



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير

تخصص إدارة بنكية

بعنوان:

دور التكوين في تحسين الأداء البنكي

تحت اشراف:

د.مغنية هواري

إعداد الطالبتين:

✓ صبيعات سامية

✓ بوحية رفيقة

أعضاء اللجنة

الأستاذ: رئيسا

الأستاذ: مشرفا

الأستاذ: مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر والتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: التكوين كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: عموميات حول التكوين
3	المطلب الأول: مفهوم وأسس التكوين
8	المطلب الثاني: أنواع وأشكال التكوين
11	المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه
14	المبحث الثاني: خطوات التكوين
14	المطلب الأول: تحديد وتصميم الحاجات التكوينية
17	المطلب الثاني: تنفيذ البرامج التكوينية
20	المطلب الثالث: متابعة وتقييم التكوينية
24	المبحث الثالث: أساليب ونظام التكوين

24	المطلب الأول: أساليب التكوين
28	المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين
30	المطلب الثالث: شروط فعالية النظام
33	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني : الأداء البنكي	
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: الأداء، أنواعه و طرق تقييمه
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء
37	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومنهج التميز فيه
39	المطلب الثالث: تقييم الأداء وطرق تقييمه
42	المبحث الثاني: الأداء البنكي
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء البنكي
43	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك
44	المطلب الثالث: طرق تقسيم الأداء البنكي
49	خاتمة الفصل الثاني
BDL المحلية التنمية بنك الفصل الثالث: دراسة	
51	تمهيد الفصل الثالث
52	المبحث الأول: دراسة عامة بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة
52	المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية

54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك BDL
55	-وكالة سعيدة- BDL المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك
56	BDL المطلب الرابع: منتجات وخدمات بنك
58	المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية
58	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في التحليل
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
85	خاتمة الفصل الثالث
87	الخاتمة العامة
90	قائمة الملاحق
102	قائمة المصادر و المراجع

توطئة:

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي .ومن خلال التطور التكنولوجي دخلت المؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها للبحث عن مدخل للاستراتيجيات التي تمكنها من تطوير مؤسساتها والتي نذكر منها ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة.

من هنا تعمل جميع المنظمات على رفع من مهارات عنصرها البشري بعدة طرق، ولعل من أهمها النشاط التكويني الذي أصبحت تخصص له ميزانيات بمليارات الدولارات، مما يدل على أهمية هذا النشاط في دورة حياة المنظمة و الفرد.

حيث أن التكوين يعد من أهم النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة و يهدف إلى صقل مهارات وكفاءات الموارد البشرية من اجل المساهمة في حياة المنظمة لميزة تنافسية تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس تؤمن بمبدأ بقاء للأقوى. وعليه أصبحت وظيفة التكوين استثمارا يكون عائد على فرد من خلال اكتسابه لمهارات إضافية، و مفاهيم و قواعد و اتجاهات جديدة و كذلك على مستوى المؤسسة من خلال

تحسين نوعية الإنتاج و زيادته. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية و المتخصصين من اجل التكوين و التي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد و أدائهم و كذا رفع الإنتاجية، و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها.

➤ على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية موضوع البحث كما يلي:

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير و تحسين الأداء البنكي؟

➤ الأسئلة الفرعية:

- 1) ماذا يقصد بالتكوين؟ و ماهي أهم مبادئه؟
- 2) ما مفهوم الأداء و الأداء البنكي و كيفية تقييم الأداء في البنوك؟
- 3) هل هناك علاقة بين التكوين و تحسين أداء البنكي؟

➤ فرضيات البحث:

من خلال هته الدراسة نسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة وفق الفرضيات التالية:

- 1) تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التكوين إذ يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية و مواكبة التغيرات.
- 2) يعتبر تحسين الأداء الهدف و الغاية التي تصبوا إليها المؤسسة.
- 3) تساهل عملية التكوين من تحسن أداء البنكي.

