

أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

The effect of employees performance management on the job performance
Applied study in enterprise of electricity and renewable energies in Touggourtسامي بن خيرة^{1*}، باديس بوخلوه²¹ محبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة (جامعة ورقلة)، جامعة الوادي (الجزائر) (benkhira. sa@ univ-eloued.dz)² محبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة (الجزائر) (badi070@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2020/09/08؛ تاريخ المراجعة: 2020/09/15؛ تاريخ القبول: 2020/10/21

ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (41) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأوليّة، حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفًا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (50.75%)، حيث أنّ هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أنّ الأداء الوظيفي كان حسناً بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح : إدارة أداء العاملين ؛ أداء وظيفي ؛ مؤسسة الكهرباء.

تصنيف JEL : M12 ؛ M55

Abstract : This study aimed to revealing the effect of the employees performance management on the job performance in enterprise of electricity and renewable energies in Touggourt. In addition to identifying the level of availability of balanced scorecard for HRM, as well as, the level of performance of employees. In order to achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire consisting of (41) paragraphs to gather the primary information. The study sample consists of (63) employees. A number of statistical methods were used to achieve the study objectives. After the analysis of the study data and hypotheses, the study reached a number of results : There is a modest interest in the employees performance management (50.75%), as there is an average practice of its dimensions (performance planning, performance implementation , Performance appraisal, performance review), in addition to the job performance was good (57.42%) from the point of view of them, There is a positive impact of employee performance management on job performance.

Keywords: employees performance management ; job performance ; enterprise of electricity.**Jel Classification Codes :** M12 ؛ M55

I - تمهيد :

أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، أظهرت قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها، كما أدى تركيز الإدارة دائماً على عمليات التقييم دون أن يكون هنالك اتفاق مُسبق بين الرؤساء والمرؤوسين إلى اختلاف اللغة المستخدمة بينهم قبل أن تتم عملية التقييم، ومع اختلاف الثقافات والاتجاهات بينهم اختلفت توقعاتهم لمسؤولياتهم وواجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة، وبالتالي اختلفت المعايير والمقاييس المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب أو الأداء غير المناسب. لذلك ظهر مفهوم إدارة الأداء، والذي يهتم بالأداء الوظيفي كأفراد وجماعات في المؤسسة، ويُعتبر وسيلة للحصول على أفضل النتائج وذلك من خلال خلق فهم مشترك بين الإدارة والعاملين حول ما الذي سيتم إنجازه، وكيف يُنجز، الأهداف المنشودة ومتطلبات تحقيقها، معايير تقييم العاملين وغيرها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في المنظمة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة لها القدرة على تحمّل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها. لقد كان الأداء الوظيفي للعاملين ولا يزال مدار جدل في كثير من الدراسات والأوساط الإدارية، وذلك لما يمثله من أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية . ومن الناحية العملية لا يمكن التغافل عن إدارة الأداء كأداة قد تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين باعتباره الجسر الذي تتحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها وباعتباره المتغير الذي تستهدفه المنظمة في كل استراتيجياتها. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير إدارة الأداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت على الأداء الوظيفي.

1.I إشكالية الدراسة : من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي :

إلى أي مدى تؤثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس، مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع ممارسات إدارة أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت ؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة ؟

- هل يوجد أثر لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

2.I أهداف البحث : انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى :

- إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة أداء العاملين ؛

- التعرف على واقع إدارة أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت ؛

- معرفة مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة ؛

- التعرف على مدى مساهمة أبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؛

- تقديم مجموعة من الاقتراحات من أجل تحسين الأداء الوظيفي من خلال أبعاد إدارة أداء العاملين.

3.I أهمية الدراسة : تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لأبعاد إدارة أداء العاملين في المنظمات كأداة حديثة من أدوات

تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة أثر أبعاد هذه الأداة في الأداء الوظيفي، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على هذه الأبعاد للحصول على

درجة أعلى للأداء الوظيفي، لأنّ معرفة أثر أبعاد إدارة أداء العاملين في المنظمة بمنح المديرين ترشيحاً أكثر لقراراتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر

لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة. كما تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطوير أداة تُستخدم لقياس أثر أبعاد إدارة أداء

العاملين (كل على حدى) في الأداء الوظيفي. مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت، وكذا أثر تلك الأبعاد مجتمعة في الأداء الوظيفي الذي

يُعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية التي تحتاج إلى المزيد من الإثراء والبحث خصوصاً في مؤسساتنا الجزائرية.

4.I فرضيات الدراسة : بناءً على طرح إشكالية الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية :

- تتميز إدارة أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقرت بمستوى منخفض ؛

- مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة منخفض كذلك ؛

- يوجد أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

II . الإطار النظري للدراسة :**1.II . إدارة أداء العاملين :****1.1.II . مفهوم إدارة أداء العاملين :**

كان أول من استخدم مصطلح إدارة الأداء الباحثان بير و روش (Beer and Ruch) في بحثيهما المنشور في مجلة Harvard Business Review ، لذا فإن هذا المصطلح مقتبس من أدبيات الإدارة تبنته المؤسسات في بداية السبعينيات لكنه لم يصبح عملياً معترف بها حتى النصف الأخير من الثمانينيات¹، لذلك فقد غاب التعريف الموحد والعميق له، إذ تناوله الباحثون بصور مفاهيمية مختلفة. يعرف Armstrong إدارة الأداء بكونها "عملية نظامية من أجل تحسين الأداء المؤسسي تتم بواسطة تطوير أداء الأفراد والفرق"².

إدارة الأداء تدور حول الحصول على النتائج بحيث تهتم بالحصول على أفضل ما عند الأفراد العاملين ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم، إنهم منهجية لتحقيق رؤية مشتركة لغرض المؤسسة وأهدافها، فهي تهتم بمساعدة الأفراد والفرق من أجل تحقيق إمكاناتهم والاعتراف بدورهم في المساهمة بأهداف المؤسسة³.

