



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية - ولاية عين الدفلى -

بموضوع: سبب الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

د. خلد مريم

من إعداد الطالبين:

بركان عبد القادر

قاضي عبد الحميد

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د/نوال شيشة
مقرا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلد
ممتحنا	أستاذة مساعد "ب"	د/ميلود فرحول

السنة الجامعية 2022/2021

شكر
والقدير

بسم الله القوي، المعين... وفي سبيله، وعلى بركته....
قبل كل أحد وبعد كل أحد نتوجه بالشكر كله لربنا عز وجل.

فالحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله .
ثم نشكر جزيل الشكر الأستاذة خلع مريم
على أن شرفتنا بالإشراف على هذا العمل المتواضع
كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا بمعلومة
كذلك نشكر كل موظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى
التي استضافتنا لإجراء الدراسة الميدانية .
وإلى كل الأساتذة الذين قاموا بتعليمنا من الابتدائي إلى المرحلة الجامعية
نتقدم
لهم بالشكر الجزيل .
وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل
المتواضع.



إلى....
..من صلت كثيرا لأجلي
وارتوت من دموع الدعاء كي أنجح وأعبر جسور الحياة إنها أمي... أمي
فقط.

..... من علمنى معنى الكفاح وشق بساعديه الدروب الوعرة ليوصلني
إلى ما أنا عليه اليوم والذي أطال الله في عمره.
..... عروق الروح وبهجات القلب إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم.
.... السيقان الطرية التي لأجلها مازال الله يمنحنا لذة العيش
الأطفال(سجود كوثر محمد رسيم غيث)

....من علموني حروفا فصرت لجهدهم وسهرهم وتعبهم عبدا أساتذتي
منذ نعومة الأظافر إلى ريعان الشباب.

....من تشفى الروح بصحبتهم وبهدأ القلب برفقتهم إنهم أصدقائي
(.....)

....من دعمني ولو بكلمة طيبة.

....من دعا لي بظهر الغيب.

...من لم تسعهم مذكرتي ولكنهم سكنوا ذاكرتي.

أهدي هذه الثمار لكم

عبد القادر

أهدى

باسم الله الرحمان الرحيم " قل اعملوا وسيرى الله عملكم ورسوله
والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤية
الله جل جلاله إلى من بلغ الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور
العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى
من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد
حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي
الغد وإلى الأبد (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني إلى
بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم
جراحي إلى أغلى الحبايب (أمي الحبيبة)

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي (إخوتي وأخواتي)
إلى الأخوة اللذين لم تلدهم أمي إلى من يحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء
والعطاء إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة
والحزينة سرت

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	المخلص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ_ب	مقدمة
45-7	الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء
31-07	المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء.
07	المطلب الأول: مفهوم التكوين.
18	المطلب الثاني: ماهية الأداء
37-32	المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
32	المطلب الأول: طرق وإجراءات تحسين أداء الموظفين
34	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين
35	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
44-37	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
37	المطلب الأول: الدراسات المحلية باللغة العربية
40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية.
43	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
44	خلاصة
85-48	الفصل الثاني: أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية – عين الدفلى
49-48	المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
48	المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.
49	المطلب الثاني: مهام أقسام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.
55-51	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
51	المطلب الأول: الإستبيان
55	المطلب الثاني: المقابلة
85-58	المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية وتحليلها
58	المطلب الأول: أجوبة الاستبيان

80	المطلب الثاني: أجوبة المقابلة
85	المطلب الثالث: التعليق على البنود
88	الخاتمة
91	قائمة المراجع والمصادر
94	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	علاقتك مع رئيسك المباشر	58
02	يقيمك حسب أداك	60
03	هل أنت راض عن تقييم رئيسك لك	62-61
04	أداك متوافق مع متطلبات العمل	64-63
05	تشعر بالراحة في منصبك	66
06	الأشياء التي تراها مناسبة لتحسين أداك	69
07	ترى أن التكوين يؤثر على أداك	71
09	سبق وان استفدت من التكوين	73
10	رغبة غي التكوين	75
11	هدفك من التكوين	78
12	تقيمون أداء موظفيكم	80
13	الهدف من خلال تقييم أداء موظفيكم	80
14	مفهوم الأداء حسب رأيك	81
15	ضعف أداء الموظف له تأثير على الوظيفة	81
16	اقتراح علاج أو حل للرفع من أداء موظفين	82

82	للتكوين دور في الرفع من أداء الموظف	17
83	سبق و شاركتكم في دورات تكوينية	18
83	غياب دورات التكوين تأثر على أداء الموظفين	19
84	هناك مخططات تكوينية بمصلحتكم و ميزانية خاصة بها	20
84	تأثير غياب التكوين على أداء الموظفين	21

أ- قائمة الجداول:

ب- قائمة الاشكال:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى	50

ملخص:

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياساً لتدرج الفرد داخل المؤسسة، فالتكوين يرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين من تحسين مستواهم العلمي والمهني الذي يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية والوصول إلى المستوى المرغوب فيه، وعليه فالمؤسسة مهما كان نشاطها فهي تسعى جاهدة للاهتمام بالتكوين لأنه مرتبط بجانب مهم من حياة الموظف والمتمثل في الروح المعنوية التي عرفت اهتماماً كبيراً في مجال الأبحاث العلمية والدراسات من طرف متخصصين في علم النفس والاجتماع وإدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية فأهمية الروح المعنوية لها تأثير فعال بالدرجة الأولى على الموظف الذي تنعكس قدراته على كفاءة الإنتاج كما ونوعاً في المؤسسة، وهذا لا يتأتى بطبيعة الحال من دون التكوين الذي يعتبر استثماراً في المورد البشري الذي يتمثل عائده في تحسين مستوى المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: التكوين، المورد البشري، المؤسسة، الموظف

Abstract:

Training is considered as one of the most important factors contributing for enhancing human element, and a measure of the individual's progression within the institution too. Thus, training raises the efficiency and the skills of working individuals, so that the institution can improve its performance, increase its profitability, and maintain the quality of its outputs on the one hand, on the other hand, providing opportunities for employees to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotions and reaching the desired level.

Accordingly, the institution, whatever its activity, is actively striving to pay attention to training. As it is linked to an important aspect of the employee's life, which is the morale known as a component, that has known great interest in the field of scientific research and different studies suggested by specialists in psychology, sociology, business administration and human resource management, therefore, the importance of morale aspect, has a primarily an effective impact on the employee, whose capabilities are reflected on the efficiency of the quantity and the quality of the institution production. And this does not come, of the course, without training, which is an investment in the human resource. The return of which is to

improve the level of the institution as a whole in terms of : production, quality and profitability, and at the level of the individual as part of the whole.

Key words : training ; human resource ; institution ; employee.

مقدمة

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات، خاصة مع إدراكهم أن استقطاب وتوظيف العقول البشرية، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية وفي الوقت الحالي لا يمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات والمفاجآت، بل لابد من تطويرها والرفع من أدائها باستمرار وهذا لن يتأتى إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية. فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين، فقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين في الدول الحديثة، نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والعمل على الانتقال من اقتصاد فلاحى بسيط إلى اقتصاد صناعى متطور خلال مدة زمنية محدودة، وما يتطلبه ذلك من يد عاملة مؤهلة، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة والمستوردة، كما نشير إلى أهمية ارتباط وتأثير التكوين على الروح المعنوية للموظف باعتبارها المحرك الأساسي لأي نشاط يقوم به وبالتالي شعور بالرضا في الأداء وهذا سعيًا لارتقاء وازدهار ونمو المؤسسة واستمراريتها.

1- طرح الإشكالية:

من خلال التقديم السابق فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

كيف يؤثر غياب التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة؟

2- صياغة الفرضيات:

وكإجابة مبدئية على الإشكالية المطروحة نضع الفرضية التالية:

غياب التكوين لدى الموظفين له تأثير سلبي على أدائهم الوظيفي.

3- مبررات اختيار الموضوع:

• التعرف على أدوات التحليل المالي للقوائم المالية.

• الرغبة في الإثراء والإطلاع على المواضيع ذات الصلة.

4- أهمية الدراسة:

• إظهار وتبيان أثر التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة.

5- الهدف من اختيار الموضوع:

أ

تكمّن فيما يلي:

• المساهمة في إثراء المعارف النظرية عن التكوين وأداء الموظفين.

• محاولة الوقوف على أثر التكوين في أداء الموظفين.

8. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

• الحدود المكانية: مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

- الحدود الزمانية: تتمثل في دراسة ميدانية من 2022/02/10 إلى غاية 2022/03/21 .

9. منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقصائي، والمنهج الإحصائي.

10. هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين وذلك حسب الخطة التالية:

- الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء
- الفصل الثاني: أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية – عين الدفلى

ب

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين والأداء

تمهيد

يلعب التكوين دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم،

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

ولإعطاء صورة واضحة عن القوائم المالية وعلاقتها باتخاذ القرار المالي في المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطرق إليها في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

الفرع الأول: تعريف التكوين وأهميته.

أولاً: تعريف التكوين:

توجد عدة تعاريف للتكوين نذكر منها:

التعريف الأول: " التكوين عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال المواطن إلى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة العامة."

التعريف الثاني: " وهو عبارة عن نقل للمعارف وتطوير للقدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة العامة أو من يقوم فعلياً بمهامها."¹

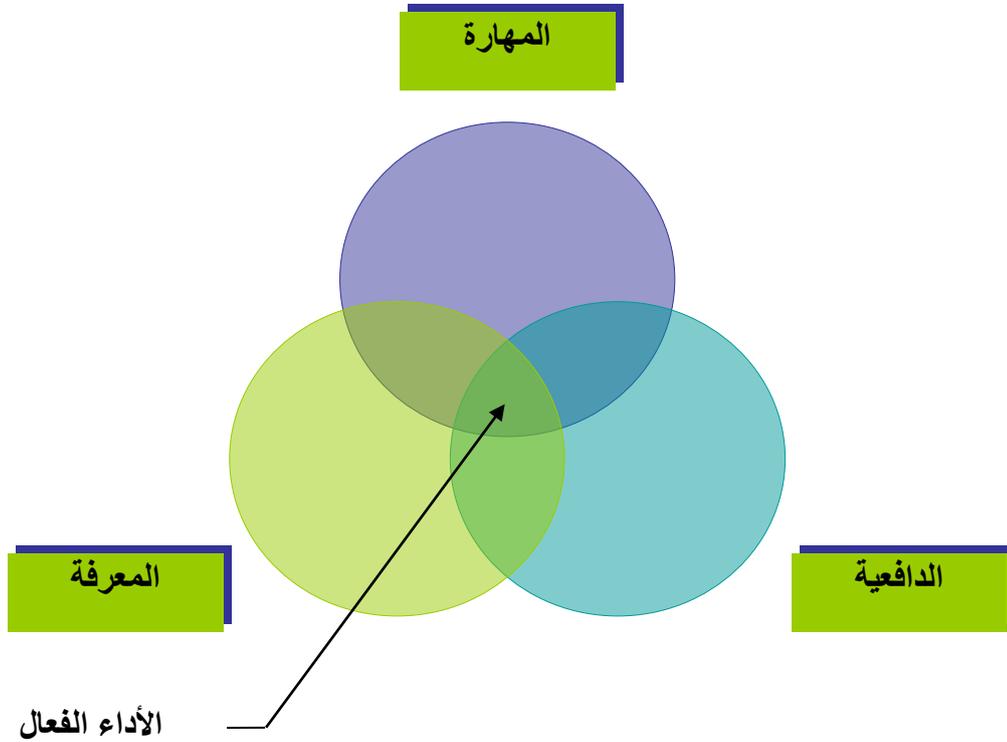
التعريف الثالث: " ويعرف التكوين بأنه عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو المران، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة والمسؤولين فيها بطريق مباشر أو غير مباشر بالاستفادة من الجهود جهات

¹ - حسن حليبي، "تدريب الموظف"، منشورات عويدات، ط1، بيروت، لبنان، 1973، ص30.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

أخرى في ذلك المجال فان التركيز يبقى دائما على أداء هؤلاء العاملين أيا كانت مستوياتهم وأيا كانت تخصصاتهم.¹
ويمكن ببساطة أن نحلل الأداء وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): نموذج بين العوامل التي تنتج الأداء الفعال وتحسين النشاط الإداري لأي وظيفة.



المصدر:

ومما سبق يتبين لنا أن رفع مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال²:

- تعلم المزيد من المعرفة الخاصة بذلك الأداء.
- أو تعلم المزيد من المهارة في القيام بذلك الأداء.

1- أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1998، ص74.
2 - أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

- أو تعلم المزيد من الدوافع و الاتجاهات اللازمة للقيام بذلك الأداء.
- أو تعلم بعض مما سبق ذكره مجتمعا.

ثانيا: أهمية التكوين:

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة يتم تعلمها بسهولة وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية، يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كان من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطا متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع هذه التغيرات.

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمع وأصبحت عملية تغيير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا¹.

1- بالنسبة للفرد:

تشمل تحسين وتطوير سلوكيات وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال كما أن التكوين والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكانا جيدا للعمل.

كما يفيد التكوين في تنميط العادات و القيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة وعن طريق التنميط يمكن أن تحقق الملائمة بين الفرد وعمله، الفرد ومجموعته، الفرد والمنظمة².

2- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

تتمثل في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بان كلفة التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده .

3- أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع

وتظهر في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضا أي لا يمكن أن تتوفر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور المساهمة الكبيرة للتكوين المخطط والجهود المنظمة نحو القيادات الإدارية³.

الفرع الثاني: أنواع التكوين وأساليبه.

1 - محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار العرب، طبعة 1984، بيروت، لبنان، ص181-182.

2 - خالد عبد الرحمن الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، ص 203.

3 - خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص203.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

أولاً: أنواع التكوين.

أن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوعه وله دا لا يمكن اعتماد طريقة واحدة فقط، فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة ولهدا لابد من التنوع ويقسم العلماء التكوين إلى أنواع للاعتبارات التالية¹:

الجدول رقم (01-01): تقسيمات التكوين.

يمكن تقسيم التكوين حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
• توجيه العامل الجديد (تأهيلي).	• التكوين المهني والفني.	• داخل المنظمة.
• تكوين أثناء العمل.	• التكوين المتخصص.	• خارج المنظمة
• تكوين لتجديد المعرفة والمهارة.	• التكوين الإداري.	

المصدر:

1- حسب مرحلة التوظيف:

1.1- توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد عند تقدمه إلى العمل مجموعة من المعلومات التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقدامين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم على كيفية أداء المهام الموكلة إليهم عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين.

2.1- التكوين أثناء العمل:

ترغب بعض المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، ويعاب على هذا النوع انه ليس هناك ضمان على أنه سيتم بكفاءة ما لم يكون هذا المشرف مكونا ماهرا.

3.1- التكوين لتجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة².

4.1- التكوين بغرض الترقية والتحويل:

يعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو يتحول إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

2- حسب نوع الوظائف:

1.2- التكوين المهني والفني:

1 - أمين ساعتاتي، مرجع سبق ذكره، ص114.

2 - أمين ساعتاتي، مرجع سبق ذكره، ص114-116.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية لأعمال الفنية والمهنية وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني و الفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها عادة صغار السن ويحصلون غالبا على شهادات فنية¹.

2.2- التكوين التخصصي (المتخصص):

يكون هذا التكوين موجها لتولي وظيفة عمومية لأول مرة، أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

3.2- تحسين المستوى:

وهو تحسين القدرات والمهارات التي يملكها الفرد بعد أن أصابها ضعف وهذا بإثرائها وتعميقها وضبطها.