➤ مبررات اختيار الموضوع:

- 1) الميول الشخصي المتعلق بالموضوع.
- 2) إدراكنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يوليه اهتماما و تفعيلا.
- 3) محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على التكوين كأداة من خلال إيضاح مدى فعاليتها في تحسين أداء بالمؤسسات البنكية.

➤ أهداف الدراسة و أهميتها

أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1) التعريف بعملية التكوين وإبراز أهدافها بالنسبة للمؤسسة.
- 2) معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على عملية التكوين كأداة لتحسين أداء المستخدمين.

3) الخروج بنتائج واقتراحات حول أهمية عملية التكوين سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين؛

أهمية الدراسة : تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

1) إبراز أهمية العملية التكوينية بالنسبة للموارد البشرية كوسيلة لتحسين أداء البنكي.

2) معرفة الأداء البنكي و أهميته.

➤ حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية لدراسة دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء البنكي في بنك التنمية المحلية BDL

وكالة سعيدة دراسة عينة من الموظفين البنك، أما الإطار الزمني فكان من خلال شهر أبريل 2018.

➤ دراسات السابقة:

بعد الإطلاع على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك بغرض الاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات وسنحاول تلخيص أهمها والتي تعتبر أكثر قربا لموضوع البحث.

1) اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية

للمناجمت و إدارة الصحة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، من إعداد الباحث

العبادي احمد، جامعة وهران 2012/2013:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزات و خصوصياتها و هي قطاع الوظيف العمومي، ومن أجل هذا تخصصت الدراسة في معرفة هذا الأثر من خلال المنطلقات النظرية و البحث الميداني الذي قمنا به بالمدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة، وهي عبارة عن كيان عمومي يسهر على تكوين مسيري قطاع الصحة بما فيها المؤسسات الإستشفائية بمختلف أنواعها و أحجامها.

ويشمل المجتمع الدراسة على 87 موظف ينتمون إلى قطاع الصحة و يزاولون عملهم كمسيرين للمؤسسات الإستشفائية من مختلف ولايات الجزائر، وقد استفادوا من دورة تكوينية أو أكثر و بصفة مستمرة أو متناوبة خلال الفترة الممتدة بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15 و تجاوزت مدة الدراسة 12 شهرا ، وهذا بغية معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية وامتدادها إلى ما بعد التكوين أي بعد مزاولة الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني وظيفتهم بشكل اعتيادي، وقد احتوت الدراسة نوعية من التقييمات للتكوين، التقييم الساخن(مع بداية وأثناء تنفيذ العملية التكوينية)، التقييم البارد(بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني ومزاولة العمل).

و من أجل جمع البيانات و المعلومات و اختبار صحة فرضيات الدراسة، قمنا باستعمال أربع أنواع من أدوات الدراسة : الاستبائية، المقابلة، الملاحظة، والمسح الوثائقي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ولعل من أهمها:

✓ عدم وجود تسيير فعال للهيكل الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية، واقتصاره على الاسم دون الفعل .

✓ عدم وجود تنسيق محكم بين العناصر المؤثرة في السياسات التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي: الوزارات الوصية، المدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة وقطاع العمل (المؤسسات الإستشفائية بمختلف أنواعها).

✓ وجود خلل فيما يسمى بتحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية التي تريد أن تشارك في العملية التكوينية.

2) دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع أدرار، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية من إعداد الباحث يحياوي عبد القادر، جامعة وهران، 2014/2013 :

يعتبر تحسين الإنتاجية وزيادتها التحدي الأكبر الذي يواجهه جل المؤسسات على اختلاف أشكالها سواء كانت سلعية أو خدمية، و هذا سعيا منها لتحقيق أهدافها و لأن التكوين يعتبر أحد الوسائل الموصلة لتحقيق هذا الغرض فإن النظرة له داخل المنظمات وخاصة الاقتصادية منها تطورت حيث لم يعد يعتبر مجرد خدمة تقدمها الدولة أو عبئا على المؤسسة كما كان عليه الأمر من قبل، بل أصبح مهما للموارد البشرية باعتبارها ثروة دائمة و عملية استثمار طويلة الأجل ومضمونة العائد.