يعرف Herman aguinis إدارة أداء العاملين بأنها تلك العملية المستمرة لتحديد، قياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة⁴. ويتكوّن هذا التعريف من عنصرين أساسيين هما⁵:

- عملية مستمرة : إدارة أداء العاملين هي عملية مستمرة تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف وملاحظة الأداء وإعطاء وتلقي تكوين وتغذية عكسية مستمرة.

- وصف الأهداف الإستراتيجية : تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المديرين أن أنشطة الأفراد العاملين ومخرجاتهم متفقتة مع أهداف المؤسسة، وبالتالي تُساعد المؤسسة على اكتساب الفرص التنافسية، لهذا فإدارة الأداء تخلق صلة مباشرة بين أهداف الفرد العامل والأهداف المؤسسية وتجعل إسهام الأفراد العاملين للمؤسسة ثابتاً.

وعند التفكير في تناول معنى إدارة أداء العاملين بالشرح فإنه من المرجح أن يتم أيضاً توضيح ما لا تُمثل هذه العملية، ومن ثم فإن هذه العملية لا تشمل على ما يلي⁶:

- تقييم الأداء : بصفة عامة، عندما يتم طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسات عن عملية إدارة الأداء التي يقومون بها، فإنهم يقومون بشرح النظام الخاص بتقييم الأداء. وبينما تمثل المقابلة الخاصة بتقييم الأداء جزءاً لا يمكن الحياد منه من عملية إدارة الأداء فإنها تمثل جزءاً من هذه العملية فقط.

- دفع الأجور بناءً على مستوى الأداء : على الرغم من أن المكافآت النقدية والمكافآت من أنواع أخرى ربما تكون جزءاً من عملية إدارة الأداء، فإنه من المهم جداً اعتبار هذه المسألة مسألة منفصلة.

- العصا السحرية : لا تمثل إدارة الأداء الحل لكل المشاكل التي تواجه المؤسسة. ولكنها تتمثل في كونها نظاماً من الأنظمة التي لا بد من استخدامها بكفاءة في أية مؤسسة في حالة الرغبة في تحقيق النجاح على المستوى القريب والبعيد.

- عملية تحديد الأهداف : على الرغم من أن عملية وضع الأهداف تمثل جزءاً أساسياً من عملية إدارة الأداء، فإنها تمثل جزءاً منها فقط. وذلك لأن مجرد تحديد الأهداف ثم ترك الأشخاص يحاولون تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل التكوين وتوفير الموارد والتشجيع والالتزام والإدارة الفعالة من غير المحتمل أن يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المرجوة.

- عملية إدارة الأداء ليست موضة : في أية مؤسسة يتم تكوين آراء بشأن العمل على أساس طريقة الأشخاص في الأداء وكيفية الوصول إلى بعض النتائج. وفي الواقع، فإن الأمر يتعلق بما إذا كان يتم بناء هذه الآراء على أساس عمليات تقييم صحيحة وموضوعية أم لا، وإذا كانت النتائج أو المخرجات تتطابق مع النتائج المرجوة وإذا كانت تتفق من حيث الكم مع المستوى الصحيح.

من خلال ما تم عرضه لمفاهيم إدارة أداء العاملين يمكن تعريفه على أنها نهج استراتيجي ومتكامل من أجل تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين أداء الأفراد الذين يعملون فيها ومن خلال تطوير قدرات الفرق ومساهمات الأفراد.

2.1.II . أهمية وأهداف أنظمة إدارة أداء العاملين:

إن إدارة أداء العاملين تعدّى التقييم السنوي للعاملين، لتشمل وضع أهداف محددة للعاملين، وتقديم معلومات مرتدة حول أدائهم، تكوينهم، مكافئهم وتطويرهم. ومن هنا فإن إدارة الأداء تركز على العملية المستمرة لتحسين الأداء بدلاً من التركيز على المتابعة السنوية للأداء. وعلى

مستوى المؤسسة فإنها تُعزّز من الافتراضات التنظيمية القائمة على التحدّي، وتُحفّز على التعلّم بدلاً من المحافظة على الوضع الحالي. وترتكز إدارة الأداء أيضاً على تعزيز قيم العامل ومشاركته بدلاً من التركيز على أسلوب إصدار الأوامر الشائع في العديد من نُظُم تقييم الأداء الوظيفي⁷. كما تتحدّد أهمية إدارة أداء العاملين في الآتي⁸:

- تقود إدارة الأداء اتساقاً وافتتاحاً عبر المؤسسة في كيفية تحديد وتقييم العمل.

- تُمكن المؤسسة من تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.

- تتيح تطوير المنتجات فضلاً عن تخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها.

وحسب Herman aguinis يهدف استخدام أنظمة إدارة الأداء إلى تحقيق ستة أهداف، يمكن ذكرها بالترتيب كالتالي⁹:

أ- **الأهداف الإستراتيجية** : أوّل أهداف أنظمة إدارة الأداء هو مساعدة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك بربط أهداف المؤسسة بالأهداف الفردية للعاملين.

ب- **الأهداف الإدارية** : الوظيفة الثانية لأنظمة إدارة الأداء هي تأسيس معلومات صالحة ومفيدة من أجل اتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين مثل القرارات الإدارية المتعلقة بالأجور، الترقيات، تقييم العامل، التعرف على أداء الأفراد الأعلى، تحديد الأداء الضعيف ومزايا الزيادات. لهذا فإنّ تطبيق نظام المكافأة المبني على معلومات يُقدّمها نظام إدارة الأداء يقع ضمن الأغراض الإدارية.