4.2- تجديد المعلومات (الرسكلة):

ويقصد بها التكيف مع الوظيفة الجديدة إلى تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها².

5.2- التكوين الإداري:

ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب لإدارية الدنيا،الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز³.

3- حسب المكان:

1.3- التكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل محيطها ،سواء بمكونين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون عليهم تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

2.3- التكوين خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات في تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة أفضل خارجها ويمكن الاستعانة هنا أما بشركات خاصة معاهد متخصصة في التكوين ،مدارس أو مراكز إدارية متخصصة في المجال، ويكون ذلك في غير أوقات العمل الرسمية وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي⁴.

ثانيا:أساليب التكوين:

لا شك أن ابسط وسائل التكوين هي الخبرة التي يكتسبها الفرد في ممارسته للعمل فعلا ،وتلك الطريقة غير الرسمية للتكوين لا يمكن الاستغناء عنها ولكن لا يمكن أيضا الاعتماد عليها حيث أنها تأخذ وقتا طويلا

1 - أمين ساعتاني، مرجع سبق ذكره، ص117.

2 - المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

3 - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، ط5، القاهرة، مصر، 1998، ص326.

4 - أمين ساعتاني، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

وتؤدي إلى اكتساب العامل خبرات خاطئة إذا لم يعزز بأنواع أخرى من التكوين لذلك تلجا كثير من المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتكوين منها:

- ما يخص التكوين الفردي.
- ما يخص التكوين الجماعي.
- ما يرتبط بالتكوين أثناء العمل وفي وقت العمل.
- ما يرتبط بالتكوين خارج نطاق العمل وفي غير وقت العمل.

1-التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين أثناء العمل من أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة وقد يأخذ التكوين في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة¹:

1.1- الخبرة الإرشادية:

ويقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين مرءوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، الاشتراك مع فريق العمل القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير....الخ².

ولكن يعاب على هذه الطريقة في التكوين أنها تفتقر إلى التقنين اللازم لانتظامها بمعنى وجود دائم لاحتفال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التكوينية، أو عدم تقديره لأهمية التكوين الفعال وقد يشغله عمله الأصلي عن تكوين مرءوسيه التكوين السليم.

ومن ثم يقع على المتكون نفسه عبء تصييد المعلومات من هنا وهناك وقد تكون المعلومات خاطئة أو متضاربة مع بعضها وعلى ذلك فإن نجاح هذه الطريقة في التكوين يتوقف أساسا على الجهد الذي يبذله القائم بالتكوين بصرف النظر عن مهاراته وخبراته، غير أن العامل المتكون وفقا لهذه الطريقة قد لا ينمي أبدا كل المهارات لأداء وظيفته³.

2.1- التمرير على العمل:

ويقصد به الحركة المخططة للأفراد من وظيفة إلى أخرى وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة لأخرى، حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغييرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشئ ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع من الخبرة حيث يطالب الفرد بان يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده⁴.

3.1- التكوين عن طريق عامل قديم:

1 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

2 - حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعات المصرية، ص441.

3 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص195.

4 - حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص414.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

لا تختلف هذه الطريقة في التكوين كثيرا عن الطريقة السابقة فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة.

إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين، يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والإيضاح والتطبيق، وهكذا إتاحة الفرصة للمتكون للتعلم عن طريق تقليد المكون والتقاط الخبرة منه.

وهنا لا تتوقع بدهاءة من العامل القديم القائم بالتكوين سوى أن يخصص وقتا قصيرا جدا للمتكون الذي سيصبح تحت إشرافه.

من خلال تمعننا في الطريقتين السابقتين (الخبرة الإرشادية، التمرير على العمل) يتبين لنا عيوب ومزايا لكل طريقة تختلف عن بعضها البعض بالإضافة إلى ما تقوم به المنظمات عادة بتقنين طرق التكوين أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتكوين المشرفين وإعدادهم لتكوين رؤوسهم فيما يعرف في الولايات المتحدة ببرامج تكوين المشرفين.

4.1- التكوين تحت توجيه وملاحظة المشرف:

يحدد للمشرف دورا إيجابيا منظما في تكوين مرءوسيه على أداء أعمالهم ويشار إلى هذا التكوين إلى انه طريقة تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتكون، فمثلا يفعل مدرب كرة القدم عندما يقوم بملاحظة وتحليل وتطوير أداء لاعبيه في الملعب، يقوم المشرف بنفس الدور بالنسبة لمرءوسيه في المنظمة وهو يقوم بذلك بطريقة منظمة ومستمرة ثم تكوينه وإعداده على استخدامها مسبقا.

2- التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج نطاق العمل، التكوين الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التكوين في المنظمة إن وجدت أو في مركز تكوين خارج المنظمة وقد تأخذ هذه الطريقة صوراً عديدة مثل:

1.2- المحاضرات:

حيث يقوم بعض الخبراء في النواحي العلمية أو العملية بإلقاء سلسلة من المحاضرات في ناحية معينة وفي موضوع بالذات أمام مجموعة كبيرة من الأفراد، حيث يفتح المكون المناقشة للحاضرين قصد إبداء الرأي في موضوع البحث.

2.2- الندوة

وهي عبارة عن مناقشة تتم بين اثنين أو أكثر من المتخصصين في موضوع معين أمام مجموعة من الأفراد ويسمح لهم في نهاية الندوة بتوجيه الأسئلة إلى أعضاء الندوة والاستفسار عما غمض عليهم.

3.2- تمثيل الدور

ويقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة من المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة منه وتكوين الدارسين على مواجهته وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل: التكوين على مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الدور (التكوين على كيفية إدارة المقابلات الشخصية، التكوين على حل مشاكل الجماهير، والعلاقات العامة)².

1 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

2 - عادل حسن، "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، لبنان، 1976، ص 45.

4.2- التطبيقات العلمية

حيث يقوم بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتكون ويشجع على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

5.2- العصف الذهني

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بطرح مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون مما يسهل عليه العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين¹.

6.2- دراسة الحالات

يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأساسها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة أي دراسة تحليلية وصولاً إلى التقدير أو الحكم أو القرار ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتكون بتوجيه من المكون أن يكشف المبادئ والأسس العلمية بالمشكلة موضوع البحث وهذا الأسلوب إذا أحسن إدارته فله فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتكون في العمل التكويني واضحاً ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بذلك على سلوكه في المستقبل².

7.2- نمذجة السلوك

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء ما وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي وشرح خطواته ومع تكرار عرض الفيلم وتذكر محتوياته والقيام بتقليده يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.

8.2- تكوين الحساسية

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تتكون من 10 - 20 فرداً على أن لا يكون هناك قائد محدد بصورة سألقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المنظمة في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في التنظيم.

1 - أمين ساعتاني، مرجع سبق ذكره، ص 165.

2 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

9.2- الدراسة المبرمجة

قد يأخذ هذا الأسلوب التكويني شكل كتيبات أو مراجع تحوي مادة علمية مبرمجة أو تتصف كل برامج التكوين التي تستخدم أسلوب الدراسة المبرمجة بخاصية مشتركة وهي عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل على درجة عالية من التنظيم ومع التتابع المنطقي، والتي تتطلب بالتالي من المتكون أن يستجيب بطريقة معينة¹.

10.2- تمارينات المحاكاة

وهي عملية تقليد للواقع أو تمثيله، فيتم وضع المتكون في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية، أي يتم وضع المتكون في مكان له خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل، ويقوم المتكون بتعلم أداء العمل المطلوب منه خلال قيامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

الفرع الثالث: أهداف التكوين

- 1- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين .
- 2- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- 3- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف.
- 4- زيادة مهارات وقدرات العامل تسليحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية الأعلى.
- 5- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهارتهم الفنية.
- 6- تحسين مناخ العمل حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الدخل وزيادة في فرص الترقى، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- 7- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن أن يتحسن مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المردودية الكلية للمنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

المطلب الثاني: ماهية الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء ومحدداته

أولاً: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو عكس الكيفية التي تحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد².

كما أنه: أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة سلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³.

1 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص199.

2 - راوية محمد حسن، "مدرسة تقييم إدارة الأعمال"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1998، ص215.

3 - مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة للكتاب، الجزائر، 1992، ص111.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

كما أن الأداء هو تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي، المتميز، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية جدا والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف وكيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه¹.
و يعتبر أيضا قياس النتائج وهو يجيب على سؤال بسيط.

● هل أتممت عملك؟
ويتطلب ذلك بالتالي الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء يستخدم كأساس لمنح العوائد للأفراد في المنظمة².

وهو حسب الأستاذ كسول:

"العلاقة بين النتيجة والمجهود المدفوع لتحقيقها، وبصفة أدق هو معلومة مقاسة كميا لتبيان درجة تحقيق هدف معين"، ويمكن قياسها انطلاقا من ثلاث مؤشرات:

- مؤشر المجهود
- مؤشر النتيجة المحققة
- مؤشر العلاقة بينهما

أما في النموذج البيروقراطي فيعرف بأنه النتائج المحققة في إطار تحقيق الصالح العام³.

كما لخص البعض تعريف الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات و المهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك المكانة و الدور}$$

ويعني هذا أن الأداء هو تفاعل ثلاث مدخلات فيما بينها ليكون نتاجها في الأخير أداء فعالا، أي أن أداء الفرد لوظيفته في المنظمة هو حصيلة تفاعل قدراته ومهاراته مع دافعيته مع إدراكه لدوره ومكانته⁴.

ثانيا: محددات الأداء

1- القدرات والمهارات

هي الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل وظيفة ما والاستمرار فيها وفقا لما تتطلبه تلك القدرات أو الكفاءات بحيث تكون هذه الأخيرة ملموسة و يمكن قياسها من خلال نظام تقييم الأداء⁵

1.1- القدرات

وهي تشير إلى الإمكانيات الحالية للفرد وتقسم بدورها إلى ثلاث أنواع هي:

- القدرات العقلية

1 - عبد الرحمان توفيق، "قمة الأداء"، إصدارات اليرموك، ط10، القاهرة، مصر، 1988، ص211.

2 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص368.

3 - KASOUL ABDELKADER, <séminaire sur la gestion de ressources humaines>, anaba, algerie, édition 92, p33.

4 - حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص35.

5 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص377.

- القدرات الميكانيكية
- القدرات الحركية
- أ- القدرات العقلية:

تتطلب الأهداف الخاصة بتعلم المهارات العقلية قيام العامل بتحديد أو تبويب أو حل مشكلات التي تتضمن عمليات عقلية وهي تتضمن تحديد الرمز أو تبويب الأشياء والمفاهيم أو استخدام المبادئ والقواعد أو التمييز أو استخلاص الفروق أو استخدام المعلومات اللغوية أو وضع القرارات أو حل المشكلات¹.

ب- القدرات الميكانيكية:

يعتقد بعض العلماء أن القدرات الميكانيكية هي جزء من القدرات العقلية بحيث أن القدرات الميكانيكية تشير إلى المعرفة التطبيقية والميل إلى فهم العلاقات الميكانيكية و أيضا القدرة على تخيل الأشياء في بعدين أو ثلاثة أبعاد والمقصود من هذين الأخيرين قدرة الفرد العقلية على فهم الأبعاد الطبيعية والرياضية والهندسية مثل:

- فهم العمل على آلة معينة (بعد طبيعي)
 - تصور العلاقة بين أجزاءها (بعد رياضي)
 - تصور عملية تأثير كل جزء على باقي وظائف و حركات الأجزاء الباقية (بعد هندسي)
- ### ج- القدرات الحركية:

يقصد بها مجموعة المهارات الحسية التي يملكها الفرد و منها مهارة الأصابع، مهارة العضلات، التوازن والسرعة في التنسيق، ويسعى المشرفون إلى معرفة هذه الأنواع من المهارات التي يمتلكها كل فرد حسب ما تتطلبه وظيفته لتحسين مستوى أدائه².

2.1- المهارات

و تتضمن القدرة على التصرف بالطرق التي تحقق النجاح في أداء الوظيفة أو المهمة وتنقسم إلى:

أ- المهارات الفنية:

هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين، ومن أمثلة ذلك المحاسبون، المهندسون، المحامون والمبرمجون الذين يحصلون على المهارات الفنية بقدر كبير من خلال التعليم الرسمي، وهناك مجموعة أخرى من الأفراد يحصل على المهارات من خلال التعلم و التكوين المناسب والخبرة الوظيفية.

ب- المهارات الإنسانية:

هي امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين و التأثير فيهم، و يترجم ذلك بالتعاون مع الآخرين فهمهم و زيادة دافعيتهم للعمل كأفراد أو جماعات، وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المشرف وعي ذاتي و طاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين.

ج- المهارات الشخصية:

يقصد بها قدرة المشرف على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية لها، فقد يلاحظ المشرف تزايد معدل دوران العمل بأحد الأقسام وعند تشخيصه الموقف يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المشرف عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات

1 - علي سلمى، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، مصر، 1997، ص260.

2 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص378.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل) بل يمكن استخدامها في المواقف المفضلة أيضا، ومن هنا يحاول المشرف الأول تحقيق ميزة للمنظمة من تحليله لهذا الموقف وأسبابه ومن ثم مقترحاته إزاء هذا الموقف¹.

د- المهارات التحليلية:

ويقصد بها قدرة المشرف على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر ففي مثال معدل تزايد معدل دوران العمل، يواجه المشرف مشكلة اختيار تصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعد مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتمل اتخاذها (فصل المرؤوس، تكوينه، تحويله إلى قسم آخر.....وهكذا) واختيار التصرف أكثر ملائمة لهذا الموقف.

إذا تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف.

هـ- المهارات العقلية:

يقصد بها استخدام مختلف القدرات العقلية بأداء وظيفة ما.

و- المهارات الحركية:

تتطلب الأهداف الخاصة بالمهارات الحركية القيام بأداء أنشطة جسمية أو يدوية وهي تتضمن المهارات الحركية العامة والحركات الخاصة بالتوجيه والإرشاد².

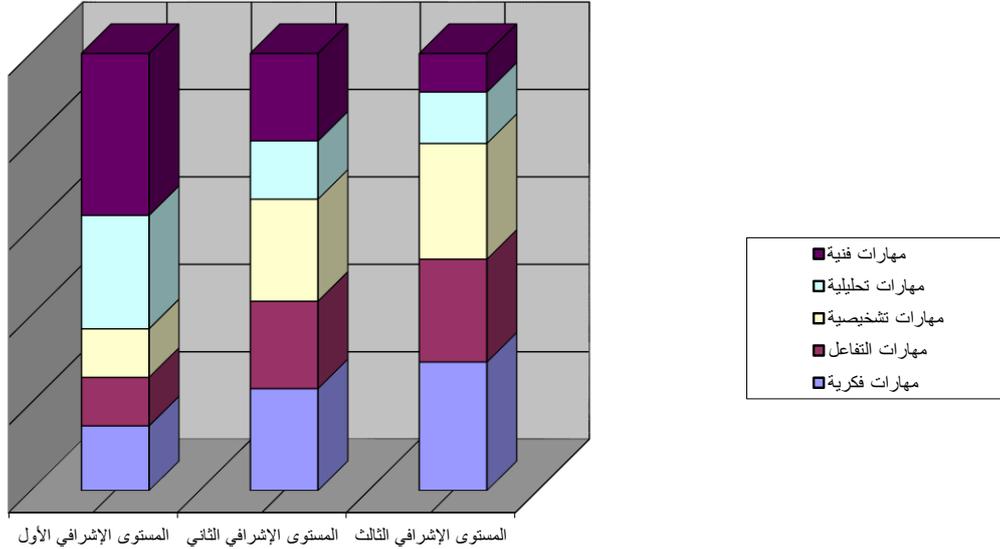
و يمكن توضيح ضرورة توفر هذه المهارات على مستويات تنظيمية مختلفة

- مثال :- الإدارة الدنيا ----- أعوان التنفيذ / أو البلدية (المستوى الإشرافي الأول)
- الإدارة الوسطى ---- أعوان المهارة / أو الولاية (المستوى الإشرافي الثاني)
- الإدارة العليا ----- إطارات / أو الحكومة (المستوى الإشرافي الثالث)

¹ - محمد مصطفى الخرشوم، "إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)"، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، السعودية، 1998، ص50.

