



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

الموسومة بـ :

علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والاداء السياقي

للموارد البشرية

دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية تيارت

إشراف الأستاذة:

د- عثمانى أمينة

إعداد الطالبين:

- عباس صحراوي

- زنبو اسمهان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
عبد الرحيم ليلي	أستاذ محاضر "أ"	رئيساً
عثماني أمينة	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقرا
بوجلة ايمان	أستاذ محاضر "ب"	مناقش أول
بن حليلة هوارية	أستاذ محاضر "ب"	مناقش ثاني

السنة الجامعية : 2021-2022م

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد لجلال وجهك وعظيم سلطانتك

الشكر الاول والاخير لله عزو جل الذي فضلنا على الكثير من خلقه ووهبنا النجاح والتوفيق للإكمال هذه الدراسة

نوجه شكرنا وجميل تقديرنا الى الاستاذة المشرفة عثمانى امينة التي كانت خير مرشد وموجه طوال مسيرة البحث و على توجيهاتها وملاحظاتها وصبرها معنا وعلى كل الدعم الذي قدمته للإتمام هذا البحث فلها منا جزيل الشكر

كما نوجه شكرنا الى جميع الاساتذة قسم العلوم والتسيير الذين لم يخلوا علينا بالنصيحة والمساعدة

الى كل اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا العمل المتواضع

الى كل من ساعدني من قريب وبعيد في انجاز هذا البحث جميعا جزيل الشكر و الامتنان.

اهداء

الى مورد الحب الصادق ومنبع الحنان الدافئ الى معنى ابتسامتي وسعادتي الى من
غمرتني بحمها وتذكرتني بدعائها رحمة الله عليك

الى من تعب حتى انعم بالراحة مطمئنة النفس وسهر الليالي الى من كلت انامله
ليعلمني معنى الثقة والقوة ابي الغالي .

الى اختي العزيزة اكرام رحمها الله

الى اخواتي الذين تسكن صورههم و اصواتهم اجمل اللحظات التي عشنها وبالأخص
ايمان، فايضة، صليحة، الى كل الاصدقاء، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء
دراستي في الجامعة

فهرس المحتويات

كلمة شكر

اهداء

.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول البيانية
.....	قائمة الاشكل البيانية
.....	قائمة الملاحق
.....	مقدمة :

الفصل الأول

أداء الموارد البشرية

07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية وأهدافها:
11	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:
12	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه
13	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده
16	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
21	المبحث الثالث: الأداء السياقي للموارد البشرية
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء السياقي وأبعاده
22	المطلب الثاني: مفهوم المواطنة التنظيمية وأبعادها
24	المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي وأبعاده
27	المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
28	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني:

دراسة تحليلية لمفهوم تنمية الكفاءات

30	تمهيد
31	المبحث الاول: تحليل مفهوم كفاءات الافراد
31	المطلب الاول : مفهوم كفاءات الافراد.
34	المطلب الثاني: مكونات وانواع كفاءات الافراد
38	المطلب الثالث : أهمية كفاءات الافراد
42	المبحث الثاني :اليات تنمية الكفاءات البشرية
42	المطلب الاول :مفهوم تنمية الكفاءات
45	المطلب الثاني :اساليب تنمية الكفاءات :
50	المبحث الثالث :نماذج وعلاقة تنمية الكفاءات بالأداء
50	المطلب الاول: نموذج مقترح لتنمية الكفاءات
51	المطلب الثاني: علاقة مفهوم الكفاءات بالأداء
53	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث

علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي والاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية التشغيل

56	المبحث الاول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الاول: تعريف مديرية التشغيل لولاية تيارت
56	المطلب الثاني : مهام وموقع مديرية التشغيل
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل
61	المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

61	المطلب الاول : الإطار المنهجي لدراسة الميدانية .
62	المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة
63	المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات الاستبيان
69	المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات الدراسة
69	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية
74	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
82	خلاصة الفصل :
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	_توجيهات ابعاد الاداء السياقي	(1-1)
34	_ مكونات كفاءات الافراد	(2_1)
63	_ معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ الفا	(3_1)
64	_ يوضح مدى الالتساق الداخلي لعبارات (المحور الثاني) الاداء الوظيفي .	(2_3)
65	_ يوضح مدى الالتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث الاداء السياقي .	(3_3)
66	_ يوضح مدى الالتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث التنمية الكفاءات.	(4_3)
70	_ يوضح صدق الالتساق البنائي لمحاور الاستبيان	(5_3)
71	_ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس و السن و المستوى الدراسي الخبرة المهنية المنصب	(6_3)
77	_ نتائج وتحليل فقرات المحور الاول (الاداء الوظيفي)	(7_3)

78	_نتائج وتحليل المحور الثاني (الاداء السياقي)	(8_3)
80	_ نتائج وتحليل الفقرات المحو الثالث (التنمية الكفاءات)	(9_3)
82	_ نتائج نتائج تحليل التباين الانحدار	(10_3)
84	_ نتائج تحليل التباين للانحدار	(11_3)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	_ محددات الاداء	(1_2)
26	_ ابعاد الالتزام التنظيمي	(2_2)
61	_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية التشغيل لولاية تيارت	(1_3)
73	_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2_3)
74	_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(3_3)
75	_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى العلمي	(4_3)
76	_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(5_3)
76	_ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(6_3)

مقدمة

تمثل ادارة الموارد البشرية احدى اهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية على اختلافها لكونها تضمن تزويد هذه الاخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها والتي تعتبر بدورها اهم عوامل الانتاج على الاطلاق، لذلك فنجاح المنظمات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد البشرية عالية الكفاءة الامر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بها وصيانتها باستمرار وهي المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين على ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يلتزمون بتوفير افضل الكفاءات وضمان تحقيقها لأعلى مستوى اداء ممكن حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها ومن هنا جاءت ضرورة تنمية الكفاءات .

كما يعد الاداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الموارد البشرية وذلك لأهميته على مستوى الفرد و المنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الاداء وتنوعها .

ويعبر الاداء السياقي عن سلوكيات التي لا تدعم النشاط الرئيسي المنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي بدورها تعمل كمحضر للأنشطة والعمليات الرئيسية في المنظمة وقد قام العديد من الباحثين بتحديد عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس مستوى الاداء السياقي في المنظمة والعديد من هذه الأبحاث اعتبرت الالتزام والمواطنة التنظيمية من أهم هذه الابعاد فالالتزام التنظيمي أحد الاهداف التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لماله من فعالية في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم

والمواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي انتجها الفكر الاداري المعاصر مؤخرا استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين الممارسين، حيث اصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى اداء المنظمة والموظفين على حد سواء حيث يدور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد اهم الموارد التنظيمية على الاطلاق باختلافه لايمكن تصور وجود أي اساس تنظيمي.

ومديرية التشغيل باعتبارها واحدة من المؤسسات التي تعتمد في أداء مهامها على الكفاءات البشرية، تحتاج إلى التنمية المستمرة لهذه الكفاءات من أجل التحسين المستمر لأدائهم سواء على المستوى الوظيفي أو حتى السياقي، مما سينعكس على تحقيق أهدافها.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والأداء السياقي في المؤسسات بصفة عامة. وركزنا في دراسة الحالة على مديرية التشغيل بتيارت. وذلك في محاولة للإجابة على الاشكالية التالية:

الاشكالية:

ما علاقة تنمية الكفاءات بأداء الموارد البشرية ببعديه الوظيفي والسياقي في وكالة التشغيل

بتيارت؟

وهذا من حيث طبيعة هذه العلاقة واتجاهها وشكلها ومدى قوتها بالنسبة للموظفين بهذه الوكالة.¹

ومن أجل تحقيق غرض هذه الدراسة والإجابة على هذه الاشكالية تمّ تفريعها إلى الأسئلة التالية:

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الأداء الوظيفي في مديرية التشغيل بتيارت؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي في مديرية التشغيل بتيارت؟
- 3- هل يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الأداء السياقي في مديرية التشغيل بتيارت؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي في مديرية التشغيل بتيارت؟

الفرضيات:

لكي يتم القيام بالدراسة بمراعاة الاشكالية المطروحة أعلاه، والحصول على اجابات واضحة لأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الأداء الوظيفي من جهة نظر موظفي مديرية التشغيل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل بتيارت.
- 3- لا يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من جهة نظر موظفي مديرية التشغيل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

¹ : طبيعتها: مباشرة أو غير مباشرة، اتجاهها: سالبة أو موجبة، شكلها: خطية أو غير خطية، مدى قوتها: ضعيفة أم قوية.

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل بتيارت.

أسباب اختيار الموضوع :

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب من بينها :

- رغبتنا في الاطلاع أكثر على موضوع تنمية الكفاءات وعلاقته بالأداء الوظيفي والأداء السياقي للموارد البشرية، والوقوف على مختلف النقاط والمفاهيم المتعلقة به.
- انسجام الموضوع وتخصص الدراسي

اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى:

- التعرف على مفهوم تنمية الكفاءات والأبعاد التي يتكون منها أداء الموارد البشرية والمتمثلة في الأداء الوظيفي والأداء السياقي.
- معرفة التأكد من علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والسياقي للموارد البشرية .
- معرفة قياس درجة تأثير المتغير المستقل المتمثل في تنمية الكفاءات على المتغير التابع أداء الموارد البشرية ببعديه الوظيفي والسياقي خلال اسقاط هذه الدراسة على احدى المؤسسات وهي مديرية التشغيل لولاية تيارت. ومحاولة تحليل وتفسير الظاهرة كما هي في الواقع للخروج باستنتاجات وتوصيات .

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة أثر تنمية الكفاءات على الاداء الوظيفي والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) ومدى نجاح هذه الاخيرة وقدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

منهج البحث:

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص عناصر المشكلة المراد بحثها ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك، للتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، انطلاقا من فرضيات مسبقة يتم

التأكد منها من الدراسة فيما بعد؛ كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

الدراسات السابقة :

1- دراسة ماجد قاسم البياني تحت عنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة" وهي اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال كلية العلوم الادارة جامعة عمان لسنة 2005. وقد ركز الباحث في بحثه على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة اليمنية وتقييم مستوى الالتزام (العاطفي و الاستمراري و الاخلاقي) وقد اتبع الباحث اسلوب الوصفي المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وأكدت هذه الدراسة على أن الابعاد السابقة ترتبط ايجابيا مع الالتزام التنظيمي كما ساهمت في مدى تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي على العاملين من الناحية (العمر المركز الوظيفي – المستوى التعليمي – التخصص – سنوات الخبرة .

2- دراسة دعاء ابراهيم عبد الهادي، منار ابراهيم الطاونة تحت عنوان اثر تمكين العاملين على السلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الاتصالات في الاردن وهي رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ادارة اعمال كلية دراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية السلطة الاردن لسنة 2014 هدفت الدراسة الى بيان اثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات الحرية والاستقلالية والفرق العمل المدارة ذاتيا والقوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك تحديد اثر تمكين العاملين بأبعاده في شركات الاتصالات في الاردن النتائج التي توصل اليها الدراسة وهي ضرورة تشجيع العمل بروح الفريق في الشركات المبحوثة بوصفه الية فعالة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الاداري وتأسيس منهج الادارة بالثقة وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الادارية في الشركات المبحوثة و اجراء تغييرات هيكلية تتوجه من خلال الشركات الاتصال للعمل بروح الفريق.

3- دراسة زيد صالح حسن سبع تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي" وهي مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة حلوان اليمن لسنة 2009. وقد ركز الباحث في بحثه على أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي من خلال تطرقه إلى محددات الاداء الوظيفي وهي: الدافعية، القدرات، الدعم التنظيمي، والادراك. حيث استنتج الباحث أن الاداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين محدداته المرتبطة والمتداخلة.

4- دراسة حمدي أبو القاسم تحت عنوان: "تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات" وهي مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر لسنة 2004. وقد ركز الباحث في بحثه على كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الافراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية ومن نتائج التي توصل اليها ان التنمية كفاءات الافراد شكلت واحد من اهم اهتمامات الباحثين و الدارسين في مجال الموارد البشرية بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي و السياقي للموارد البشرية" توصلنا الى الملاحظات التالية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تنمية الكفاءات الاداء الوظيفي والسياقي وعلاقته بالموارد البشرية من ناحية الجانب النظري .

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المنهج المستخدم.

تختلف الدراسات الحالية عن الدراسة السابقة سواء من ناحية الاطار مكاني او الزماني وكذا القطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

ولقد حولنا من خلال هذه الدراسة الامام بمجموعة من الممارسات والسياسات الجديدة الخاصة علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والسياقي للموارد البشرية وهو ما سنتطرق اليه في فصول هذه الدراسة .

صعوبات البحث :

- لعلّ أبرز الصعوبات التي وجهتنا في دراستنا هي عدم امتلاك الوقت الكافي.
- نقص المراجع خاصة بهذا الموضوع في المكتبة الجامعية .

الهيكل العام للبحث :

من اجل معالجة موضوع بحثنا قمنا بتقسيمه الى ثلاثة فصول :

الفصل الاول: خاص بأداء المورد البشري في المؤسسة، ووضعتنا في المبحث الثاني الاداء الوظيفي للموارد البشرية اما بالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا الى الاداء السياقي و المواطنة و الالتزام التنظيمي للموارد البشرية

الفصل الثاني: خاص بتنمية الكفاءات وعلاقتها بأداء المورد البشري. أين تضمن المبحث الاول كفاءات الافراد، أمّا المبحث الثاني عموميات حول تنمية الكفاءات والمبحث الثالث علاقة التنمية الكفاءات بالأداء

الفصل الثالث: خصصناه لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل "تنمية الكفاءات" والمتغير التابع "أداء المورد البشري" من خلال بعديه الأداء الوظيفي والأداء السياقي في "مديرية التشغيل بتيارت". بحيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث المبحث الاول خاص بالتعريف بمديرية التشغيل لولاية تيارت وهيكلها العام والمبحث الثاني يحتوي على منهجية وخطوات الدراسة الميدانية أمّا المبحث الثالث فاشتمل على عرض وتحليل بيانات الدراسة.

الفصل الأول

أداء الموارد البشري

تمهيد

تحتل الموارد البشرية باهتمام القائمين على شؤون المنظمات لأنها ضمان لاستمراريتها ونجاحها، لذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءات لدى مواردها البشرية. ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها، فقد أوجدت غاليبتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد التي تطورت مع الزمن لتصبح إدارة الموارد البشرية.

ويعتبر موضوع أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تهتم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أنه – الأداء – يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين لمعرفة مكانم الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة.

وهنالك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الأداء في العمل ومن أكثر إبعاد الاداء التي تم التركيز عليها بشكل متكرر هي بعدي اداء المهمة والأداء السياقي.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمعالجة كل المفاهيم السابقة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

المبحث الثالث: الأداء القياسي للموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل لنجاح المنظمات لأنها تركز على عنصر البشري الذي يعتبر أعلى وأثمن مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً عليها فنجاح المنظمات مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية وكما أنها تمارس وظائفها في المؤسسة حيث يزداد تنوعها على حسب حجم المؤسسة وتنظيمها ذلك حسب مكانة الموارد البشرية.

وستطرّق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية أهميتها، أهدافها، ووظائفها... الخ

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً - تعريف الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروّسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مضلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.¹ إذن فالموارد البشرية هي جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي و الذين التحقوا بالمنظمة و تم توظيفهم فيها

وكما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات نشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي كالتالي:

الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الأشرفية، الموارد المشتركة، الاتحادات العالمية.²

هذا التعريف يعبر عن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات ليست المتوفرة في المجتمع إذ أن المؤسسات دوماً تحتاج إلى عناصر جديدة يكون المجتمع مصدراً لها ، و عليه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف المؤسسة و سياستها ، و إنجاز أعمالها و كذلك تلك المتوفرة في سوق العمل فيها ، ويمكن لأي مؤسسة الاستنجاد بها عند الحاجة.

ثانياً- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ الإجراءات و القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة وتعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي بأنّ الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة أهم الموارد من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل

¹: عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشري المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر ، الاردن، 2005، ص11.

²: نبيلة جعيح حياة ابراهيم : إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ملتقى دولي حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات المدنية يومي 13 14 ديسمبر 2011 ، ص 03.

التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح مصلحة العامة.

وقد ساهمت عدّة عوامل في توجيه الإدارة على التركيز على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بحيث شدد كبار المدراء على أهمية ودقة الاستثمار في العنصر البشري لما يتبع ذلك من فوائد وحسنات عدة ومن ابرز هذه العوامل ما يلي:

1- الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطها بهدف الاستفادة من طاقاتها المختلفة و التقليل من المخاطر و المشاكل التي يمكن ان تفرضها العوامل المحيطة بالمؤسسة وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.

2- مواكبة و مواجهة التطورات التشريعية القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعلوماتية.

3- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية و الوظيفة ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات لما يخدم مصالح المؤسسات وأهداف الأفراد.

4- ضمان استمرارية المؤسسات وتطويرها في شتى المجالات و الميادين من خلال وجود الموارد البشرية الحريصة على الالتزام بأهداف المؤسسات و العاملة على تحقيقها.¹

5- وعليه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها السياسات و الإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين وتعيينهم ووسائل التفاعل معهم وتنظيمهم داخل المنظمة وتوفير صلة التعاون بينهم وبين الإدارة.

كما تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية.

كما يمكن أن تعتبرها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم.²

وتعرف أيضا على أنها مجموعة خطط والأنشطة البشرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معها.

¹: حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، طبعة الاولى، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 18.

²: محمد سعيد سلطان: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، القاهرة، 1993، ص 27.

و بناء على مجموع التعاريف السابقة يمكن الخروج بالتعريف الشامل عن إدارة الموارد البشرية و التي هي الأداة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة من أجل تحصيل النتائج الإيجابية في مسارها العملي و الإنتاجي.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية وأهدافها:

تحتل إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسة حيث تعتبر من بين المكونات التي لا تستغني عنها المؤسسة في تركيبها الأساسية نظرا لوجود روابط بين الموارد البشرية وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

أولا : أهمية الموارد البشرية

تأتي أهمية الموارد البشرية من الآتي:

- 1- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- 2- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.
- 3- تعنى بمشاكل الموظفين و تجد الحلول العملية والفاعضة لها.
- 4- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- 5- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يرد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تجتمع أهداف الموارد البشرية على كونها تسعى لتحقيق :

- 1- استقطاب المؤهلين من طالي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها
- 2- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة
- 3- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة
- 4- وضع نظام حوافز فعال ومشجع
- 5- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- 6- تدريب القوى العاملة و رفع كفاءتهم واطّلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.
- 7- مد يد العون والمساعدة للعاملين من اجل عملهم على تقديم افضل الأداء لديهم.¹

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تمثل الوظائف الرئيسية للموارد البشرية فيما يلي:

¹: مجيد الكربي : ادارة الموارد البشرية ، ط الاولى ، دار مناهج النشر والتوزيع ،عمان الاردن 2015، ص 26.

- 1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياج المنظمة من أنواع و إعداد العاملين ويتطلب هذا التحديد طلب المنظمة من العاملين تحديد ما هو معروض ومتاح منها و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- 3- الاختيار و التعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث من العاملين في سوق العمل وتحسيسهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم الهيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية السببية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات اجرية للتوظيف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم وأهمية المختلفة للوظائف المتعلقة.
- 5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.¹
- 6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية و رياضية وقانونية وغيرها.
- 7- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقسيم موظفيها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءات و القامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- 8- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة معينة و على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب بان تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة وان تقيّم فعالية هذا التدريب.
- 9- تسيير المسارات الوظيفية: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة و بالأخص فيما يمس النقل الترقية و يحتاج هذا التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد.

¹: احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية ، ط الاولى ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الاسكندرية ، 2007 ص 34 . 35.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ونظر لأهمية على المستوى الفرد والمنظمة وفي المؤسسات سوف تناول في هذا المبحث من حيث استعراض بعض التعاريف له وبعض المفاهيم ذات صلة ب محددات و أبعاد الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي: قبل تطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف الأداء وتوضيحه من خلال مجموعة من التعاريف لبعض المؤلفين.

يعرف الأداء على انه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكّمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.¹

بينما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس نتائج التي حققها الفرد.²

ويقصد بالأداء الوظيفي المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذى فهو يعكس كل من المهدف و الوسائل الأزمة لتحقيقها ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغيير يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.³

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي:

الوظيفي مجموعة من الأنواع:

1- الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة وانطلاق من النتائج المتحصل عليها في سنة المنتهية وفقاً لمتغيرات السوق وبين عن طريق تقديرات علمية نسبية وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

¹: Jean louis vier guche: guide du manager d'équipe édition organisation, paris, 2001, p74.