ج- **الأهداف المعلوماتية** : تُستخدم أنظمة إدارة الأداء كوسيلة اتصال هامة. أوّلاً : تُبلّغ العاملين عن كيفية أدائهم وتُقدّم لهم معلومات عن جوانب محدّدة ربما تحتاج للتحسين. ثانياً : تُقدّم معلومات تتصل بالمؤسسة وتوقّعاتها وتوقّعات المشرفين وما هي جوانب العمل التي يعتقد المشرف أنّها أكثر أهمية.

د- **الأهداف التنموية** : تعتبر التغذية العكسية مُكوّناً هاماً لنظام إدارة الأداء المطبّق بطريقة جيّدة. يمكن استخدام هذه التغذية العكسية بأسلوب تطويري من قِبَل المدراء من أجل تكوين العاملين وتحسين الأداء بصورة مستمرة. تسمح هذه التغذية العكسية بتحديد مواطن القوة والضعف بالإضافة إلى أسباب ضعف الأداء (التي ربما تكون بسبب الأفراد العاملين، أو المجموعة أو عوامل متداخلة). كما يوجد شكل آخر للتغذية العكسية وهو أنّ العاملين يتلقوا معلومات عن أنفسهم والتي يمكن أن تساعد على تحديد مساهمهم المهني، لهذا تُشير الأهداف التنموية لكل من الجوانب قصيرة الأجل وطويلة الأجل من أجل التطوير.

ه- **الحفاظ على الأهداف المؤسسية** : الهدف الخامس لأنظمة إدارة الأداء هو تقديم معلومات حول تخطيط قوة العمل. يتألّف تخطيط قوة العمل من مجموعة من الأنظمة التي تسمح للمؤسسات الاهتمام والمشاركة والاستجابة للحاجيات التي تبرز داخل وخارج المؤسسة لتحديد الأولويات وتجميع وتحديد الموارد البشرية بالأماكن التي يعملون بها. تُستخدم أنظمة إدارة الأداء أيضاً لتقييم حاجات التكوين المستقبلية، تقييم إنجازات الأداء في المستوى التنظيمي، تقييم فاعلية الموارد البشرية وسجّلها. فلا يمكن إجراء هذه الأنشطة التفاعلية في غياب نظام إدارة أداء جيّد.

و- **الأهداف الوثائقية** : في النهاية تسمح أنظمة إدارة الأداء للمؤسسات بجمع معلومات مفيدة يمكن استخدامها لأهداف وثائقية عديدة. يمكن استخدام بيانات الأداء لاختيار وسائل جديدة مقترحة مثل اختيار برنامج جديد مُطوّر للمعرفة بالكمبيوتر يمكن إدارته لجميع العاملين الإداريين. كما تسمح أنظمة إدارة الأداء لتوثيق قرارات إدارية هامة يمكن أن تكون مفيدة في حالة الدعاوى القضائية.

II.3.1. عمليات (خطوات) إدارة الأداء الوظيفي :

تتكوّن إدارة الأداء الوظيفي من عدّة عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقّق غايات المؤسسة ذاتها. واختلف الباحثون في تحديد مُسمّيات تلك العمليات. وقد قدّم الباحث محمد صبحي آق بيق أربع خطوات أساسية لإدارة الأداء الوظيفي هي¹⁰:

أ- الخطوة الأولى : تخطيط الأداء

في بداية السنة في اجتماع ثنائي بين المشرف والعامل، تتمّ خلاله مناقشة ما يجب أن يُحقّقه العامل خلال أشهر السنة (المسؤوليات الرئيسية والأهداف والمشاريع التي سيعمل العامل عليها)، وتحديد كيفية تأدية المهام (سلوك العامل والكفاءات المتوقّعة منه)، وخُطّة تطوير العامل.

ب- الخطوة الثانية : تنفيذ الأداء المطلوب

حيث يعمل العامل خلال أشهر السنة على تحقيق الأهداف والقيام بالمسؤوليات الموكّلة إليه، وأثناء ذلك يقوم المشرف بالتوجيه المباشر وتقديم تغذية عكسية بهدف زيادة فرص نجاح العامل، وخلق الظروف المحفزة على الأداء وتقديم حلول لمعوقات ومشكلات العمل.

ج- الخطوة الثالثة : تقييم الأداء الوظيفي

عند اقتراب موعد التقييم يقوم المشرف بدراسة جودة أداء العامل وتجميع تقارير العمل ونماذج التقييم، والتوصيات الخاصة بتعديل التعويض المادي والمعنوي والمنافع التي يستحقها العامل حسب جودة أدائه، وذلك وفقاً لسياسات وإجراءات المؤسسة والنماذج المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي والتي تمت الموافقة عليها من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

د- الخطوة الرابعة : مراجعة الأداء

يتم عقد اجتماع بين المشرف والعامل لفترة تقارب الساعة، ويهدف الاجتماع إلى مناقشة بنود التقييم والتخطيط لأداء الفترة القادمة.

II.1.4. مزاي إدارة أداء العاملين :

من أبرز مزايا إدارة أداء العاملين ما يلي :

أ- بالنسبة للمؤسسة :

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتحثب عيوبه.
- أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
- توفير النفقات وذلك بمنع الإسراف والفاقد في الخدمات والوقت.

ب- بالنسبة للعاملين :

- توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والحاسبة عن الأداء.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
- توفير معلومات مُتحددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء¹¹.

ج- بالنسبة للرؤساء :

- تقليل الحاجة للتدخل في كل الأمور وحتى أصغرها نتيجة فهم العاملين لما هو مطلوب منهم.
- توفير الوقت عن طريق مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وضمان امتلاكهم للمعرفة والفهم لاتخاذ القرارات بصفة سليمة.
- الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول تحمّل المسؤوليات من خلال عملية تخطيط الأداء.
- التقليل من الأخطاء وتكرارها من خلال مساعدة الرؤساء والمرؤوسين على تعيين ما يسبب ارتكاب الأخطاء وانعدام الفعالية.
- تقليل تكرار المواقف التي لا يجد فيها الرئيس المعلومات التي يحتاجها عند الحاجة¹².