² - أبو فلجة غيات، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ص49.

الشكل رقم (01-02): المهارات الضرورية الإدارية للمستويات التنظيمية المختلفة وفقاً



لتصنيف جريفي

2-الدافعية

الكثير من المنظمات تستطيع الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وكثيراً ما تعمل على تنمية هذه القدرات، ولكن في الكثير من الحالات تتوصل إلى أن أدائهم ليس ملائماً أو مناسباً لما كانت تطمح بواسطة ما يعرف عادة بالدافعية حيث هذا الأخير هو مصدر الجانب الحركي¹.

1.2- تعريف الدافعية

هي الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص والتي تحركه نحو القيام بعمل ما والاستمرار فيه حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق الغرض من ذلك النشاط وتشمل هذه الناحية بجانب الحالات والدوافع، القيم والاتجاهات وما إليها مما يؤثر على تصرفات الفرد نحو عمله ومنظّمته.

ولا شك أن زيادة شدة هذه الدوافع وإيجابيتها تؤثر على أداء الفرد لعمله ومستوى ذلك الأداء².

يتبين مما سبق أنه توجد ثلاثة جوانب رئيسية للدافعية، تتمثل في:

- الجانب المنشط للسلوك الإنساني
 - الجانب الموجه لهذا السلوك
 - الجانب الحافظ لهذا السلوك
- كما يمكن القول بأنها³:

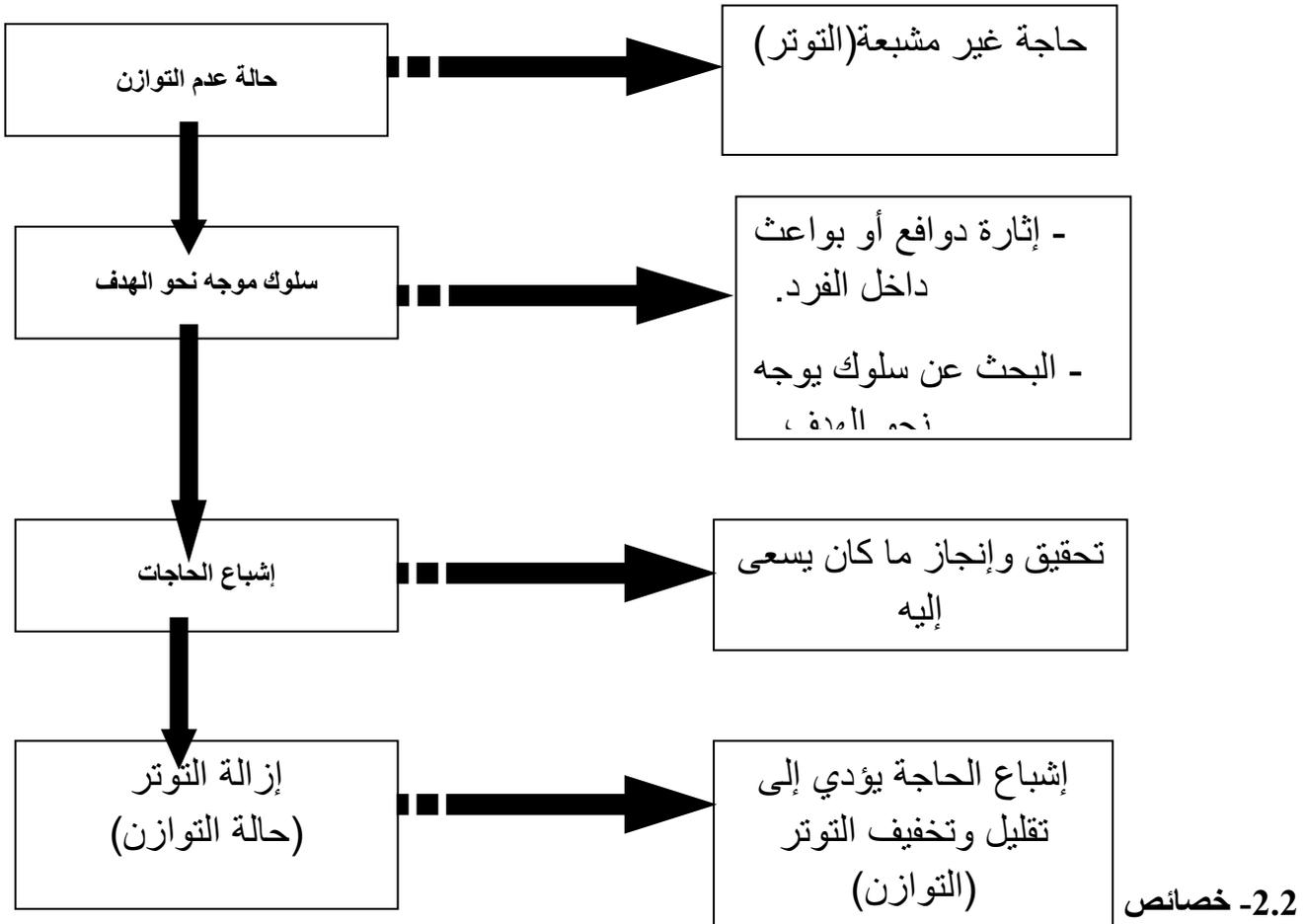
"هي الرغبة في عمل شيء وهذه الرغبة مشروطة بقدر هذا العمل في إشباع حاجة الفرد كما سيوضح في الشكل الآتي"

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص378.

2 - أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص75.

3 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص253.

الشكل رقم (01-03): نموذج عملية الدافعية



أ- ميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وإن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

ب-دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة كالاتي:

- العوائد التي يود الحصول عليها
- الشعور بأن الأداء هو الوسيلة لذلك
- توقع الفرد بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء
- ج- تعتمد العناصر الثلاثة السابقة على عملية تقدير الشخصية وليس قياس موضوعي بما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة وتختلف عما يشعر به ويدركه شخص آخر.
- د- الدافعية تفرض على الفرد قيامه بسلوك معين يتمثل في البحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وبالتالي وجب الاهتمام بهذه العناصر¹.

3- إدراك المكانة والدور

يرتبط هذا العامل بتحديد الفرد للأداء الناجح لعمل من الأعمال، ويعتبر هذا العامل أساسيا في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء حسن وذلك لأن التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 272-273.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء وحماقات، ولهذا السبب فإن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب¹.

الفرع الثاني: مكونات ومعوقات الأداء وطرق تقييمه

أولاً: مكونات الأداء

1- كمية الجهد

ويشير هذا المكون الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته².

كما يقدر أهمية و مواصلة الجهد العصبي النفساني لتنفيذ مهام العمل أو الوظيفة بصفة مرضية.

1.1- الجهد البدني

هو الطاقة التي يتطلبها العمل سواء كان الجهد قاراً أو متحركاً وتأخذ بعين الاعتبار وضعية الجسم ومقدار القوة المبذولة إضافة إلى مدة العمل.

2.1- الجهد العقلي

يمثل الطاقة الناجمة عن العقل كدرجة التركيز في تنفيذ مهام العمل الخاصة بتكرير الإنتاج أو الخلق، ويفهم من مهام تكرار الإنتاج المهام المتكررة المرتبطة بالذاكرة.

ويفهم من مهام الخلق مهام الصور المرتبطة بالتحليل النقدي وتلخيص المعطيات وواقترح الحلول والتنسيق العقلاني للوسائل المادية و البشرية قصد تحقيق أهداف معينة³.

3.1- الجهد العصبي النفساني

يتمثل الضغط الحسي الذي ينجر عن تنفيذ مهام العمل و ينطبق على طبيعة الانتباه وعلى شدته وتردده وكذا على الدقة في الإدراك و ردود الفعل نحوه، فهو العبء العصبي الذي ينجم على الرتابة والوتيرة التي يفرضها تنظيم العمل.

2- القدرات والمهارات

1.2- القدرات

1 - مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص111.

2 - راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

3 - المعهد الوطني للعمل، "النصوص التشريعية والتنظيمية للعمل"، ط3، تيبازة، الجزائر، 1989، ص19.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

إضافة إلى ما سبق التعريف به بخصوص القدرات باعتبارها الطاقات الموجودة للسلوك والتصرف بطرق معينة يمكن تقسيم القدرات إلى قسمين:

❖ القدرات الموروثة:

ويقصد بها تلك القدرات التي يولد بها الفرد والتي تجعله متميزا عن الآخرين.

❖ القدرات المكتسبة:

ويقصد بها تلك القدرات التي يمكن نقلها و استيعابها من خلال أنظمة التعليم السائدة ومن خلال الممارسة الفعلية للعمل ومن خلال التكوين، فليس لأحد سلطان على ما يرثه الآخر لذلك فإن كل اهتمامنا ينصب على القدرات المكتسبة خاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله¹.

2.2- المهارات

هي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي².

3- حرية التصرف

كلما ازدادت الحرية الممنوحة للفرد لأداء وظيفته أي كلما كانت درجة الاستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله كلما زادت الحاجة إلى الحكم الصائب لأن الخطأ يكون تأثيرها كبيرا.

ونجد في الوظيفة التي تم برمجتها بالكامل لا يكون هناك مجالاً لاتخاذ القرارات من قبل شاغلها أي درجة استقلاليتها في أدائها تكاد تكون معدومة، ولا تتطلب هذه الوظائف من شاغلها أن يقوم بحكم شخصي وبالتالي لا تحتاج إلى منح عوائد مرتفعة، وعلى العكس من ذلك نجد أنه كلما ازدادت صلاحية الشخص في التصرف المستقل فإنه يحتاج إلى قدرات عالية في اتخاذ القرارات وبالتالي لا يحتاج إلى منح عوائد مرتفعة.

وعلى العكس من ذلك نجد أنه كلما ازدادت صلاحية الشخص في التصرف المستقل فإنه يحتاج إلى قدرات حكيمة أكبر للقيام بعمله، وبمعنى آخر أنه يحتاج إلى قدرات عالية في اتخاذ القرارات وبالتالي يجب أن ترتفع العوائد الممنوحة لهذه الوظائف³.

ثانياً: معوقات الأداء:

1- أسباب معوقات الأداء

في حالة ما إذا كان الأداء المعيب ليس نتيجة لنقص المجهود أو التوجيه أو القدرات، فإن السبب يتمثل في بعض المعوقات التي تحول أمام تحقيق الأداء الفعال ومن بينها مايلي:

- نقص الزمن اللازم لإنجاز العمل.
- عدم استغلال الموظف لوقته كما يجب.
- نقص الوسائل اللازمة.
- نقص السلطة لمتابعة الموظفين.
- نقص المعلومات الكافية في بعض الأنشطة والتي تؤثر سلباً على أداء الفرد.
- تعارض الأهداف التنظيمية العامة للمنظمة مع أهداف وقيم الفرد والجماعة.

1 - خفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص43.

2 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص378.

3 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص372.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

ولكي يكون الأداء فعالا يجب على كل من الفرد والمنظمة تجاوز جميع المعوقات التي تقف أمام تقديم الأداء الجيد في العمل.

ثالثا: طرق تقييم الأداء:

1- تعريف تقييم الأداء

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء، يراه البعض على أنه:

التعريف الأول: " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته واستعداده للتقدم "

ويراه البعض الآخر:

التعريف الثاني: "إن عملية تقييم الأداء مستمرة نمارسها في مواقف عديدة في حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة أو اجتماعي ونصف آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم ونزعم أن ثالثا نشيط الهمة، دائب الحركة وهكذا تتبلور عملية التقييم في المنظمات فتصبح وظيفة، فتخصص لها قواعد وأصول ويقوم المختصون أو أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي"¹.

ويعرفه CHBESSAYES على أنه:

التعريف الثالث: " إجراء نمطي يسمح بجمع المعلومات المقدمة من طرف السلطة السلمية حول تصرفات المهنية للموظف"².

ويعرفه P.LEMOTIRE على أنه :

التعريف الرابع: " العملية التي عن طريقها يقوم الرئيس الحوصلة الدورية الكتابية لعمل مرؤوسيه ويدرس إمكانياتهم المستقبلية و يناقش معهم حولها".

و تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكثف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو أي جزء من أجزائها³.

2- الطرق المستعملة لتقييم الأداء:

1.2- الطرق التقليدية لتقييم الأداء

أ- طريقة الترتيب العام:

يقوم المقيم في هذه الطريقة بترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ حيث يبدأ المشرف باختيار أحسن مرؤوسيه و أسوأهم ثم يواصل الاختيار في الباقين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها، إذ أن من شأنه ترتيب مرؤوسيه حسب معرفته دون التحيز أو الاهتمام بالصفات الشخصية فإن اهتمامه يكون طبقا للمستوى العام للأداء⁴.

ب-طريقة القوائم:

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 249-293.

² - CHARLE HENRI BESSYES , <gérer les ressource humaines dans l'entreprise> , France, paris, édition organisation 1988, p101-102.

³ - عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص246.

⁴ - سعيد محمد المصري، "التنظيم الإداري (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)"، الدار الجامعية، 1999، ص232-233.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم نشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها، ويتم وضعها في قائمة وعلى الإدارة أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء الوظيفي¹.

ج- طريقة مقارنة أزواج من الأفراد:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من الأفراد وهي بطريقة الترتيب العام حيث يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون ذلك وفق ثنائيات (زوجيات) من المقارنات في كل منها فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تتم².

د- طريقة التوزيع الإجمالي:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بتوزيع مرؤوسيه بصفة إجبارية نوعاً ما على درجات قياس الكفاءة حسب ما تحدده المنظمة حيث يأخذ غالبية الأفراد النسبة الوسطى من المقياس ويأخذ بقيمة الأفراد في الانخفاض أو الارتفاع كلما ابتعدنا على تلك الدرجة الوسطى³.

هـ- طريقة الميزان:

وتتضمن هذه الطريقة استعمال نموذج يحوي خصائص أو صفات يحكم عليها الرئيس مرؤوس ومقابل كل صفة أو خاصية خط أو ميزان يبدأ بالصفير وينتهي بالعشرة أو العشرين، ويخضع المشرف علامة على الخط المختار عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الفرد وتسمح هذه الطريقة بالتعرف على نواحي التركيز واتجاهات الأفراد وتسمح بإجراء مقارنة بينهم⁴.

2.2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء

أ- طريقة التقرير المكتوب

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بتحرير وتقرير كتابي في نهاية فترة التقييم يذكر فيه تعليقه وانطباعه على أداء مرؤوسه ويجب عليه الإلمام بقدرات الفرد وإبراز نواحي الضعف والقوة في الأداء من يقوم بتقييمهم وهذا بقدرة تحليله تساعد في ذلك⁵.