و قد أدرك المسيرين مدى أهمية العنصر البشري و تأهيله، إذ أصبح يقينا لديهم أنه لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجية مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر و هو المبدع، لان زيادة الإنتاجية لن تحقق بالتكنولوجيا وحدها بل بالفكر و المهارة و فعالية رأس المال البشري، و بالتالي الاستثمار فيه وتكوينه يعتبر من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان لان التنمية الحقيقية هي التي لا تستثمر الإنسان وإنما تستثمر في بيئته الطبيعية في إطار التنمية المستدامة.

إن مسألة كفاءة المنظمات أصبحت اليوم في حكم المؤكد تعتمد على حسن استثمارها لمواردها و في مقدمتها رأس المال البشري الذي يتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا إضافة إلى رأس المال لا يمكن أن تديرها بدون مواردها البشرية، ومهما

تطورت وسائل العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه، و بذلك فإننا نجد أن التطور ليس مقتصرًا على نوعية الآلات والتكنولوجيا بل هو مقتصرًا على تطور الإنسان و نموه و ارتقائه.

و عليه فإنه وإن كانت الإنتاجية تعتبر هدفًا رئيسيًا لكل منظمة فإن التكوين وسيلة فعالة لتحقيق هذا الهدف.

(3) التوافق تكوين - الشغل - رسم الجهة الشمالية الغربية -، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، من إعداد الباحثة لعلی نورية، جامعة تلمسان، 2016/2015:

إن توافق تكوين الشغل هدف لسياسات التعليم و الشغل، فتكوين الفرد يكون بغرض حصوله على كفاءات خاصة تسمح بحصوله على شغل، لمزاولة مهنة معينة. فالعلاقات بين التكوين و الشغل غير طبيعية بل بناء و تحاك بين الممثلين و المؤسساتيين.

إن الإقليم مكان للتوافق تكوين شغل، فهو يسمح بتحديد الاحتياجات من الأفراد المؤهلين، التكوين لمختلف القطاعات و تجسيدها على أرض الواقع. ليس فقط إعداد و تأهيل الأفراد لمزاولة مهنة و إنما خلق الإنسان المواطن.

(4) دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته - بسعيدة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، من إعداد الباحث عمر بلخير جواد، جامعة تلمسان، 2015/2014:

يعتبر تكوين الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداءها والرفع من مردوديتها، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات .
وبحثنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته --سعيدة- واثر التكوين في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها. وهذا بالإجابة على الإشكالية التالية : كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة ؟ وقد توصلنا إلى أن تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته - سعيدة- يؤثر على أداء المؤسسة وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

5) التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر-دراسة حالة البنوك في وهران-
أطروحة دكتوراه تخصص علوم تجارية، من إعداد الباحث بلقايد براهيم ، جامعة وهران 2،
2016/2015:

قامت هذه الدراسة بالكشف عن أثر عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في الجزائر، و ذلك من خلال دراسة ميدانية بالبنوك في وهران، حيث تم إعداد و توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الإدارة العليا للبنوك لتحقيق هذا الغرض، استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين عملية التكوين و الميزة التنافسية للبنوك، و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر. كما أظهرت الدراسة من أن التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، و هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

➤ منهج البحث:

لإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات الفرعية استندنا في دراستنا إلى المنهج الوصفي و المنهج التحليلي المطابق للدراسة النظرية، كما تم أيضا التطرق إلى الدراسة الميدانية في بنك التنمية المحلية و معالجة الفرضيات عن طريق استبيان موجه لموظفين البنك تمت دراسته بواسطة برنامج إحصائي SPSS لاختبارها و الخروج بنتائج دقيقة و واضحة.