II.2. مفهوم الأداء الوظيفي :**II.2.1. تعريف الأداء الوظيفي :**

إنّ الباحث في مجال الأداء الوظيفي يُلاحظ تعدّد تعريفاته، سوف نستعرض أبرز تلك التعريفات كالآتي:

يرى بيرنيردان (Bernardin) أنّ الأداء الوظيفي ليس أيّ شيء ما عدا نتائج العمل، لأنّ هذه النتائج هي أقوى علاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ورضا الزبائن، والتدخل الاقتصادي¹³. ويوافق في ذلك ف. نيكولس (F.W.Nickols) الذي يُعرّف الأداء

الوظيفي بكونه "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخّضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك"¹⁴.

تعرف راوية حسن الأداء الوظيفي بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹⁵.

كما يُعرف إبراهيم درّة الأداء الوظيفي بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى¹⁶. فكثيراً ما يُخلط بين السلوك والأداء والإنجاز، فالإنجازات -حسب رأي جلبرت- هي المخرجات الإيجابية التي يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه، والتفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه جلبرت بالأداء، وبعبارة أخرى فإنّ الأداء هو محصلة السلوك والنتائج التي تمخّضت عن السلوك¹⁷. يُعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه سلوك يُسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يُدعم هذا السلوك ويُعزّز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب¹⁸.

ويتّضح مما سبق أن الأداء الوظيفي هو :

- التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.
- درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها.
- سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة.

II.2.2. مكونات (أبعاد) الأداء الوظيفي :

تركز الأبحاث الحديثة بقوة على أن أداء العامل يُعد أداءً متعدّد الأبعاد. وعلى الرغم من تحديد عدّة جوانب مختلفة لأداء العامل، فإنّ هناك اختلافاً جوهرياً واحداً يوجد بين هذه السلوكيات ويكون محورياً بالنسبة لتأدية عمل الفرد (ويدعى عادة بأداء المهمة)، بينما تظلّ السلوكيات الأخرى ذات قيمة بالنسبة للأداء الفعال للفريق أو القسم أو المؤسسة ككل. وتركز معظم جهود التدريب على المجموعة الأولى من السلوكيات، خصوصاً تلك المتعلقة بتأدية المهام الصعبة المرتبطة بعمل معين، لكن النوع الثاني للسلوكيات مهمّ أيضاً، فالسلوكيات المنضوية تحت هذا النوع تأخذ أسماءً مختلفة (كسلوك المواطنة التنظيمية)، والسمة المحورية لهذه الأخيرة هي أنّها بالمحصلة تُسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية¹⁹.

كما يُنظر للأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من²⁰ :

- الجهد : يشير للطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات : الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك المهام (إدراك الدور الوظيفي) : بتوجيه جهوده وقدراته لأداء دور محدّد يخدم وظيفته.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بدّ من وجود حدّ أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء حيث يُؤدي الارتفاع في مستوى مكوّن وانخفاض مكوّن آخر إلى نتائج سلبية²¹.

أما الدكتور محمد هلال فيرى أنّ الأداء يتحدّد وفقاً لـ²² :

- الرغبة في الأداء : فإذا كان العامل يقوم بأداء المهام ولديه الرغبة في ذلك، فإنّ مستوى الأداء سيكون عالياً ومتفقاً مع المعايير.
- القدرة على الأداء

- فرصة الأداء : فالفرص المرغوب فيها لأداء المهام المطلوبة والتي تساهم بقوة في اتجاه إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة من الممكن أن تكون سبباً قوياً للحصول على أداء أكثر فعالية من جانب العامل.

وكون أنّ أداء العامل يتأثر بالكثير من العوامل، هناك من يُحدّد عناصر الأداء كما يلي²³ :

- الموظف/العامل : بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة : ما تتّصف به الوظيفة من متطلّبات وتحديات وما تُقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية العكسية كجزء منها.
- الموقف : ما تتّصف به البيئة التنظيمية حيث تُؤدّي الوظيفة، والتي تتضمّن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

وبالتالي يكون الفرد العامل في حاجة إلى دراسة كل هذه العناصر بحثاً عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج، حيث يُفترض أنّ أي عجز في الأداء يرجع إلى أحد هذه العناصر أو أكثر.

III- الطريقة والأدوات :**III.1. منهجية الدراسة :**

III.1.1. أسلوب وأدوات جمع البيانات : لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة أداء العاملين) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). ولقد تمَّ تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وتُغطي هذه الاستبانة متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع.

III.2.1. مصادر جمع البيانات : لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات : المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة في الكتب والدوريات والمجلات المحكمة والإنترنت ذات العلاقة بإدارة أداء العاملين، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

III.3.1. الطرق الإحصائية المستخدمة : تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على :

- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا للتعبير عن صدق وثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الأثر و العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

III.4.1. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال العام 2019.
- الحدود الموضوعية : ركز هذا البحث على دراسة أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، للإشارة أن النتائج تعتمد على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.
- الحدود البشرية : شملت الدراسة العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت.

III.2. إجراءات الدراسة الميدانية :

III.1.2. مجتمع الدراسة وعينتها : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت، البالغ مجموعهم (115) عاملا. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (89) فرداً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهذا بالاعتماد على جدول (Uma Sekran)²⁴.

III.2.2. توزيع وإدارة الاستبانة : تم توزيع (89) استبانة على العاملين في مختلف مصالح المؤسسة، استرجع منها (63) أي ما نسبته (70.78%) من الاستبانات الموزعة.