² كامل بربر: ادارة الموارد البشرية وكفاءات الاداء التنظيمي، ط الاولى، المؤسسة الجامعية، دار النشر لبنان، 1997، ص156.

³: حاتم علي الحسين رضا الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية الرياض جدة 2009 ص 54.

2- الأداء الفعلي : يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة إذا يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما في حيث أن جانباً يبي على التقدير و التخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.

3- الأداء الفردي: هو الناتج الذي يصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات و الوجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة و الكمية المطلوبة والتنوعية و الجودة الأزمة ونظر لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي نوعية العمل حجم العمل المواظبة.¹

4- الأداء الجماعي : هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل ويعكس ما كان متوقع فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

-الغيابات بكل أنواعها.

-انضباط الفرد في سلوكياته.

-الساعات الفعلية في العمل.²

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي و أبعاده

أولاً: محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعدد من المحددات المرتبطة و المتداخلة وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل و الدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{أداء الفرد}} = \boxed{\text{الدافعية}} + \boxed{\text{القدرة}} + \boxed{\text{الدعم التنظيمي}} + \boxed{\text{الإدراك}}$$

¹ سهيلة عباس ، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، ط الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 246.

² سهيلة عباس :مرجع سابق ، ص 246.

- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة و الاندفاع الذاتي و الفوري لأداء هذه المهام .
- **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرات على القيام بالأعمال كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات القدرة على الاستيعاب و الفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أداءها .
- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة أو مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات و الإنصات لشكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات و المساهمات و العناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية و الاهتمام مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد و الدعم .
- **الإدراك:** يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتغييرها من قبل الفرد تمهيد لترجمتها إلى سلوك معين لدى فان هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الفرد أن يتقبل أو أن يتعلم وتجدد الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد لدى لبد من فهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.¹
- ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل الدافعية القدرات والخبرات (التعلم التدريب...) أو إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين ويرى بعض الآخر من الباحثين أن الأداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:²
 - **الرغبة:** هي التعبير عن دافعية الفرد
 - **القدرة:** تعبر مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
 - (أ) المعرفة أو المعلومات الفنية الأزمة للعمل
 - (ب) مهارات استخدام المعرفة

¹: زيد صالح ، حسن سبع: اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، اليمن 2009 ص 97_101

²: بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية فرع ادارة اعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2007، ص 60.

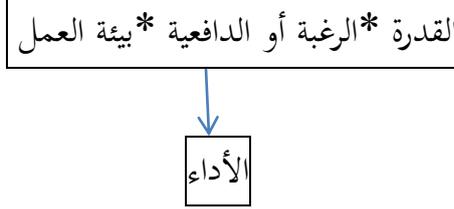
(ج) مدى وضوح الدور

أ- بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل (سمات العمل التجهيزات و الأدوات المستخدمة ويمكن التوصل المعادلات البسيطة التالية:¹

$$\boxed{\text{بيئة العمل}} * \boxed{\text{القدرة}} * \boxed{\quad} = \boxed{\text{الأداء}} \left\{ \begin{array}{l} \text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{وضوح الدور} \\ \text{البيئة} = \text{الاتجاهات و الحاجات الغير المشبعة} * \text{مواقف بيئة العمل} \end{array} \right.$$

ويبين الشكل التالي محددات الأداء

الشكل رقم 01:محددات الأداء



المصدر: محمد زايد" بيئة العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين لحرس الحدود في مدينة الرياض "رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض 1997 ص146 .

ثانيا :أبعاد الأداء الوظيفي

تعني بأداء الفرد للعمل و القيام بالأنشطة والمهام مختلفة التي يتكون منه عمله ويمكننا ان نميز ثلاثة أبعاد وهذه الأبعاد هي:²

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول: تعني مستوى بعض الأنواع الأعمال قد لا يهتم كثير بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس إلى درجة مطابقة الإنتاج الوصفات والتي تقسمه درجة خلو لأداء من الأخطاء و التي تقيس درجة الإبداع و الإبتكار في الأداء.

¹: محمد زايد : بيئة العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي، رسالة الماجستير قسم علوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامية، الرياض، 1997 ، ص55.

²: محمد سعيد أبو سلطان: السلوك التنظيمي، ط الاولى ، الدار جامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003، ص220.

3- نمط الأداء: يقصد الأسلوب أو الطريقة التي يبذل لها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول لها إلى الحل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يركز البعض الأكثر على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق إن الأداء مفهوم شامل وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

أولا: تعريف تقييم الأداء الموارد البشرية:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم الفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى.¹

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده لتقدم.²

ويرى عبد الغفار حناني في تقييم الأداء الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ، ضعيف جدا .³)

وبهذا يمكن القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة من سلوكيات ونتائج للحكم على مدى إمكانياته في تطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

ثانيا: عملية تقييم الأداء الوظيفي

¹: صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط الاولى ،الدار الجامعية ، مصر 2005، ص 285.

²: محمد سعيد ،انور سلطان: ادارة الموارد البشرية ، ط الاولى ،دار الجامعة الجديدة للسفر، الاسكندرية، 2003، ص 294.

³: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، ط الاولى ،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2006، ص

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات العمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي و التطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تغيير أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء الأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية إلا في الأوائل الثلاثينات كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة و التحليل.¹

كما نجد أن عملية تقييم الأداء تعد استعداداً والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى فرق و جماعات العمل.²

كما نجد أن عملية تقييم الأداء جزء من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه."³

ثالثاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

1- طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على احكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:⁴

أ- طريقة الترتيب البسيط تعد هذه الطريقة من اقدم طرق تقييم الأداء و تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار افضل الموظفين أداءً وذكر في اعلى القائمة ثم اختيار اسوء العاملين أداءً مع ذكر اسمه في اسفل القائمة ومما يؤخذ على هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم

¹: محمد سعيد، انور سلطان: ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2003 ص 294

²: حمداوي وسيلة : ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قامة 2004 ص 123

³: حسن ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية بيروت 2002ص962

⁴: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم نوري العابدي: ادارة الموارد البشرية ، ط الاولى ، دار الوارق للنشر و توزيع

عمان (الاردن)، 2006 ص 240_ 248

ب- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا لتقييم في المجموعة نفسها فمثلا اذا كان هناك افراد فانه يتم تقييم الفرد مع الثاني و الثالث فالرابع فالخامس اي بحيث مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الافضل .

ج- طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة لأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي ، الأداء غير المرضي، و الأداء المتميز ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة ادائه.

د- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا وإلى تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة اي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء ومن ثم يتم تحديد اوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي :

- ضعيف.
- مقبول.
- جيد.
- جيد جدا.
- ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات يوضح التقييم و الحقل للموظفين المطلوب تقييمهم وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من اجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

هـ- طريقة مراجعة القوائم: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل وعلى المقيم ان يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصنف أداء الأفراد العاملين ويكون التأثير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

و- طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل من إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، واخذ البيانات والمعلومات التفصيلية عن أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب ادائهم، ويعرضها على المدراء

لمرجعتها وإدخال تعديلات عليها ومن فوائد هذه الطريقة انها تستوفي الحيادية في تقييم العاملين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمن طويلا

ز- **طريقة الاختيار الإجباري**: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو التقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة و التي على العامل إظهارها، وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو اوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة

ح- **طريقة المواقف الحرجة**: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة و بموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر سجل يطلق عليه الأداء حيث يدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه، يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين احدهما يمثل نقاط القوة و الزاخر يمثل نقاط الضعف . ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه

ط- **طريقة المقالة**: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها انجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل و القدرات ونقاط القوة و الضعف في الأداء.

2- **طرق تقييم الأداء الحديثة**: نظر لأهمية عملية تقييم أداء للفرد و المنظمة فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها كما يلي:¹

أ- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة** :

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا لصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث ان كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المقلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين التدرج البياني و المواقف الحرجة ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة السلوك كان يكون أداء المتميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. وتعتمد هذه الطريقة على

¹: يوسف حجيم الطائي : مرجع سابق ، ص 249 _ 253.

التصميم مقياس يتكوّن من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (10.5) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل، حيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

ب- طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمة في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه في تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر و مرؤوسيه وزملائه ، ويطلب من كل طرف تقييم العامل أن يتم العملية بشكل سري، بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير ومن بعد يتم اختيار العناصر و الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على تقييم ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ج- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :

تطور هذا المقياس لتلاقي العيوب و المآخذ المترتبة على الطريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين برتبهم على¹ اوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظة أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشرت حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص اثر العيوب و الانتقادات التي وجهت الأساليب التقييم السالفة الذكر فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي سيتر دراكر 1957 تتعرف الإدارة بالأهداف على انها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية أو فترة العمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

¹: يوسف حجيم الطائي : نفس المرجع السابق ص 243_253 (15)

المبحث الثالث: الأداء السياقي للموارد البشرية

برز في السنوات الأخيرة الأداء السياقي باعتباره بعدا مهما مثل الأداء الوظيفي حيث هناك تفاق واضح بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد ومفهوم أداء ومن أكثر الأبعاد الأداء ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هما بعدي أداء المهمة والأداء السياقي.

ومن سلوكيات أو الأبعاد التي يتضمنها الأداء السياقي الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية وهما سلوكيات تسعى المنظمات إلى غرسها وتحقيقهما لدى مواردها البشرية لما لهذا المتغير من أهمية سيتم تناول العناصر التالية مفهوم حيث انه يمثل سلوكيات التي تفيده وتنفع المنظمة مثلها مثل المواطنة التنظيمية، وكما أن الأداء السياقي له أبعاد وهي تختلف من باحث لآخر ومن بين أبعاده الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية وسيتم التعرض بالتفصيل والشرح لهذه العناصر في هذا المبحث الخاص بالأداء القياسي .

المطلب الأول: مفهوم الأداء السياقي وأبعاده

أولا: مفهوم الأداء السياقي:

من خلال التعاريف السابقة للأداء الذي عرفته على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بموصفات فنية ومعدلات محددة.¹ سنتطرق إلى مفهوم الأداء السياقي حسب كل من:

BORMANN MTTOURIDLO- هو النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة. chmit mttouridlo : بأنه سلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والسياس الذي تنفذ من خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة.

العطوي: بأنه سلوكيات التي لا تدعم الجوهر الغني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية و الاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية.²

ثانيا: **أبعاد الأداء السياقي:** من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الأداء السياقي يمكن أن نحدد أربع توجيهات حول أبعاد الأداء السياقي كما هي ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1) : توجيهات أبعاد الأداء القياسي

التوجه	الهدف
الأول	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد المواطنة التنظيمية
الثاني	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي
الثالث	تمثيل أبعاد الأداء السياقي في خمس سلوكيات هي (التطوع للأعمال العمل بحماس، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد و الإجراءات المنظمة، دعم الأهداف المنظمة)
الرابع	اعتبار أبعاد الأداء السياقي تتمثل بأبعاد المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

المصدر: العامر علي حسين العطوي. أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد العاشر العدد 01 ص 152_153

¹: بن سالم ، و سليمان الياس ، وآخرون : أثر اساليب التمييز التنظيمي على الاداء السياقي، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ، فرع بشار في مجلة الاقتصاديات المال و الاعمال ، العدد 2018 ص 595

²: اسعد احمد محمد كاسه : اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين 2008 ص 39

وفي هذه الدراسة سنعمد على التوجه الرابع لكونه أكثر شمولية ويجمع بين التوجه الأول و الثاني فضلا عن كونه مشابه للتوجه الثالث من حيث المضمون.¹

المطلب الثاني: مفهوم المواطنة التنظيمية وأبعادها:

يختلف مفهوم المواطنة التنظيمية باختلاف توجه الباحث ومنظوره حول المواطنة التنظيمية اذ يبين بان المواطنة التنظيمية تمثل تعبير عن سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تساهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة وعبر عنها بأنها رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك الطوعي يساهم في تحقيق الأداء الكفؤ للمنظمة.²

سنعرف المواطنة التنظيمية حسب كل من:

organe هي سلوك الفرد التقديري الذي لا يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية و التي في مجملها تعزز الأداء الفعال للمنظمة.

Vane dyer : هي السلوك الذي تستفيد منه المنظمة أو المقصود لصالحها والتي هي تقديرية وتتجاوز التوقعات دور الموظف الحالي .

robens : السلوك الغير لاعتيادي الذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة .

ثانيا: أبعاد المواطنة التنظيمية:

تتمثل أبعاد المواطنة التنظيمية في:

1- الإيثار: هو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء الرؤساء و العملاء)

في المهام المتعلقة بالعمل.

2- الكياسة: هي محاولة الشخصي منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم

¹: دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنة : المرجع السابق، ص595_596.

²: دعاء ابراهيم عبد الهادي ، منار ابراهيم القطاونة: أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن ، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ادارة اعمال كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية ، السلطة الاردن ، 23_06_2014، ص36.

- 3- الروح التعاونية: هي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة البسيطة دون تدمير أو رفض وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
- 4- السلوك الراقى: يعني المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور لاجتماعات المهمة الغير الرسمية، المحافظة على التعبير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة
- 5- الوعي لثقافي: يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح و الأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية.... الخ
- هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، وحتى تعريف نص الإجرائية.¹

المطلب الثالث: الالتزام التنظيمي و أبعاده

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي احد أوجه الارتباط بين العاملين و المنظمات، كما أن الإلتزام التنظيمي آثار مختلفة على الاتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات ولقد حضي موضوع الإلتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للإلتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من السلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها (يوسف درويش 1999) فالإلتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد أو المجموعات، فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته كل من ألمانيا و اليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة وعلى الجانب الآخر فان ضعف الإلتزام التنظيمي يترتب عليه (1982MOWDY ET AL)

__تحمل تكلفة الغياب

__فقدان الإبداع

__ترك العمل

__انخفاض الدافعية و الإلتزام بالعمل

__ ولقد تعددت تعاريف الإلتزام التنظيمي فعلى سبيل المثال يرى (hall et al 1970) أن الإلتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق و التشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ويرى

¹: عبد الحكيم بن سالم ، الياس سليمان ، واخرون : اثر اساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي ، دراسة حال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء فرع بشار في مجلة الاقتصاديات الاعمال ، العدد 06_2018 ص 596

(bunchana1974) ان الالتزام التنظيمي هو اندماج الفرد داخل المنظمة، وقد عرفها (الكلابي 1997) على أنها شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها وقد عرفها (Marsh 1997). على انه الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا وللعاملين أو تحسين حالتهم.¹

لكن التعريف الأكثر شيوعا وتكرار هو التعريف الذي قدمه MANDY ET AL1982 حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي

__الاعتقاد القوي في الأهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها

__ الاستعداد لبذل الجهد في التنظيم

__ النية في البقاء عضو داخا التنظيم.²

- وقد عرفه BUCHANAN بأنه مفهوم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشراتهِ الثلث (التطابق و النشاء و الولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لا أهداف المنظمة وقيمها و الرغبة في بدل أقصى جهد لصالحها و المحافظة على عفويته فيها.³

ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي: ومن أهم خصائص نذكر منها :

- 1- ينبع الإلتزام من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الإلتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، حيث يعتبر الإلتزام رابط القانوني رسمي يلزم الفرد اتجاه المنظمة أو الفرد الآخر للقيام أو عدم القيام بعمل معين هذا تابع من قوة مضمون الإلتزام القانوني للفرد تجاه عمله .
- 2- يمثل الإلتزام التنظيمي التزام من قبل الفرد بأهداف وقيم المنظمة و الاستعداد للقيام بمجهود كبير في سبيل تحقيق ذلك الأهداف و السعي الدائم للحفاظ على مصالح المنظمة و البقاء فيها.
- 3- أن الإلتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وانجاز أكبر نابع من القناعة المتولدة لدى الفرد بأنه جزء أساسي من المنظمة وهو أداة للتماسك وحفظ النظام داخل المنظمة إذ انه الركيزة التي يستند عليها البعد الأخلاقي لممارسة الموظف .

¹: أميرة محمد رفعت : اثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على

البنوك تجارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة اعمال ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، 1424 هـ _2003 م

²: أميرة رفعت: مرجع سابق، ص 22

³: نعيمة عباس ، وآخرون : الاتزان التنظيمي وفعالية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الانسانية في تعداد ، مجلة اتحاد

الجامعات العربية العدد 31، 1996 ص 77

4- يساهم الالتزام التنظيمي في التصرف بطريقة أفضل تحقق أهداف المنظمة بسبب شعور العاملين أن الالتزام رابطة تجبرهم على الطاعة وعدم عصيان تلك النظم و القواعد¹.

ثالثا: أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور التزاما لأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة لهم وعلى العموم هناك أبعاد مختلفة الإلتزام التنظيمي يذكر منها:

1- أبعاد الإلتزام العاطفي: Affective commitment

الذي اقترحه الن وماير 1990 MEYER ET ALLEN حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية و أهمية و مهارات مطلوبة، وقرب المشرعين وتوجيهه له كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء في ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي وتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة .

2- بعد الإلتزام المعياري: Normative commitment

ويقصد به إحساس الفرد ب الإلتزام ب البقاء في المنظمة وغالبا ما يقرر هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها و السماح لهم ب المشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف و لتخطيط والرسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه ب الارتباط الأخلاقي و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة .

3- بعد الإلتزام المستمر: Continuance commitment

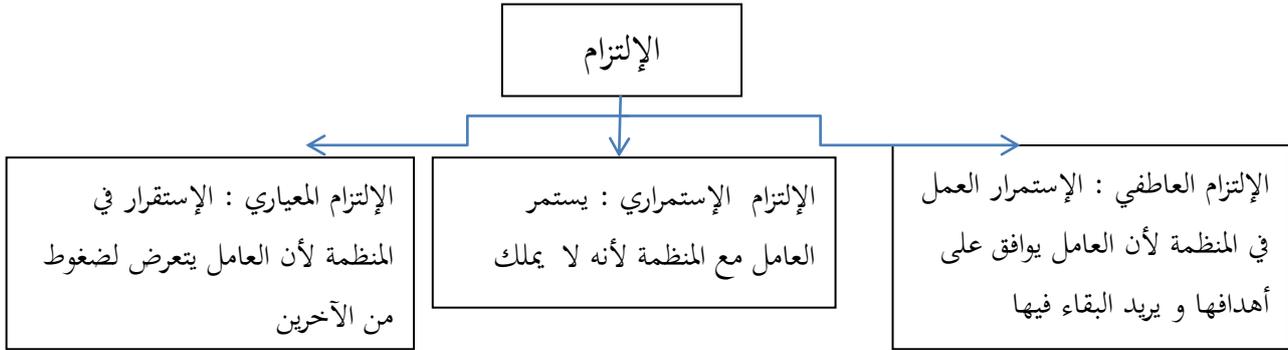
وقد اقترح هذا كل من الن وماير وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل بها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوقها يمكن أن

¹ ماجد قاسم البياني، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في جامعات اليمن الخاصة، باحث دكتور في إدارة الأعمال الكلية للعلوم الادارية جامعة عمان، 2015 ص

تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها أما إذا لاحق بالأفق أي عوائد افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل بها فانه لن يتردد ب الانتقال إلى الوضع الآخر.¹

وأصحاب هذا الارتباط وهم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي العاطفي، المعيارى، المستمر فان الشكل لتالي يوضح العلاقة بين الأبعاد ومدى الالتزام الفرد في المنظمة .