ب- طريقة التقييم بالأهداف:

في هذه الطريقة لا يهتم الرئيس المباشر للفرد بأدائه بل ينصب اهتمامه على النتائج أو الأهداف التي استطاع تحقيقها وتم بالخطوات التالية:

تحديد الأهداف أو النتائج الواجب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء على أساسها

مساعد الفرد لرئيسه في تحقيق الأهداف ومتابعة النتائج.

مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المسطرة وتحديد الانحراف وهذا عند نهاية فترة تقييم الأداء.

1 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 309-310.

2 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 299.

3 - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 126-127.

4 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 299.

5 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 318-319.

ج- طريقة الحوادث الحرجة:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بتسجيل الوقائع عند حدوثها أو وقوعها وهذه الوقائع عبارة عن أعمال إيجابية وسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، ويتم تدوينها والاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم (إستعاب الحوادث التي لا تميز الأداء الفعال و غير الفعال)¹.

د- طريقة الإختيار الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على عبارات اثنتان تعبران عن النواحي المرغوبة في الشخص، واثنتان تعبران عن النواحي غير المرغوبة في أدائه، ثم يقوم المشرف باختيار عبارتين من مجموع أربع عبارات بحيث تكون الأولى الأكثر انطباقا على الفرد والثانية الأقل انطباقا عليه إذ لا يعلم الوزن الحقيقي لهذه العبارات، بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان وحساب الدرجة يستحقها كل فرد وتظهر بعد ذلك نتيجة التقييم للأفراد².

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المطلب الأول: طرق وإجراءات تحسين أداء الموظفين

الفرع الأول: إجراءات تحسين أداء الموظفين

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية³:

أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء.

لابد من تحديد أسباب انحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن تخفيض الأداء عائد للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعمال والموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب العوامل الموقفية والدوافع والقابليات في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، غضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء إيجابيا أو سلبا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية إشراف ونوعية التدريب والتكوين وظروف العمل...إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف وتدني مستوى الأداء لذلك لابد من دراسة كل هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

1 - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص133.

2 - حامد أحمد رمضان بدر، "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993-1994، ص20.

3 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان 2003، ص157-158.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

وبالتالي نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الثغرة والفجوة في الأداء وأسبابها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء الموظفين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ثانيا: خطة عمل للوصول إلى الحل

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل ومسببات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة واختصاصيين واستشاريين من جهة أخرى، في مجال تحسين وتطوير الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقترحة لهم وتحسين أدائهم وإزالة مشاكل الأداء.

ثالثا: الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين وتطوير الأداء ولا بد من تحديد محتوى اتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة (مهارة اتصال بين المشرفين والموظفين).

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب "هايني" هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي¹:

1-تحسين الموظف: يرى "هايني" أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائمة إلى تحسين وتطوير أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
- التركيز على ما يرغب الفرد وبين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز والفعال من خلال السماح للأفراد العاملين بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين وتطوير الأداء مرتبط مع اهتمامك وأهداف الموظف واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لابد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

2-تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء وتطويره حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار والتميز في عمله وتحسين من أدائه إلى المستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الفاعلية لدى الموظفين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لابد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3-تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية "طرق تحسين الأداء" <https://hrdiscussion.com> يوم 15-02-2022 على 19:12 سا

تنظيم المجموعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف باتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال كل هذه الأمور لها دور فعال في إنجاح تحسين الأداء. نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة: يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

2- عدم المشاركة في الإدارة: يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة فإن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين قيادة الإدارة والموظفين وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين من المنظمة¹.

3- اختلاف مستويات الأداء: على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة الموظفين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز وهو من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز الذي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

4- مشكلة الرضا الوظيفي: إن غياب نظام المكافآت والترقيات وعدم شعور الموظفين بالمسؤولية يؤدي على عدم رضاهم مما يؤدي إلى انخفاض أدائهم إذ يعتبر الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف الإنتاجية.

5- التسبب الإداري: قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ويقصد به ضياع ساعات العمل في الأمور الغير منتجة وذلك من خلال تجمعات أثناء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل فهذه كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.

6- الأجر: إن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبين وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه فإن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا في حياته وخصوصا إذ كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع.

7- التكوين: يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية.

¹ - محمد سرور الحريري، "علم النفس الإداري"، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2012، ص6.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

قبل التطرق إلى النقطة العامة والأساسية لدور التكوين في تحسين أداء الموظفين لابد لنا من وضع مجموعة من التعاريف والمفاهيم وهي كالتالي:

1- تعريف التوظيف:

يمكن تعريف التوظيف على أنه مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم التميز والكفاءة والقدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وتكمن أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ الأمر الذي يترتب عنه الوقوع في خسائر للمؤسسة وكذا تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد العامل¹.

2- تعريف الموظفين:

الموظف هو كل شخص يشتغل في خدمة مرفق عام تشرف عليه الدولة أو أحد أشخاص القانون العام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصباً يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق فلا يهم في طبيعة النشاط الذي يمارسه الموظف العام هل هو مادي أو قانوني ولا حتى رتبة في التدرج الإداري، ولا كونه يتقاضى أجراً أو لا يتقاضى مقابل نشاطه في المرفق العام هل هو مادي أو قانوني ولا حتى رتبة في التدرج الإداري، وكونه يتقاضى أجراً أو لا يتقاضى مقابل نشاطه في المرفق العام.

3-تعريف تحسين المستوى: يمكن تعريف تحسين المستوى بأنه تكوين في حد ذاته ولكنه مرتبط بكونه تكوينه أثناء الخدمة.

4-تعريف أداء الموظفين:

هذا التعريف يبين أن أداء الموظفين يعبر عن الطريقة التي ينجز بها الأفراد عملهم وذلك عن طريق إجراء تحويلات كمية ونوعية على العملية الإنتاجية، يعني ذلك أن الأداء يشتمل على إتقان العامل لعمل وظيفته، فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو قد تتجاوزها في بعض الأحيان، وبذلك يمكن اعتباره الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام².

إن: فإن التكوين يلعب دوراً أساسياً في التأثير على قيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة الموظفين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف والمهارات وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المنظمة ونموها ويقائنها في عالم الأعمال خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

¹ - راجع أحمد، "تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة تخرج شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص مالية ومحاسبة، دفعة 2010-2011، ص20.

² - بعيسى سامية، "فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة (مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكييف التمور)، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة بسكرة 2007-2008، ص19

➤ وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى مجموعة من المراجع المختلفة من الكتب والمراجع بعضها باللغة العربية والبعض الآخر باللغات الأجنبية، كما استندنا إلى أبحاث ودراسات علمية تم إجراؤها سابقا، حيث تطرقنا إلى الموضوع كل حسب الأهداف التي يريد الوصول إليها.

المطلب الأول: الدراسات المحلية باللغة العربية

نظرا لأهمية هذا الموضوع فإننا نجد قد تطرقت له بعض الدراسات على المستوى المحلي حيث تختلف هذه الدراسات في كيفية معالجتها للموضوع وذلك حسب قناعات الباحث.

الدراسة الأولى: دراسة جعفري بلال تحت عنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.

من خلال هذه الدراسة تم تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته وقد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية والملاحظة وعلى استبانة تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية أما القسم الآخر فقسم على أربعة محاور كالتالي:

- ✓ المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين.
- ✓ المحور الثاني يحتوي على 18 عبارة حول تقييم تصميم وتنفيذ برامج التكوين.
- ✓ المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة والتقييم.
- ✓ المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.

وتم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكونا تتمثل في 334 من المتكونين (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، ومن خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، كما أن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين، وبشكل أساسي ولا بد أن يغطي البرامج التكوينية، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

¹ - بوقطوف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (رسالة ماجستير) علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص 93-94.

- ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.
- يجب أن يشارك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني.
- يجب نوعية وتكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة ولا تقيس عنصر المعلومات فقط.

الدراسة الثانية: دراسة زكلال يمينة تحت عنوان "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الاستبانة حيث تم تقسيمها إلى قسمين الأول يمثل في خصائص العينة أما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة وتتكون من 32 فقرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 عامل في المؤسسة محل الدراسة.

كما استعانت الباحثة بالطرق الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

وخلصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة متمثلة فيما يلي:

- ✓ العمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء.
- ✓ العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها.
- ✓ الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أفضل.

الدراسة الثالثة: دراسة بن شعيب نصيرة وصغير نجاهة تحت عنوان "دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين المتواصل بمعسكر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل برامج وفي المؤسسات المعنية بالتكوين لدى جامعة التكوين المتواصل محل الدراسة.

ركزت الدراسة على اختبار مدى تأثير التكوين المتواصل على تطوير الكفاءات، واستخدمت الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة والتي قسمت إلى محورين.

المحور الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما الثاني فتضمن 38 سؤال موزعة على خمس فقرات، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة على مستوى الوطن العربي باللغة العربية.

من خلال هذا المطلب سنعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، ولكنها أجريت دراسات في دول من الوطن العربي لكل لها أهدافها الخاصة بها.

الدراسة الأولى: دراسة د.محمد عباس ديوب وآخرون تحت عنوان "قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة"، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، سوريا، العدد 29، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على المورد البشري وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة، كما تهدف إلى دراسة وتحليل وقياس النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور والسلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على أفراد الضيافة الجوية العماني، حيث أخذ الباحث ثلاثة عينات، العينة الأولى خاصة بالأفراد العاملين، العينة الثانية خاصة بالرؤساء والمشرفين الجويين والمدربين، العينة الثالثة خاصة بالركاب.

كما اعتمد في جمع البيانات على استمارتين مختلفتين للاستقصاء واحدة موجهة للعمال والرؤساء والمشرفين الجويين والمدربين أما الثانية فهي موجهة لعينة الركاب ووزعها كما يلي:

✓ العينة الأولى: وقام الباحث بتوزيع 120 استبانة على أفراد العينة وتمكن من استعادة 100 استبانة صالحة للدراسة.

✓ العينة الثانية: وزعت عليها 80 استبانة وتمكن من استعادة 30 استبانة صالحة للدراسة.

✓ العينة الثالثة: وزعت على 100 استبانة وتمكن من استعادة 94 استبانة صالحة للدراسة.

كما استخدم الباحث في دراسته المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل نتائج الدراسة، وخلص في الأخير إلى أن البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

وقدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تطوير وتحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة.
- ضرورة مراعاة درجة التناسب بين الموضوعات التي تتضمنها البرامج التدريبية والمدة الزمنية المقررة لتلك البرامج.

الدراسة الثانية: دراسة خالد يوسف السماني أحمد تحت عنوان "دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان وهي كبرى الشركات، والتعرف على العوامل المؤثرة على التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب وأثرها على رفع كفاءة أداء العاملين والنتائج منها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البترول والبالغ عددها أربع (04) شركات، حيث تمثل كبرى الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة 200 موظف.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من ثلاث أجزاء، الأول يقيس العلاقة بين مخرجات التدريب وأداء العاملين والثاني المشاركة الوظيفية والثالث أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

الفصل الأول.....الإطار النظري للتكوين والأداء.

- ✓ توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين
- ✓ توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضا الوظيفي.
- ✓ كذلك هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وأداء العاملين.

وعلى ضوء هذه النتائج قام الباحث بوضع عدد من التوصيات:

- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءة أداء العاملين وفق منهج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على الوجه الصحيح.
- ضرورة إشراك جميع المستويات من العاملين في الدورات التدريبية وخاصة التدريب المهني وضرورة القيام بعملية تقييم الدورات التدريبية للوصول إلى الهدف المنشود.

الدراسة الثالثة: دراسة عوض الله محمد علي محمد الهادي تحت عنوان "دور التدريب في أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة بين 2015-2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين، وقد اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانة تتكون من قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، وزعت الاستبانة على 36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل وتبويب وتفسير البيانات.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين.
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين.
 - ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.
- وبالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

وخلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:

- يجب نشر الثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم.
- يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

اختلفت لغات وأهداف الدراسة التي تطرقت إلى موضوع بحثنا، وعليه يمكن أن نذكر منها وباللغات الأجنبية ما يلي:

الدراسة الأولى:

The Effects of training and "Etude de Charles Kingston Yao Dzamesi, development on employees performance, a thesis submitted to the degree of commonwealth executive masters of business administration, university of science and technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA, 2012.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في the hunger project-ghana، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها، واستند الباحث في جميع البيانات على الاستبيانات والمقابلات وجها لوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، وتمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي 82% من العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يسام بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة.

وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

- تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية.
- واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية للتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

الدراسة الثانية:

Etude de <githinji angela>, effects of training on employee performance, a thesis submitted to the degree of executive masters of science in organizational (EMODE), united states international university, Nairobi, 2014.

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من

الفصل الثاني:
أثر غياب التكوين على أداء الموظفين
في مديرية الخدمات الجامعية
-ولاية عين الدفلى-

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى نشأة، أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية كما نخرج عن الطبيعة القانونية.

المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

تقع مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بمدينة خميس مليانة فندق الملتقى سابقا على الطريق الوطني رقم 04، والتي تبعد عن مقر الولاية بـ25 كم شرقا و119 كم غرب الجزائر العاصمة، والتي أنشأت إثر التقسيم الإداري الأخير لسنة 2004، وهي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ذات طابع عمومي خدماتي، أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

المؤرخ في 2004/12/22، المعدل والمتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2008/07/07، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقراتها ومشمولاتها.

وتضم مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى أربع إقامات جامعية وملحقة وهي:

- الإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة.

- الإقامة الجامعية 500 سرير المعهد التكنولوجي سابقا (EX-ITE) خميس مليانة.

- الإقامة الجامعية 1500 سرير - بوطان - خميس مليانة.

- ملحقة الونام 250 سرير.

المطلب الثاني: مهام أقسام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

الفرع الأول: قسم الموارد البشرية: ويضم مصلحتين:

أولاً: مصلحة متابعة المسار المهني: ومن مهامها:

- متابعة الانشغالات اليومية المهنية للموظفين.

- تنظيم أوقات العمل وتطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للإقامات.

ثانياً: مصلحة التكوين وتحسين المستوى: ومن مهامها:

- تصميم، تنفيذ وتقييم مخططات التكوين الخاصة بالمديرية.

الفرع الثاني: قسم المالية والصفقات العمومية: وتضم ثلاثة مصالح:

أولاً: مصلحة الميزانية والمحاسبة: ومن مهامها:

- السهر على تطبيق وتفعيل الميزانية السنوية والتكميلية الخاصة بالمديرية.

- الوقوف على توفير الأجور والمسائل المالية المتعلقة بالعمال والموظفين.

ثانياً: مصلحة الصفقات العمومية: ومن مهامها:

- الدراسة والمصادقة على العروض والصفقات بتمويل الإقامات بالمواد الاستهلاكية، النقل، مواد التنظيف، الخردوات والعقائير، المواد والتجهيزات (المكتبة، المطعم، الغرف).

ثالثاً: مصلحة متابعة المنشآت والهيكل: من مهامها:

- السهر على متابعة الهياكل الجامعية (مباني الإقامات، والمطاعم والملاحق التابعة).

الفرع الثالث: قسم المراقبة والتنسيق: ويضم أربع مصالح:

أولاً: مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية: وتتكلف ب:

- وضع برنامج دوري للنشاطات الترفيهية للطلبة المقيمين.