III.3.2. أداة الدراسة : بُغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلَّب الأمر تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيرها التابع ومتغيرها المستقل.

وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي :

الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، الموقع الوظيفي، الرتبة، السن، مستوى الخبرة).

الجزء الثاني : إدارة أداء العاملين (المتغير المستقل) يتضمن (18 فقرة)،

الجزء الثالث : الأداء الوظيفي (المتغير التابع) يتضمن (23 فقرة).

تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات (1,2,3,4,5) إلى (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وذلك لغايات التحليل الإحصائي.

III.4.2. صدق وثبات أداة الدراسة :

أ. صدق الأداة : لقد استخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم القيام بتصميم الاستبانة في صورتها الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم عُرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها ومن أن الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه فعلاً، تم إخراجها في شكلها النهائي.

ب. ثبات الأداة : الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ) حيث يعطينا صورة عن الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

كأفة. ويوضح الجدول (01) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، حيث كان معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (91,8%) في حين كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات إدارة أداء العاملين (86,0%) بينما كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات الأداء الوظيفي (87,8%) حيث أنها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حدٍ بعيد، بمعنى أن هناك اتساق داخلي كبير بين فقرات الاستبيان.

IV – النتائج ومناقشتها :

IV.1. عرض نتائج الدراسة :

IV.1.1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : تنصُّ الفرضية الأولى على أن إدارة أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتفرت تتميز بمستوى منخفض.

لمعرفة مستوى إدارة أداء العاملين تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي : (من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض، من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط، من 3,67 إلى 5,00 مستوى مرتفع).

وجرى قياس مستوى إدارة أداء العاملين من خلال أربعة أبعاد وجاءت على النحو التالي :

أ- مستوى تخطيط الأداء : يظهر الجدول رقم (02) استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الأول من أبعاد إدارة أداء العاملين والمتمثل في تخطيط الأداء، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.33) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.77) وأهميته النسبية تقدر بـ (58.01%)، هذا يعني أن مستوى تخطيط الأداء كان متوسطاً.

ب- مستوى تنفيذ الأداء : يظهر الجدول رقم (02) أن استجابات أفراد العينة لجميع فقرات بعد تنفيذ الأداء كانت متقاربة، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ (3.07) يقترب كثيراً من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.65) وأهميته النسبية (50.08%)، وهذا يعني أن مستوى تنفيذ الأداء كان متوسطاً.

ج- مستوى تقييم الأداء : يظهر الجدول رقم (02) أن استجابات أفراد العينة لجميع فقرات بعد تقييم الأداء كانت متقاربة، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ (2.80) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.81) وأهميته النسبية (45.00%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الأداء كان متوسطاً كذلك.

د- مستوى مراجعة الأداء : يظهر الجدول رقم (02) أن استجابات أفراد العينة لجميع فقرات بعد مراجعة الأداء كانت متقاربة، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام للبعد بلغ (2.94) وبانحراف معياري (0.65) وأهميته النسبية (48.75%)، وهذا يعني أن مستوى مراجعة الأداء كان متوسطاً كذلك.

هـ- مستوى إدارة أداء العاملين (جميع الأبعاد مجتمعة) : من الجدول رقم (02) يتضح أن مستوى إدارة أداء العاملين متوسط، حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.03) يقترب كثيراً من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.56) وأهميته النسبية (50.75%)، ونلاحظ أن ترتيب أبعاد إدارة أداء العاملين جاء على النحو التالي : تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، مراجعة الأداء، تقييم الأداء. وعليه نرفض الفرضية الأولى التي تنصُّ على أن إدارة أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتفرت تتميز بمستوى منخفض.

IV.1.2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: تنصُّ الفرضية الثانية على أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتفرت منخفض.

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي : (من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض، من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط، من 3,67 إلى 5,00 مستوى مرتفع).

أ- مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة على أداء الوظيفة : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول قدرتهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعد القدرة على أداء الوظيفة بـ (3.55) أعلى بكثير من الوسط الحسابي الفرضي (3) حيث يقترب من المستوى المرتفع بانحراف معياري (0.56) وأهميته النسبية (63.75%)، حيث يبقى يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد.

ب- مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدقة في أداء الوظيفة : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الدقة في أداء وظائفهم، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.34) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.67)، وأهميته النسبية (58.75%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد.

ج- مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.05) أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.75)، وأهميته النسبية (51.25%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد.

د- مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الالتزام الوظيفي : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام الوظيفي، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.28) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.68)، وأهميته النسبية (57.40%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد.

هـ- مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الإبداع في أداء الوظيفة : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع في أداء الوظيفة، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.21) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.71)، وأهميته النسبية (55.10%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد.

و- مستوى الأداء الوظيفي (جميع الأبعاد مجتمعة) : من الجدول رقم (02) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي متوسط، حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.29) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.51)، وأهميته النسبية (57.45%)، ونلاحظ أن ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي جاء على النحو التالي: القدرة على أداء الوظيفة ، الدقة في أداء الوظيفة ، الالتزام الوظيفي ، الإبداع في أداء الوظيفة، إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية. وعليه نرفض الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى الأداء الوظيفي منخفض.

IV. 3.1. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : تنص الفرضية الثالثة على أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدولين (03) و(04) نريد إثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فنلاحظ أن قيمة (Sig \geq 0.025) بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة و كذا متغيراتها، ومنه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ولتحليل البيانات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط على أن تدخل أبعاد المتغير المستقل إدارة أداء العاملين لتحديد أثر هذه المتغيرات كل على حدى في المتغير التابع الأداء الوظيفي كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر هذه المتغيرات مجتمعة في الأداء الوظيفي.

