926>:

اللك،محمد الأمين . (2020). دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة حالة الرقابة المالية لولاية بسكرة. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة.رصدت من <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/17202>:

مختاري، وليد،بن جفال، أ يمن. (2023). دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العمومي. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.رصدت من : <https://repository.univ-msila.dz/server/api/core/bitstreams/91775649-912e-4174-906a-5417bff9aeef/content>

نورالدين، عصامي. (2024). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي: دراسة حالة الجامعة الجزائرية . أطروحة دكتوراه. جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.رصدت من :

<http://dspace.univ-skikda.dz:4000/handle/123456789/982>

الهاني ، عاشور. (2018). أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة . رصدت من :

<http://thesis.univ->

[biskra.dz/4676/1/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D9%88%D8%](http://biskra.dz/4676/1/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D9%88%D8%AD%D8%A9%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9.pdf)

AD%D8%A9%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9.pdf

الوافي، الطاهر. (2013). التحفيز وأداء الممرضين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية

صالح- بمدينة تبسة ، مذكرة ماجستير منشورة. جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

رصدت من :

<https://www.univ->

[constantine2.dz/files/Theses/Sociologie/Magistere/%D8%A7%D9%84%D8%B7%](http://constantine2.dz/files/Theses/Sociologie/Magistere/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%87%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%8A%20.%D9%85%D8%A7%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1.pdf)

[D8%A7%D9%87%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%81%](http://D8%A7%D9%87%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%8A%20.%D9%85%D8%A7%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1.pdf)

[D9%8A%20.%D9%85%D8%A7%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1.](http://D9%8A%20.%D9%85%D8%A7%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1.pdf)

pdf

يحياوي، عبد القادر، مولودي، عبد الغاني. (2022). دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في

المؤسسات الاقتصادية.مجلة مجاميع المعرفة، 8(1)، 21-01رصدت من :

<https://asjp.cerist.dz/en/article/188187>

المراجع باللغة الأجنبية :

Achouak Chouchane, Hanène Louati, & Sami Boudabbous. (2017). La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie. *Recherches en Sciences de Gestion*, (120), 75–97.

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-75?lang=fr>

Hanane Fahem , Samira Menad, S. (2023). The sociology of job performance in the theory of Douglas McGregor. *Algerian Journal of Human and Social Sciences*, 7(2), 137–150.<https://asjp.cerist.dz/en/article/239831>

M. Praveen Kuma,r P. Raman. (2024). A study on effectiveness of training and development in employees’ performance at Emmori Mobility Solutions. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(6), 705–711.

<https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE6/IJRPR29705.pdf>

Atul Kumari. (2021). Role of training in improving employees’ performance. *International Journal of Economic and Business Review*, 9(3), March 2021.

https://eprajournals.com/jpanel/upload/1025pm_3.EPRA%20JOURNALS-6553.pdf

Ananthalakshmi Mahadevan. Ming Hsiang Yap (2019). Impact of training methods on employee performance in a direct selling organization, Malaysia. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(10), Series I, 7–14.

<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol21-issue10/Series-1/B2110010714.pdf>

الملاحق

الملحق رقم : 01: إستبيان الدراسة



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب و اللغات

قسم العلوم الاجتماعية

سنة ثانية ماستر



تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد .

أخي عون الحماية المدنية الفاضل، في إطار قيامنا بإعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم نضع بين يديك مجموعة من العبارات راجيا منك مساعدتنا بالإجابة التي ترونها مناسبة ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وأن إجابتك لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

ضعالعلامة (X) في المربع الخاص بخيارك :

البيانات الشخصية :

2. الأقدمية :

1. السن :

أقل من 5 سنوات

من 20 إلى 25 سنة

من 6 إلى 12 سنة

من 26 إلى 30 سنة

من 12 إلى 20 سنة

من 31 إلى فما فوق

من 20 فما فوق

موافق	محايد	غير موافق	العبارات
			تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظف عند التحاقك بمنصبك
			طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة دورية
			المناصب العليا هم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة

			يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المؤسسة
			تنتهج المؤسسة أساليب متنوعة في التكوين
			مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل
			التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة
			تسمح المؤسسة لموظفيها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي و الأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية
			تؤثر محدودية تمويل التكوين على أداء المؤسسة
			الدورات التكوينية التي سبق الالتحاق بما حققت لك الترقية في منصبك
			التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم
			للتكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين
			تهتم المؤسسة بتكوين موظفيها وتطوير كفاءاتهم
			تتظر المؤسسة لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار
			توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات لأداء عملك
			قدراتي المعرفية والمهنية الحالية كافية لانجاز مهمتي بكفاءة وفعالية
			يساهم الاتصال المباشر داخل المؤسسة في زيادة فعالية الموظفين
			يشعر المتكونين بأنهم تحصلوا على قيمة إضافية من العملية التكوينية
			ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر و أسعى لتنفيذها
			ألتزم بأداء مهمتي و واجباتي وأحافظ على أوقات العمل
			أتبادل مكتسبات البرامج التكوينية مع زملائي من أجل الاندماج مع فرق العمل
			من الضروري تعديل السلوكيات و توجيه كل الجهود في العمل داخل المؤسسة
			يولي الموظفون أهمية بالغة للإخلاص و إتقان العمل

			ابذل كل جهدي الجسدي و المعرفي من اجل انجاز مهمتي
			استعمل مهارتي بطريقة صحيحة و بسرعة متناهية
			يساعد التكوين على تخصيص الوقت لأداء نفس العمل
			يبادرالموظفين ذاتيا بإتمام العمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي
			انجاز المهام الموكلة في الوقت المحدد قانونا
			يتم تقييم أدائك من طرف المسؤول المباشر في المؤسسة
			يساهم تقييم الأداء في تصحيح أخطائي أثناء قيامي بمهمتي
			يتم معالجة الأخطاء و تعديل سلوك من خلال التقييم الدوري لتحقيق أهداف المؤسسة
			تعمل المؤسسة على تقييم الأداء من اجل تحسينه بما يتماشى مع أهدافها
			الدورات التكوينية التي سبق و تم الالتحاق بما حققت الأهداف المعلن عنها لمؤسستك

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم : 02 : رخصة التربص



عين تموشنت في / /

رقم: 004 / ك.ا.ل.ع / ج.ب.ب.ع.ع / 2025

رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة: مديرية الحماية المدنية لعين تموشنت

الطالب (ة): محمد بن إيمان

تاريخ ومكان الميلاد: 29.1.1995 بوهران

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص: 12.1.2025 ل 31.3.2025

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكل إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تقبلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.