- المتابعة الدورية والموافقة على النشاطات الترفيهية خارج الإقامة للطلبة المقيمين.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

- السهر على توفير الوسائل والمعدات الترفيهية الثقافية والعلمية والرياضية للطلبة المقيمين.

ثانيا: مصلحة الإطعام: ومن مهامها:

- السهر على توفير الوجبة المتكاملة كما ونوعا للطلاب.
- القيام وتحديد الطلبات الخاصة بالمواد الغذائية الموجهة للإقامات.
- المراجعة اليومية للمواد الغذائية الصادرة من فرع الإطعام وجدولتها.
- المراجعة اليومية للفواتير وصولات الطلب والتسليم للمواد الغذائية بصفة يومية.

ثالثا: مصلحة الإيواء: ومن مهامها:

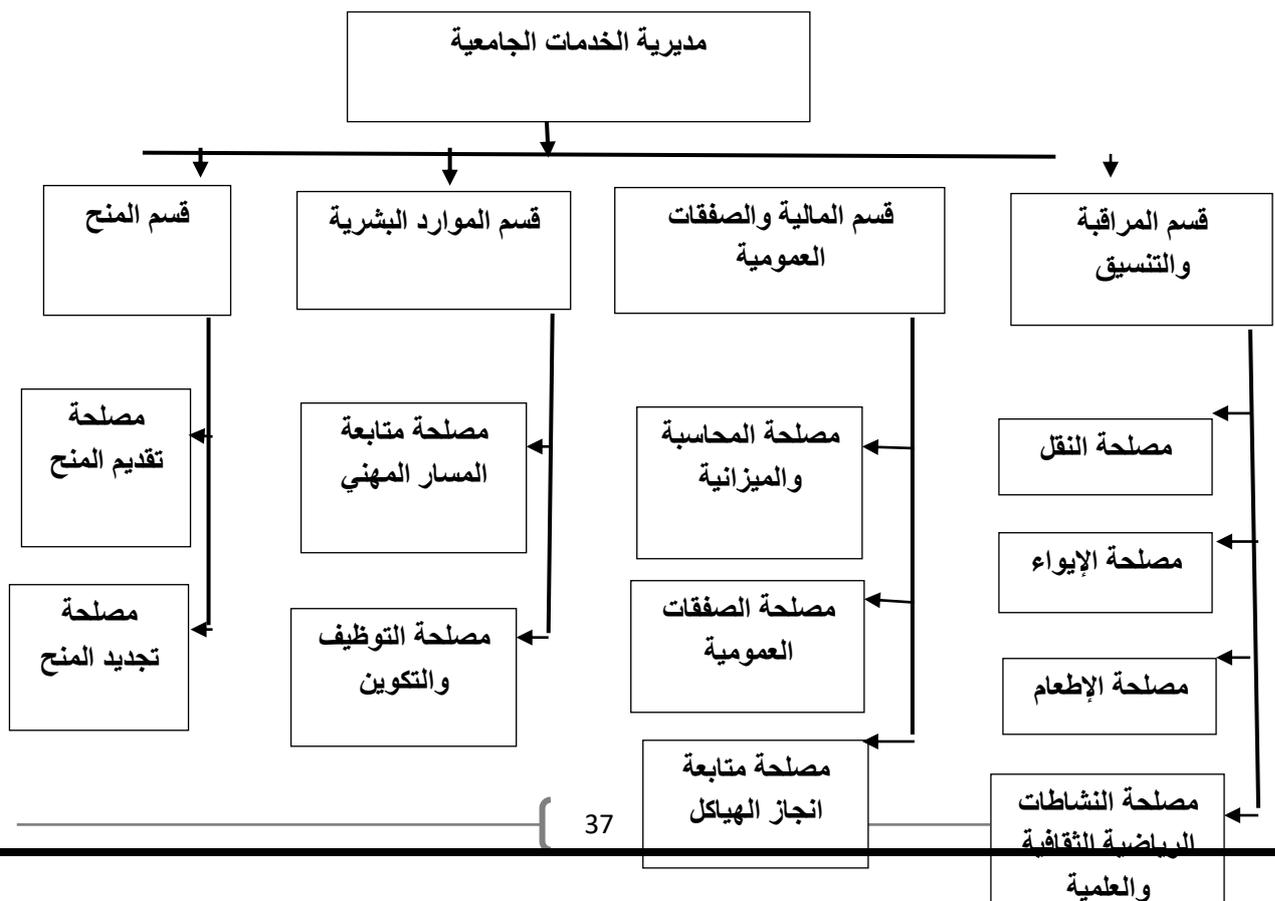
- دراسة ملفات طلبات الإيواء للطلبة المسجلين بالإقامة.
- إحصاء ملفات الطلبة المقيمين (الجزائريين والأجانب).
- متابعة الوضعية اليومية للطلبة المقيمين.

رابعا: مصلحة النقل: ومن مهامها:

- دراسة مخطط النقل الجامعي وتحركات الحافلات داخل وخارج المدينة الجامعية.
- إنشاء وتحضير بطاقات النقل الخاصة بالطلبة.

خامسا: قسم المنح: ويضم مصلحتين، مصلحة تجديد المنح، ومصلحة تقديم المنح

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.



الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

المصدر: وثائق من مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: الإستبيان

الفرع الأول: التعريف بمجتمع البحث

تمت دراستنا على 60 موظف موزعين حسب الآتي:

- الإطارات ← العدد 14

-أعوان التحكم ← العدد 32

- أعوان التنفيذ ← العدد 14

ثانيا: الجنس ذكور 34

إناث 26

كما أن 53% من المستجوبين يفوق سنهم 33 سنة حيث أن أعوان التنفيذ والإطارات معدل السن لديهم لا يفوق 30 سنة.

ثالثا: طريقة جمع البيانات

والوسيلة التي استعملناها في جميع البيانات هي الاستبيان وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع وحجم العينة، حيث تم اختيار هذه العينة حسب الطريقة العشوائية.

α استمارة الأسئلة δ

نحن المتربصان عبد القادر بركان وعبد الحميد قاضي في جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة لنيل شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية في موضوع: "أثر غياب التكوين على أداء عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى ولهذا نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تهدف إلى تحقيق غاية علمية .

وكما تلاحظون فإن الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة لا تهدف إلى الحصول على الأجوبة الصحيحة أو معلومات حساسة أو ذات طابع سري بل تتمحور حول الموضوع المذكور بصفة عامة ونؤكد لكم ان اجوبتكم ستبقى في سرية و كتمان و لا تستعمل إلا لاغراض البحث العلمي لا

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

/ بيانات شخصية:

السن:.....

الجنس: ذكر

التصنيف المهني:

-إطارات

-عون مهارة

- عون تنفيذ

- ما هو مستواك التعليمي؟

1-ابتدائي:

2-متوسط:

3-ثانوي:

4-جامعي:

II / أسئلة الموضوع:

1-كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟ جيدة حسنة متوسطة سيئة ضعيفة

2- هل يقيمك حسب أدائك: نعم لا

3-هل أنت راض عن تقييم رئيسك لك؟

جد راض راض دون رأي غير راض راض بشدة

4- هل أدائك متوافق مع متطلبات الوظيفة؟

متوافق جدا متوافق دون رأي غير متوافق غير متوافق جدا

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

5-هل تشعر بالراحة في منصبك؟

 لا

نعم

-في حالة الإجابة ب "لا" :

لماذا؟

6- ما هي الأشياء التي تراها مناسبة لتحسين أدائك؟

-الترقية

-التكوين

-الزيادة في المرتب

- تغيير المنصب

-أسباب أخرى (أذكرها)

7 - هل ترى أن التكوين يؤثر على أدائك؟

 لا

نعم

8-هل سبق وان استفدت من التكوين؟:

 لا

نعم

ا/-في حالة الإجابة ب"نعم"

- ما هي أنواع الدورات التكوينية التي شاركت فيها؟

1-تكوين متخصص

2- تحسين المستوى

3- تجديد المعلومات

4-نوع آخر (أذكره) :

ب/-في حالة الإجابة بعدم الاستفادة :

ما هو السبب؟

1- لم تتح لك الفرصة

2- ليس لك حاجة للتكوين

3- أمور أخرى، اذكرها؟

-

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

.....-

.....-

.....-

9- هل لك رغبة في التكوين؟ نعم لا

-في حالة الإجابة ب "لا" ، لماذا؟

- لأنه لك تكوين سابق يغنيك عن التكوين الجديد
- عدم كفاءة دورات التكوين
- عدم وجود حوافز للتكوين
- في حالة الإجابة ب "نعم" :

لماذا؟.....

.....

10- ما هو هدفك بعد التكوين؟:

- ا- الترقية
- ب-تغيير المنصب
- ج-التنقل إلى مكان آخر
- د-تحسين الأداء

المطلب الثاني: المقابلة

الفرع الأول: التعريف بمجتمع البحث

يتكون من موظفي مديرية الخدمات الجامعية خميس مليانة و عددهم 8

أولاً: التعريف بالعينة

بعد دراسة مجتمع البحث في مديرية الخدمات الجامعية تم اختيار عينة البحث وهم:

- رئيس فرع المستخدمين
 - رئيس فرع الميزانية و المحاسبة
 - رئيس فرع النشاطات الثقافية و الرياضية
 - رئيس فرع الأمن الداخلي
 - رئيس مصلحة الإيواء
 - رئيس فرع التموين
 - رئيس فرع الإطعام
 - رئيس فرع توزيع الإيواء
- ثانياً: طريقة جمع البيانات

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

اعتمدنا في دراسة موضوعنا في هذا الفصل طريقة المقابلة التي شملت أسئلة شفوية طرحت على الموظفين تتناسب و طبيعة البحث و تم هذا لأسباب:

- موضوع المذكرة يقتضي التقاء مباشرة مع الرؤساء
- عدد العينة قليل

ثالثا : تاريخ إجراء المقابلة

.....

رابعا: دليل المقابلة

α دليل المقابلة

نحن المتربصان عبد القادر بركان وعبد الحميد قاضي بجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة اخترنا موضوع مذكرتنا أثر غياب التكوين على أداء عمال و موظفين في مديرية الخدمات الجامعية خميس مليانة وبعد انطلاقنا في التربص العملي اخترت عينة البحث حسب متطلبات و خصوصيات الموضوع.

قمت بجمع البيانات بواسطة المقابلة فأعددت لذلك مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي:

الأسئلة:

- 1- هل تقيمون أداء موظفيكم؟
 لا نعم
- 2- إلى ماذا تهدفون من خلال تقييم أداء موظفيكم؟
- 3- ما مفهوم الأداء حسب رأيكم؟
- 4- هل ضعف أداء الموظف له تأثير على الوظيفة؟
- 5- ماذا تقترحون كعلاج أو حل للرفع من أداء موظفيكم؟
 لا نعم

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

- 6- هل للتكوين دور في الرفع من أداء الموظف؟ نعم لا
- 7- هل سبق و شاركتكم في دورات تكوينية؟ نعم لا
- 8- هل غياب دورات التكوين تؤثر على أداء الموظفين؟ نعم لا
- 9- هل هناك مخططات للتكوين على مستوى مصلحتكم و ميزانية خاصة بها؟ نعم لا
- 10- كيف يكون تأثير غياب التكوين على أداء الموظفين؟

المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية وتحليلها

المطلب الأول: أجوبة الاستبيان

1- كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟

الجدول الأول:

الإجابة	جيدة	حسنة	متوسطة	ضعيفة	سيئة	المجموع
التكرار	26	18	12	-	4	60
النسبة	43.33%	30%	20%	-	6.66%	100%

الجدول الثاني:

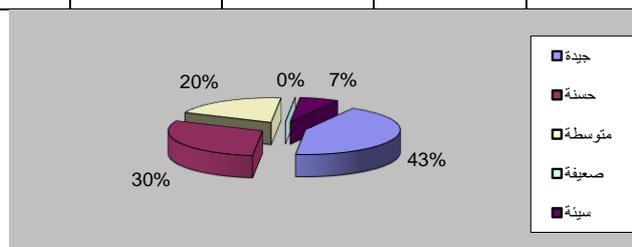
الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيدة	8	13.33%	12	20%	6	10%	26	43.33%
حسنة	2	3.33%	12	20%	4	6.66%	18	29.99%
متوسطة	2	3.33%	8	13.33%	2	3.33%	12	19.99%
ضعيفة	-	-	-	-	-	-	-	-
سيئة	2	3.33%	2	3.33%	-	-	4	6.66%

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

المجموع	14	23.33 %	34	56.66 %	14	23.33 %	60	100 %
---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	-------

الجدول الثالث:

الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيدة	16	26.66 %	10	16.66 %	26	43.32 %
حسنة	10	16.66 %	8	13.33 %	18	29.99 %
متوسطة	6	10 %	6	10 %	12	20 %
ضعيفة	-	-	-	-	-	-
سيئة	2	3.33 %	2	3.33 %	4	6.66 %
المجموع	34	63.33 %	26	43.33 %	60	100 %



**** دائرة نسبية توضح العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ****

التعليق:

نرى من خلال الجداول أغلبية العلاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ربما يعود إلى أن هناك جو سائد في محيط العمل يطغى عليه طابع التفاهم و الإحرام المتبادل أما العلاقة السيئة فقد تعود إلى انعدام الاتصال بينهما وانحصار هذه العلاقة في علاقات مهنية

خالية من العلاقات الشخصية وإما يعود إلى النظرة المسبقة التي يكونها المرؤوس عن رئيسه.

كما أن العلاقة جيدة تخص تحديداً وبنسبة أعلى أعوان التحكم وتقل عند أعوان التنفيذ وهذا ربما لكون أعوان التحكم أكثر اتصالاً بالمسؤولين السلميين عن الأعوان التنفيذيين الذي يسود جوهم طابع العمل و التنفيذ

وتظهر أغلبية العلاقة الجيدة عند الذكور الذين هم أكثر اتصالاً و عملاً مع الرؤساء السلميين والذين هم في مراتب أو مناصب إدارية عالية إضافة إلى طبيعة العمل و المحيط الوظيفي أما عند إناث فتقل عن الذكور وهذا راجع إلى جانب الجنس والشخصية التي تتمتع بها إضافة إلى العلاقات السائدة بين هذه الفئة والرؤساء المباشرين.

2 - هل يقيمك حسب أدائك ؟

الجدول الأول:

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

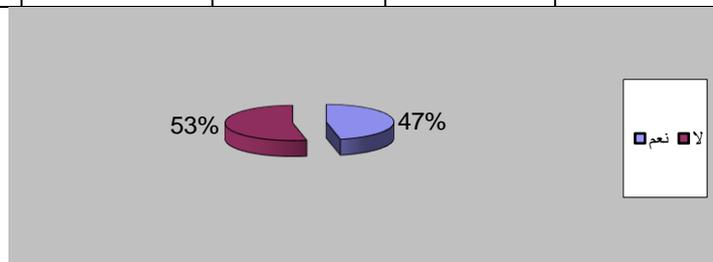
الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	32	60
النسبة	%46.66	%53.33	%100

الجدول الثاني:

الإجابة	نعم			لا			المجموع
	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	
التكرار	8	10	10	6	22	4	60
النسبة	%13.33	%16.66	%16.66	%10	%36.66	%6.66	%100

الجدول الثالث:

الإجابة	نعم		لا		المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
التكرار	16	12	18	14	60
النسبة	%26.66	%20	%30	%23.33	%100



دائرة نسبية نتيجة تقييم الرئيس لمرءوسيه

التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول التالية نلاحظ أن أداء الموظفين لا يقيمون نتيجة أدائهم وإنما يكون التقييم ربما على أساس اعتبارات شخصية أو خطأ في طريقة التقييم أو ربما النظرة التي كونها المرؤوس عن رئيسه.