➤ تقسيمات البحث:

سنعتمد في هذه الدراسة على ثلاث فصول، و مقدمة عامة، من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع. و سنتناول في الفصل الأول: التكوين كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. أما الفصل الثاني : سنتطرق فيه إلى الأداء البنكي. أما الفصل الثالث و الأخير :والذي يعتبر بمثابة حالة تطبيقية لتكوين الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية بسعيدة.

تمهيد:

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية، التي تسعى كل الدول للوصول إليها، لذا فالتكوين كان ومازال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة.

يحتل التكوين الصدارة في أوليات المؤسسات و ذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد مقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، و هو ما يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف و الجهد معاً، و على هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات الحكومية و الخاصة على حد سواء، و أقر المسئولين فيها أهمية و فائدة التكوين في رفع كفاءة أداء و الإنتاجية العاملين و بالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول التكوين أما المبحث الثاني خطوات التكوين و المبحث الثالث أساليب و نظام التكوين .

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تعتبر عملية اكتساب المهارات و الخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى المهارات و الخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة لتكوينهم من اجل ممارسة مهامهم و الممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة ، وستتناول في هذا المبحث بعض التعارف للتكوين و أسسه و أيضا أنواعه وأشكاله، أهميته و أهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين و أسسه

الفرع الأول: مفهوم التكوين

● التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.¹

كما يعرف أيضا بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله.²

و كما يعرف التكوين على انه الطريقة أو الوسيلة التي تمكن المتكون من الموظفين و العاملين على القيام بدورهم على لفضل و الوجوه، و كذلك التمكّن من إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في مواقعهم العلمية. مما ينعكس بالتالي على تحسين كفاءتهم الإنتاجية كما و نوعنا.³

التكوين عملية مدروسة لتعديل اتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة و يمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل.¹

¹ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، للنشر و التوزيع الوراق، الأردن، 2011، ص 223.

² بوالشرش نور الدين، الحوافز و الأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر، عمان، طبعة العربية 2016، ص 46.

³ علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص 294 .

التكوين إحداث تغيير إداري في سلوك الفرد ضمن أعمال و مهام ذات طبيعة مهنية.

التكوين مجموعة مقدمة للعاملين و التي تساعدهم على التكيف مع تغيرات الهيكلية و كذا الإعانة على الارتقاء المهني.²

و كنتيجة للتكوين وسيلة الإعداد الكفاءات تتزاج فيها المعارف، المهارات و السلوكيات حيث تكون هذه الكفاءات قابلة للتوظيف الفوري في الوسط المهني من خلال التغيير المحدث على مستوى الفرد المتكون بتنمية معارفه أولا، ورفع مستواه ثانيا و بالتالي تعديل سلوكه أخيرا.

● المصطلحات المرادفة للتكوين :

بعد التطرف إلى التعريف للتكوين سنحاول أن نبين بعض المرادفات المتشابهة لمصطلح التكوين و هي على النحو التالي :

✓ العلاقة بين التكوين و التعليم:

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المقبلة للعاملين. و يختلف التكوين عن التعليم، و ذلك في أن التكوين يركز على زيادة المعارف و المدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.³

الجدول(1): الاختلاف بين التعليم و التكوين

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد و المجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم
الزمن	طويل الأجل بصفة عامة	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	متسع و شامل	غالبا ما يكون محددًا بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص 303

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية، ص 118 .

² لعلى نوريه، التوافق تكوين- الشغل رسم للجهة الشمالية الغربية، أطروحة، تخصص علوم تسير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص 82/83.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004، ص 319.