الشكل رقم (1-2): يبين أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر : جرينبيرج جير الديبارون ، إدارة السلوك التنظيمي ، ترجمة محمد بسيوني إسماعيل ، دار

المريخ، السعودية ط 1، 2004 ص 154

المطلب الرابع: علاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أشارت دراسة Meyer (2000) إلى وجود علاقة بين كل من الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث وجدوا أن الإلتزام العاطفي له أقوى علاقة سلوك المواطنة التنظيمية يليه الإلتزام المعيارى أما الإلتزام الإستمرارى فلم تثبت علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، و بالإضافة إلى ذلك

¹: ماجد العطية : سلوك المنظمة الفرد و الجماعة ، ط الاولى ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان (الاردن) 2003 ص 252

توصلت دراسة Rayn 1995 Organ إلى أن جهود العاملين الزائدة عن الدور أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية تتحد بناء على الإلتزام العاطفي و ليس الإلتزام الإستمراري أو المعياري لذا حينما يشعر العاملون بأن المنظمة تعاملهم بود و إحترام فسوف ينشأ لديهم الرغبة في التطوع بأداء أعمال أكثر مما هو مطلوب منهم في بطاقات الوصف الوظيفي سواء لمساعدة زملائهم أو مساعدة المنظمة ككل أي أن الإلتزام العاطفي هو أقوى مسببات المواطنة التنظيمية¹

إن العاملين الذين يتمتعون بالإلتزام الوجداني تجاه المنظمة التي يعملون فيها يتبنون سلوكيات المواطنة التنظيمية في علاقتهم معها و مع زملائهم في العمل . حيث يرتبط الإلتزام الوجداني بشكل قوي بالإيثار و التفاني كأحد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و هناك أيضا علاقة إيجابية بين الإلتزام المعياري و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولكن هذه العلاقة أضعف من العلاقة بين الإلتزام الوجداني و سلوكيات المواطنة ، أما فيما يتعلق بالإلتزام المستمر ، فإنه لا يتعلق بسلوكيات الإيثار و التفاني كأحد أشكال سلوكيات المواطنة و من ثم فإنه في أحسن الأحوال سيكون هناك علاقة ضعيفة بينه و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية.²

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أداء المورد البشري ذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية أولا يتم الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إنطلاقا بالتعريف الموارد البشرية ثم مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم أهمية و أهداف و الوظائف إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني تطرقنا لأداء الوظيفي محدداته و أبعاده ، حيث يتبين من خلال مفهومه بعد مجموع الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة . كما تطرقنا لتقييم الأداء الوظيفي بالتفصيل أما المبحث الثالث توضيح مفهوم الأداء السياقي وأهم أبعاده ، ومن ثم التطرق إلى المفهوم الإلتزام التنظيمي وأهم

1 شوقي محمد الصباغ : دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الأفاق الجديدة ، العدد 02 جامعة يالي ، العراق 2006 ، ص 231

2 عبد القادر أحمد دواليبي : إختيار أثر الرضى الوظيفي و الإلتزام التنظيمي كمتغيرين و سيطرين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال ، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد ، جامعة حلب سوريا ، 2010 ص 109 ، 110.

أبعاده و خصائص الإلتزام التنظيمي ثم المواطنة التنظيمية وأبعادها كما تم في هذا الفصل توضيح علاقة بين الإلتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني:

دراسة تحليلية لمفهوم تنمية الكفاءات

تمهيد

تمثل تنمية كفاءات الافراد ورقة رابحة للمؤسسة اذا ما استغلت على النحو صحيح وتم اكتشافها وتحديدتها بدقة، ولكن ذلك يتطلب تضافر الجهود للفاعلين داخل المؤسسة سواء كانوا افراد عاملين او مدراء او مشرفين او ... الخ، فالكل معني بهذه العملية، ولكن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق ادارة الموارد البشرية اذ تعتبر المعني الاول بتأهيل الأفراد وايصالهم الى درجة عالية من الكفاءة تسمح لهم بخلق القيمة وتحقيق اهداف المؤسسة بفعالية .

ونحن عندما نقول بمسؤولية ادارة الموارد البشرية في تأهيل الافراد فإننا لا نهمل الدور الهام والمكمل الذي تلعبه الجهات الاخرى الخارجية اصلا قبل دخول الافراد الى المؤسسة، ونخص بذكر الحكومات المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات، مراكز بحث...) حتى المجتمع له الدور البالغ في ذلك مثل الاعمال الحرة التي كان الافراد يمارسونها واكسبتهم خبرة في الميدان .

وقد قسمنا هذ الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الاول: تحليل مفهوم كفاءات الافراد

المبحث الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية

المبحث الثالث: نماذج وعلاقة تنمية الكفاءات بالأداء

المبحث الاول: تحليل مفهوم كفاءات الافراد

كما قال (merle) سنة (1992) فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة بمعنى ان الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي اذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فانه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والمؤونة لأفرادها .

المطلب الاول : مفهوم كفاءات الافراد.

أولاً: تعريف كفاءات الافراد: تقول الكتابة (sandra bellier)¹ نحن اليوم لا نسير افرادا ولا وظائف بل كفاءات، على النحو هذه المقولة حظي مفهوم الكفاءات الافراد على نصيب كبير من الاهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح . فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بعدي : احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع اقرانه.

قمنا بجمع مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم لاشهر الكتاب و الرواد في هذا المجال :

التعريف الاول(jean-marie peretti) هي تلك المعارف و السلوكيات و المهارات المتحركة او القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة.²

التعريف الثاني (Guy le boterf) هي القدرة على التوفيق و التحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،....الخ) و الموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية....الخ). بمعنى اخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات³

التعريف الثالث (usinor sacilor) هي المهارة العملية الانية و القصيرة الاجل،

¹-Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, **Tout savoir pour e-former**, 2ème tirage, éditions d'organisations, pris, France, 2002,P19

² - Guy le Boterf .construire les competences individuelles et collectives .editions d'organisations . paris . France 2000.p411

³ - Jean brilman .OPCTT ;P411

التعريف الرابع (Boyatzis) هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن ان تنتمي الى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... الخ. و ذكر ذلك في كتابه "الاداري الكفاء" (The competent manager) سنة (1982).¹

من خلال التعاريف السابقة خلصنا الى أن كل من التعريف الاول والثاني ركزا على مجموع المعارف و المهارات و السلوكيات ليس بمجرد امتلاكها بالنسبة للفرد والا كانت الكفاءة بدون معنى، ولكن وضعها له شرطين اساسين هما التحريك و التوفيق اذا بدون هذين الشرطين سوف نكون امام حالة ما يسمى "بالكفاءة الميتة" او "المشلولة" كما اصطلح عليها .

اما التعريف الثالث فيشبهه التعريفين السابقين الا انه اضاف عنصري الانية والمدة الزمنية القصيرة، اذ ان كل كفاءة تتميز بماتين الخاصيتين .

أما التعريف الرابع فكان غامضا نوعا ما، ولم يشر فيه الكاتب _ ربما لقدم التعريف وتماشيه مع تلك الحقبة الى الية استعمال تلك الخصائص الفردية ولم تتم الاشارة لا للوظيفة ولا للفرد باعتبارهما المتغيرين الرئيسيين في شكل الكفاءة.

ثانيا: مفهوم كفاءات الافراد من طرف المؤسسة

هناك مجموعة من العناصر التي تميز مفهوم الكفاءات مما يناسب المؤسسة، منها :

1-1- المفهوم الذي يتوافق مع تطورات أوضاع العمل : نتيجة التطور الذي شهد تنظيمات العمل من الانتقال من التنظيم التيلوري القائم على الصرامة وعدم اعطاء العمال الاستقلالية لا في السلطة ولا في التنظيم، الى التنظيم الشامبيري القائم على التجديد واعطاء حرية أكبر للعمال، وكان ذلك نتيجة لتحديات المنافسة المتمثلة في جودة الخدمة، التنوع، الابداع، التسويق. (*).²

1-2- المفهوم الذي يدرك البعد الفردي والجماعي للكفاءة: عند حديثنا عن الكفاءة فان التفكير سينصب حول الفرد مباشرة، ومن المعلوم ان المؤسسة مكونة من مجموعة افراد محصلة كفاءاتهم الجماعية هي

¹ - Fanny Barbier .Andre Brumetiere .Manifeste pour le lien social .edition .liaison .france.1997. p103

² Pruno henrie. Francois boneu . D .R H c'est déjà demain editions d'organisation .paris .france. pas de date d'edition .p108.

(*). مع الاشارة الى ان بعض المؤسسات لا يجب ان تعطي فيها الحرية للأفراد مثل الصناعات النووية، الحربية، الطائرات، نظر لكبر حجم المخاطرة في حين نجد ذلك في مجالات اخرى مثل التجارة، المفاوضات، التدريب .. الخ

نتيجة لبناءات كفاءات فردية خاصة بكل واحد منهم _ حيث لكل فرد طريقته ومنهجه في التفكير والعمل _ وهو ما يسمى عند علماء الارغونوميا بمصطلح الرسم الخيالي العملي، فالمفهوم الحقيقي للكفاءة هو ذلك المفهوم الذي لا يتعلق بالأفراد فقط لوحدهم بل يتعداه ادراك البعد الجماعي، وذلك لعدة اسباب منها: طالما أنّ التعرف السابق لكفاءة الفرد هي عملية التوفيق والتحرك لموارد الفرد الخاصة وموارده البيئية فإن هذه العملية لا يمكن ان يكتب لها النجاح الا اذا تفاعلت وتكاملت مع كفاءات الافراد الاخرين .

1-3- المفهوم الذي يسمح بفهم المعاني التوفيقية وليس المعاني التجميعية: تحتاج المؤسسة الى ذلك المفهوم من الكفاءة الذي يسمح باستغلال موارد الافراد ليس فقط بتجميعها كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل لتاييلور _ بل بالتوفيق بين مكونات الكفاءة ونعني بذلك المعرفة، المهارة والسلوك وذلك بوضع نظام للكفاءة يسعى لربط معاني الكفاءة ومكوناتها والتوفيق بينها وليس فصل كل واحدة عن حداء، بمعنى احداث ديناميكية داخلية كفيلة بالسماح للافراد بادارة الحالات المهنية الاكثر تعقيدا وتغيرا.

1-4- المفهوم الذي يسمح بالتمييز بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحالية: قد يبدو عند البعض أنّ الكفاءة المطلوبة هي نفسها الكفاءة الحالية، ولكن ذلك غير صحيح، فالمفهوم الحقيقي الذي تحتاجه يكون في ظل المتطلبات المهنية (جودة،امن....الخ)، فهي تتميز بعنصر التحديد المسبق أي هي هدف بحد ذاته يراد تحقيقه.

وقد تظهر الكفاءة المطلوبة على شكل مجموعة أوامر يجب تنفيذها، هذه الأخيرة تستدعي وجود موارد (معارف،..) بغية إنجازها، ولعلّ الشيء الذي يميز الكفاءة الحالية الموجودة فعلا لدى الافراد والتي قد لا تكون ظاهرة ولكنها تحتاج الى الملاحظة المستمرة لاكتشافها .

1-5- المفهوم الذي يمكن من عملية التقييم: تحتاج المؤسسة الى مفهوم كفاءة يسمح برفع معدل الاحترافية لافرادها عن طريق تصميم جديد لعملية تقييم الكفاءات خلاف ما نادى به التنظيم التيلوري للعمل (*), ويهدف هذا التصميم الجديد الى بث الموضوعية في التقييم عن طريق البحث عن اجماع لجميع الافراد حتي العملاء على خصائص وطريقة التقييم وذلك بتبني وجهات نظر وآراء الجميع (عمال، المدراء، خبراء، زبائن....الخ) مما يعود لصالح الفرد وبيئته.¹

¹ براق محمد. رابح بن الشايب، تسير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2004.ص 243_245.

المطلب الثاني: مكونات وأنواع كفاءات الافراد

أولاً: مكونات كفاءات الافراد: تتكون كفاءات الافراد من مجموعة من العناصر تنحصر ضمن صنفين من الموارد: الموارد الشخصية للفرد، والموارد البيئية، وقد قمنا بأدراجها كلها ضمن الجدول التالي وادرجنا الى جانبها وظيفة كل عنصر من هذه الموارد بالإضافة الى طريقة اكتسابه.

جدول (1-2): مكونات كفاءات الأفراد

المعارف والمهارت	العنصر المكون	وظيفته	طريقة اكتسابه
المعارف	المعارف العامة	الفهم	التعليم الاكاديمي التدريب الاولي و المستمر
المعارف	المعارف الخاصة عن بيئة العمل	معرفة التكيف التصرف المناسب	التدريب الاولي الخبرة المهنية
المعارف	المعارف الاجرائية	معرفة التصرف معرفة طريقة العمل	التعليم الاكاديمي التدريب الاولي والمستمر
المهارات	المهارة العملية	معرفة التصرف معرفة طريقة العمل	الخبرة المهنية
المهارات	المهارة التجريبية والعلمية	معرفة التصرف	الخبرة المهنية
المهارات	المهارات العلاقتية	معرفة كيفية التعاون معرفة كيفية القيادة	الخبرة الاجتماعية الخبرة المهنية
المهارات	المهارة الادراكية	معرفة تحليل المعلومات و الاستدلال	التعليم الاكاديمي التدريب الاولي و المستمر الخبرة الاجتماعية و المهنية
المهارات	الاستعداد و القابلية	معرفة البدء او الدخول	التعليم الاكاديمي الخبرة الاجتماعية و المهنية

Source : Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisations, paris, France, 2000, P45-49

وكمثال توضيحي لمكونات كفاءات الافراد، قمنا باختيار وظيفة المدير وما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات لفهم وادراك المكونات بصورة حقيقية وملموسة .

هذه العناصر اعتمدت من طرف (Mc Cauley etal) سنة (1989)

1_ ان يكون شخصا غنيا بالموارد:

- يعرف كيف يتكيف مع تغيرات المحيط .
- القدرة على اتخاذ القرارات صائبة تحت مختلف الضغوط و ان يفكر استراتيجيا .
- القدرة على ادارة الانظمة المعقدة وتبني طرق مرنة في حل المشاكل .

2_ يفعل ما يجب:

- يركز على مواجهة التحديات (خاصة أثناء اتخاذ القرارات)
- يتحمل المسؤولية .
- يعلم ماهي الاشياء التي تساعد على تقدم المؤسسة (الوضوح في ووضع الاهداف) .

3_ يتعلم بسرعة:

- القدرة على الفهم و التعلم السريع (المرونة في التعلم) .

4_ يتمتع بروح اتخاذ القرار:

- يتخذ قرارات صائبة ودقيقة في ضل ظروف متنوعة (شخصية قيادية) .

5_ يدير مرؤوسيه:

- بفعالية (عن طريق احداث التوازن بين السلطة التي يتمتع بها والمسؤولية) .
- بالعدل في التعامل معهم .

6_ يخلق جوا ملائما للتنمية:

- ينوع الرهانات و التحديات لخلق جو يساعد على المنافسة الإيجابية بين الافراد .

7_ يتوجه نحو عمل الفريق:

- يشجع العمل الجماعي (الخبرة في التعامل مع الفريق) .

8_ يوظف الافراد ذوي المواهب:

• لديه القدرة على التمييز بين الافراد العاديين

9_ يبني ويؤسس علاقات جيدة مع الاخرين:

• وبين مرؤوسيه والجماعات الخارجية وبين بعضهم البعض (خلق جو من التفاهم)

10_ ان يتمتع بروح الانسانية و الشعور

• يستجيب ويستمتع لآراء و احتياجات افراده (المشاركة)

11_ يتقبل الآراء والانتقادات

12_ يتوازن في حياته العملية و العائلية و يوازن بين الاولويات

13_ يعرف ذاته جيدا نقاط ضعفه وقوته

14_ يضع الافراد في مواقف مريحة و يتمتع بروح الفكاهة

15_ يدير بمرونة ويتبنى عدة سلوكيات للتكيف مع جميع الحالات وهذا هو أصعب عنصر.

ثانيا: أنواع كفاءات الافراد:

تعددت التصنيفات المتعلقة بأنواع كفاءات الافراد فمنها التصنيف على حسب الافراد (فردية، جماعية، تنظيمية).

وقد قام (Robertz Katz) بوضع ثلاثة أنواع لكفاءات الأفراد:¹

أولا: الكفاءات التقنية (Competences Techniques):

تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الانتاج، التسويق، التصميم... الخ) إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة (مثل كفاءة تحرير النصوص، ادارة المعطيات، تصميم الشكل الخارجي للمنتوج كالسيارات مثلا) هذه الكفاءات نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات الانتاجية (مع التحفظ لأن هذه الكفاءة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط وحتى الآلات و التكنولوجيا المستخدمة.... الخ).

¹ ohn R Schermehorn James G Hunt Richard N obsorn Comportement humain et organisation
Adaptation francaise Claire de Billy 2eme edition Village mondiale France 2002 pp15-16

ثانيا :الكفاءات البشرية

وتدعي كذلك الكفاءات الاجتماعية، وكما هو معلوم فإنّ أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج الى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها، وتعتبر الكفاءة البشرية هي السبيل في تحقيق ذلك فهي تضم عنصري المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وبث الثقة والحماسة مع الافراد الاخرين، لذلك فهي تعرف بأنّها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الافراد الاخرين (سواء كانوا افراد عاملين، عملاء، موردين... الخ) وتتشكل هذه الكفاءة من الاربعة عناصر :

- القدرة على عرض وتبادل الآراء و المعلومات بكل انواعها (التقنية،التنظيمية،الأكاديمية.... الخ)
- قابلية اقامة علاقات جيدة معالزملاء الاخرين في العمل
- القدرة على التعاون و التعاضد و العمل كفريق واحد
- القابلية و الاستعداد للقيادة

يتطلب هذا النوع من الكفاءة المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه و بروح متفتحة مع الزملاء و العملاء ومحاولة فهمهم ففي حالة توفر هذه العناصر فان نتائجها ستنعكس ايجابا على المؤسسة ويتجسد ذلك في عدة اوجه منها قلة الصراعات، حلها دون اللجوء للسلطة، تحقيق الاهداف بفاعلية¹.

إنّ الكفاءة البشرية مطلوبة في كل المستويات الهرمية ولكن بكثرة على المستوى المتوسط (الادارة الوسطى) فهي تتشكل عنصرا جوهريا وأساسيا مقارنة بالكفاءات الأخرى بشرط أن تخلي الهرمية التقليدية و الهيكل العمودية المكان امام الهيكل الجماعية للافراد.

ثالثا :الكفاءات التصورية (النظرية)

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الدارة العليا الى كفاءات تساعدها في اداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة استراتيجية تحدد مصير المؤسسة، ويتناسب مع هذه الوظائف الكفاءة التصورية التي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ القرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة.

¹ - Annette dube Daniel Mercure les entreprises et l'emploi publication du quebec Canada 1997.PP80-97 ;

وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر :

- القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج
 - مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة،
 - القدرة على تجريد المشكلة و التوقع واستباق الاحداث
 - التحكم في المعلومات النظرية و التقنية ومعرفة استخدمها في ميدان العمل،اي ترجمة المعلومات المتاحة الى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب .
- كما قلنا، يتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي الاعلى ونعني بذلك منصب الادارة العليا فهو يحتاج الى كفاءة تصورية اكثر من الكفاءة البشرية او التقنية، لذا ينبغي التركيز عليها وتنميتها دائما وتحديثها في كل الوقت.¹

المطلب الثالث : أهمية كفاءات الافراد

يحتل مفهوم كفاءات الافراد حيز هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي الى المستوى الجماعي فمستوى الموارد الانسانية واخيرا على المستوى المؤسسة ككل.

أولا: على المستوى الفردي: يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد²، في ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغيير أصبحت الكفاءة تشكل اهمية كبرى بالنسبة للفرد لاسباب التالية:³

- زيادة خطر فقدان الوظيفة او المنصب سواء بالنقل او بتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على النحو جيد
- امام تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق الميزة تنافسية
- وفي داخل المؤسسة فان الافراد لا يمكن تحسين وضعيتهم إلا بامتلاك لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى

¹ ربحي الحسن، المهارات الاشرافية و القيادية،مركز البرامج الخاصة و التعليم المستمر،جامعة الامارات العربية المتحدة،بحث غير منشور،

الامارات بدون سنة النشر ص21

² - Claude Lery –leboyer. OPCTT ;P150.

³ - Guy le boterf(2001).OPCIT ;PP25_26

- تشكل الكفاءة التصورية لدى الاطارات المسيرة اهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد .

ثانيا: على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وكما تعرضنا له سابقا فان كفاءة الفرد تنقسم الى ثلاثة انواع منها الكفاءة البشرية (الاجتماعية) والتي تعني المعرفة و المهارة في الاتصال والعمل الجيد مع الاخرين.¹

وتتجلى اهمية كفاءات الافراد _ خاصة منها الكفاءات البشرية _ على هذا المستوى فيما يلي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الافراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الافراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة اهداف المؤسسة .
- كما هو معلوم فان الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على اساس التعاون و التعاقد بين الافراد وهي تضمن بذلك اقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل، ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده).²
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في التنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات³
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث اصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في اثناء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالانتاج او التنظيم.⁴

ثالثا: على مستوى ادارة الموارد البشرية :

¹ الهادي بوقلقول الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتاهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة عنابة 2004، ص 207.

² كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سابق، ص 146.