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

أ- دراسة أثر تخطيط الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال النتائج المبينة في الجدول (05) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بعد تخطيط الأداء) له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.311 \times \text{تخطيط الأداء} + 2.252$$

ب- دراسة أثر تنفيذ الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول (06) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بعد تنفيذ الأداء) له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.425 \times \text{تنفيذ الأداء} + 1.923$$

ج- دراسة أثر تقييم الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول (07) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.361 \times \text{تقييم الأداء} + 2.278$$

د- دراسة أثر مراجعة الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول (08) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,001) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (مراجعة الأداء) له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.323 \times \text{مراجعة الأداء} + 2.339$$

هـ- دراسة أثر متغير إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي :

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول (09) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة أداء العاملين) له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.599 \times \text{إدارة أداء العاملين} + 1.471$$

وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنصُّ على أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي.

IV. 2. مناقشة نتائج الدراسة :**IV. 2. 1. مستوى أبعاد إدارة أداء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة :**

أ- مستوى تخطيط الأداء : حَقَّقَ بعد تخطيط الأداء مستوى متوسطاً، وهذا راجع إلى الاهتمام النسبي لإدارة المؤسسة بتحديد المسؤوليات الرئيسية للعاملين، وكيفية تأدية المهام والكفاءات اللازمة للقيام بعملهم، كما أنَّ الأهداف التي تضعها المؤسسة تتميز بوضوح نسبي للعاملين.

ب- مستوى تنفيذ الأداء: حَقَّقَ بعد تنفيذ الأداء مستوى متوسطاً، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين وتوفير كافة فرص التعلم لهم، وكذا توفير نظام إتصال يضمن نشر المعلومات في المؤسسة وإبلاغها لجميع العاملين، إضافة إلى أن المؤسسة تقدم بعض الحلول لمعوقات ومشاكل الأداء التي تصادف العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم. إلا أنه يسجل نقص واضح في الاهتمام بتعديل معايير الأداء طبقاً للتغيرات في أولويات المؤسسة، وهناك نقص أكبر في توفير الظروف المحفزة على الأداء الجيد

ج- مستوى تقييم الأداء: حَقَّقَ بعد تقييم الأداء مستوى متوسطاً يميل إلى الانخفاض، وهو أقل مستوى ضمن أبعاد إدارة أداء العاملين، وهذا راجع إلى عدم وضع معايير أو مؤشرات واضحة لقياس أداء العاملين، وعدم درايتهم بمعايير الأداء أصلاً الشيء الذي أدى إلى عدم تعزيز السلوك الجيد للعاملين، إضافة إلى ضعف الثقة لدى العاملين في نتائج تقييم الأداء التي تعلنها إدارة المؤسسة.

د- مستوى مراجعة الأداء: حَقَّقَ بعد مراجعة الأداء مستوى متوسطاً يميل إلى الانخفاض، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المشرفين المباشرين بمناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين، كما أن فرص التطوير والمحافظة على الإنتاجية متواضعة في المؤسسة، كما يمكن لفت الانتباه إلى عدم اعتماد

المؤسسة على نظام للمكافآت يتناسب مع الأداء الفعلي للعامل، إضافة إلى أن المشرفين لا يهتمون بتوضيح مدى كفاءة العاملين في القيام بواجباتهم الوظيفية.

IV. 2. 2. مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة :

- أ- مستوى القدرة على أداء الوظيفة : حقق بعد القدرة على أداء الوظيفة مستوى متوسطاً لكنه يقترب كثيراً من المستوى المرتفع، بسبب قدرة العاملين على التعامل مع الوسائل التكنولوجية والاتصالات الحديثة، وكذا تحملهم لمسؤولية إنجاز مهامهم الوظيفية، واستعدادهم لتولي مهام أكبر مستقبلاً، كما أنه يوجد تناسب بين كفاءات العاملين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.
- ب- مستوى الدقة في أداء الوظيفة : حقق بعد الدقة في أداء الوظيفة مستوى متوسطاً، بسبب معرفة العاملين لواجباتهم ومسؤولياتهم ومهامهم، وتأديتها وفقاً لمعايير الجودة، بالإضافة إلى التنسيق المستمر بين المصالح والأقسام من أجل تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.
- ج- مستوى حسن إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية : حقق بعد حسن إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية مستوى متوسطاً، بسبب الاهتمام المتواضع باتخاذ القرارات الوظيفية المبنية على أسس ومعايير واضحة للعاملين، في حين نجد العاملين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الوظيفية إلا نادراً، وليست لديهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
- د- مستوى الالتزام الوظيفي : حقق بعد الالتزام الوظيفي مستوى متوسطاً، وهذا نظراً لاستعداد العاملين نسبياً للعمل خارج أوقات العمل الرسمية، والتزامهم بالتوجيهات، وحرصهم على إتباع القيم والسلوكيات المشجعة على تحسين الأداء، كما أن العاملين يحرصون نسبياً على عدم التغيب والإكثار من المغادرات لأماكن العمل، إلا أنهم لا يحافظون بشكل جيد على الالتزام بأوقات العمل.
- هـ- مستوى الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة : حقق بعد الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة مستوى متوسطاً، وهذا راجع إلى الرغبة المتواضعة للعاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية في العمل، حيث أن لديهم القدرة على إيجاد بدائل لحل مشكلات العمل، إضافة إلى تشاركتهم نسبياً في المعارف والأفكار الجديدة التي تخص العمل، في حين لا نجد اهتماماً جدياً من طرف الرؤساء بالاقترحات التي يقدمها العاملون والخاصة بتحسين الأداء.

IV. 2. 3. أثر أبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة :

أ- تفسير أثر تخطيط الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (05)، نجد أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الأداء في الأداء الوظيفي. ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد تخطيط الأداء بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 31.1%، ونلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة.