من الجدول السابق يتضح لنا انه بالرغم من وجود الكثير من الاختلافات بين التكوين و التعليم إلا أن الخط الفاصل بينهما يكون غير واضح في كثير من الأحيان مثلا إذا قمنا بفحص محتوى البرامج التي تصمم لتنمية المديرين نجد أن بعض جوانبها يمكن أن يطلق عليه بسهولة تكوين مثل الممارسة على بعض المهارات المتخصصة والمحددة (المقابلة، برامج الكمبيوتر مثلا) و التي لا علاقة بالعمل الحالي للأفراد. بينما نجد بعض النواحي الأخرى مثل تحليل ادوار الأطراف المشتركة في العلاقات الصناعية أو الأطراف التي تقع في البيئة التي يعمل فيها التنظيم يمكن أن نعتبرها بدرجة كبيرة تعليم شامل، و لذلك فمن الضروري أن تحتوي البرامج التي تعتمد لتنمية المديرين على مزيج من العناصر من التكوين و التعليم و ذلك إذا أردنا أن تتحقق هذه البرامج الأهداف التي وضعت من اجلها.¹

✓ تجديد المعلومات :²

يعتبر هذا المصطلح كنوع من أنواع التكوين، مع انه يوجد من يطلق عليه مرادفات كإعادة التكوين، إعادة التأهيل أو الرسكلة (Recyclage).

يرى ل. سكيو، (1993) L.sekiou أن المؤسسة تقوم بهذه العملية في الحالات التالية :

1. انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى من اجل التزويد بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها في الوظيفة الجديدة.
2. عملية ترقية الأفراد.
3. تطبيق تقنيات جديدة في طرق و أساليب العمل.

✓ هل التكوين نفسه التدريب؟³

يرى مُجد أبو ريشة وهو مشرف على قسم الترجمة وتقنياتها و آلياتها، و متتدى الانجليزية لجمعية الترجمة العربية و حوار الثقافات، و انه لا يوجد فرق في مضمون كلمة التكوين و التدريب، حيث أن في المشرق العربي يستعملون كلمة التدريب مقابل الكلمة الانجليزية training .

أما في المغرب العربي فيستعملون كلمة التكوين مقابل الكلمة الفرنسية formation.

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص 303-304.

² العبادي احمد، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران 2012 / 2013، ص 65.

³ بلقايد إبراهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة، تخصص تسير المؤسسات، جامعة وهران 2015، 2016/2، ص 32.

الفرع الثاني: أسس و مبادئ التكوين

هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التكوين وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التكوين المختلفة والمتمثلة في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم، ويمكن تلخيص تلك المبادئ والأسس في الآتي:¹

أولاً: التكوين نشاط مستمر

و القصد هنا أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمجرد لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلاً بديلاً يمكن الإدارة من أن تبحث عن بدائل أخرى له، و لكن التكوين نشاط ضروري و مستمر، ملازم للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استثماراً في الأداء لذا يجب أن يتوقف عند حد معين، فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً و مستمراً من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

ثانياً: التكوين نظام متكامل

ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي فالتكويني ليس نشاطاً عشوائياً من جانب، كما انه لا ينبع من فراغ ولا يتجه من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر ويمكن إيضاح التكامل في نظام التكوين كالتالي:

1- التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين: وهي كما يلي :

- ✓ الأفراد المطلوب تكوينهم.
- ✓ الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين.
- ✓ القائمة بالعمل التكويني من مكونين و مسئولين آخرين.
- ✓ المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

¹صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص213.

2- التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي كما يلي :

- ✓ توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية والإدارية.
- ✓ توصيف وتحليل العمليات و الإجراءات.
- ✓ توصيل و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم.
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ تصميم البرامج التكوينية.
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية.
- ✓ متابعة و تقييم النشاط التكويني.

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة التكوينية، و ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الأخر. و الإنسان الذي يتلقى التكوين عرضه للتغير في عاداته، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية في تقنيات العمل. و كذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد و تطوير نشاط التكوين.

4- التكوين نشاط إداري فني:

التكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضع الأهداف و السياسات، إعداد الخطط و البرامج، و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها.

5- التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية:

يستند التكوين إلى مقومات إدارية و تنظيمية و منها:

- ✓ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.
- ✓ توافر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

- ✓ توافر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل، بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
- ✓ توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين و الأساس هنا أن التكوين لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- ✓ توافر نظام سليم للاختبار و التعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختبار والتعيين والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختبار السليم للعاملين.
- ✓ توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- ✓ توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا وإشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم يدركونه على انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الايجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق التكوين الجيد ويقبل عليه المتدربون بقناعة و تحفز.

المطلب الثاني: أنواع و أشكال التكوين

المؤسسة تختار بين أنواع التكوين ما يناسبها , و ذلك حسب طبيعة النشاط و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و التنظيم و عمل المؤسسة و طبيعة سوق العمل , و الجدول التالي يوضح هذه الأنواع:

جدول رقم (02) يتعلق بأنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التقييم حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل الشركة	1. التكوين المهني والفني	1. توجيه الموظف الجديد
2. خارج الشركة	2. التكوين التخصصي	2. التكوين أثناء العمل
	3. التكوين الإداري	3. تكوين لتجديد المعرفة والمهارة
		4. تكوين بغرض الترقية والنقل
		5. التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004، ص 323

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:¹

أ. التكوين لغرض توجيه الموظف الجديد:

الموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات حيث توجهها إلى عملها الجديد و تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة , فبرامج توجيه الموظفين الجدد تهدف إلى إبراز بعض الأهداف كالترحيب بالموظفين , إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة . تكوينهم على كيفية الأداء للعمل ومن بين أهم المعلومات التي توفرها هذه الطرق للموظف الجديد ما يلي:

- ✓ معلومات عامة على المؤسسة ، أنواع الخدمات ,التنظيم الإداري للمؤسسة...

✓ ساعات العمل و نظام الحضور.

✓ نظام الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الاقتطاعات.

✓ الترقيات و الحوافز.

✓ أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.

✓ قواعد الأمن الصناعي و السلامة.

✓ الإجازات العادية و المرضية و إجراءاته.

ب. التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين .حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين .ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعقّد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على الآلة نفسها و من المشرف عليها . و يعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكوناً ماهراً و نموذجاً يحتذى به.

ج. التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك . و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

د. التكوين بغرض الترقية و النقل:

¹ شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي،مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 37-38.

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها . و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف . و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.

هـ . التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2- التكوين حسب نوع الوظائف¹:

أ. التكوين المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيكا، الصيانة، التشغيل، اللحام، السمكرة وغيرها. و تمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين المهني و الفني، و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) و يحصلون غالباً على شهادة فنية قد تعادل الإعدادية أو الثانوية و غالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم . وعبارة أخرى التكوين الفني تكوين الأفراد على التخصصات الفنية العالية و أساليب العمل الجديدة الناجمة عن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين .

ب. التكوين التخصصي:

و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية . و تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، و هندسة الصيانة و المعارف و المهارات . هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها .

ج. التكوين الإداري:

هو النشاط التكويني الذي يخص شاغلي المناصب الإدارية الإشرافية و الوسطى والعليا . والذي يهدف على تطوير سلوكهم الإداري وتنمية مهاراتهم القيادية. نستخلص من هذا التعريف أن التنمية الإدارية تعني المشرفين و

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 326-327.

المدرء الحالين والمستقبلين .ففيما يتعلق بالمشرفين ترمز على دورهم القيادي بين العمال و الذي يتطلب إلى جانب الكفاءة الفنية و الخبرة العلمية،الماما كبيرا بمسائل العلاقات الإنسانية، وطرق السلامة و الصحة و الوقاية و تشريعات العمل و معالجة الأخطاء و الغياب و تحسين مستويات الأداء و غير ذلك.

3- التكوين من حيث المكان:

وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعا وانتشارا في الواقع العملي،وينقسم إلى نوعين¹:

أ. **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها .ويتميز التكوين داخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكتملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة. وان ابرز فوائد هذه البرامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لم وظفي المؤسسة .بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة .ومن أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال، حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.

ب. **التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين .ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين للتقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقا أرحب لتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات.