⁴ Guy le Boterf .(2000) OPCIT P145_146

تشكل كفاءات الافراد بالغ الاهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى ادارة الموارد البشرية حيث تتمثل اهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها:

- تطور الاتجاهات الجديدة في ادارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين¹ :
 - الانتقال من التركيز على الكفاءة الفرد الواحد الى التركيز على كفاءة الفريق،
 - تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص الى مبادا الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.
- تغير انماط التوظيف وادارة الافراد من مجرد عمال دائمين الى توظيف افراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين او موسميين او حتى متعاقدين شركاء او... الخ²
- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج ادارة الموارد البشرية الى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن ياتي ذلك الا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم و التدريس يتصف بالسرعة و الديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات³

رابعا: على مستوى المؤسسة: تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاحة في الأداء الكلي من خلال كفاءات افرادها فهذه الاخيرة تحتل حيزا هاما من خلال:

- في مجال وضع الاستراتيجية اصبحت عملية تنمية الكفاءات من الاولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث اصبحت في كثير من الاحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الادارة
- تشكل كفاءات الافراد احد اهم الموارد الاساسية و الاستراتيجية للمؤسسة كما يراه (Barney) فمن بين الموارد التالية : رأس المال المادي والبشري والتنظيمي⁴
- وهو ما ذهب اليه كل من (G Hamel/ C K Prahlad) بأن كفاءات الافراد في عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنكس هذه الاهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة و التي تميزها على باقي المنافسين.⁵

¹Jean Brilman.OPCIT ;P 370

²الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات آعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى السابق، ص 20.

³ على السلمي،خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر 2001،ص 335،

⁴ بن عيسى محمد المهدي العنصر البشري منمنطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 2004 جامعة ورقلة الجزائر 2004 السابق ص 67.

⁵ عبد اللطيف بلغرسة ، نفس المرجع السابق،ص125

- تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة ،حيث اصبح هذا الاخير لا يمنح الميزة التنافسية و تعداه الى التفكير في التجديد المستمر للكفاءات في المؤسسة _ خاصة كفاءات الافراد _ حيث اعتبرت هذه الاخيرة بمثابة نقطة الانطلاق الاحداث الفرق بينها وبين المنافسين.¹
- تعتبر كفاءات الافراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي اوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية،حيث اصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا واعطتها حرية اكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والابداع (مثل التمكين)، والشيء الذي دفع بالمؤسسة _ بشرط ان يمس الاحتياجات الاساسية _ خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة،سواء عوائد ملموسة (أرباح،انتاجية جيدة ..الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة .
- يتوفر الافراد العاملين على مجموعة موارد شخصية (معارف،مهارات ...الخ)،وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم،لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وادراكهم بكيفية التوفيق و التحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بادنى فائدة،لذا فمن مصلحة بل من الضروري ان تقوم هذه الاخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن اولويتها باعتباره السبيل الوحيد امامها لاستغلال موارد افرادها عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت،اذا وكما هو معلوم ان هذه الموارد اذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه الكتاب اسم "الكفاءة الميتة"².

¹ مانفريد ماك،مرجع سابق ص ص55-56

² -على السلمي،مرجع سابق،ص ص122-123

المبحث الثاني: اليات تنمية الكفاءات البشرية

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات متزايد، ويمكن تطوير كفاءاتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات وأهم عناصر هذه التنمية قد تكون عن طريق التكوين، التحفيز، الاتصال، وذلك من أجل تحقيق الهدف المتمثل في خلق الثروة، وبالتالي الرفع من اداء المؤسسة او تحسينه وكذا الرفع من نجاعتها.

المطلب الاول: مفهوم تنمية الكفاءات

اجمع الكثير من الباحثين في مجال الادارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في الكفاءات الأفراد، حيث اصبحت هذه الاخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة ادركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار .

أولا: تعريف تنمية الكفاءات :

تعتبر تنمية الكفاءات: "مجموعة النشاطات التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية لأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة اليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، واستعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

فبعض الباحثين يرون ان تنمية الكفاءات : "هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات افرادها واكتشاف امكانيات نموها"²، حيث ينظر الى هذه العملية من خلال المحاور التالية:³

- وضع نظام للأجور على اساس الكفاءة

¹ ابن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي"، الملتقى السابق، ص.6
² سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آلية حوصلة الكفاءات والمصادقة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 112 .

³ ابراق محمد، رايح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى السابق، ص 24.

• دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها .

هي: "الاجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها " ¹.
وتعرف كذلك على انها " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفقة قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة اليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، واستعداداتهم ²

فهي تعبر عن: "الاجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة" ³

ثانيا: أهمية تنمية الكفاءات:

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لان هذه الاخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكثيف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الاهمية في: ⁴

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة،
- ضرورة في ضل التقدم التكنولوجي السريع واعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية .وتسعى ادارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لأنها تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الافراد و الانتاجية لديهم
- تعتبر هذه العملية بمثابة اداة لرفع الشعور بالانتماء و تدعيم الولاء لأفرادها مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء، والأمن النفسي للأفراد،
- تساهم في الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الاداء الخاص بالافراد حاضرا و مستقبلا.

فاغلب المؤسسات تحتاج الى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات الى اعتماد انظمة عالمية للتقييس كالأيزو لتضمن بذلك تسويق منتجاتها الى الخارج،¹

⁴ ماري برود، جون نيوسوم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997ص21 .

¹ عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر2012، ص91

² مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013ص270

³ عمار طيبي، مرجع سابق، ص93

ولا سبيل لتبني ذلك، الا ان تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الافراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات:²

- مورد انتاجي اساسي، بفعل اشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة، و الخبرة، و المهارة،
- تضخم معلوماتي يحتاج المسيرين الى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة،
- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الافراد المنتمين للمؤسسة .

المطلب الثاني: اهداف تنمية الكفاءات:

تستهدف عملية التنمية جميع انواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف الى:³

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد،
- تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين اداء الافراد،
- اكساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الابداع .
- اكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود
- تهيئة الافراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة
- (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية ...) وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة⁴
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري، وتعدد ثقافي بين الأفراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف الى الاستفادة من مزايا هذه التنوع، والتعدد الثقافي عن طريق ايجاد نوع من التعاون والتوافق بين الافراد.
- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل
- دفع الافراد الى التعلم و التكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف

¹ حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004 ص 46 .

² فاطمة الزهراء مهديد، امال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيصر، بسكرة، 21_22 فيفري 2012 ص 07.

³ Jean pierre .op.cit.p 41

⁴ حمدي ابو القاسم، مرجع سابق ص 58.

- تعليم الافراد الى التعلم والتكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف
- تعليم الافراد خاصة المدراء _ كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة
- تقليل حوادث العمل، وتجنب الاخطاء المكلفة في كثير من الاحيان بالاعتماد طرق تدريبية محددة
- التقرب اكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات) .

المطلب الثالث : اساليب تنمية الكفاءات :

اصح الاهتمام بتطوير وتنمية الكفاءات، يشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية والبقاء لهذا اخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية وتطوير العنصر البشري، خلال عملية التدريب، التعلم التنظيمي و التعلم الافتراضي (التعلم عن بعد).

أولاً: التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الانشطة الادارية الهادفة لتزويد الافراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة، و المتعلقة بأعمالهم، و اساليب الاداء الامثل لها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يكتنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير اساليب الاداء التي تصدر عن الافراد فعلا من اجل اتاحة الفرص و المزيد من التحسين، في العمل الانتاجي و تامين الوصول الى الاهداف الانتاجية المتصاعدة .

1-1- مفهوم التدريب :

تعدد تعاريف التدريب، الا انها لا تختلف عن بعضها فهي تتفق في الركائز الاساسية له، حيث عرف على انه جهود ادارية وتنظيمية بحالة الاستمرارية الى تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية او المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، او ان يطور ادائه العملي بشكل افضل.¹

كما عرف ايضا على انه : " اساس الجهد المستمر المصمم لتحسين تنافسية الموظفين في الاداء النظامي، وذلك بإمداد الموظفين بالمعارف، والمهارات، و الاتجاهات الخاصة بتطوير ادائهم في العمل ومساعدتهم على تصحيح ومعالجة التقصير في الاداء ".¹

¹ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011، ص18

كما انه يعبر عن: " استراتيجية موجهة لتنمية الافراد لتكملة البرامج التعليمية، تؤهلهم لاداء الوظائف الموكلة لهم وفقا لمسارهم الوظيفي المستقبلي " ²

فهو عبارة عن: "جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية او المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او ان يطور اداءه العملي و السلوكي بشكل افضل" ³

1-2- أنواع التدريب:

مهما كانت الاقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسة، فانه بإمكانهم الاستفادة من الدورات التدريبية التي تقيمها، وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم، وسد نقص في جانب من جوانب عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية، من هذا المنطق تشكل سياسة التدريب في المؤسسة انطلاقاً من تحديد انواع التدريب التي تود التركيز عليها ومن بين هذه الانواع نجد: ⁴

• انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ينقسم الى: ⁵

- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الايام والاسابيع الاولى من عمله على اداءه، واتجاهاته النفسية للسنوات العديدة القادمة، وتهدف البرامج للترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهاته النفسية للسنوات العديدة القادمة، وتهدف البرامج للترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة وهيئة الافراد الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.
- التدريب اثناء العمل: ترغب المؤسسات احيانا في تقديم التدريب في العمل، وليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة اعلى لذلك تسعى المؤسسات الى ان يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي، ولهذا التدريب أهمية فمثلا آلات اليوم تتميز بالتعدد، الامر

¹ عامر عبد الرحمان سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء للنشر، البحرين، 2014 ص 137

² عمار خضير حمد الكبيسي، التدريب الاداري و الامني و رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، 2014 ص 13

³ _ بهاشم حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم و الاساليب، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان. 2012 ص 16

⁴ _ عمار بن عيشي مرجع سابق ص ص 87_88

⁵ _ محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص. 195_197

الذي لا يكفي استعداد العامل وخبرته الماضية، وإنما عليه ان يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.¹

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الافراد خاصة عندما يكون هناك اساليب العمل وتكنولوجيا، وانظمة جديدة، يلزم الامر تقديم التدريب المناسب لذلك. فمثلاً عندما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، وانظمة الحاسوب في اعمال المشتريات و الحسابات و الاجور و المبيعات وحفظ المستندات.²

- التدريب بغرض الترقية و النقل: ويكون اذا كان هناك اختلاف في المهارات، و المعارف الحالية للفرد، و المهارات، و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او سينقل اليها . وهذا لاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد تلك الثغرة .

• انواع التدريب حسب الوظائف ينقسم إلى:

- التدريب التخصصي: ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص كوظائف اطباء و المهندسين و المحاسبين، وغيرها من الوظائف ويهدف هذا الى تنمية المهارات، والخبرات المتخصصة بغية توفير الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل .

- التدريب الاداري: ويقصد به التدريب على الاعمال ذات الطابع المتماثل مثل الاعمال الكتابية واعمال المستودعات، والمشتريات، والشؤون المالية، واعمال السجلات، والمحفوظات تمثل هذه الاعمال جانباً هاماً من الاعمال الادارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .

- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية، كأعمال اللحام، والبناء، والنجارة وغيرها. وهنا نجد ان الاسلوب المتبع في بعض الاحيان هو تعيين بعض الافراد الجدد كمساعدين للأفراد القدامى، بغرض معرفة فنون المهنة . كما يوجد عدد من المعاهد الفنية، ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن . وعادة تتوافر في هذه المراكز التدريبية الامكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة .

• انواع التدريب حسب المكان: ينقسم الى:³

¹ محمد سعيد انور سلطان، ادارة الموارد البشرية، المرجع نفسه ص. ص. 195_197.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الافراد، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2012 ص 86_89.

³ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2004 ص. ص. 323_324.

- **التدريب في مكان العمل** : يعتبر التدريب اثناء العمل من اوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك الى بساطته و الاعتقاد انه قليل التكلفة .وقد ياخذ التدريب في مكان العمل صور واشكال مختلفة وهي:¹

ا_ **التدريب عن طريق الرئيس المباشر**: تلقي هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر، المشرف او رئيس العمال ، باعتبار ان الرئيس المباشر مسؤول عن رفع الكفاءة الانتاجية في المؤسسة التي يشرف عليها ، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية .

ب_ **التدريب عن طريق العامل القديم**: لا تختلف هذه الطريقة في التدريب كثيرا عن الطريقة السابقة،

فقد يتولى التدريب احد الافراد القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة الى جانب توافر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف ، و الايضاح و الشرح و التطبيق وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب، والتقاط الخبرة منه .²

ثانيا: **التعلم التنظيمي**:

من الطرق التي تؤدي الى تنمية الكفاءات الافراد التعلم التنظيمي، و الذي يعتبر المؤسسة بيئة واعداد المعارف بحيث ان الفرد وهو يؤدي مهامه فانه يكتسب معارف ويتبادلها مع الافراد العاملين معه، وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل، وكذلك في ضل المد المعلوماتي وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال اصبح للفرد فرصة للاستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت في اي وقت، وحسب الاحتياج وبسرعة، و اقل التكاليف،

2-1- مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الاداري حيث ظهرت اولى محالات تحديد مفهومه سنة 1974 من قبل Argyris /Schon في كتابهما Organizational Learning اذا قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المؤسسة ان تتعلم ومنذ ذلك السؤال الستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف ابعاده المختلفة³

¹ _ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهلات، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 118.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 195-197.

³ عيشوش خيرة التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص22

فالتعلم التنظيمي هو احد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، ويشير علماء السلوك ان المقصود بالتعلم هو اكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية¹

ويعرف التعلم التنظيمي بانه تلك العملية التي تساعي المؤسسة من خلالها الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة،و التكيف مع ظروفها الداخلية و الخارجية،فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها وفي اغرضها الرئيسية²

فالتعلم التنظيمي هو الجهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول الى معان مشتركة يمكن الافادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.³

2-2- مزاياه: وتتجلى في مايلي:⁴

- **مزايها تسييري:** وتظهر في تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائدة، مما يؤثر على تحفيز الافراد وكذا على الاداء الفردي و الجماعي،
- **مزايها تنظيمية:** يعتبر التعلم اجراء جماعي، كما تعتبر القدرة على التعلم هامة جدا في اطار تغيير نمطي التفكير و العمل التقليديين للوصول الى تغيير جذري داخل المؤسسة، الامر الذي يكسب هذه الاخيرة مهارة في التغيير الذاتي لمواجهة تهديدات وتطورات المحيط.

¹ عيشوش خيرة، نفس المرجع السابق، ص22.

² _إيمن حسن ديوب، اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013، ص 129.

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص. 22.

⁴ بلعلی نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2الجزائر، العدد 2014، ص 175.

المبحث الثالث: نماذج وعلاقة تنمية الكفاءات بالأداء

المؤسسات المتميزة بأدائها هي القادرة علي تنمية الكفاءات التي تحتاجها من اجل تحقيق أهدافها حيث تقوم باستقطاب افضل الكفاءات البشرية و العمل علي تنميتها و اعداده للتغيرات المستمرة

المطلب الاول: نموذج مقترح لتنمية الكفاءات

بناء على كل ما سبق، و بالنظر لمختلف العوامل التي يمكن ان تشكل عائقا امام تنمية الكفاءات سواء اكانت هذه العوائق متعلقة بالأفراد او كانت متعلقة بالتنظيم، او حتى متعلقة بالبيئة الخارجية بمختلف ابعادها، فانه يقع على عاتق المسيرين لعملية التنمية دراسة كافة الظروف المحيطة بها، لتحديد انسب الطرق و الاساليب ومحاولة تفادي مختلف العوائق التي يمكن ان تواجه عملية التنمية، ويتم ذلك من خلال العمل على بناء نموذج فعال لتنمية الكفاءات يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة من جهة، وتطلعات افرادها من جهة اخرى، وفي ما يلي مجموعة من الخطوات التي يمكن ان تكون كفيلة ببناء نموذج فعال في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات.¹

ا_ تحديد نماذج الكفاءات المستهدفة :

بحيث لا بد ان تحدد في البداية المعارف، و المهارات، و القدرات المطلوبة لتحقيق الاداء المتفوق و المتميز في الوظائف الحالية و المستقبلية، و الجوانب التي تحتاج الى تطور و تحسين،

ب_ تحديد مختلف بدائل التنمية

والتي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الكفاءات المستهدفة، اخذا بعين الاعتبار فيما اذا كانت الكفاءة المستهدفة فردية او جماعية،

ج_ المفاضلة بين مختلف البدائل

¹ - رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر . 2011.ص21.

واختيار أكثر البدائل التطويرية الفعالة بالنظر إلى التكاليف الوقت ومدى تلائم الطريقة مع خصائص الإدارة أو المجموعات، وفهم الطريقة و القدرة على تطبيقها،

د_ العمل على تطوير المادة التعليمية و التطويرية

بم يتلائم مع كفاءات المؤسسة، خاصة، إذا كانت الفردية هي المستهدفة من عملية التنمية، نظر لاختلافات الشخصية و النفسية لها، و العمل على ادخال كل ما هو جديد من معدات، وتقنيات، وتكنولوجيا ت حديثة حسبما تملية الظروف،

ه_ اختيار أكثر المدربين و القائمين على عملية التنمية مهارة وخبرة

خاصة إذا كانت الطرق المستخدمة معاصرة، ومعقدة وصعبة التطبيق، أو إذا كان الافراد الذين يتم تنميتهم من الفئات المتميزة، وعالية القدرات، و العمل على اشراك الافراد المعنيين بالتنمية في العملية، وتمكينهم، و الاخذ بآرائهم وانتقاداتهم مما يساهم في انجاح العملية،

و _ **التقييم الدوري لعملية التنمية:** حيث يجب ان يشمل هذا التقييم مدى فعالية الطرق، و المداخل المستخدمة من خلال النتائج المتواصل اليها، و التي تكون غالبا في شكل تغير في السلوك و المعارف و المهارات و الاداء

المطلب الثاني: علاقة مفهوم الكفاءات بالأداء

أولاً: **علاقة الكفاءات بالأداء :** تعاني الكثير من المؤسسات من معوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة و الرتقاء الى مستوى تطورات، وتوقعات العملاء، ومن ابرزها ضعف التناسق بين اهداف، وقيم هذه المؤسسات، وبين مستويات اداء وسلوك العاملين، وكذا ضعف الوعي بالكفاءات، ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الادارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين .

عرف الاداء على انه الجمع بين الفعالية و الفاعلية¹ ، فهناك من يخلط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، والتي تمثل احد الجوانب الاداء، حيث ان الكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفعالية،¹ وهذا بتداخلها مع مجموعة من العناصر الاخرى.

¹ رحيل اسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، المرجع نفسه ص 21.

هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة و الاداء نذكر منها ²:

- _ وجود الاداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة،
- الاداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات، وهذا لا يعني ان الكفاءات تتناسب طرديا مع الاداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الاداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة اسباب منها:³

- عدم وجود توازن بين الكفاءة و المهنة، بسب سوء توزيع الادوار و المهام بين الوظائف و الكفاءات، حيث تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الافراد المعنيين بالمهمة .
- غياب عنصر التحفيز لدى الافراد و الذي يعتبر من اهم عوامل النجاح عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض .

فالأداء هو الجمع بين الفعالية، والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج. أما الكفاءات فتمثل عامل محفز لتلك العملية.

فالمؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الاهداف الصحيحة، بصورة صحيحة بينما المؤسسات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار، لأنها لم تستطيع إنجاز اهدافها او انجزت الاهداف الخاطئة بصورة خاطئة، في حين المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق اهدافها، ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة او ربما لا تستطيع التنافس في الامد البعيد، الا ان المؤسسات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق اهداف اصحاب المصالح، اي إنجاز الاهداف الصحيحة رغم انها تستخدم الموارد بصورة كفؤة ⁴.

¹ المرجع نفسه، ص. 21.

² المرجع نفسه ص.ص. 21_22

³ المرجع نفسه ص.ص. 21_22-

⁴ - ادريس، وائل محمد صبحي واخرون ، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن) دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2009، ص 49.

خلاصة الفصل الثاني

خلصنا في هذا الفصل الى معرفة مفهوم كفاءات الافراد بصفة مدققة، حيث ان هذا كانت نتاج مجموعة عوامل ساهمت بشكل كبير في بروز هذا المفهوم من بينها بزوغ ملامح الاقتصاد الجديد وظاهرة العولمة مما كان له الاثر المباشر على المجتمع فادى الى ظهور بعض المفاهيم و الظواهر نذكر منها على سبيل المثال مجتمع المعلومات المعرفة واقتصاد المعرفة و التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال وغيرها وكما راينا سابقا فان اغلى مورد تمتلكه المؤسسة من ضمن مواردها الخمس تتمثل في الموارد البشرية واكثر تحديد كفاءاتها باعتبارها عامل الجذب الوحيد الذي يؤدي الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة بصفة مستدامة .