ونلاحظ من خلال الجدول الخاص بالأصناف المهنية فإن صنف أعوان المهارة لا يقيمون حسب أدائهم وهذا راجع ربما للاتصال والاحتكاك الدائم للرؤساء بهذه الفئة ومعرفتهم لأعمالهم وطبيعة علاقاتهم الشخصية والمهنية وتقل عند الإطارات وهذا لكون الإطارات يشغلون مناصب أعلى من الفئات الأخرى تقارب مناصب الرؤساء المباشرين المكلفين بالتقييم.

وأغلب الفئات التي أبدت سلبيتها عن طريقة تقييم أدائها هم الذكور وقلت عند فئة الإناث.

3- هل أنت راض عن تقييم رئيسك لك ؟

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

الجدول الأول:

الإجابة	جد راض	راض	دون رأي	غير راض	غير بشدة راض	المجموع
التكرار	6	16	16	20	2	60
النسبة	%10	%26.66	%26.66	%33.33	%3.33	%100

الجدول الثاني:

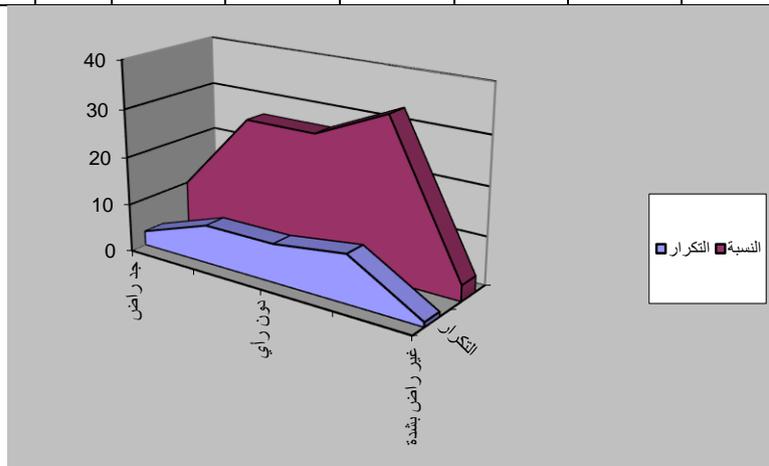
الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جد راض	2	%3.33	2	%3.33	2	%3.33	6	%10
راض	4	%6.66	10	16.66%	2	%3.33	16	26.66%
دون رأي	4	%6.66	8	13.33%	4	%6.66	16	26.66%
غير راض	4	%6.66	10	16.66%	6	%10	20	33.33%
غير راض بشدة	-	-	2	%3.33	-	-	2	%3.33
المجموع	14	23.33%	32	53.33%	14	23.33%	60	%100

الجدول الثالث:

الإجابة	جد راض		راض		دون رأي		راض		غير بشدة راض		المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
التكرار	2	1	4	4	5	3	5	5	1	-	60
النسبة	6.66	3.33	13.33	13.33	16.66	10	16.66	16.66	16.66	3.33	%100

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

		%	%	%	%	%	%	%	%	%
--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---



****نموذج يمثل رد فعل المبحوثين نتيجة تقييمهم****

التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول الأول يتبين لنا أن أغلبية الموظفين أبدوا عدم رضاهم عن تقييم رئيسهم لأدائهم وهذا ربما لطريقة التقييم التي ينتهجها رئيسهم السلمي أو المباشر.

أما في الجدول الثاني فنلاحظ أن عدم الرضا عن التقييم ساد أغلبية الأصناف المهنية كما

امتنع عن إبداء رأيهم إزاء عملية التقييم نسبة متوسطة من الموظفين.

وفي الجدول الثالث نلاحظ أن معظم الفئات التي أبدت عدم رضاها عن التقييم هم الذكور وربما يرجع إلى إتباع طرق تقييم غير موضوعية و هذا يتناقض مع أجوبتهم عن السؤال

الأول فإذا كانت العلاقة جيدة مع الرئيس المباشر يكون التقييم سليما.

4- هل أداؤك متوافق مع متطلبات العمل ؟

الجدول الأول:

الإجابة	متوافق جدا	متوافق	دون رأي	غير متوافق	غير متوافق جدا	المجموع
التكرار	8	8	8	24	12	60
النسبة	%13.33	%13.33	%13.33	%40	%20	%100

الجدول الثاني:

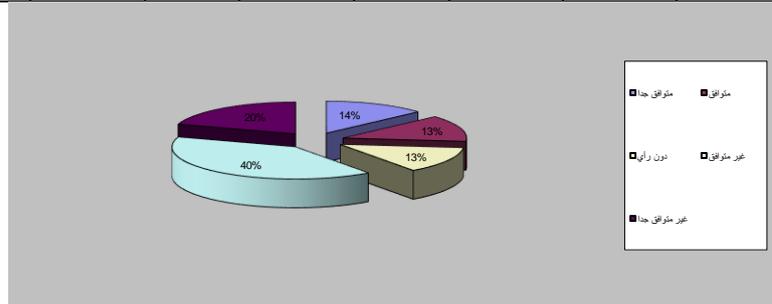
الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

13.33 %	8	%3.33	2	%6.66	4	%3.33	2	متوافق جدا
13.33 %	8	%3.33	2	%3.33	2	%6.66	4	متوافق
13.33 %	8	-	-	%10	6	%3.33	2	دون رأي
%40	24	%6.66	4	26.66 %	16	%6.66	4	غير متوافق
%20	12	%10	6	%6.66	4	%3.33	2	غير متوافق جدا
%100	60	23.33 %	14	53.33 %	32	23.33 %	14	المجموع

الجدول الثالث:

المجموع	متوافق		غير متوافق		دون رأي		متوافق		متوافق جدا		الإجابة
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
60	6	6	12	12	2	6	2	6	4	4	التكرار
%100	%10	%10	%20	%20	3.33 %	%10	3.33 %	%10	6.66 %	6.66 %	النسبة



****دائرة نسبية توضح مدى توافق اداء المبحوثين مع متطلبات وظائفهم****

التعليق:

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الأغلبية بينوا عدم توافق أدائهم مع متطلبات الوظيفة وربما راجع إلى امتلاك الموظفين خبرات قديمة لا تخدم الوظيفة الحالية وما يحملها من متغيرات حديثة كما أبدت الفئة التي لها خبرة جديدة في الوظائف توافق أدائها.

كما عبرت فئة أعوان التحكم عن عدم توافق أدائها مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها وقلت عند الفئات الأخرى

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

إضافة إلى ذلك فإن الذكور والإناث عبرت عن عدم توافق أدائهم بنسبة متساوية.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

5-هل تشعر بالراحة في منصبك ؟

الجدول الأول:

الإجابة	لا	نعم	المجموع
التكرار	50	10	60
النسبة	%83	%17	%100

الجدول الثاني:

الإجابة	الرغبة التكوين	في	تغيير المنصب	نقص الوسائل	الترقية	الشعور بالراحة	المجموع
التكرار	32	4	4	4	10	10	60
النسبة	%53.33	%6.66	%6.66	%6.66	%16.66	%16.66	%100

الجدول الثالث:

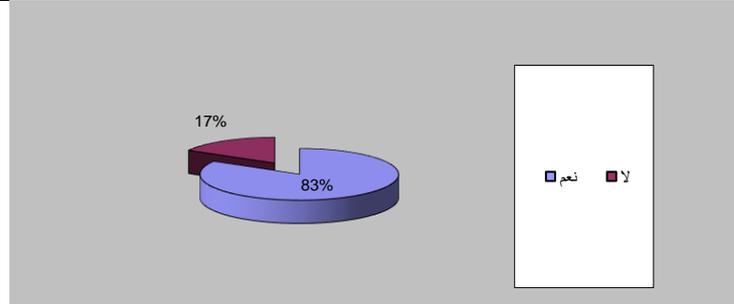
الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الرغبة التكوين في	8	13.33 %	20	33.33 %	4	%6.66	32	53.32 %
تغيير المنصب	2	3.33 %	2	%3.33	-	-	4	%6.66
نقص الوسائل	-	-	2	%3.33	2	%3.33	4	%6.66
الترقية	2	3.33 %	2	%3.33	6	%10	10	16.66 %
الشعور بالراحة	2	3.33 %	6	%10	2	%3.33	10	16.66 %
المجموع	14	23.32 %	32	53.32 %	14	23.32 %	60	%100

الجدول الرابع:

الإجابة	الرغبة التكوين في		تغيير المنصب		نقص الوسائل		الترقية		الشعور بالراحة		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

التكرار	18	14	2	2	4	-	6	4	4	6	60
النسبة	%30	23.33 %	3.33 %	3.33 %	6.66 %	-	10 %	6.66 %	6.66 %	10 %	%100



****دائرة نسبية توضح مدى شعور المبحوثين بالراحة في وظائفهم****

التعليق:

نلاحظ من خلال الجداول أن أغلبية الموظفين لا يشعرون بالراحة في مناصب عملهم وهذا راجع للحاجات والرغبات التي أبداها الموظفون وأغلبها رغبتهم في التكوين وقلت نسبة الموظفين الذين يشعرون بالراحة وعند فئة أعوان التحكم أبدوا رغبتهم في التكوين وهذا لعدم شعورهم بالراحة في مناصب عملهم و قلت عند أعوان التنفيذ.

وعند فئة الذكور كانت نسبة عدم الراحة في الوظيفة أكثر منها عند الإناث وربما هذا راجع إلى ديناميكية العمل التي تغلب عند الذكور ونقل عند الإناث والتي تتطلب التعبير المتواصل في نمط الوظيفة والمنصب خصوصاً.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

6- ما هي الأشياء التي تراها مناسبة لتحسين أدائك ؟

الجدول الأول:

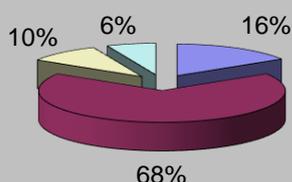
الإجابة	التكوين	الترقية	الزيادة في المرتب	تغيير المنصب	المجموع
التكرار	10	42	6	4	64
النسبة	%15.62	%65.62	%9.37	%6.25	%100

الجدول الثاني:

الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
التكوين	2	%3.12	8	%12.5	-	-	10 15.62 %
الترقية	8	%12.5	20	31.25 %	14	21.87 %	42 65.62 %
الزيادة في المرتب	2	%3.12	2	%3.12	2	%3.12	6 %9.36
تغيير المنصب	2	%3.12	2	%3.12	2	%3.12	6 %9.36
المجموع	14	21.86 %	32	49.99 %	18	28.11 %	64 %100

الجدول الثالث:

الإجابة	التكوين		الترقية		الزيادة في المرتب		تغيير المنصب		المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
التكرار	8	2	20	22	4	2	3	3	64
النسبة	12.5 %	3.12 %	31.25 %	34.37 %	6.25 %	3.12 %	3.12 %	3.12 %	%100



الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

****دائرة نسبية توضح الأشياء المناسبة لتحسين الأداء****

التعليق:

من خلال الجداول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن التكوين من الوسائل التي تحسن أدائهم والتي كان نسبتها كبيرة.

وانفردت فئة أعوان التحكم بأكبر نسبة في تعبيرهم عن ضرورة التكوين لتحسين الأداء وتطويره وقلت عند الأصناف الأخرى.

وعبرت فئة الإناث والذكور بنسبة شبه متساوية مع الذكور فيما يخص التكوين والذي هو كانشغال أول تليه الترقية ثم الزيادة في المرتب ثم تغيير المنصب.

**7- هل ترى أن التكوين يؤثر على أدائك ؟
الجدول الأول:**

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	42	18	60
النسبة	70%	30%	100%

الجدول الثاني:

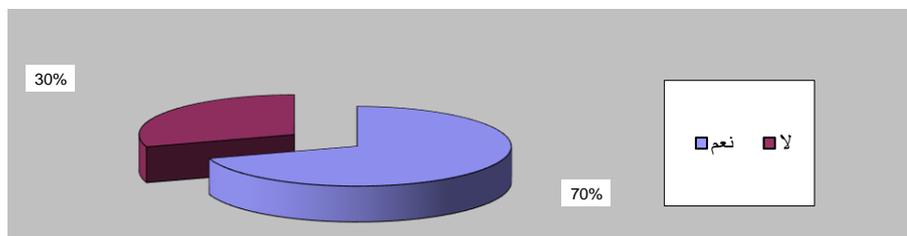
الإجابة	نعم			لا			المجموع
	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	
التكرار	6	26	10	8	6	4	60
النسبة	10%	43.33%	16.66%	13.33%	10%	6.66%	100%

الجدول الثالث:

الإجابة	نعم		لا		المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
التكرار	24	20	10	8	60

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

النسبة	%40	%33.33	%16.66	%13.33	%100
--------	-----	--------	--------	--------	------



****دائرة نسبية توضح مدى تأثير التكوين على أداء المبحوثين****

التعليق: من خلال ملاحظتنا للجداول يتبين لنا أن التكوين له أثر على أداء الموظفين والإجابات كانت بالأغلبية

وفئة أعوان التحكم أبدو رأيهم في كون التكوين ذو أثر على أداءهم وقلت عند الفئات الأخرى.

كما أبدت فئة الذكور رأيها عن أن التكوين له أثر على الأداء.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

8- هل سبق وان استفدت من التكوين ؟

الجدول الأول:

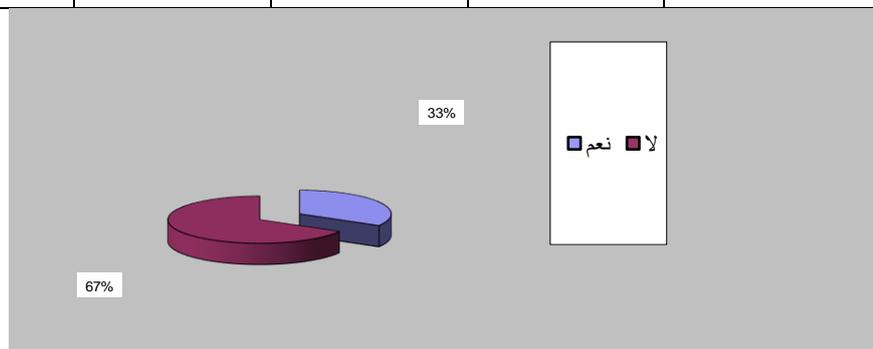
الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	40	60
النسبة	%33.33	%66.66	%100

الجدول الثاني:

الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	6	%10	12	%20	2	%3.33	20	33.33 %
لا	8	%13.33	20	%33.33	12	%20	40	66.66 %
المجموع	14	%23.33	32	%53.33	14	23.33 %	60	%100

الجدول الثالث:

الإجابة	نعم		لا		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
التكرار	10	10	24	16	60
النسبة	%16.66	%16.66	%40	%26.66	%100



دائرة نسبية توضح مدى استفادة المبحوثين من التكوين

التعليق:

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

لاحظنا من خلال الجداول أن أغلبية الموظفين لم يستفيدوا من التكوين وهذا راجع حسب رأيهم إلى عدم إتاحة الفرصة في حين أن نسبة أقل عبرت عن استفادتها من التكوين.