ونلاحظ أيضاً بلن العلاقة بين بعد تخطيط الأداء والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد تخطيط الأداء يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (21.5%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتماداً على قيمة R^2 .

ب- تفسير أثر تنفيذ الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (06)، نجد أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الأداء في الأداء الوظيفي. ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما تحسن تنفيذ الأداء بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 44.5%، ونلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة.

ونلاحظ أيضاً بلن العلاقة بين بعد تنفيذ الأداء والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد تنفيذ الأداء يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (32.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتماداً على قيمة R^2 .

ج- تفسير أثر تقييم الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (07)، نجد أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده تقييم الأداء في الأداء الوظيفي.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد الاهتمام بتقييم الأداء بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 36.1%، ونلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة.

ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد تقييم الأداء والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد تقييم الأداء يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتماداً على قيمة R^2 .

د- تفسير أثر مراجعة الأداء في الأداء الوظيفي :

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (08)، نجد أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمراجعة الأداء في الأداء الوظيفي.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد الاهتمام بمراجعة الأداء بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 32.3%، ونلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة.

ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد مراجعة الأداء والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد مراجعة الأداء يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (16.0%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتماداً على قيمة R^2 .

هـ- دراسة أثر متغير إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي :

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (09)، نجد أن مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود أثر لإدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي.

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد التركيز على إدارة أداء العاملين بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء الوظيفي بـ 59.9%، ونلاحظ أن معامل خط الانحدار له دلالة إحصائية أي أن النتائج جيدة.

ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين متغير إدارة أداء العاملين والأداء الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على المتغير المستقل يزيد من الأداء الوظيفي، ويفسر ما مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) اعتماداً على قيمة R^2 .

ولتحديد ترتيب دخول أبعاد إدارة أداء العاملين إلى معادلة خط الانحدار، ولمعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد في الأداء الوظيفي، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression).

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي كما يتضح من الجدول (10)، فإن بعد تقييم الأداء قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (32.3%) من التباين في الأداء الوظيفي اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2)، وأن قيمة مستوى دلالة (t) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0,05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة لإحصائية (t) وبالتالي أكبر تأثير.

ثم دخل بعد تنفيذ الأداء في المرتبة الثانية، حيث فسر مع بعد تقييم الأداء ما مقداره (43.1%) من التباين في الأداء الوظيفي اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2)، وأن قيمة مستوى الدلالة (t) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0,05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لقيمة (t) لكلا البعدين أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وقد تم استبعاد كل من بعد تخطيط الأداء وبعد مراجعة الأداء من النموذج النهائي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (t) لكلا البعدين يساوي (0.221) و(0.950) على الترتيب وهما أكبر من مستوى الدلالة للإدخال إلى النموذج (0,05) أي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، وبناءً عليه تم اعتماد النموذج النهائي لمعادلة الانحدار لتأخذ الشكل التالي :

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.242 \times \text{تقييم الأداء} + 0.297 \times \text{تنفيذ الأداء} + 1.701$$

وبناءً على ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

V. الخلاصة :

1.V. النتائج :

- أ- هناك اهتمام متوسط عموماً بإدارة أداء العاملين من خلال أبعادها التي نجدها بشكل متفاوت، حيث أنها تولي اهتماماً حسناً لبعدها تخطيط الأداء، في حين أن الاهتمام بالأبعاد الأخرى كان متواضعاً وأقلها بعد تقييم العاملين.
- ب- مستوى الأداء الوظيفي أعلى بقليل من المتوسط حيث يتميز العاملون بقدرتهم على أداء وظائفهم، بينما إبداعاتهم في أداء وظائفهم نجده يحتاج إلى دعم تحسین.
- ج- جميع أبعاد إدارة أداء العاملين لها أثر إيجابي في الأداء الوظيفي.
- د- استطاعت المؤسسة أن تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال أبعاد إدارة أداء العاملين، وقد ظهر ذلك عبر توظيف تقييم الأداء وكذا تنفيذ الأداء في تحسین الأداء الوظيفي بدرجة أكبر من تخطيط الأداء ومراجعة الأداء.

2.V. التوصيات :

- أ- توفير بيئة عمل محفزة على الأداء الجيد.
- ب- الاهتمام بتعديل معايير الأداء وفقاً للتغيرات في أولويات المؤسسة.
- ج- تشجيع العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم وتقديم تحفيزات لهم بهذا الخصوص.
- د- وضع معايير ومؤشرات واضحة لجميع العاملين تخص أداءهم.
- هـ- العمل على تعزيز السلوك الجيد للعاملين وتصحيح سلوكهم السيء.
- و- تفويض السلطة بقدر أكبر من أجل تمكين العاملين من إصدار الأحكام واتخاذ القرارات الوظيفية التي هي تحت مسؤوليتهم.
- ز- تعزيز الثقة لدى العاملين في إدارة المؤسسة بخصوص عملية تقييم الأداء.
- ح- اعتماد نظام للمكافآت يتناسب والأداء الفعلي للعامل.