وبما ان المؤسسة في حالة تغير دائم وتطور متسارع تماشيا مع السوق، فإنها تحتاج الى ان تحدد المفهوم الذي تحتاجه لمعنى الكفاءة عندها، فهي تحتاج اولا الى ذلك المفهوم الذي يتوافق مع اوضاع عملها، ويدرك الابعاد الفردية و الجماعية، ويسمح بادراك المعاني التوفيقية وليس التجمعية له، والمفهوم الذي يميز بين نوعي الكفاءة المطلوبة و الحالية التي تمتلكها المؤسسة .

وعلمنا ايضا ان كفاءات الافراد مطلوبة في جميع المستويات السلم الهرمي فكان نتيجة ان تختلف الكفاءة من منصب لأخر حسب طبيعته، فخلصنا الى ثلاث انواع رئيسية من كفاءات الافراد على الترتيب مع الهرمية من اعلى الى اسفل تتفاه حسب الترتيب من حيث الاهمية وبما ان مفهوم الكفاءات يكتسي تلك الاهمية البالغة فانه يدخل ضمن النشاطات الرئيسية للإدارة الموارد البشرية فهي تسعى دوما الى الاستثمار فيه وتنمية حتى تحصل الفائدة المرجوة وهي تحقيق مزايا تنافسية كفيلة بضمان البقاء و المنافسة ثم السيطرة .

الفصل الثالث

علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والأداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل بتيارت

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

تمهيد:

بعد استعراض الجانب النظري للموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط ما تمّ تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني حول علاقة التنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والأداء السياقي للموارد البشرية، وذلك استكمالاً للإجابة على الإشكالية المطروحة.

وقد ارتأينا اختيار مديرية التشغيل لولاية تيارت لتطبيق الدراسة نظراً لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تمهيد

سنتناول في هذا المبحث نظرة شاملة على مؤسسة دراسة حالة من خلال تعريف بها وابرار قدراتها وهيكلها التنظيمي مع تقديم دراسة تفصيلية حولها وكذلك مهامها

المطلب الاول: تعريف مديرية التشغيل لولاية تيارت

تم استحداث مديرية التشغيل لولاية تيارت وفق المرسوم التنفيذي رقم 50/02 المؤرخ في 21 جانفي سنة 2002. وتم من خلاله جمع مصالح التشغيل في الولاية ضمن مؤسسة تسمى "مديرية التشغيل للولاية"

وهي تتشكل من أربعة (04) مصالح مهيكلة في مكاتب:

- مصلحة ترقية التشغيل و الإدماج المهني
- مصلحة تنظيم سوق العمل و تسييره.
- مصلحة المحافظة على التشغيل و حركة اليد العاملة.
- مصلحة الإدارة العامة والميزانية.

المطلب الثاني: مهام وموقع مديرية التشغيل

1-المهام الرئيسية و الثانوية

◀المهام الرئيسية:

تقوم مديرية التشغيل بالولاية بتطوير جميع التدابير الرامية إلى تشجيع التشغيل وترقيته وتضعها حيز التنفيذ.

أ) في مجال ترقية التشغيل:

- تنظيم تنفيذ برامج التشغيل و تنشيطها و مراقبتها،

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

- تنفيذ سياسة ترقية التشغيل على المستوى المحلي و مساعدة الجماعات المحليّة في إنجاز برامجها الهادفة إلى تنمية إمكانات التشغيل بها.

- دراسة جميع كفاءات تطوير سياسات ترقية التشغيل البديلة و الملائمة لخصوصيات الولاية.

- تقييم برامج ترقية التشغيل و إثرائها و تعزيزها.

- التقييم المنتظم لحالة تنفيذ مختلف برامج ترقية التشغيل التي يبادر بها القطاع و القيام عند الاقتضاء بتكليفها الضروري.

- تطوير هندسة التشغيل و وضع بنوك معطيات محليّة تساعد على تنمية التشغيل.

القيام بأي تحقيق أو دراسة ضرورية لتنمية البرامج البديلة الخاصة بترقية التشغيل، أو تكليف من يقوم بذلك.

- دراسة أو اقتراح التدابير الرامية إلى تقليص كلفة التشغيل و توجيه مساعدات الدولة نحو توسيع فرص التشغيل.

- تدعيم نشاط الحركة الجمهورية و الحرص على انسجامه في إطار ترقية التشغيل و مكافحة البطالة.

ب) في مجال تنظيم التشغيل:

- تشجيع تنمية التشغيل عن طريق أعمال و اقتراح تدابير تسمح بتقريب العرض من الطلب في مجال التشغيل بالاتصال مع الشركاء المعنيين،

- المساهمة بالاتصال مع المؤسسات المعنية في تعزيز التوافق بين السياسات العموميّة الخاصّة بالتشغيل و بالتكوين،

- وضع آليات المساعدة التقنية و الاستشارة لمبادرات تنمية التشغيل المحليّة،

- معرفة توجّهات التشغيل على المستوى المحلي و تحديد القطاعات التي قد توفّره،

- جمع كلّ المعطيات الإحصائية الخاصّة بسوق العمل و إستغلالها و تحليلها،

ج) في مجال المحافظة على التشغيل و حركة اليد العاملة:

- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على التشغيل،

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

- الحثّ على جميع المبادرات الهادفة إلى المحافظة على التشغيل و تشجيعها،
- تأطير التحرك الجغرافي و المهني لليد العاملة و متابعته و تشجيع التعويض ما بين الولايات و ما بين القطاعات في نشاطات التوظيف قصد رفع مستوى تحقيق عروض التشغيل إلى أقصى حدّ،
- السهر على احترام و تطبيق التشريع و التنظيم في مجال توظيف الأجانب و إعداد بطاقيات و حصائل دورية مرتبطة بها.

◀ المهام الثانوية:

متابعة نشاطات قطاع العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي على المستوى المحلي و جمع المعلومات المتعلقة بالقطاع و مركزها و السهر على تطبيق التوجيهات الواردة من الإدارة المركزية.

2-الموقع:

تقع مديرية التشغيل بنهج 1 نوفمبر نزل المالية سابقا بتيارت وهو مبنى من ممتلكات مديرية الضرائب.

3- القيمة التجارية: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

4- المميزات العامة والخاصة:

4-1- المميزات العامة:

تقع مديرية التشغيل بمبنى من 04 طوابق تشغل منه الطابق الأول باثنتي عشر (12) مكتب بالاشتراك مع مفتشية التسجيل التابعة لمديرية الضرائب التي تشغل 04 و مديرية التجارة ب 03 الطوابق الأرضي و الثاني و الثالث.

4-2- المميزات الخاصة:

هي مديرية ولائية تقع بعاصمة ولاية تيارت

- إمكانية الإستقبال: معدل 50 زائر يومياً

- المستخدمين الأجانب: لا يوجد

- إمكانية الإنتاج: طابع إداري عمومي

2-6- أهمية المؤسسة: هي مديرية ولائية ذات طابع خدماتي في قطاع التشغيل

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

_ تقنية الحماية و إمكانيتها في تطبيقها الميداني

_ في مجال الوقاية: توفير وسائل الحماية و تحسيس و توعية الأعوان للتدخل في حالة الطوارئ، إرشاد العمال على التقيد بإجراءات السلامة، متابعة تعبئة قارورات الإطفاء و التأكد من صلاحيتها في كل حين، متابعة أعمال الصيانة و مسك سجل للأمن والاحتياط لرصد كل الطوارئ والتدابير الأمنية المتخذة.

_ وسائل العمل

_ مهام - تنظيم و تسيير الهيكلية العضوية

_ المهام

_ المواد و الأمتعة التجهيزات

_ وضع وسائل للحماية ضد الحرائق: قارورات الإطفاء (07)

_ وضع وسائل النجدة و الإسعاف: وسائل الحماية المدنية و الإسعاف.

_ وضع وسائل التدخل و المكافحة ضد الحرائق: قارورات الإطفاء

_ وسائل الإنجاز

▪ التموين: الوزارة الوصية

▪ التوظيف: حسب المناصب الممنوحة

▪ التكوين: حسب الإعتمادات الممنوحة

- المساهمة المنتظرة

- من الوصاية: توفير عدد مناصب مالية كافية، إجراء دورة تكوين من السلطات الإدارية و توفير الإعتمادات اللازمة.

- من السلطات الإدارية: توفير مقر مناسب للمديرية

- من المصالح التقنية: المراقبة التقنية الدورية للمبنى

- من المصالح الأمنية: تقديم المساعدة عند الحاجة و إجراء زيارات فحائية بمحيط المديرية.

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل

قائد العمليات مدير التشغيل

_مصلحة ادارة الميزانية

_مصلحة ترقية التشغيل

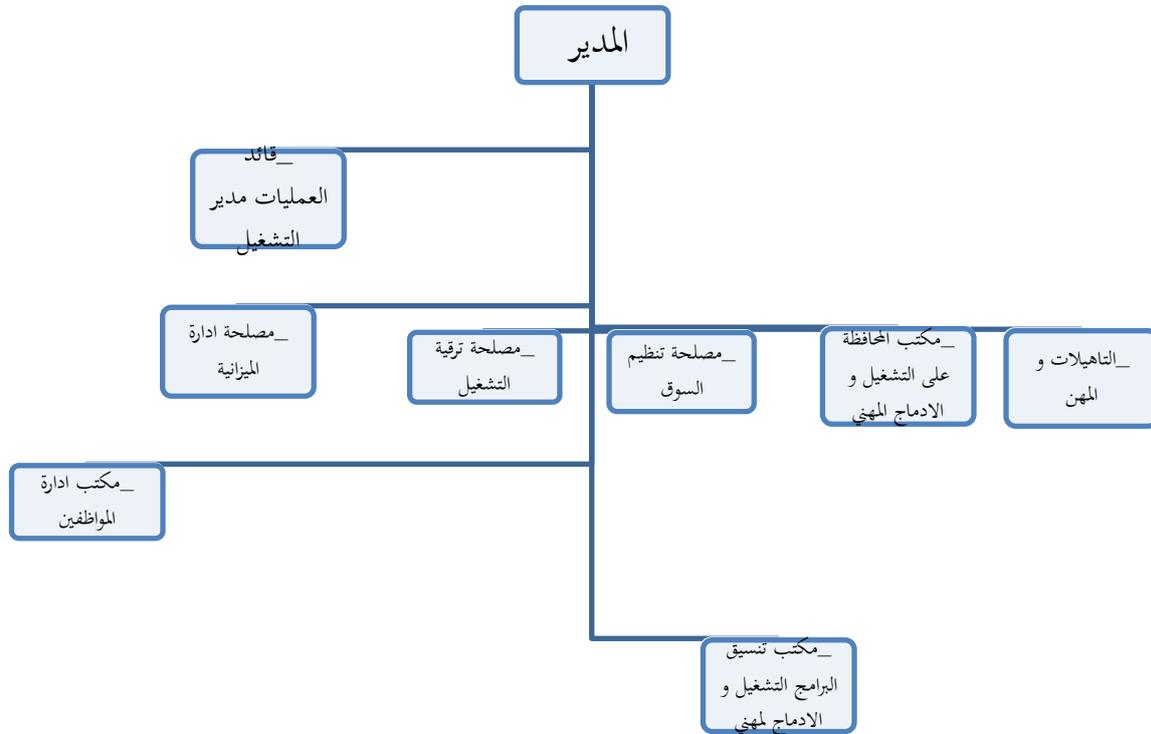
_مصلحة تنظيم السوق

_مكتب تنسيق البرامج التشغيل و الادمج المهني

_مكتب المحافظة على التشغيل و الادمج المهني

_التاهيلات و المهن

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية التشغيل لولاية تيارت



مصدر: مديرية التشغيل لولاية تيارت

المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

سنتناول فيما يلي المنهجية المطبقة في اجراء الدراسة الميدانية من منهجية الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة ونموذجها والاساليب الاحصائية المستخدمة في ايجاد العلاقة بين متغيراتها.

المطلب الاول : الإطار المنهجي لدراسة الميدانية .

اولا: منهجية الدراسة

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على اتباع المنهج الوصفي التحليلي وهذا لكونه الاكثر والأنسب المناهج البحثية لوصف ظاهرة موضوع البحث وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات والذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.¹

وهذا انطلاقاً من فرضيات مسبقة تم وضعها مسبقاً للتأكد منها أو نفيها فيما بعد؛ ثم استخلاص النتائج منها.

ثانيا: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية و الزمنية .

__ الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة لدينا على جميع فئات العمال في مديرية التشغيل لولاية تيارت

__ الحدود الزمنية : ارتكزت دراسة على مديرية التشغيل لولاية تيارت وذلك حتى تتمكن من معرفة مدى اهتمام المؤسسة بكفاءاتها كمورد بشري، وتوسيع الغايات في هذه المؤسسة بهدف تحسين اداءها. كما ان

¹ - مصفوني مكي، تسير الكفاءات الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتورا في علوم التسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 - 2013 ، ص 285.

هذه الفترة كانت كافية لتحديد عينة الدراسة حيث تمت دراسة خلال شهري أبريل وماي من السنة 2022

_ الحدود المكانية اجريت هذه الدراسة بمديرية التشغيل لولاية تيارت

ثالثا :مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع دراسة من جميع العاملين بمديرية التشغيل لولاية تيارت بمجموعهم (300) عامل، من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (80) فردا باستخدام اسلوب العينة القصدية.

المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة

بعد تعرف على مجتمع وعينة الدراسة سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على الأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها من اجل الوصول الى حقائق ونتائج .

أولاً: الاستبيان:

يحتاج استخدام أي منهج إلى الاستعانة بجملة من الادوات والوسائل المناسبة، والتي تمكن من الوصول الى البيانات اللازمة، التي نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية.

وفي اطار موضوع البحث الذي يتمحور حول علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والأداء السياقي للموارد البشرية، فقد استخدمنا الاستمارة أو الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة. بحيث تم توزيعها على موظفي مديرية التشغيل محل الدراسة، حيث تم توزيع 80 استبيان على العاملين في مختلف مصالح المؤسسة .

وقد حاولنا احترام الاصول العلمية في تصميمه. بحيث تم تقسيمه على فقرات كما يلي :

- بيانات متعلقة بعينة الدراسة ومتمثلة في بيانات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة في العمل، المنصب)
- المحور الأول: يتعلق بالأداء الوظيفي

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

- المحور الثاني: يتعلق بالأداء السياقي
- المحور الثاني: يتعلق بتنمية الكفاءات

وقمنا باستخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم اجابات العاملين، بحيث تم اعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها وذلك كما يلي:

__موافق جدا

__موافق

__محايد

__غير موافق

__غير موافق اطلاقا

ثانيا: برنامج التحليل الاحصائي spss

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها، تم الاعتماد على برنامج ادخال البيانات وتحليلها وفق البرنامج الاحصائي spss حيث يعرف الاخير على أنه برنامج للتحليل الاحصائي وهو أحد البرامج الاحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها من قبل الباحثين .

المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات الاستبيان

أولاً: الثبات:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة اخرى الثبات يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. ويتمثل معامل الثبات في معامل الفاكرونباغ، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات. ويبيّن الجدول الموالي نتائج معاملات الثبات للفقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-1): معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ- الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
---------	-------------	----------------------------

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

المحور 02	16	.958
المحور 03	17	.901
المحور 04	18	.958
المجموع	51	.980

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.980)، و هي قيمة أكبر من معدل المعيار (0.7)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 98% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي سوف يمكن استخلاصها.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه اي ان العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شئى اخر .
وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة .

الجدول رقم (3- 2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول (الاداء الوظيفي).

رقم	السؤال	معامل الارتباط	النتيجة
01	لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	0,803	يوجد ارتباط قوي
02	أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	0,816	يوجد ارتباط قوي
03	أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	0,821	يوجد ارتباط قوي
04	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	0,859	يوجد ارتباط قوي
05	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	0,553	يوجد ارتباط قوي

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

يوجد ارتباط قوي	0,853	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	06
يوجد ارتباط قوي	0,899	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي عملي	07
يوجد ارتباط قوي	0,855	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	08
يوجد ارتباط قوي	0,831	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	09
يوجد ارتباط قوي	0,837	أدائي في عملك يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	10
يوجد ارتباط قوي	0,850	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	11
يوجد ارتباط قوي	0,877	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	12
يوجد ارتباط قوي	0,822	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	13
يوجد ارتباط قوي	0,758	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	14
يوجد ارتباط قوي	0,884	اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	15
يوجد ارتباط قوي	0,831	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	16

من اعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات spss الملحق رقم (...)

يتضح من الجدول السابق ان اغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة و القيمة الكلية لل فقرات المحور الاول حول الاداء الوظيفي ذو دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) حيث ان اعلى قيمة كانت للفقرة رقم (07) اما اقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم (05) وهذا يعني ان فقرات هذا المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من اجله

الجدول رقم (3-3) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الاداء السياقي)

رقم	السؤال	معامل الارتباط	النتيجة
17	لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	0,800	يوجد ارتباط قوي
18	أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	0,805	يوجد ارتباط قوي
19	أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	0,701	يوجد ارتباط قوي

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

يوجد ارتباط قوي	0,877	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	20
يوجد ارتباط قوي	0,753	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	21
يوجد ارتباط قوي	0,787	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	22
يوجد ارتباط قوي	0,821	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	23
يوجد ارتباط قوي	0,774	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	24
يوجد ارتباط قوي	0,798	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	25
يوجد ارتباط قوي	0,760	أدائي في عملك يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	26
يوجد ارتباط قوي	0,921	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	27
يوجد ارتباط قوي	0,574	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	28
يوجد ارتباط قوي	0,769	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	29
يوجد ارتباط قوي	0,513	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	30
يوجد ارتباط قوي	0,294	اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	31
يوجد ارتباط قوي	0,149	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	32

من اعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات spss الملحق رقم (...)

يتضح من الجدول ان اغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة ببعديه المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و القيمة الكلية لفقرات المحور الثاني هو الاداء السياقي ذو دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) حيث ان اعلى قيمة كانت للفقرة رقم(27) اما اقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم (32)

الجدول رقم (3-4): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (تنمية الكفاءات)

رقم	السؤال	معامل الارتباط	النتيجة
33	لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	0,879	يوجد ارتباط قوي
34	أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	0,761	يوجد ارتباط قوي
35	أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	0,731	يوجد ارتباط قوي

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

يوجد ارتباط قوي	0,868	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	36
يوجد ارتباط قوي	0,766	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	37
يوجد ارتباط قوي	0,907	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	38
يوجد ارتباط قوي	0,758	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	39
يوجد ارتباط قوي	0,723	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	40
يوجد ارتباط قوي	0,739	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	41
يوجد ارتباط قوي	0,879	أدائي في عملك يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	42
يوجد ارتباط قوي	0,855	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	43
يوجد ارتباط قوي	0,835	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	44
يوجد ارتباط قوي	0,766	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	45
يوجد ارتباط قوي	0,907	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	46
يوجد ارتباط قوي	0,758	اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	47
يوجد ارتباط قوي	0,723	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	48

من اعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات spss الملحق رقم (...)

يتضح من الجدول ان اغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة ببعديه المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني هو تنمية الكفاءات ذو دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) حيث ان اعلى قيمة كانت للفقرة رقم(38) اما اقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم(48)

وضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

ثالثا: صدق البناء الداخلي

يعتبر صدق الاتساق البنائي احد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الاهداف التي تسعى الاداة الوصول اليها، وبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة .

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل للمحور والدرجة الكلية الاستبيان .
والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-5) يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

الفقرات	الإحصائيات	تنمية الكفاءات	الدلالة الإحصائية
الاداء الوظيفي	معامل بيرسون	.942**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	80	
الأداء السياقي	معامل بيرسون	.963**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	80	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 04

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحاور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت لمحور الاداء السياقي بمعامل ارتباط لبيرسون 0.963، أما أقل قيمة فقد كانت للمحور الاداء الوظيفي بمعامل ارتباط بيرسون 0.942، وهذا يعني أن المحاور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض تحليل بيانات استمارة استبيان

المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية

1- تحليل البيانات مجتمع العينة

رقم الجدول (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والسن والمستوى الدراسي الخبرة المهنية،

المنصب

التكرار	%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
25	31.3	ذكر	الجنس
55	68.8	انثى	
26	32.5	أقل من 19	السن
44	55.0	من 20 إلى 39 سنة	
10	12.5	من 40 إلى 59 سنة	
8	10.0	أقل من الثانوي	المستوى الدراسي
15	18.8	مستوى ثانوي	
30	37.5	مستوى جامعي	
27	33.8	دراسات عليا	
23	28.7	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
19	23.8	من 05 إلى 10 سنوات	
24	30.0	من 11 إلى 20 سنة	

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

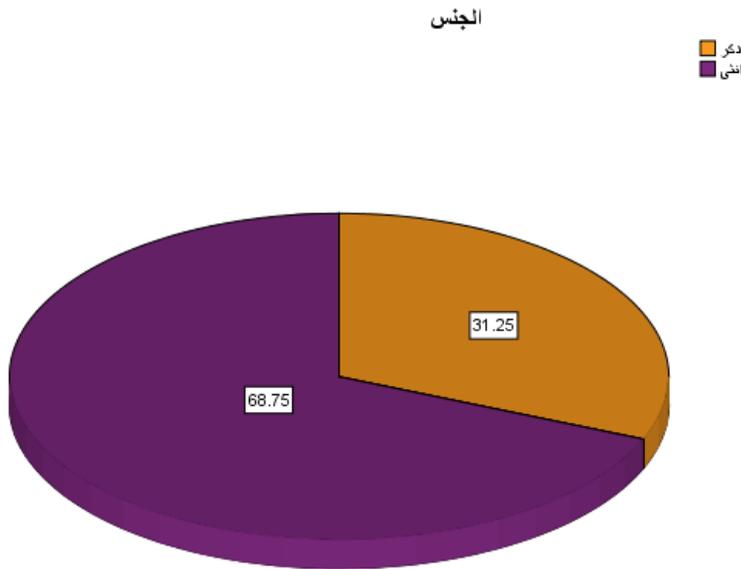
14	17.5	أكثر من 20 سنة	منصب
33	41.3	إطار	
11	13.8	عون تحكم	
36	45.0	عون تنفيذ	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

« فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 25 عاملاً يمثلون 31.30% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 55 منهم يمثلون نسبة 68.80% هم إناث .

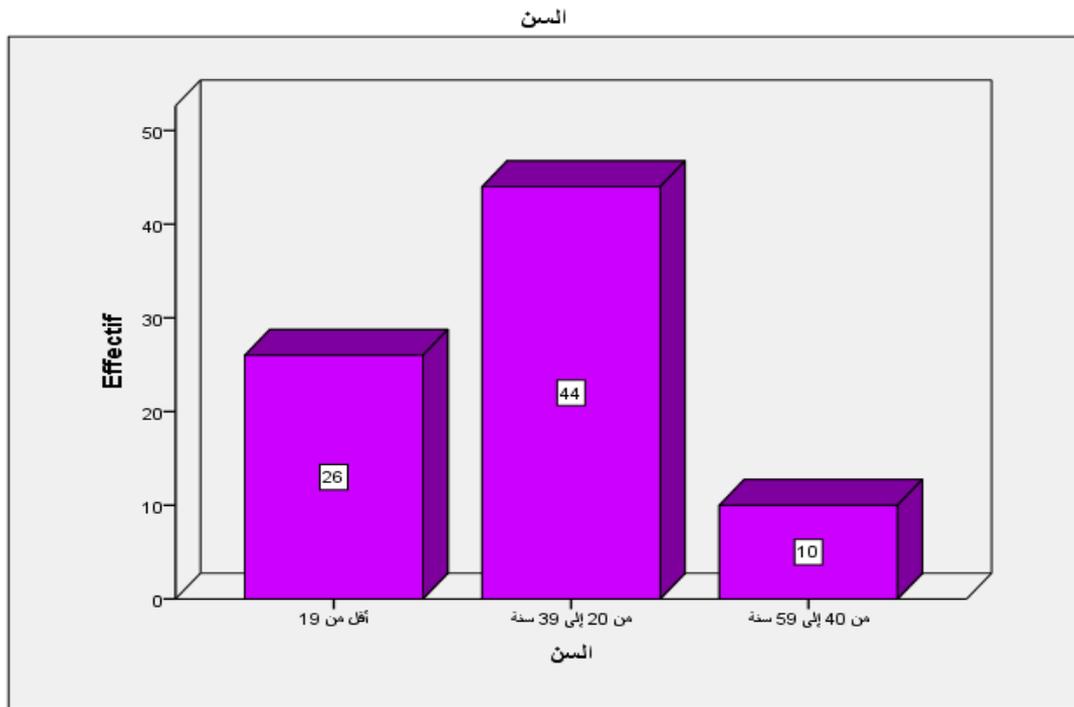
الشكل رقم: (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

« فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من الموظفين يمثلون الفئة العمرية من (20 إلى 39 سنة) بنسبة 55.00 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (أقل من 19 سنة) بنسبة 32.50 % و في الأخير تأتي فئة (من 40 إلى 59 سنة) بنسبة 12.50% و الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (3-3) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

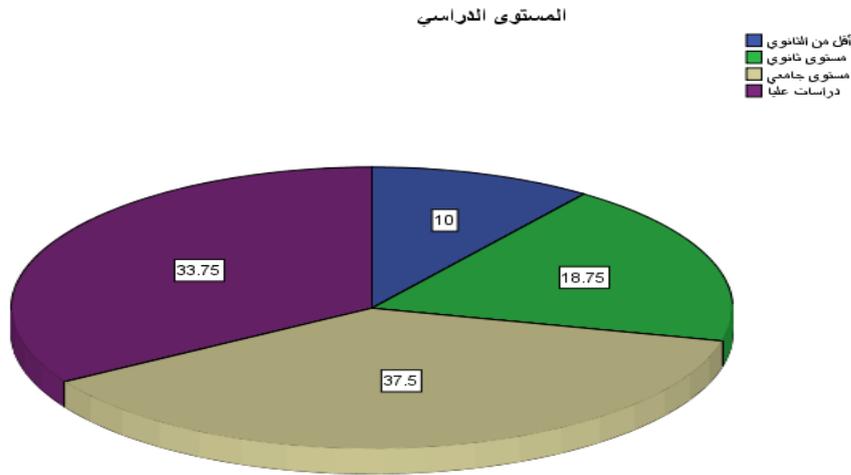
« فيما يخص توزيع عينة الدراسة مستوى العلمي : فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 37.50% بالنسبة للمؤهل مستوى جامعي و نسبة 33.80 % بالنسبة للمؤهل دراسات عليا ثم تليهما فئة مستوى ثانوي بنسبة 18.80 % و في الأخير تأتي فئة اقل من ثانوي

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

10.00 % يبدوا أن مديرية التشغيل تميل إلى توظيف الأشخاص الذين يحملون شهادات حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

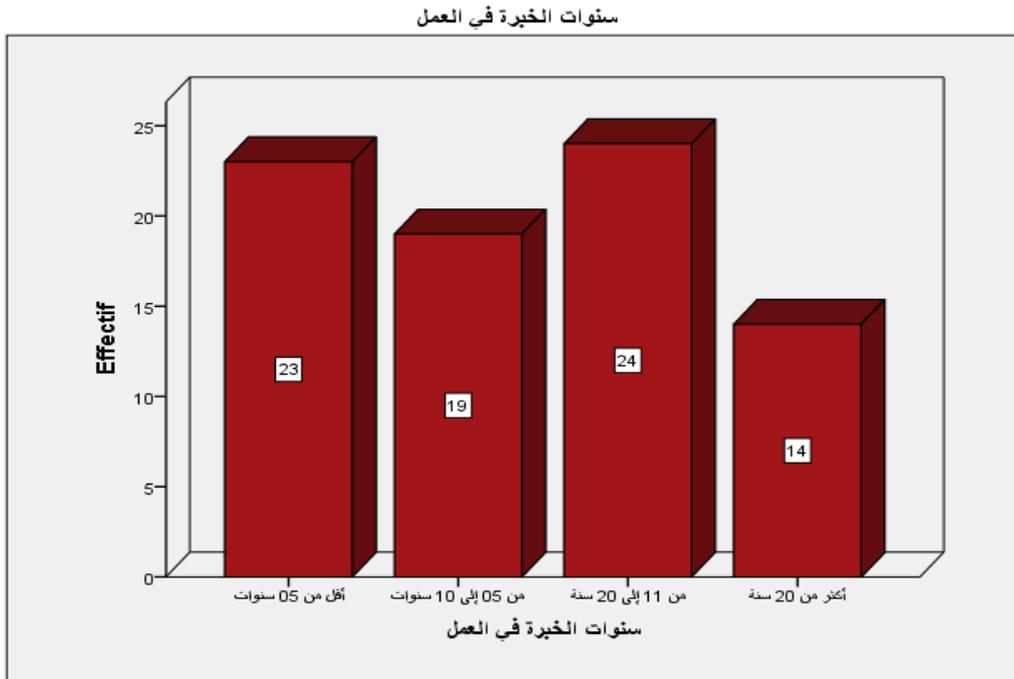
◀ فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية : يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 11 إلى 20 سنة) هي مرتفعة بنسبة 30.00%، ثم تلتها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 28.70% وبعدها فئة

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

من 05 إلى 10 سنوات بلغ نسبة 23.80 % وفي الاخير فئة أكثر من 20 سنة بالنسبة 17.50% مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



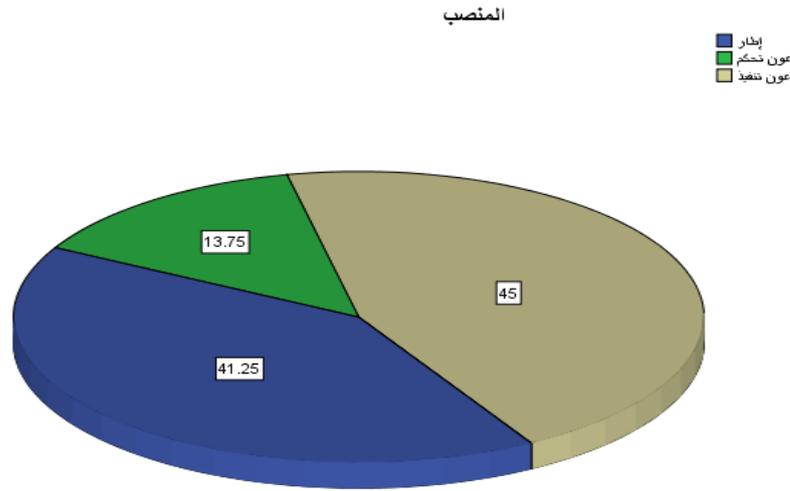
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

◀ فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير منصب : يتبين ان فئة (عون تنفيذ) هي مرتفعة بنسبة 45.00%، ثم تلتها فئة إطار بنسبة 41.30% وفي الأخير تأتي عون تحكم بالنسبة 13.80%. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

أولاً: المحور الخاص بجمع المعلومات عن الأداء الوظيفي (المتغير المستقل الأول)

رقم الجدول (3-7): نتائج وتحليل فقرات المجال الاول (الاداء الوظيفي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
01	لدي رغبة في التحدي أثناء العمل	4.1500	1.12621	05	جيد
02	أخطط مسبقاً للوصول الى الاداء الجيد	2.8125	1.36032	01	متوسط
03	أبذل مجهوداً كبيراً في اداء عملي	3.9875	1.06133	04	جيد
04	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	4.2875	.98333	11	جيد
05	أقوم بأداء الأعمال الموكلة ليّ في وقتها بدون تأخير	4.2625	.68886	09	جيد
06	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	4.2750	.61572	10	جيد
07	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي عملي	4.3750	.60326	14	جيد

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

08	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	4.3875	.60575	15	جيد
09	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	4.4750	.61572	16	جيد
10	أدائي في عمليك يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	4.2125	.56689	07	جيد
11	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	4.2250	.55060	08	جيد
12	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	4.3375	.59414	13	جيد
13	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	4.2875	.57794	12	جيد
14	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	3.8625	.67023	02	جيد
15	اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	3.9750	.74587	03	جيد
16	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	4.2000	.60379	06	جيد
الدرجة كلية		4.13203125	0.7481225		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الأداء الوظيفي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.13) والانحراف المعياري (0.74)، وهذا يدل على أن مجال الرضى الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة .

ثانيا: المحور الخاص بجمع المعلومات عن الأداء السياقي (المتغير التابع الثاني).

رقم الجدول (3-8): نتائج وتحليل المحور الثاني (الاداء السياقي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
17	أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	4.6625	.59414	16	جيد
18	اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف	4.5875	.49539	15	جيد
19	أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	4.4750	.50253	14	جيد
20	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	4.4000	.64827	13	جيد

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

21	يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	4.8000	.40252	17	جيد
22	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	3.8500	.67693	03	جيد
23	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة أثناء العطلة	3.6750	.68943	02	جيد
24	اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	4.1500	1.12621	08	جيد
25	لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	2.8125	1.36032	01	متوسط
26	اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	3.9875	1.06133	04	جيد
27	أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية	4.2875	.98333	12	جيد
28	أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم المؤسسة على حساب الوقت الخاص .	4.2625	.68886	10	جيد
29	أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	4.2750	.61572	11	جيد
30	أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	4.2500	.64631	09	جيد
31	أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	4.1375	.56800	06	جيد
32	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل	4.0375	.43411	05	جيد
33	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	4.1500	.85832	07	جيد
		4.16470588	0.72657176	درجة الكلية	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال الأداء السياقي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.16) و انحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن مجال الأداء السياقي جاء بدرجة مرتفعة .

ثالثا: المحور الخاص بجمع المعلومات عن تنمية الكفاءات (المتغير المستقل).

رقم الجدول (3-9) نتائج وتحليل فقرات المجال الثالث (التنمية الكفاءات)

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
34	ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	4.1500	1.12621	09	جيد
35	يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	4.2000	.60379	10	جيد
36	يجدد التدريب معارفي لدى الافراد	4.6625	.59414	16	جيد
37	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	4.5875	.49539	15	جيد
38	يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	4.4750	.50253	14	جيد
39	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	4.4000	.64827	11	جيد
40	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	4.8000	.40252		جيد
41	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريب	3.8500	.67693	05	جيد
42	تعتمد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	3.6750	.68943	03	جيد
43	اقوم بعملتي بشكل جيد عند تدريب	4.1500	1.12621	08	جيد
44	يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	2.8125	1.36032	01	متوسط
45	تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	3.9875	1.06133	06	جيد
46	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	4.4000	.64827	12	جيد
47	تشارك زملائك بأفضل المعلومات والممارسات التي استعملها	4.4750	.50253	13	جيد
48	يسعى الفرد من مؤسستنا الى تحديد مهاراته	4.8000	.40252	17	جيد
49	في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة	3.8500	.67693	04	جيد

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

				عندما تصادفهم صعوبات	
جيد	02	.68943	3.6750	يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	50
جيد	07	1.12621	4.1500	هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	51
		0.74072	4.17222222	درجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال تنمية الكفاءات أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.17) والانحراف المعياري

(0.74) وهذا يدل على أن مجال تنمية الكفاءات جاء بدرجة مرتفعة .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الاولى باستخدام الانحدار البسيط:

H_0 : لا يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الأداء الوظيفي من جهة نظر موظفي مديرية التشغيل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

H_1 : يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الأداء الوظيفي من جهة نظر موظفي مديرية التشغيل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

جدول رقم (3-10): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26.395	1	26.395	615.124	.000 ^b
الخطأ	3.347	78	.043		
المجموع الكلي	29.742	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 05

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول رقم (3-11): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى

معامل التحديد R^2	$0.88 \approx 0.887$
معامل الارتباط R	0.942
تقدير النموذج	$Y = 0.148 + 0.955X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 05

نجد أن معامل الارتباط بين المحور تنمية الكفاءات ومحور الأداء الوظيفي ككل تبلغ قيمته (0.942) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.88) وهذا يعني أن 88% من التغيرات التي تحل على محور تنمية الكفاءات تعود لمحور الأداء الوظيفي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (615.124)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تؤكد على وجود اثر لمحور تنمية الكفاءات في محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية التشغيل

2- اختبار الفرضية الثانية باستخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي من وجهة نظر مفردات العيّنة في وكالة التشغيل بتيارت.

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

H₁: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي من وجهة نظر مفردات العيّنة في وكالة التشغيل بتيارت.

انطلاقاً من نفس الجدول رقم (3-11)، ومن خلال تقدير النموذج يظهر لنا أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة خطية، ويؤكد معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.942) بين المحور تنمية الكفاءات ومحور الأداء الوظيفي ككل أنّها علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية في نفس الوقت.

وبما أنّ قيمة الدلالة كانت (0.000) أقل من المستوى ($\alpha = 0.05$) فهذا يعني أنّ هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية **H₀** ونقبل الفرضية البديلة **H₁** التي تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي من وجهة نظر مفردات العيّنة في وكالة التشغيل بتيارت.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الانحدار البسيط:

H₀: لا يوجد أثر بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من جهة نظر موظفي مديرية التشغيل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

H₁: يوجد أثر بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من جهة نظر موظفي مديرية التشغيل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.781	1	16.781	987.271	.000 ^b
الخطأ	1.326	78	.017		
المجموع الكلي	18.107	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 06

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية التشغيل

جدول رقم (3-13): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R^2	$0.93 \approx 0.927$
معامل الارتباط R	0.963
تقدير النموذج	$Y = 0.988 + 0.761X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

نجد أن معامل الارتباط بين المحور تنمية الكفاءات ومحور الأداء السياقي ككل تبلغ قيمته (0.963) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.93) وهذا يعني أن 93% من التغيرات التي تحل على محور تنمية الكفاءات ومحور الأداء السياقي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (987.271)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تؤكد على وجود ثر لمحور تنمية الكفاءات في محور الأداء السياقي من وجهة نظر موظفي مديرية التشغيل.

4- اختبار الفرضية الرابعة باستخدام معامل الارتباط:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل بتيارت.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل بتيارت.

الفصل الثالث: علاقة تنمية الكفاءات بالاداء الوظيفي و الاداء السياقي للموارد البشرية بمديرية

التشغيل

انطلاقاً من نفس الجدول رقم (3-13)، ومن خلال تقدير النموذج يظهر لنا أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة خطية، ويؤكد معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.963) بين المحور تنمية الكفاءات ومحور الأداء السياقي ككل أنّها علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية في نفس الوقت. وبما أنّ قيمة الدلالة كانت (0.000) أقل من المستوى ($\alpha = 0.05$) فهذا يعني أنّ هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل بتيارت.

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة حيث تم التعرف على مؤسسة مديرية التشغيل وتقديم نشاطها و الهيكل التنظيمي الذي تديره وفقه والأهداف التي تسعى إليها. كما تعرفنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة لإجراء الدراسة الميدانية وعرض وتحليل دراسة الميدانية وكذا اختبار الفرضيات.

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة علاقة التنمية الكفاءات بأداء الموارد البشرية ببعديه الاداء الوظيفي والسياقي (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) بالوكالة التشغيل بتيارت. وبناء على هذه الدراسة لهذا الموضوع توصلنا الى مجموعة من النتائج كما تم تقديم جملة من التوصيات وطرح مواضيع كأفاق لدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات

بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فرضياتها وجدنا ما يلي:

الفرضية الاولى: لا يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية التشغيل. هذه الفرضية خاطئة. لأننا من خلال تحليل بيانات الدراسة تبين لنا أن معامل الارتباط بلغ (0,942) ومعامل تحديد (0,88). وقيمة (F) المحسوبة تساوي 615,124 ومستوى الدلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وهذا كله يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الكفاءات في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية التشغيل.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ بين تنمية الكفاءات والأداء الوظيفي من وجهة نظر مفردات العينة وكالة التشغيل. وجدنا أن هذه الفرضية خاطئة من خلال تحليل بيانات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,942) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين متغيرين.

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر لتنمية الكفاءات في الاداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) مجتمعين من وجهة نظر موظفي مديرية التشغيل. هذه الفرضية خاطئة. لأننا من خلال تحليل بيانات الدراسة تبين لنا أن معامل الارتباط بلغ (0,963) ومعامل تحديد (0,93). وقيمة (F) المحسوبة تساوي (987,271) ومستوى الدلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وهذا كله يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الكفاءات في الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية التشغيل.

الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ بين تنمية الكفاءات والأداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي) من وجهة نظر مفردات العينة وكالة التشغيل. وجدنا أن هذه الفرضية خاطئة من خلال تحليل بيانات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,963) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين متغيرين.