المسؤول البيداغوجي

المؤسسة المستقبلة

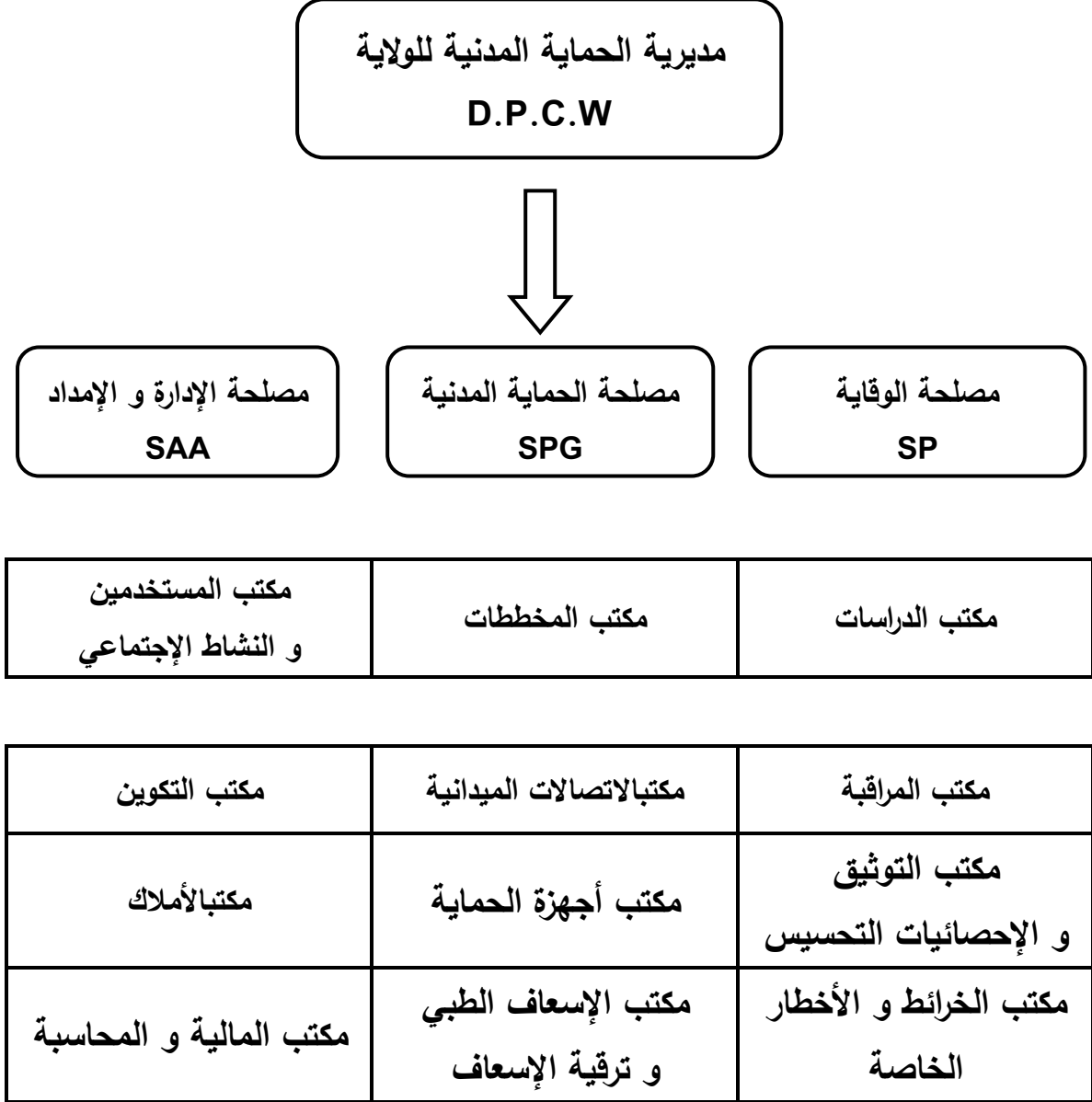


سني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

الحماية المدنية
م. بن سالم



الملحق رقم : 04 : الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية



الملحق رقم : 04 : نتائج الدراسة حسب مخرجات spss

ثبات التكوين :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,977	12

ثبات الأداء الوظيفي :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,978	21

توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن :

سن الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى 25 سنة	6	20,0	20,0	20,0
من 26 الى 30 سنة	7	23,3	23,3	43,3
من 31 سنة فما فوق	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية :

الأقدمية الخاصة بالموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
من 6 الى 12 سنة	9	30,0	30,0	43,3
Valid من 13 الى 19 سنة	13	43,3	43,3	86,7
من 20 سنة فما فوق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

سن الموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى 25 سنة	17	21,3	21,3	21,3
Valid من 26 الى 30 سنة	18	22,5	22,5	43,8
من 31 سنة فما فوق	45	56,3	56,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية

الأقدمية الخاصة بالموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	11	13,8	13,8	13,8
من 6 الى 12 سنة	24	30,0	30,0	43,8
Valid من 13 الى 19 سنة	30	37,5	37,5	81,3
من 20 سنة فما فوق	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

نتائج معامل الارتباط بين التكوين والأداء الوظيفي

Correlations

	مجموع التكوين	مجموع الأداء
Pearson Correlation	1	,808**
مجموع التكوين Sig. (2-tailed)		,000
N	80	80
Pearson Correlation	,808**	1
مجموع الأداء Sig. (2-tailed)	,000	
N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للفروق وفق متغير السن

ANOVA

مجموع التكوين²

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,416	2	2,708	1,287	,282
Within Groups	161,971	77	2,104		
Total	167,387	79			

نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للفروق وفق متغير الأقدمية

ANOVA

مجموع التكوين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,217	3	2,072	,977	,408
Within Groups	161,170	76	2,121		
Total	167,387	79			