ومن الأصناف المهنية التي لم تستفيد من التكوين أعوان التحكم بنسبة عالية و قلت عند الإطارات

كما أن الذكور أبدوا عدم استفادتهم من التكوين وكانت بنسبة أعلى من الإناث

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

9- هل لك رغبة غي التكوين ؟

الجدول الأول:

الإجابة	لا	نعم	المجموع
التكرار	56	4	60
النسبة	%93.33	%6.66	%100

الجدول الثالث:

الإجابة	تكوين سابق يغني عن التكوين الجديد	عدم كفاءة دورات التكوين	عدم وجود حوافز للتكوين	تحسين الأداء	الترقية	تجديد المعلومات	تغيير المنصب	المجموع
التكرار	-	2	2	32	10	10	4	60
النسبة	-	%3.33	%3.33	%13.33	%16.66	%16.66	6.66 %	%100

الجدول الثاني:

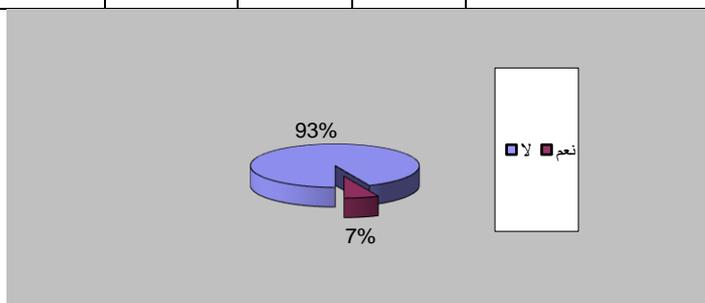
الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تكوين سابق يغني عن التكوين الجديد	-	-	-	-	-	-	-	-
عدم كفاءة دورات التكوين	2	%3.33	-	-	-	-	2	%3.33
عدم وجود حوافز للتكوين	2	%3.33	-	-	-	-	2	%3.33
تحسين الأداء	4	%6.66	24	%40	4	6.66 %	32	53.32 %
الترقية	2	%3.33	2	3.33 %	6	%10	10	16.66 %
تجديد المعلومات	2	%3.33	4	6.66 %	4	6.66 %	10	16.66 %

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

تغيير المنصب	2	3.33%	2	3.33%	-	4	6.66%
المجموع	14	23.32%	32	53.32%	14	23.32%	60

الجدول الثالث:

الإجابة	ذكور		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تكوين سابق يغني عن التكوين الجديد	-	-	-	-	-	-
عدم كفاءة دورات التكوين	2	3.33%	-	-	2	3.33%
عدم وجود حوافز للتكوين	-	-	2	3.33%	2	3.33%
تحسين الأداء	18	30%	14	23.33%	20	53.33%
الترقية	6	10%	4	6.66%	10	16.66%
تجديد المعلومات	6	10%	4	6.66%	10	16.66%
تغيير المنصب	2	3.33%	2	3.33%	4	6.66%
المجموع	22	56.66%	26	43.33%	60	100%



دائرة نسبية توضح مدى استفادة المبحوثين من التكوين

التعليق:

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

من خلال ملاحظتنا للجداول يتبين لنا أن نسبة الموظفين الذين أبدوا رغبتهم في التكوين مرتفعة جدا خصوصا فيما يتعلق بتحسين الأداء. وكانت فئة أعوان التحكم من الأصناف التي تريد التكوين ولهم رغبة فيه خصوصا ما يتعلق الأمر بتحسين الأداء و تقل عند الإطارات باعتبارهم أصحاب الشهادات والتخصصات العالية في الإدارة. كما أن الذكور أكدوا رغبتهم في التكوين بنسبة أكثر عن الإناث.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-

10- ما هو هدفك من التكوين ؟

الجدول الأول:

الإجابة	الترقية	تغيير المنصب	النقل إلى مكان آخر	تحسين الأداء	المجموع
التكرار	30	12	8	40	90
النسبة	33.33%	13.33%	8.88%	44.44%	100%

الجدول الثاني:

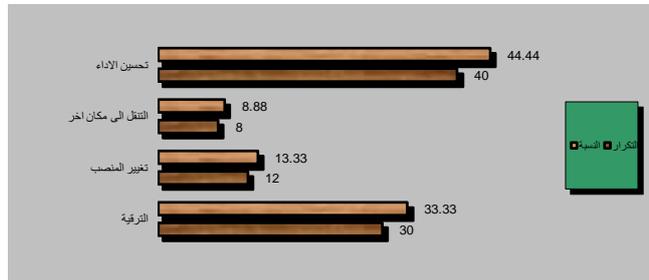
الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الترقية	6	6.66%	20	22.22%	4	4.44%	30	33.32%
تغيير المنصب	6	6.66%	4	4.44%	2	2.22%	12	13.32%
النقل إلى مكان آخر	2	2.22%	4	4.44%	2	2.22%	8	8.88%
تحسين الأداء	8	8.88%	22	24.44%	10	11.11%	40	44.43%
المجموع	22	24.42%	50	55.54%	18	19.99%	90	100%

الجدول الثالث:

الإجابة	الترقية		تغيير المنصب		النقل إلى مكان آخر		تحسين الأداء		المجموع
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
التكرار	24	6	8	4	4	4	36	4	90
النسبة	26.66%	6.66%	8.88%	4.44%	4.44%	4.44%	40%	4.44%	100%

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

	%			%	%	%	%		
--	---	--	--	---	---	---	---	--	--



****نموذج يوضح هدف المبحوثين بعد استفادتهم من التكوين****

التعليق:

نلاحظ أن من خلال الجدول يتبين لنا أن الأغلبية ترى أن الهدف من التكوين يحقق للفرد تحسينا في أدائه ولا تقل كثيرا الترقية التي تعد من توابع التكوين فبعد أي تكوين يطمح المتكون إلى ترقيته. وانفرد صنف أعوان التحكم بالا دلال برأيهم فيما يخص الهدف من التكوين الذي تمثل في تحسين الأداء و الترقية بنسبة شبه متساوية في حين تقل عند الأصناف الأخرى.

أما بالنسبة للذكور فقد أكدوا هدفهم من التكوين فقد يمثل في تحسين الأداء و بنسبة كبيرة ثم الترقية و تقل عند الإناث ربما هذا راجع إلى الحالة المدنية أو الاجتماعية.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

المطلب الثاني:أجوبة المقابلة

1-هل تقيمون أداء موظفيكم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	%100
لا	-	-
المجموع	30	%100

التعليق:

من خلال ملاحظة الجدول يتبين لنا أن تقييم الأفراد لأدائهم مطبقا من طرف الرئيس المباشر

2- إلى ماذا تهدفون من خلال تقييم أداء موظفيكم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
اختيار الأفراد الصالحين للترقية	4	%16.66
تحديد الأفراد الذين يتدرجون إلى مناصب أعلى مستقبلا	2	%8.33
تحديد نقاط الضعف في أداء الموظفين	6	%25
نقل الموظفين إلي وظيفة أخرى مناسبة	2	%8.33
خلق التنافس بين الموظفين	6	%25
تحديد الأفراد الذين بحاجة التكوين	4	%16.66
المجموع	24	%100

التعليق: من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن هدف الرئيس المباشر من تقييم أداء موظفيه هو تجديد نقاط الضعف في أدائهم وخلق التنافس فيما بينهم وقد قاربت نسبة تحديد الأفراد الذين بحاجة للتكوين والصالحين للترقية النسبة السابقة و أقل نسبة تمثلت في تجديد الأفراد الذين يتدرجون في مناصب أعلى مستقبلا.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

3- ما هو مفهوم الأداء حسب رأيك ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
السلوك	2	10.52%
المواظبة	3	15.78%
تحقيق النتائج	6	31.57%
المردودية	6	31.57%
الجهد	2	10.52%
المجموع	19	100%

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن مفهوم الأداء يختلف من مستجوب لآخر فقد اجتمعت معظم الإجابات على كون المردودية وتحقيق النتائج بنسبة متساوية في حين قلت نسبة الإجابة في كون الأداء هو السلوك والجهد.

4- هل ضعف أداء الموظف له تأثير على الوظيفة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	100%
لا	-	-
المجموع	6	100%

التعليق: من خلال للجدول نرى أن الإجابات كانت بنعم وبنسبة كلية فضعف الأداء له تأثير وهذا التأثير سلبي وهو مشار إليه في الجدول وتمثل التأثير حسب أجوبة المبحوثين في عدم توافق الأداء مع الوظيفة، عدم تأدية المهام وكذلك عدم وجود تنسيق بين الوظائف.

5- ماذا تقترحون كعلاج أو حل للرفع من أداء موظفيكم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
الترقية	4	18.18%
التكوين	6	27.27%
الزيادة في المرتب	3	13.63%
المشاركة في الاجتماعات	4	18.18%
إدراج العلاقات الإنسانية في جو	5	22.72%

**الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية
-عين الدفلى-**

العمل		
المجموع	22	%100

التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن الإجابات تدور حول حل مشترك وهو التكوين إضافة إلى إدراج العلاقات الإنسانية التي تعد من الوسائل المساعدة على رفع الأداء حسب رأي المستجوبين وتقل النسبة عند الزيادة في المرتب

6- هل للتكوين دور في الرفع من أداء الموظف ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	%100
لا	-	-
المجموع	6	%100

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن للتكوين دور في الرفع من أداء الموظف وكانت الإجابات كلها بنعم

7 - هل سبق و شاركتكم في دورات تكوينية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	%16.66
	3	%50
لا	1	%16.66
المجموع	6	%100

التعليق:

من خلال ملاحظتنا يتبين أن أغلبية المستجوبين قد سبق لهم أن شاركوا في دورات تكوينية ما عدا مستوجب وحيد لم تتح له الفرصة في المشاركة.

8- هل غياب دورات التكوين تأثر على أداء الموظفين ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	%100
لا	-	-
المجموع	6	%100

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

التعليق:

يتبين لنا من خلال الجدول أن غياب دورات التكوين لها تأثير على أداء الموظفين والإجابة كانت كلها بنعم

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

9 - هل هناك مخططات تكوينية بمصلحتكم و ميزانية خاصة بها ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	4	% 66.66
نعم	2	% 33.33
المجموع	6	%100

التعليق:

من خلال قراءتنا للجدول يظهر لنا أن هناك غياب لمخططات التكوين و السبب حسب الإجابة يعود إلى أن الإمكانيات المادية محدودة الخاصة للتكوين و باجتماع هذين السببين يقتضي بالضرورة غياب دورات التكوين والتي بدورها تؤثر على أداء الموظفين.

10- كيف يكون تأثير غياب التكوين على أداء الموظفين ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
سلبيا	6	%100
إيجابيا	-	-
المجموع	6	%100

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن التأثير سلبي و بنسبة كلية و التأثير حسب أجوبة المستجيبين يخلق بعض النتائج كنتكريس الرداءة - العمل المنجز لا يتسم بالدقة و انعدام وجود الترقيات في الوظائف.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

المطلب الثالث: التعليق على البنود

الفرع الأول:البند الأول:

يشمل أسئلة الإستبيان رقم 8، 9،

وأسئلة المقابلة رقم 3،7،9 التي تقيس المتغير الأول المتمثل في التكوين.

إن وجود التكوين في أي منظمة هو ضمان المرودية ايجابية لها، وحسن إدارتها وتسييرها يعود بالفائدة على حد سواء، فكل تغيير سواء كان تكنولوجي أو اقتصادي أو خاص بأهداف المنظمة داخليا يتطلب تحضير كل شخص موظف ينتمي إليها ليندمج مع تلك التغييرات.

وفي هذه الحالة يصبح التكوين أهم عنصر من هذه الإستراتيجية بحيث يعتبر ظاهرة تساعد الإدارة على تحصيل المؤهلات الملائمة واللازمة لتحقيق أهدافها ومهامها وبالتالي تحسين وتطوير المرفق العام.

وإن مشاركة الأفراد في الدورات التكوين يعود بالنتائج الإيجابية على المنظمة عموما والفرد خصوصا، إلا أن المشاركة محدودة وقد ورد ذلك في إجابات الاستبيان في السؤال الثامن بنسبة ضئيلة جدا، ولاحظنا من خلال الدراسة أن التكوين غائب وهذا ما يجعل منه تكوين عام بالرغم من تخصصه ولذلك فإن المنظمة مدعوة لإعادة تكييف مهامها مع مقتضيات التحول الإداري والاقتصادي.

كما لاحظنا أن الإدارة على دراية بضرورة وجود التكوين ولكن رغم هذا لا يعطى له أهمية بالغة خصوصا وأن الأفراد بحاجة لذلك، وغياب هذا الأخير له عوائد سلبية على الفرد، المنصب، المنظمة، كما أنه حق أي فرد في المنظمة والذي كرسه القانون لصالحه خصوصا المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

ولهذا لا بد أن لا بد أن تنظر الإدارة نظرة مستقبلية لأهداف التكوين وعوائده على أهدافها وتولي أهمية له ولتطبيق المخططات التكوينية الخاصة لمواردها البشرية وتحديد الإمكانيات الضرورية لذلك وهذا للوصول إلى المرودية والنتائج المراد تحقيقها.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

الفرع الثاني: البند الثاني

يشمل أسئلة الاستبيان رقم 1،2،3،4

وأسئلة المقابلة رقم 1.2.3.4 التي تقيس متغير الداء عند الموظف في المنظمة التي يؤدي مهامه بها. إن معرفة العلاقة بين الموظف ومنصبه، الموظف ورئيسه المباشر، تحدد مدى ضعف أو زيادة أداءه، فعلاقته بمنصبه يحدد توافق أداءه مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها ومدى تحقيقه لأهداف ومردودية منظمته كذلك مدى شعوره بالراحة التي تمكنه من أداء المهام بدقة وإتقان والتي تساعد بدورها على متابعة نشاطه الوظيفي.

أما علاقة الموظف برئيسه يحدد طبيعة الاتصال والتفاهم بين العنصرين وطريقة فهم وتقييم الرئيس لمردوسه الذي إذا كان موضوعيا فانه يضيف على جو العمل نوعا من الديناميكية وعلى أداء الموظفين نوعا من الرغبة في تنفيذ مهامهم.

ومن خلال الإجابات الواردة في السؤال الأول من الاستبيان نلاحظ أن 43% من مجموع المستجوبين علاقتهم جيدة مع رئيسهم المباشر وهذا يعكس أجابتهم في السؤال الثاني والثالث حيث أن العلاقة الجيدة تحدد التقييم الجيد ومن خلال الإجابات يتبين أن تقييم أداء المستجوبين لا يقوم نتيجة أداءهم ولكن ربما على أساس اعتبارات شخصية أو خطأ في التقييم أو نظرة كونها المرؤوس عن رئيسه، وهذا ما يفسر عدم رضى المستجوبين عن تقييم الرئيس المباشر لهم .

ومن خلال الإجابات الواردة في السؤال الرابع نلاحظ أن أغلبية المستجوبين أداءهم غير متوافق مع متطلبات وظائفهم هذا يفسر أن هذه الفئة بحاجة إلى دافع أو محفز للرفع من أداءهم ويرجع ذلك ربما إلى ضعف في أداءه أو رغبة في تحقيق حاجة تخص حياته المهنية أو الشخصية وقد ورد تأثير ضعف الأداء على الوظيفة بالسلي في السؤال الرابع من المقابلة هذا ما يفسر أن الرئيس المباشر على معرفة بضرورة تحسين الأداء للتوفيق بين الوظيفة وأداء الموظف، وعدم تلبية الحاجة للموظف لتطوير أداءه يؤثر على الجانب السيكولوجي والفيزيولوجي للموظف إذ تشعره بالملل وعدم الراحة وعدم تأدية المهام في أوقاتها وهذا ما ورد في إجابات السؤال الخامس من الاستبيان التي بلغت 50% .

ولهذا لا بد من فهم معنى الأداء ومكوناته وطرق التأثير فيه لخدمة المنظمة وتطوير المورد البشري ومسايرته للمتغيرات الحديثة التي تطرأ على الإدارة.