- ملاحق :

الجدول (02) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
تخطيط الأداء	,77011	3,3373
تنفيذ الأداء	,65836	3,0714
تقييم الأداء	,81215	2,8016
مراجعة الأداء	,65863	2,9484
إدارة أداء العاملين	,56185	3,0397
القدرة على أداء الوظيفة	,56519	3,5556
الدقة في أداء الوظيفة	,67243	3,3429
إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية	,75156	3,0516
الالتزام الوظيفي	,68412	3,2857
الإبداع في أداء الوظيفة	,71689	3,2159

الجدول (01) : قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
إدارة أداء العاملين	18	0.860
الأداء الوظيفي	23	0.878
مجموع المتغيرات	41	0.918

الأداء الوظيفي	3,2903	,51631
----------------	--------	--------

الجدول (03): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية

	plan	excute	evalu	revis	PMPERF
N	63	63	63	63	63
Normal Par ^{a,b} Mean	3,0714	2,8016	2,9484	3,0397	2,9956
Std. Dev	,65836	,81215	,65863	,56185	,69321
Absolute	,092	,120	,106	,136	,163
Most Extr Dif Positive	,075	,073	,106	,136	,066
Negative	-,092	-,120	-,103	-,091	-,163
Kolmogo-Smirnov Z	1,105	,728	,955	,841	1,083
Asymp. Sig. (2-tailed)	,174	,665	,321	,480	,192

الجدول (04): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الأداء الوظيفي

	capacit	exact	decis	commit	innov	EMPLPERF
N	63	63	63	63	63	63
Normal Par ^{a,b} Mean	3,5556	3,3429	3,0516	3,2857	3,2903	2,9956
Std. Dev	,56519	,67243	,75156	,68412	,51631	,69321
Absolute	,121	,108	,095	,084	,060	,163
Most Extr Dif Positive	,121	,108	,095	,069	,097	,066
Negative	-,112	-,083	-,080	-,084	-,126	-,163
Kolmo-Smirnov Z	,957	,854	,754	,668	1,001	,475
Asy. Sig. (2-tailed)	,319	,459	,620	,764	,269	,978

الجدول (06): معاملات الانحدار لأثر تنفيذ الأداء في الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Standar Coeffici	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Co)	1,923	,260		7,408	,000
1 excu	,445	,083	,568	5,385	,000

R = ,568 R² = ,322

الجدول (05): معاملات الانحدار لأثر تخطيط الأداء في الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Standar Coeffici	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Co)	2,252	,260		8,650	,000
1 plan	,311	,076	,464	4,092	,000

R = ,464 R² = ,215

الجدول (08): معاملات الانحدار لأثر مراجعة الأداء في الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Standar Coeffici	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Co)	2,339	,276		8,467	,000
1 revis	,323	,091	,412	3,526	,001

R = ,412 R² = ,160

الجدول (07): معاملات الانحدار لأثر تقييم الأداء في الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Standar Coeffici	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Co)	2,278	,195		11,668	,000
1 eval	,361	,067	,568	5,397	,000

R = ,568 R² = ,323

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Model	Unstandardized Coefficients		Stand Coeffi c	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Const)	2,278	,195		11,668	,000
eval	,361	,067	,568	5,397	,000
2 (Const)	1,701	,249		6,843	,000
eval	,242	,071	,380	3,389	,001
excu	,297	,088	,379	3,375	,001

الجدول (09): معاملات الانحدار لأثر إدارة أداء العاملين في الأداء

Model	Unstandardized Coefficients		Standar Coeffici	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Co)	1,471	,276		5,331	,000
1 PMP	,599	,089	,651	6,704	,000
ERF					

R = ,651 R² = ,424

المصدر: SPSS المصدرة: الجداول مُعدّة بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج

- الإحالات والمراجع :

- 1 - سناء جبيرات (2019)، الأداء البشري في منظمات الأعمال، عمان : دار أسامة، ص. 124، 125.
- 2- Michael Armstrong, (2006), **PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES**, 3RD EDITION, USA : KOGAN PAGE Philadelphia, P 01.
- 3- Pam Jones, (2000), **THE PERFORMANCE MANAGEMENT POCKETBOOK**, United Kingdom: Management Pocketbooks Ltd, P.03.
- 4 - هيرمان اغنييس (2011)، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون، ص. 22.
- 5 - المرجع نفسه، ص. 22.
- 6 - باري كشيوان (2008)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، ط 4، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ص. 91، 92.
- 7 - جون وارنر، راندي دي سايون (2011)، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، ترجمة عبد المحسن نعلاني، المملكة العربية السعودية : جامعة الملك سعود النشر العلمي والمطابع، ص. 419.
- 8 - مهدي علي الوحيد، خالد أحمد حسن (2013)، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 36 (96)، العراق : كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص. 61.
- 9 - هيرمان اغنييس، مرجع سبق ذكره، ص ص. 36-39.
- 10 - محمد صبحي آق بيق (2016)، إدارة رأس المال البشري، دمشق : دار الفكر المعاصر، ص. 449.
- 11 - محمد عبد الوهاب عشموي (2014)، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص. 273، 274.
- 12 - سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص. 134.
- 13- Ali Nasr Isfahani, **Analyzing the Effects of Cultural Intelligence on Employee Performance in Azaran Industrial Group (Isfahan Province)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2013, 03 (05), p. 367. OnLine : <http://www.hrmars.com/admin/pics/1848.pdf> (Visited 19/09/2016)
- 14 - عبد البارئ إبراهيم درة (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 15.
- 15 - راوية حسن (2001)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الاسكندرية : الدار الجامعية، ص. 209.
- 16 - عبد البارئ إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره ، ص. 15.
- 17 - المرجع نفسه، ص. 62.
- 18 - سناء عبد الكريم الحناق (2015)، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، أوراق عمل المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8، 9 مارس ، ص. 36.
- 19 - جون وارنر، راندي دي سايون (2011)، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، ترجمة عبد المحسن نعلاني، المملكة العربية السعودية : جامعة الملك سعود النشر العلمي والمطابع، ص. 49.
- 20 - محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سبق ذكره، ص. 185، 186.

- 21 - المرجع نفسه، ص. 185، 186.
- 22 - محمد عبد الغني حسن هلال (2015/2014)، المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ص.51.
- 23 - مصطفى يوسف (2016)، إدارة الأداء، عمان : دار الحامد، ص. 32، 33.
- 24- Sekran ,Uma (1993), **research methods for business**, 2nd edition , New York : John wiley and sons, IN, P.253.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

سامي بن خيرة ، باديس بوخلوه (2021)، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي في : دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 01-16.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.