ثانياً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة الى نتائج متعلقة بالجانب النظري واخر متعلق بالجانب التطبيقي بناء على ما سبق توصلنا الى جملة من النتائج التالية:

اولاً متعلقة بالجانب النظري

- المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد لكفاءة وفاعلية .
- اصبح المورد البشري اهم الموارد الاساسية في تطوير ونجاح واستمرار المؤسسة وتنمية كفاءتها
- يعبر الاداء الوظيفي في القيام الفرد بالأنشطة و المهام الموكلة له حيث يتأثر هذا الاداء بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها الى عوامل متعلقة بالفرد واخرى بالبيئة
- وجود علاقة ارتباط بين التنمية الكفاءات الشخصية، وبين الاداء الوظيفي و السياقي لدى افراد العينة وهي علاقة طردية تبين التأثير الايجابي لتنمية الكفاءات

ثانياً متعلقة بالجانب التطبيقي

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الكفاءات و الاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وكالة التشغيل عند مستوى معنوي 0,05
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنمية الكفاءات و الاداء السياقي ببعديه (المواطنه و الالتزام التنظيمي من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل عند مستوى معنوي 0,05 .
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0,05 لتنمية الكفاءات على الاداء الوظيفي في وكالة التشغيل بتيارت ومنه المتغير المستقل (التنمية الكفاءات) يؤثر على محور الاداء الوظيفي في الوكالة التشغيل .
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0,05 لتنمية الكفاءات على الاداء السياقي ببعديه (المواطنه التنظيمية و الالتزام التنظيمي) من وجهة نظر مفردات العينة في وكالة التشغيل بتيارت ومنه المتغير المستقل (التنمية الكفاءات) يؤثر على الاداء السياقي وسلوك المواطنه التنظيمية و الالتزام التنظيمي في وكالة التشغيل
- كما توصلت الدراسة الى ان الاداء الوظيفي (مستقل) يؤثر على التنمية الكفاءات (كمتغير تابع) بدرجة قوي وذلك بمعامل ارتباط قدره (0,942)
- كما ان الاداء السياقي ببعديه المواطنه التنظيمية والالتزام التنظيمي (مستقل) يؤثر على التنمية الكفاءات (كمتغير تابع) بدرجة قوي وذلك بمعامل ارتباط قدره (0,963) .

التوصيات

- بناء على النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات:
- يجب التأكد على أهمية ومكانة الافراد في المؤسسة و النظر اليها كمورد وليس كتكلفة وتدريبها ورفع قدراتها ومعارفها
 - توعية العاملين بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل وهذا سيساعد في تحسين ادائهم الوظيفي
 - ضرورة اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و السماح لهم بتقديم آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في جعل هذه القرارات اكثر فعالية وتساهم في تبني الموظفين لهم و الحرص على تنفيذها لانهم شاركوا في وصفها ولما له من مردود ايجابي .
 - العمل على دعم وتنمية قيم المواطنة التنظيمية لدى وكالة التشغيل من خلال توثيق وتقرير سلوكيات المواطنة التنظيمية الصادرة عنهم من خلال الاشادة بجهودهم ومكافئتهم عليها
 - تعزيز النزاهة والالتزام التنظيمي لدى العاملين في وكالة التشغيل من خلال اشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات وخصوصا القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية و الاجتماعية مما لذلك من اثر هام في تحسين الاداء السياقي وتحقيق اهداف مؤسستهم .

افاق البحث

- تشكل هذه الدراسة خطوة جديدة لفتح افاق جديدة لدراسات المستقبلية منها
- أثر التنمية الكفاءات على الاداء الوظيفي
 - اثر التنمية الكفاءات على الاداء السياقي ببعديه (المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي)
 - دور تنمية الكفاءات في رفع الاداء المؤسسي
 - دور التنمية الكفاءات في تنمية مهارات لدى الموظفين
 - دور تنمية الكفاءات في تحسين الاداء الوظيفي
- وفي الاخير نأمل ان يكون هذا البحث فتح المجال أمام الدراسات أخرى لتعميق البحث أكثر وتدعيم النتائج المتواصل اليها من أجل خدمة البحث العلمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

- 1- ابراهيم محمد: المحاسبة ادارة او تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق دار جرير الاردن 2013
- 2- احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية الاسكندرية الدار الجامعية الإبراهيمية 2007
- 3- احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية الاسكندرية .2004.
- 4- ادريس وائل محمد صبحي واخرون : سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي (اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن) دار وائل للنشر عمان الاردن 2009.
- 5- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 118
- 6- بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011
- 7- هاشم حمدي رضا، التدريب الاداري، المفاهيم و الاساليب، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الاولى .2012.
- 8- حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، طبعة الاولى دار النهضة العربية 2002
- 9- حمداوي وسيلة : ادارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية قلمة 2004
- 10- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم نوري العابدي: ادارة الموارد البشرية ، دار الوارق، 2006
- 11- محمد سعيد سلطان: ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ،الدار الجامعة، 1993 ص 27
- 12- محمد سعيد ،انور سلطان: ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للسفر، الاسكندرية، 2003
- 13- مجيد الكرفي : ادارة الموارد البشرية ، دار مناهج النشر و التوزيع ،عمان الاردن 2015.
- 14- محمد سعيد أبو سلطان: السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار جامعة الجديدة، 2003
- 15- ماجد العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق للنشر و التوزيع 2003.
- 16- سهيلة عباس ، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان 2000 ص 246
- 17- عامر عبد الرحمان سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء للنشر، البحرين، 2014

- 18-عمار خضير حمد الكبيسي: التدريب الاداري و الامني و رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، 2014
- 19-عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2006 .
- 20- عمر وصفي عقيلي : ادارة الموارد البشري المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر ، الاردن، 2005
- 21-على السلمي:خواطر في الادارة المعاصرة،دار غريب للنشر، القاهرة،مصر
- 22-عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم الافراد، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن،2012 ص 86-89-2021
- 23-عمر وصفي عقيلي : ادارة الموارد البشري المعاصرة بعد استراتيجي ط1 دار وائل للنشر الاردن، 2005.
- 24-صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، مصر 2005
- 25-عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2006
- 26- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، دار النشر لبنان، 1997
- ب : اطروحات دكتوراة و رسائل جامعية
- 27-اميرة محمد رفعت : اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك تجارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة اعمال ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، 1424هـ _2003 م
- 28-بعجي سعاد : تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية فرع ادارة اعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007
- 29- ماجد قاسم البياني: قياس مستويات لالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، باحث دكتوراة في إدارة الاعمال كلية العلوم الإدارية جامعة عمان، 2015

- 30- اسعد احمد محمد كاسة: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الداء الوظيفي مذكرة ماجيستر ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين 2008
- 31- اميرة محمد رفعت : اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك تجارية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في ادارة اعمال ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، 1424هـ _2003 م
- 32- دعاء ابراهيم عبد الهادي منار ابراهيم القطاونة: اثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الاردن رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجيستر ادارة اعمال كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية السلطنة الاردن 23_06_2014
- 33- رحيل اسية: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجيستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر . 2011.ص
- 34- ماجد قاسم البياني، قياس مستويات للالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، باحث دكتوراة في إدارة الاعمال كلية العلوم الإدارية جامعة عمان، 2015
- 35- محمد زايد : بيئة العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي، رسالة الماجستير قسم علوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الامية ، الرياض 1997
- 36- مصفوني منى، تسيير الكفاءات الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 - 2013
- 37- عبد الحكيم بن سالم ، الياس سليمان ، واخرون : اثر اساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي ، دراسة حال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء فرع بشار في مجلة الاقتصاديات الاعمال ، العدد 06_2018
- 38- عبد القادر أحمد دواليبي : إختيار أثر الرضى الوظيفي و الإلتزام التنظيمي كمتغيرين و سيطرين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال ، قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد ، جامعة حلب سوريا ، 2010 ص 109، 110
- 39- عيشوش خيرة :التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة رسالة ماجيستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص22
- 40- زيد صالح حسن سبع: اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجيستر ، جامعة حلوان ، اليمن 2009

41-خالد البوش : الرقابة الادارية واثرها على الاداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة ام البواقي لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية 2016
2017ص 45

ج : الملتقيات

42-الهادي بوقلقول الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتاهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى السابق،ص 207

43-بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الراسمال الاستراتيجي الملتقى السابق

44-براق محمد رابح بن الشايب: تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى السابق ص 243_245

45- نبيلة جعيجع حياة ابراهيم : ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ملتقى دولي حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات المدنية يومي 13 14 ديسمبر 2011

46-عبد اللطيف بلغرسة من اجل استراتيجية تنمية للكفاءاتالبشرية في المؤسسة المعرفية في ضل اقتصاد المعرفة دراسة تحليلية استشرافية

47- فاطمة الزهراء مهديد امال قبايلي: دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيصر،بسكرة،22_21 فيفري 2012ص07

د : المجالات

48-ايمن حسن ديوب:اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونيةالمجلد 29 العدد الثاني 2013

49-بلعلى نسيمة فريال: المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف مجلة دراسات اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2الجزائر، العدد1
2014 ص 175.

50- بن سالم وسليمان الياس واخرون : اثر اساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء فرع بشار في مجلة الاقتصاديات المال و الاعمال العدد
2018

- 51- نعيمة عباس ، وآخرون : الاتزان التنظيمي وفعالية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الانسانية في تعداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 31،
- 52-سعداوي نعيمة: تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال التي حوصلة الكفاءات و المصادقة، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2015 شوقي محمد الصباغ : دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة مجلة الأفاق الجديدة ، العدد 02 جامعة يالي ، العراق 2006
- 53- ربحي الحسن المهارات الاشرافية و القيادية،مركز البرامج الخاصة و التعليم المستمر،جامعة الامارات العربية المتحدة،بمبحث غير منشور، الامارات بدون سنة النشر1996
- المراجع باللغة الأجنبية:

- 54-Annette dube Daniel Mercure les entrepisees et l'emploi publication du qubec Canada 1997.
- 55-Fnny Barbier .Andre Brumetiere .Manifeste puor le lien social .edition .liaison .france.1997.
- 56-Guy le Boterf .construire les competences individulles et collectives .editions d'organisations . paris . France 2000.
- 57-Christophe Parmentier.Fouad Arfaoui .tout savoir e-forminer .2eme tirage .editions ohn R Schermehorn James G Hunt Richard N obsorn Comportement humain et organisation
- 58-Adaptation francaise Claire de Billy 2eme edition Village mondiale France 2002
- 59-Pruno henrie. Francois boneu . D .R H c'est déjà demain editions d'organisation .paris .france. pas de date d'edition .
- 60-Jean louis vier guche guide du manager d'équipe édition organisation paris2001

الملحق رقم 01

جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

سيدتي الكريمة، سيدي الكريم:

في إطار القيام بدراسة-استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في إدارة الأعمال- بعنوان:

"علاقة تنمية الكفاءات بالأداء التنظيمي والأداء السياقي للموارد البشرية "

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف البحث.

لذلك، نرجوا منكم قراءة جميع العبارات الموضحة فيها بدقة وموضوعية، ووضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

علما أن هذه الإجابات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، لذا فلا ضرورة لذكر الاسم.

شكرا مسبقا لحسن تعاونكم وتجاوبكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية: ضع علامة (X) أمام الاجابة الصحيحة:

- س1: الجنس : أنثى
- س2: السن : أقل من 19 من 20 إلى 39 سنة من 40 إلى 59 سنة 60 سنة فما فوق
- س3: المستوى الدراسي: أقل من الثانوي مستوى ثانوي مستوى جامعي دراسات عليا
- س4: سنوات الخبرة في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- س5: المنصب: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الجزء الثاني: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن الأداء الوظيفي (المتغير التابع الأول) من وجهة نظر المبحوثين. ما مدى موافقتك على المعلومات التالية حسب رأيك؟ ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	لدي رغبة في التحدي اثناء العمل					
02	أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد					
03	أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي					
04	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
05	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير					
06	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة					
07	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي					
08	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة					
09	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي					
10	أدائي في عملك يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة					
11	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة					
12	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة					
13	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء					
14	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة					
15	اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي					
16	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي					

الجزء الثالث: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن الأداء السياقي (المتغير التابع الثاني). ما مدى موافقتك على المعلومات التالية حسب رأيك؟ ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: متغير الالتزام التنظيمي						
17	أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي					
18	اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف					
19	أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة					
20	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة					
21	يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا					
22	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية					
23	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة					
ثانياً: متغير المواطنة التنظيمية						
1- سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد التنظيمي						
24	اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل					
25	لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك					
26	اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل					
27	أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية					
28	أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم المؤسسة على حساب الوقت الخاص .					
2- سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات البعد الفردي						
29	أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية					
30	أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل					
31	أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم					
32	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل					
33	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون					

الجزء الرابع: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن تنمية الكفاءات (المتغير المستقل). ما مدى موافقتك على المعلومات التالية حسب رأيك؟ ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
أولاً: متغير التدريب						
34	ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي					
35	يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع					
36	يجدد التدريب معارفي لدى الافراد					
37	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء					
38	يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل					
39	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي					
40	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر					
41	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريب					
42	تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي					
43	اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب					
44	يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي					
ثانياً: متغير التعلم التنظيمي						
45	تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي					
46	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم في مكان التعلم					
47	تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها					
48	يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته					
49	في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات					
50	يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين					
51	هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي					

Corrélations

		الوظيفي	لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد
	Corrélation de Pearson	1	.803**	.816**
الوظيفي	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.803**	1	.861**
لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.816**	.861**	1
أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.821**	.912**	.726**
أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.859**	.589**	.656**
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.553**	.144	.377**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	Sig. (bilatérale)	.000	.201	.001
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.853**	.579**	.591**
لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.899**	.717**	.719**
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.855**	.656**	.612**
أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.831**	.535**	.591**
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.837**	.584**	.594**
أدائي في عملك بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير
	Corrélation de Pearson	.821	.859**	.553**
الوظيفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.912**	.589	.144**
لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.201
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.726**	.656**	.377
أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.598**	.056**
أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.619
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.598**	1**	.579**
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.056**	.579	1**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	Sig. (bilatérale)	.619	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.703**	.767**	.335**
لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.719**	.670**	.583
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.776**	.788**	.299
أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.007
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.571**	.671**	.657**
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.615**	.684**	.601**
أدائي في عملي يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة
	Corrélation de Pearson	.853	.855**
الوظيفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.579**	.656**
لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.591**	.612
أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.703**	.776**
أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.767**	.788**
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.335**	.299**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	Sig. (bilatérale)	.002	.007
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.865**
لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.673**	.671**
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.865**	.671**
أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.686**	.654**
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.628**	.642**
أدائي في عملي يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80

Corrélations

		أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	أدائي في عملي بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة
	Corrélation de Pearson	.831	.837**	.850**
الوظيفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.535**	.584	.578**
لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.591**	.594**	.547
أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.571**	.615**	.720**
أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.671**	.684**	.651**
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.657**	.601	.343**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.686**	.628**	.861**
لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.878**	.800**	.810**
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.654**	.642**	.798**
أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.723**	.726**
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.723**	1**	.697**
أدائي في عملي بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80

Corrélations

		لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعبة	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة
	Corrélation de Pearson	.877	.822**	.758**
الوظيفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.642**	.652	.447**
لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.612**	.649**	.485
أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.790**	.604**	.442**
أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.742**	.588**	.771**
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.338**	.667	.655**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.920**	.522**	.676**
لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.737**	.885**	.599**
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.933**	.546**	.601**
أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.733**	.785**	.620**
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.686**	.893**	.644**
أدائي في عملي بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		اهتمام الإدارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي
	Corrélation de Pearson	.884**	.831**
الوظيفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.532**	.532**
لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.594**	.539**
أخطت مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.575**	.636**
أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.804**	.755**
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.653**	.420**
أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها بدون تأخير	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.787**	.838**
لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.753**	.730**
أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.750**	.720**
أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.743**	.661**
أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.821**	.651**
أدائي في عملي يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80

Corrélations

		الوظيفي	لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	أخطت مسبقا للوصول الى الاداء الجيد
	Corrélation de Pearson	.850**	.578**	.547**
أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.877**	.642**	.612**
لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.822**	.652**	.649**
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.758**	.447**	.485**
أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.884**	.532**	.594**
اهتمام الإدارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.831**	.532**	.539**
لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير
أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	Corrélation de Pearson	.720	.651**	.343**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002
	N	80	80	80
لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	Corrélation de Pearson	.790**	.742	.338
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002
	N	80	80	80
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.604**	.588**	.667
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	Corrélation de Pearson	.442**	.771**	.655**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	Corrélation de Pearson	.575**	.804**	.653**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
لدي معرفة والمم بطبيعة الاعمال الموكلة لي	Corrélation de Pearson	.636**	.755	.420**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الابداع في ادائي لعملي	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة
أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	Corrélation de Pearson	.861	.810**	.798**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	Corrélation de Pearson	.920**	.737	.933**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.522**	.885**	.546
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	Corrélation de Pearson	.676**	.599**	.601**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	Corrélation de Pearson	.787**	.753**	.750**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
لدي معرفة والمم بطبيعة الاعمال الموكلة لي	Corrélation de Pearson	.838**	.730	.720**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	أدائي في عمالك بوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة
أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	Corrélation de Pearson	.726	.697**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	80	80	80
لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	Corrélation de Pearson	.733**	.686	.848**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.785**	.893**	.629
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	Corrélation de Pearson	.620**	.644**	.599**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	Corrélation de Pearson	.743**	.821**	.815**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	Corrélation de Pearson	.661**	.651	.891**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة
أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	Corrélation de Pearson	.848	.629**	.599**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	Corrélation de Pearson	1**	.599	.595**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	Corrélation de Pearson	.599**	1**	.594
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80
أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	Corrélation de Pearson	.595**	.594**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	80	80	80
اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	Corrélation de Pearson	.762**	.780**	.778**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	Corrélation de Pearson	.762**	.559	.726**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي
	Corrélation de Pearson	.815	.891**
أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.762**	.762
لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.780**	.559**
أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.778**	.726**
أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.798**
اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	Sig. (bilatérale)		.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.798**	1
لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	80	80

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

Corrélations

	سسياقي	أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف
	Corrélation de Pearson	1	.805**
سسياقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.800**	.553**
أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.805**	.553**
اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.701**	.695**
أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.877**	.749**
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.753**	.597**
يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.787**	.817**
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.821**	.903**
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.774**	.417**
اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.798**	.469**
لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.760**	.395**
اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80

Corrélations

		أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا
	Corrélation de Pearson	.701	.877**	.753**
سسياقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.501**	.749**	.508**
أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مفر عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.695**	.796**	.597**
اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.769**	.476**
أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.769**	1**	.650**
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.476**	.650**	1**
يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.510**	.687**	.585**
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.524**	.748**	.584**
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.588**	.697**	.625**
اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.576**	.703**	.647**
لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.676**	.670**	.557**
اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل
	Corrélation de Pearson	.787**	.821**	.774**
سسياقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.817**	.903	.417**
أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.530**	.603**	.793
اشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق الاهداف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.510**	.524**	.588**
أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.687**	.748**	.697**
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.585**	.584**	.625**
يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.844**	.412**
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.844**	1**	.390**
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.412**	.390**	1**
اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.409**	.488**	.861**
لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.420**	.340**	.912**
اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	أنطوخ للقيام بمهام عمل اضافية
	Corrélation de Pearson	.798	.760**	.921**
سسياقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.469**	.395	.818**
أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.861**	.640**	.662
اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.576**	.676**	.668**
أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.703**	.670**	.870**
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.647**	.557**	.755**
يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.409**	.420**	.788**
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.488**	.340**	.849**
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.861**	.912**	.589**
اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.726**	.656**
لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.726**	1**	.598**
اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80

Corrélations

		أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	أغبر توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل
	Corrélation de Pearson	.574	.513**
سسياقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.714**	.354**
أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.001
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.358**	.247
اشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق الاهداف	Sig. (bilatérale)	.001	.027
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.111**	.409**
أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.329	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.442**	.363**
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.000	.001
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.420**	.243**
يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	Sig. (bilatérale)	.000	.030
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.601**	.289**
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000	.009
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.688**	.355**
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة أثناء العطلة	Sig. (bilatérale)	.000	.001
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.144**	.296**
اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	Sig. (bilatérale)	.201	.008
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.377**	.256**
لا اتردد في مزاولة العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	Sig. (bilatérale)	.001	.022
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.056**	.503**
اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	Sig. (bilatérale)	.619	.000
	N	80	80