الفرع الثالث: البند الثالث

يشمل أسئلة الاستبيان رقم 6. 7. 10.

وأسئلة المقابلة 5. 6. 8. 10. و التي تقيس العلاقة بين متغير غياب التكوين وتأثيره على أداء الموظفين.

إن غياب سياسة التكوين وافتقارها لإستراتيجية شاملة تستجيب للاحتياجات الأولية للإدارة له عواقب سلبية تمس عدة جوانب في الإدارة إبتداء من العنصر الأساسي وهو الموظف، فالوظيفة في المنظمة وأهدافها.

وعلى هذا الأساس فالموضوع تكوين الموظفين أهمية بالغة لأن العنصر البشري هو المحرك لكل تطور وإستراتيجية محدثة وقد يصبح عائقا إذا كان تسييره لا يتطابق مع المهام المنتظرة

فالتكوين إذن هو عامل تطور الإدارة لجميع الوظائف الموجودة في أي منظمة سواء كانت وزارة، جماعات محلية (الولاية، البلدية)، المؤسسات الاقتصادية وحتى السياسية، لأن تلك المناصب القيادية ستشغل في المستقبل القريب أو البعيد بواسطة الأشخاص الذين قد يكونوا في بداية سلم الإدارة و صلاحية هؤلاء يتوقف على مدى اهتمام الإدارة بتلك الكفاءات.

الفصل الثاني.....أثر غياب التكوين على أداء الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية -عين الدفلى-

وانطلاقاً من هذا لا بد أن تولي الإدارة الأهمية اللازمة لتكوين الموظفين بالطرق اللائقة و هذا بقصد وصولها إلى تحقيق الاستعمال العقلاني للمواد البشرية ومحاولة تكييفها بدقة، فمعرفة الإدارة لأن التكوين من الوسائل المساعدة على الرفع من أداء موظفيها والتأثير فيه يساعد على تحقيق الأهداف و تطبيق المهام و هذا ما ورد في السؤال الخامس من إجابة المقابلة وفي السؤال السادس من إجابات الاستبيان.

فالتكوين من الوسائل التي تمكن الموظف من تحسين أداءه وتحقيق هدفين:

- الأول في تحسين مستواه الوظيفي

- الثاني تأدية مهام وظيفته لوصول الإدارة إلى أهدافها المسطرة.

فغياب سياسة التكوين إذن في أي إدارة كانت يشجع الردائة في المردودية وعدم تحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للمنظمة وسلبية الأداء بالنسبة للموظف .

الخاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه نظريا وميدانيا توصلنا إلى حقيقة مفادها أهمية وحساسية موضوع التكوين في تسيير الموارد البشرية، إذ أنه يهدف إلى تكييف المستخدمين وتهيئتهم للعمل على مختلف مناصب العمل بدون مشاكل وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين في الدول الحديثة نتيجة التغير التكنولوجي السريع، وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج.

أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والعمل على الانتقال من اقتصاد فلاحي متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة، وما يتطلبه ذلك من يد عاملة مؤهلة، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة المستوردة، في حين استنتجنا كون التكوين هو عملية تعلم يتضمن إحداث تغيير في سلوكيات الموظفين من الناحية المهنية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الموظف، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء وزيادة الإنتاجية، فالتكوين في الواقع وحسب بيانات الجداول هو من أهم الوسائل التي تملكها لرفع معنويات موظفيها، إذ يشعر بتقدير رؤسائه من خلال اختيارهم له للالتحاق بإحدى البرامج التكوينية التي لا بد أن يكون لها تأثير على أوضاعه الوظيفية في المستقبل، وكذلك من مظاهر رفع الروح المعنوية يظهر حين يتلقى الموظف لمهارات ومعارف أكبر عن العمل خلال مرحلة التكوين الذي يشعره بإحساس داخلي بالأمن والأهمية، فضلا عن قيمته السيكلوجية التي تساهم في حد ذاتها في زيادة اهتمامه بالعمل.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوعنا من الجانب النظري وخاصة الميداني توصلنا إلى جملة من النتائج والتمثلة فيما يلي:

- رغبة الموظفين الشديدة في التكوين وشعورهم بالحاجة إليه.
- عدم توافق أداء الموظفين مع متطلبات وظائفهم، ومطالبتهم بالتكوين لتحسين أدائهم.
- استياء الموظفين من الإدارة المستخدمة نتيجة عدم اختيارهم للتكوين مما يؤثر على روحهم المعنوية.
- اتهام الموظفين الإدارة المستخدمة بالتحيز، وعدم اختيارها للموظفين للتكوين بموضوعية وشفافية.
- رغبة أغلبية الموظفين بتغيير مناصبهم.
- رغبة أغلب الموظفين في مغادرة مؤسساتهم إذا أتيحت لهم مناصب عمل في مؤسسات أخرى.
- عدم إعطاء أهمية خاصة لتكوين الموظفين.

وعليه يمكن القول أن فرضية الدراسة تحققت كون غياب التكوين للموظفين يؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي أدائهم الوظيفي. فالأداء الوظيفي هو ممارسة أو قيام الموظف بواجبه نحو مؤسسته من خلال ما يقدمه من عمل، وهذا بطبيعة الحال يتأثر بدرجة كبيرة بعوامل عديدة منها المادية كالأجر والترقية بالإضافة إلى ما هو معنوي كالحوافز التي تجعل الموظف يشعر بالرضا والاهتمام التي توليه له المؤسسة والمتمثل في تمكينهم من ممارسة حقوقهم التي ينص عليها قانون العمل وهو تحسين مستواهم التقني والفني الذي يزيد من قدراتهم العملية التي من شأنها تحسين الأداء والصورة العامة للمؤسسة مهما كان طابعها، فالموظف هو العنصر الفعال في استمرار ونجاح المؤسسة.

الإقتراحات والتوصيات:

- ✓ الأخذ بجدية ضرورة تطبيق مخططات التكوين وإعطائهم أهمية بالغة بالنسبة لكل موظف.
- ✓ التركيز على الأهداف الأساسية للتكوين والنظر إلى نتائجه المستقبلية.
- ✓ إتباع طريقة موضوعية وعادلة في اختيار الموظفين للتكوين.
- ✓ تعزيز الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية للموظفين ومنها التكوين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

النصوص القانونية

- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين المستوى تجديد المعلومات.
- المنشور الوزاري رقم 758 المؤرخ في 06 جوان 1998 المتعلق بالتكوين .

المراجع باللغة العربية :

- أحمد ماهر . ادارة الموارد البشرية ، مصر . القاهرة ، مركز التنمية الادارية . الطبعة الخامسة 1998 .
- أحمد ماهر . الاختبارات و استخدامهما في ادارة الموارد البشرية و الأفراد ، مصر . الاسكندرية ، الدار الجامعية . الطبعة 1997 .
- المعهد الوطني للعمل . النصوص التشريعية و التنظيمية للعمل ، تيبازة . الجزائر ، الطبعة 3 . 1989 .
- أمين ساعاتي . ادارة الموارد البشرية ، (من النظرية الى التطبيق) ، مصر . القاهرة ، دار الفكر العربي 1998 .
- أبو فلجة غيات . مبادئ التسيير البشري ، الجزائر . وهران ، دار الغرب للطباعة و النشر . بدون طبعة .
- حامد أحمد رمضان بدر . ادارة الموارد البشرية ، مصر . القاهرة ، دار النهضة العربية . طبعة 1993-1994 .
- حسن حلبي . تدريب الموظف ، بيروت . لبنان ، منشورات عويدات . الطبعة الأولى 1973 .
- حنفي محمود سليمان . السلوك التنظيمي و الأداء ، مصر . الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، بدون طبعة .
- خالد عبد الرحمان الهيتي . ادارة الموارد البشرية ، الاردن . عمان ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع . الطبعة الأولى .
- راوية محمد حسين . مدرسة تقييم ادارة الأعمال ، كلية التجارة . جامعة الاسكندرية 1998 .
- صالح عودة سعيد . ادارة الأفراد ، ليبيا . طرابلس ، الجامعة المفتوحة . طبعة 1994 .
- صلاح الدين عبد الباقي . ادارة الموارد البشرية ، مصر . الاسكندرية ، دار الجامعة ، الطبعة 2000 .
- عاطف عبيد . الأفراد دراسة علمية و عملية ، مصر ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، الطبعة 1996 .
- عادل حسن . الإدارة العامة ، لبنان . دار النهضة العربية 1976 .
- عبد الرحمان توفيق . قمة الأداء . مصر . القاهرة ، اصدارات اليرموك . الطبعة العاشرة 1988 .
- عبد السلام أبو قحف . اساسيات الادارة ، لبنان . بيروت ، الدار الجامعية . الطبعة 1995 .
- عمرو غانم و علي الشرقاوي . تنظيم و ادارة الأعمال ، لبنان . بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر . بدون طبعة .
- كامل بربر . ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت . للبنان ، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع . الطبعة الأولى 1997 .
- كامل بربر . ادارة الموارد البشرية ، لبنان . بيروت ، الجامعة اللبنانية . الطبعة الأولى 1999 .
- كمال نور الله . ادارة الموارد البشرية ، سوريا . دمشق ، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر 1992 .
- محمد سعيد سلطان . ادارة الموارد البشرية ، لبنان . بيروت ، دار العرب ، طبعة 1984 .
- محمد مصطفى الخرشوم . ادارة الأعمال (المبادئ و المهارات و الوظائف) ، الرياض . السعودية ، مكتبة الشقري . الطبعة الثانية 1998 .
- محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف . المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات و الوظائف) ، عمان . الأردن ، الطبعة 1 ، 1993 .
- مهدي حسن زويلف ، أحمد القطامين . الرقابة الادارية مدخل كمي ، الأردن . عمان دار الحنين ، الطبعة الأولى 1995 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- ALIAN MEIGNANT. " manager la formation ". saint germain . 04 édition 1998 .

-
- CHARLE HENRI BESSYES . " gérer les ressource humaines dans l'entreprise "
France , paris édition organisation 1998 .
 - KASOUL ABDELKADER ,séminaire sur la gestion de ressources humaines, Annaba
, Algérie , 75 .GP édition 92.

قائمة الملاحق

α استمارة الأسئلة 8

نحن المترصدان عبد القادر بركان وعبد الحميد قاضي في جامعة الجليلي بولاية خميس مليانة
لنيل شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية في موضوع : أثر غياب التكوين على أداء عمال
وموظفي مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين النفلى ولهذا نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة
تهدف إلى تحقيق غاية علمية .

وكما تلاحظون فإن الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة لا تهدف إلى الحصول على الأجوبة
الصحيحة أو معلومات حساسة أو ذات طابع سري بل تتمحور حول الموضوع المذكور بصفة
عامة ونؤكد لكم أن أجوبتكم ستبقى في سرية و كتمان و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي
لا غير .

فندرجوا منكم وضع علامة X في الخانة أو الإجابة التي تثير عن قناعتكم وشكرا لكم مسبقا على
مساهماتكم.

التاريخ:.....

/ بيانات شخصية:

السن :.....

أنثى

ذكر

الجنس:

التصنيف المهني:

-إطارات

-عين مهارة

- عين تنفيذ

- ما هو مستواك التعليمي ؟

1-ابتدائي:

2-متوسط:

3-ثانوي:

4-جامعي:

III / أسئلة الموضوع:

1-كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟ جيدة حسنة متوسطة
ضعيفة سيئة

2- هل يقيمك حسب أدائك: نعم لا

3-هل أنت راضٍ عن هيبم رئيسك لك؟

جد راضٍ راضٍ دون رأي غير راضٍ غير راضٍ بشدة

4- هل أدائك متوافق مع متطلبات الوظيفة؟

متوافق جدا متوافق دون رأي غير متوافق متوافق جدا

5-هل تشعر بالراحة في منصبك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" :

لماذا؟.....

.....

6- ما هي الأشياء التي تراها مناسبة لتصين أدائك؟

-الترقية

-التكوين

-الزيادة في المربح

- تغيير المنصب

أسباب أخرى (أذكرها)

.....

7 - هل ترى أن التكوين يؤثر على أداءك؟

نعم لا

8- هل سبق وأن استفدت من التكوين؟

نعم لا

الرجاء حالة الإجابة بالعم

- ما هي أنواع التورات التكوينية التي شاركت فيها؟

1- تكوين متخصص

2- تصنيف المستوى

3- تجديد المعلومات

4- نوع آخر (أذكره) :

بالرجاء حالة الإجابة بعدم الإسهامه :

ما هو السبب؟

1- لم تتح لك الفرصة

2- ليس لك حاجة للتكوين

3- أمور أخرى، اذكرها؟

.....

.....

.....

.....-

9-هل لك رغبة في التكوين؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" ، لماذا؟

- لأنه لك تكوين سابق يغنيك عن التكوين الجديد
 - عدم كفاءة دورات التكوين
 - عدم وجود حوافز للتكوين
- في حالة الإجابة ب "نعم" :

.....لماذا؟

.....

10-ما هو هدفك بعد التكوين؟

- ا-الترقية
- ب-تغيير المنصب
- ج-التقل إلى مكان آخر
- د-تحسين الأداء

المطلب الثاني: المقابلة

الفرع الأول: التعريف بمجتمع البحث

يتكون من موظفي مديرية الخدمات الجامعية خيس مليانة و عددهم 8

أولاً: التعريف بالعينة

بعد دراسة مجتمع البحث في مديرية الخدمات الجامعية تم اختيار عينة البحث وهم:

- رئيس فرع المستخدمين
- رئيس فرع الميزانية و المحاسبة
- رئيس فرع النشاطات الثقافية و الرياضية

- رئيس فرع الأمن الداخلي

- رئيس مصلحة الإيواء

- رئيس فرع التموين

- رئيس فرع الإطعام

- رئيس فرع توزيع الإيواء

ثانياً: طريقة جمع البيانات

اعتماداً في دراسة موضوعنا في هذا الفصل طريقة المقابلة التي شملت أسئلة شفوية طرحت على

الموظفين تهاسب و طبيعة البحث و تم هذا لأسباب:

- موضوع المذكرة يقتضي التقاء مباشرة مع الرؤساء

- عدد العينة قليل

ثالثاً : تاريخ إجراء المقابلة

.....

α دليل المقابلة

نحن المتريسان عبد القادر بركان وعبد الصمد قاضي بجامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
اخترنا موضوع مذكرها أثر غياب التكوين على أداء عمال و موظفين في مديرية الخدمات الجامعية
خميس مليانة وبعد انطلاقها في التريص العملي اخترت عينة البحث حسب متطلبات و خصوصيات
الموضوع.

قمت بجمع البيانات بواسطة المقابلة فأعدت لذلك مجموعة من الأسئلة تمثل فيما يلي:

الأسئلة:

- 1- هل تقيمون أداء موظفيكم؟
 نعم لا
- 2- إلى ماذا تهدفون من خلال تقييم أداء موظفيكم ؟
- 3- ما مفهوم الأداء حسب رأيكم ؟
- 4- هل ضعف أداء الموظف له تأثير على الوظيفة؟
 نعم لا
- 5- ماذا تقترحون كعلاج أو حل للرفع من أداء موظفيكم؟
- 6- هل للتكوين دور في الرفع من أداء الموظف؟
 نعم لا
- 7- هل سبق و شاركتكم في دورات تكوينية؟
 نعم لا
- 8- هل غياب دورات التكوين تؤثر على أداء الموظفين؟
 نعم لا
- 9- هل هناك مخططات للتكوين على مستوى مصالحتكم و ميزانية خاصة بها؟
 نعم لا
- 10- كيف يكون تأثير غياب التكوين على أداء الموظفين؟