Corrélations

		أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	أقوم بمساعدة زملاء الذين تغيّبوا عن العمل	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدّها الآخرون
	Corrélation de Pearson	.294	.149**	-.186**
سسياقي	Sig. (bilatérale)	.008	.187	.099
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.064**	.050	.001**
أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	Sig. (bilatérale)	.571	.662	.991
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.024**	-.104**	-.269-
اشعر بالرغبة في بذل اقصى مجهود لتحقيق الاهداف	Sig. (bilatérale)	.831	.360	.016
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.079**	-.199**	-.431**
أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.488	.077	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.089**	-.054**	-.359**
أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	Sig. (bilatérale)	.430	.634	.001
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.288**	-.029**	-.205-
يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليا	Sig. (bilatérale)	.010	.799	.068
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.384**	.062**	.083**
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	Sig. (bilatérale)	.000	.582	.465
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.277**	.041**	.041**
أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	Sig. (bilatérale)	.013	.716	.720
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.047**	-.012**	-.469**
اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل	Sig. (bilatérale)	.682	.918	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	-.015**	-.052**	-.388**
لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	Sig. (bilatérale)	.892	.645	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.129**	.083**	-.526-
اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	Sig. (bilatérale)	.255	.462	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		سسياقي	أفكر في مشكلات العمل و أنا بعيد عن مقر عملي	اشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق الاهداف
أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية	Corrélation de Pearson	.921	.818**	.662**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم . المؤسسة على حساب الوقت الخاص	Corrélation de Pearson	.574**	.714	.358**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001
	N	80	80	80
أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	Corrélation de Pearson	.769**	.672**	.501
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	Corrélation de Pearson	.513**	.354**	.247**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.027
	N	80	80	80
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	.294**	.064**	.024**
	Sig. (bilatérale)	.008	.571	.831
	N	80	80	80
أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل	Corrélation de Pearson	.149**	.050**	-.104**
	Sig. (bilatérale)	.187	.662	.360
	N	80	80	80
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	Corrélation de Pearson	-.186**	.001**	-.269**
	Sig. (bilatérale)	.099	.991	.016
	N	80	80	80

Corrélations

		أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة	يعتبر عملي فيها افضل فرصة عمل عرضت عليها
أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية	Corrélation de Pearson	.668	.870**	.755**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم . المؤسسة على حساب الوقت الخاص	Corrélation de Pearson	.111**	.442	.420**
	Sig. (bilatérale)	.329	.000	.000
	N	80	80	80
أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	Corrélation de Pearson	.677**	.736**	.531
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	Corrélation de Pearson	.409**	.363**	.243**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.030
	N	80	80	80
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	.079**	.089**	.288**
	Sig. (bilatérale)	.488	.430	.010
	N	80	80	80
أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل	Corrélation de Pearson	-.199**	-.054**	-.029**
	Sig. (bilatérale)	.077	.634	.799
	N	80	80	80
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	Corrélation de Pearson	-.431**	-.359**	-.205**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.068
	N	80	80	80

Corrélations

		أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة إثناء العطلة	أساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة أو مشاركة معلومات العمل
أنتوع للقيام بمهام عمل اضافية	Corrélation de Pearson	.788	.849**	.589**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أنتوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم . المؤسسة على حساب الوقت الخاص	Corrélation de Pearson	.601**	.688	.144**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.201
	N	80	80	80
أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	Corrélation de Pearson	.495**	.631**	.579
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	Corrélation de Pearson	.289**	.355**	.296**
	Sig. (bilatérale)	.009	.001	.008
	N	80	80	80
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	.384**	.277**	.047**
	Sig. (bilatérale)	.000	.013	.682
	N	80	80	80
أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	Corrélation de Pearson	.062**	.041**	-.012**
	Sig. (bilatérale)	.582	.716	.918
	N	80	80	80
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	Corrélation de Pearson	.083**	.041**	-.469**
	Sig. (bilatérale)	.465	.720	.000
	N	80	80	80

Corrélations

		لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	أقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	أنتوع للقيام بمهام عمل اضافية
أنتوع للقيام بمهام عمل اضافية	Corrélation de Pearson	.656	.598**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	80	80	80
أنتوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم . المؤسسة على حساب الوقت الخاص	Corrélation de Pearson	.377**	.056	.579**
	Sig. (bilatérale)	.001	.619	.000
	N	80	80	80
أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	Corrélation de Pearson	.591**	.703**	.767
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	Corrélation de Pearson	.256**	.503**	.403**
	Sig. (bilatérale)	.022	.000	.000
	N	80	80	80
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	-.015**	.129**	.291**
	Sig. (bilatérale)	.892	.255	.009
	N	80	80	80
أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	Corrélation de Pearson	-.052**	.083**	.063**
	Sig. (bilatérale)	.645	.462	.576
	N	80	80	80
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	Corrélation de Pearson	-.388**	-.526**	-.157**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.165
	N	80	80	80

Corrélations

		أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم المؤسسة على حساب الوقت الخاص	أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل
	Corrélation de Pearson	.579	.767**	.403**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية	Corrélation de Pearson	1**	.335	.192**
	Sig. (bilatérale)		.002	.088
	N	80	80	80
أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم المؤسسة على حساب الوقت الخاص	Corrélation de Pearson	.335**	1**	.588
	Sig. (bilatérale)	.002		.000
	N	80	80	80
أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	Corrélation de Pearson	.192**	.588**	1**
	Sig. (bilatérale)	.088	.000	
	N	80	80	80
أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	Corrélation de Pearson	.133**	.035**	.319**
	Sig. (bilatérale)	.239	.756	.004
	N	80	80	80
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	.136**	.056**	.372**
	Sig. (bilatérale)	.229	.624	.001
	N	80	80	80
أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	Corrélation de Pearson	.254**	-.486**	-.274**
	Sig. (bilatérale)	.023	.000	.014
	N	80	80	80
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون				

Corrélations

		أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون
	Corrélation de Pearson	.291	.063**	-.157**
	Sig. (bilatérale)	.009	.576	.165
	N	80	80	80
أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية	Corrélation de Pearson	.133**	.136	.254**
	Sig. (bilatérale)	.239	.229	.023
	N	80	80	80
أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم المؤسسة على حساب الوقت الخاص	Corrélation de Pearson	.035**	.056**	-.486-
	Sig. (bilatérale)	.756	.624	.000
	N	80	80	80
أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	Corrélation de Pearson	.319**	.372**	-.274**
	Sig. (bilatérale)	.004	.001	.014
	N	80	80	80
أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	Corrélation de Pearson	1**	.287**	.243**
	Sig. (bilatérale)		.010	.030
	N	80	80	80
أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	Corrélation de Pearson	.287**	1**	.324**
	Sig. (bilatérale)	.010		.003
	N	80	80	80
أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	Corrélation de Pearson	.243**	.324**	1**
	Sig. (bilatérale)	.030	.003	
	N	80	80	80
أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون				

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

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

Corrélations

	الكفاءات	ينمي التدريب مهاراتي ومعاري	يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع
	Corrélation de Pearson	1	.761**
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.879**	.532**
ينمي التدريب مهاراتي ومعاري	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.761**	.532**
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.731**	.649**
يجدد التدريب معاري لدى الافراد	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.868**	.576**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.766**	.684**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.907**	.763**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.758**	.583**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.723**	.570**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.739**	.645**
تعتمد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.879**	.532**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	80	80
	Corrélation de Pearson	.855**	.539**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي		.861**	

Corrélations

	يجدد التدريب معارفي لدى الافراد	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	
	Corrélation de Pearson	.731	.868**	.766**
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.417**	.793	.588**
ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.649**	.576**	.684
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.553**	.501**
يجدد التدريب معارفي لدى الافراد	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.553**	1**	.695**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.501**	.695**	1**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.749**	.796**	.769**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.508**	.597**	.476**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.817**	.530**	.510**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.903**	.603**	.524**
تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.417**	.793**	.588**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.469**	.861**	.576**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي				

Corrélations

		يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية
	Corrélation de Pearson	.907	.758**	.723**
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.697**	.625	.412**
ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.763**	.583**	.570
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.749**	.508**	.817**
يجد التدريب معارفي لدى الافراد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.796**	.597**	.530**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.769**	.476**	.510**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.650**	.687**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.650**	1**	.585**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.687**	.585**	1**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.748**	.584**	.844**
تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.697**	.625**	.412**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.703**	.647**	.409**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000

Corrélations

		تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي
	Corrélation de Pearson	.739	.879**	.855**
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.390**	1.000	.861**
ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.645**	.532**	.539
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.903**	.417**	.469**
يجد التدريب معارفي لدى الافراد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.603**	.793**	.861**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.524**	.588**	.576**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.748**	.697**	.703**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.584**	.625**	.647**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.844**	.412**	.409**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1**	.390**	.488**
تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.390**	1**	.861**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.488**	.861**	1**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي				

Corrélations

		نتيج المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلمي في مكان التعلم	تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها
	Corrélation de Pearson	.835	.766**	.907**
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.912**	.588	.697**
ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.636**	.684**	.763
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.395**	.501**	.749**
يجدد التدريب معارفي لدى الافراد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.640**	.695**	.796**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.676**	1.000**	.769**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.670**	.769**	1.000**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.557**	.476**	.650**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.420**	.510**	.687**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.340**	.524**	.748**
تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.912**	.588**	.697**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.726**	.576**	.703**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي				

Corrélations

		يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	في مؤسسة لا يتردد الأفراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين
	Corrélation de Pearson	.758	.723**	.739**
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.625**	.412	.390**
ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.583**	.570**	.645
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.508**	.817**	.903**
يجدد التدريب معارفي لدى الافراد	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.597**	.530**	.603**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.476**	.510**	.524**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.650**	.687**	.748**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	1.000**	.585**	.584**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.585**	1.000**	.844**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.584**	.844**	1.000**
تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.625**	.412**	.390**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
	Corrélation de Pearson	.647**	.409**	.488**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)			

Corrélations

		هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي
	Corrélation de Pearson	.879
الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	1.000**
ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.532**
يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.417**
يجدد التدريب معارفي لدى الافراد	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.793**
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.588**
يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.697**
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.625**
تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.412**
استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.390**
تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	1.000**
اقوم بعملي بشكل جيد عند تدريب	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
	Corrélation de Pearson	.861**
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي		

Corrélations

		الكفاءات	ينمي التدريب مهاراتي ومعاري	يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	80	80	80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson	.835	.912	.636
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson	.766	.588	.684
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson	.907	.697	.763
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson	.758	.625	.583
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson	.723	.412	.570
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يتم في المؤسسة تنمية مهاراتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson	.739	.390	.645
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson	.879	1.000	.532
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80

Corrélations

		يجدد التدريب معاري لدى الافراد	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	80	80	80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson	.395	.640	.676
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson	.501	.695	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson	.749	.796	.769
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson	.508	.597	.476
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson	.817	.530	.510
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يتم في المؤسسة تنمية مهاراتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson	.903	.603	.524
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson	.417	.793	.588
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80

Corrélations

		يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريب
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	80	80	80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson	.670	.557	.420
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson	.769	.476	.510
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson	1.000	.650	.687
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson	.650	1.000	.585
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson	.687	.585	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson	.748	.584	.844
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson	.697	.625	.412
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80

Corrélations

		تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	اقوم بعملتي بشكل جيد عند تدريب	يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	80	80	80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson	.340	.912	.726
	Sig. (bilatérale)	.002**	.000**	.000**
	N	80	80	80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson	.524	.588	.576
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson	.748	.697	.703
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson	.584	.625	.647
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson	.844	.412	.409
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson	1.000	.390	.488
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson	.390	1.000	.861
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80

Corrélations

		تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلمي في مكان التعلم	تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	80	80	80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson	1	.676	.670
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson	.676	1	.769
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson	.670	.769	1
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson	.557	.476	.650
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson	.420	.510	.687
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson	.340	.524	.748
	Sig. (bilatérale)	.002**	.000**	.000**
	N	80	80	80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson	.912	.588	.697
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80

Corrélations

		يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.000**	.000**
	N	80	80	80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson	.557	.420	.340
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.002**
	N	80	80	80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson	.476	.510	.524
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson	.650	.687	.748
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson	1	.585	.584
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson	.585	1	.844
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson	.584	.844	1
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson	.625	.412	.390
	Sig. (bilatérale)	.000**	.000**	.000**
	N	80	80	80

**

Corrélations

		هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الأفراد من التطور الذاتي
يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي	Sig. (bilatérale) N	.000 80
تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.912 .000** 80
توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعليمي في مكان التعلم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.588 .000** 80
تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.697 .000** 80
يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.625 .000** 80
في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.412 .000** 80
يتم في المؤسسة تنمية مهارتي في التواصل و الاندماج مع الاخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.390 .000** 80
هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 80

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

الملحق رقم 03

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	80	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.980	51

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

Statistiques de fiabili

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	18

الملحق رقم 04

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من الثانوي	8	10.0	10.0	10.0
مستوى ثانوي	15	18.8	18.8	28.7
Validé مستوى جامعي	30	37.5	37.5	66.3
دراسات عليا	27	33.8	33.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	33	41.3	41.3	41.3
Validé تحكم عون	11	13.8	13.8	55.0
تنفيذ عون	36	45.0	45.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Statistiques

الجنس

N	Validé	80
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé ذكر	25	31.3	31.3	31.3
انثى	55	68.8	68.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 19	26	32.5	32.5	32.5
من 20 إلى 39 سنة	44	55.0	55.0	87.5
من 40 إلى 59 سنة	10	12.5	12.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

سنوات الخبرة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 05 سنوات	23	28.7	28.7	28.7
من 05 إلى 10 سنوات	19	23.8	23.8	52.5
من 11 إلى 20 سنة	24	30.0	30.0	82.5
أكثر من 20 سنة	14	17.5	17.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Diagramme en bâtons

الملحق رقم 05

Statistiques

		لدي رغبة في التحدي اثناء العمل	أخطط مسبقا للوصول الى الاداء الجيد	أبذل مجهودا كبيرا في اداء عملي	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.1500	2.8125	3.9875	4.2875
	Ecart-type	1.12621	1.36032	1.06133	.98333

Statistiques

		أقوم بأداء الأعمال الموكلة إليّ في وقتها بدون تأخير	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الأبداع في ادائي لعملي	أعتمد على المشرف في أداء بعض الاعمال الصعبة
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.2625	4.2750	4.3750	4.3875
	Ecart-type	.68886	.61572	.60326	.60575

Statistiques

		أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	أداني في عملي يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.4750	4.2125	4.2250	4.3375
	Ecart-type	.61572	.56689	.55060	.59414

Statistiques

		أتناقش مع زملائي بهدف تحسين الاداء	أعتبر تقييم الادارة لأدائي عملية مهمة	اهتمام الادارة بي يزيد من اخلاصي في عملي	لدي معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة لي
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.2875	3.8625	3.9750	4.2000
	Ecart-type	.57794	.67023	.74587	.60379

Statistiques

		أفكر في مشكلات العمل و انا بعيد عن مقر عملي	اشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق الاهداف	أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.6625	4.5875	4.4750	4.4000
	Ecart-type	.59414	.49539	.50253	.64827

Statistiques

		يعتبر عملي فيها أفضل فرصة عمل عرضت عليا	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	أشعر بالاستياء عند الابتعاد عن المؤسسة اثناء العطلة	اساعد زملائي بالعمل على تعلم مهارات جديدة او مشاركة معلومات العمل
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.8000	3.8500	3.6750	4.1500
	Ecart-type	.40252	.67693	.68943	1.12621

Statistiques

		لا اتردد في مزاوله العمل بعد انقضاء الوقت الرسمي لذلك	اقدم اقتراحات من اجل تحسين كيفية اداء العمل	أتطوع للقيام بمهام عمل اضافية	أتطوع لحضور لقاءات او اجتماعات تهم المؤسسة على حساب الوقت الخاص
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.8125	3.9875	4.2875	4.2625
	Ecart-type	1.36032	1.06133	.98333	.68886

Statistiques

		أصغي باهتمام عند ما يكون لدى احدهم مشكلة شخصية	أغير توقيت العطلة لاستيعاب حاجات زملاء العمل	أساعد زملائي بالعمل غير القادرين بقيام بأعمالهم	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيروا عن العمل
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.2750	4.2500	4.1375	4.0375
	Ecart-type	.61572	.64631	.56800	.43411

Statistiques

		أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	ينمي التدريب مهاراتي ومعارفي	يؤدي التدريب الى زيادة قدراتي على تفكير المبدع	يجدد التدريب معارفي لدى الافراد
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.1500	4.1500	4.2000	4.6625
	Ecart-type	.85832	1.12621	.60379	.59414

Statistiques

		تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي باعتماد على نتائج الاداء	يضيف البرنامج التدريبي مهاراتي الابداعية للعمل	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية عملي من خلال التدريب المستمر
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.5875	4.4750	4.4000	4.8000
	Ecart-type	.49539	.50253	.64827	.40252

Statistiques

		استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في عملية التدريبية	تعتقد ان البرنامج التدريبي يساعد على تطوير مهاراتي	اقوم بعملتي بشكل جيد عند تدريب	يخلق لدى التدريب احساسا بالانتماء لمكان عملي
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.8500	3.6750	4.1500	2.8125
	Ecart-type	.67693	.68943	1.12621	1.36032

Statistiques

		تتيح المؤسسة لي الفرص التعلم من اخطائي	توجد بالمؤسسة مبادرات لتسهيل التعلم في مكان التعلم	تشارك زملائك بافضل المعلومات و الممارسات التي استعملها	يسعى الفرد من مؤسستنا الى تجديد مهاراته
N	Valide	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9875	4.4750	4.4000	4.8000
	Ecart-type	1.06133	.50253	.64827	.40252

Statistiques

		في مؤسسة لا يتردد الافراد في طرح الاسئلة عندما تصادفهم صعوبات	يتم في المؤسسة تنمية مهاراتي في التواصل و الاندماج مع الآخريين	هناك برامج تدريبية في مؤسستكم تمكن الافراد من التطور الذاتي
N	Valide	80	80	80
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3.8500	3.6750	4.1500
	Ecart-type	.67693	.68943	1.12621

Corrélations

		الكفاءات	الوظيفي	سسياقي
الكفاءات	Corrélation de Pearson	1	.942**	.963**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	80	80	80
الوظيفي	Corrélation de Pearson	.942**	1	.947**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	80	80	80
سسياقي	Corrélation de Pearson	.963**	.947**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	80	80	80

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

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الكفاءات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.942 ^a	.887	.886	.20715

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	26.395	1	26.395	615.124	.000 ^b
	Résidu	3.347	78	.043		
	Total	29.742	79			

a. Variable dépendante : الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.148	.162	.909	.366
	الكفاءات	.955	.039	.942	24.802

a. Variable dépendante : الوظيفي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
--------	-----------------------	----------------------	---------

1	الكفاءات ^b	.	Entrée
---	-----------------------	---	--------

- a. Variable dépendante : سسيافي
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.963 ^a	.927	.926	.13037

- a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16.781	1	16.781	987.271	.000 ^b
Résidu	1.326	78	.017		
Total	18.107	79			

- a. Variable dépendante : سسيافي
b. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.988	.102		9.669	.000
الكفاءات	.761	.024	.963	31.421	.000

- a. Variable dépendante : سسيافي

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقة تنمية الكفاءات بالأداء الوظيفي والأداء السياقي للموارد البشرية في وكالة التشغيل بتيارت .

وقد تمّ في سبيل ذلك استخدام استبيان وثمّ التنويه فيها على انها مخصصة لعمال وكالة تشغيل بتيارت

أين تمّ توزيعه: وقد استرجعنا 80 استبيان صالح لتحليل

لتحليلها باستخدام عدة أساليب . spss وبعد جمع المعلومات استخدمنا برنامج التحليل الاحصائي

وفي الأخير توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود علاقة طردية بين التنمية الكفاءات الموارد البشرية وكل من الأداء الوظيفي و الأداء السياقي للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية :

تنمية الكفاءات، المورد البشري، الأداء الوظيفي، الأداء السياقي، المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظي

Summary

This survey aims to study the relationship between competencies improvement in the functional performance and the contextual performance of the human resources in an employment agencies.

A questionnaire was used as a tool to collect data . It was designated to the employers in an employment agencies in Tiaret city where 80 of the copies were found to be useful for the data analysis.

After collecting the data, and to analyse it,we tend to use the statistic analysis program SPSS.

At the end, the study conclude that there is a direct relationship between competencies improvement and both the functional and contextual performance in the human resources.

Key words :

Competencies improvement , Human resource, functional performance, contextual performance, organizational citizenship , organizational engagement