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن ابرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص . ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، ومن ابرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليست ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته، أطروحة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص 76-77.

المطلب الثالث : أهمية التكوين و أهدافه

الفرع الأول : أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي شهدتها العالم فنجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها ويمكن أن نذكر هذه الأهمية في النقاط التالية¹ :

أولا : أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة²:

- ✓ تحقق البرامج التكوينية الفعالة للمؤسسة أهمية كبيرة لها و ذلك من خلال :
- ✓ يعمل التكوين على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة.
- ✓ يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.
- ✓ تحسین المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- ✓ يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.
- ✓ التكوين يمكن المؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- ✓ يساهم التكوين في تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- ✓ يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.
- ✓ يساعد الموارد البشرية بالتعرف على الأهداف التنظيمية، مما يساهم في توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرق إجراء العمل، و تعريف الموارد البشرية بما و مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ثانيا : أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية العاملة³:

- ✓ يلعب التكوين دورا مهما بالنسبة للأفراد العاملين و يتجلى ذلك من خلال :
- ✓ يمنح التكوين لعمال أي مؤسسة مهارات و معارف تمكنهم من أداء واجباتهم و مهامهم و الكفاءة المطلوبة و على أكمل وجه.
- ✓ يمكن الأفراد من تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم بأنفسهم دون الحاجة إلى معين.

¹ إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تقيمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص 3.

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، مذكرة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 79.

³ مجايوي عبد القادر، دور المستخدمين و أثره على الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع أدرار، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، وهران، 2013/2014، ص 87.

- ✓ يعمل التكوين على تطور و تنمية الدافع للأداء ويقوم بإتاحة الفرص أمام الأفراد للتطور و التميز و الترقية في العمل.
- ✓ يساعد التكوين في تجنب أو التقليل من أخطاء العاملين و حوادث العمل.
- ✓ يعمل على تنمية الروابط الاتصال بين العمال ، ويقوي تماسكهم داخل المؤسسة.

ثالثا: أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:¹

يسهم التكوين في التطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين العمال في المؤسسة، ويجعل هذه العلاقات أكثر قوة وصلابة، وذلك قصد تكثيف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى النتائج التالية:

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال .
- ✓ تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .
- ✓ تمتين العلاقة بين الإدارة والأعمال .
- ✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
- ✓ يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالعامل ذي المهارة العالية والمكون جيدا تقل أخطاؤه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

الفرع الثاني: أهدافه

أهداف التكوين:²

- إن عملية التكوين عملية مهمة لكل من الفرد والمنظمة ولقد قسمها الباحثين وفق عدة معايير نذكر منها:
 - ✓ حسب نوع و محتوى التكوين: هدف تغيير اتجاهات المتكويين و توجهاتهم و آرائهم و تهيئتهم لتقبل آراء و ظروف جديدة، هدف تقديم المعرفة و توسيع مدارك المتكويين، هدف تنمية المهارات و القدرات.
 - ✓ حسب درجة و كثافة و مستوى التكوين: هدف التلمذة و ذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها، هدف رفع مهارة الأداء، هدف السيطرة و التفوق.
 - ✓ حسب المدة التي يغطيها التكوين: أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة و سريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية .و يشير احد الباحثين إلى ضرورة صياغة

¹ عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص 67

² - عبد الكريم احمد جمال، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والبحث، 2016، ص15-16

الهدف التكويني في صورة سلوكية محددة و أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكون، و بأهداف المنظمة التي يعمل بها، و بأهدافه الشخصية . كما أوضح أن أهداف التكوين تتجمع في ثلاث فئات هي:

- 1- تنمية المهارات و المعرفة بالعمل .
- 2- نقل المعلومات .
- 3- تعديلا لاتجاهات.

كما صنف احد الباحثين أهداف التكوين في ضوء أربعة معايير ضوء كالتالي:

1. **أهداف التكوين العادية:** و تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر و تشتمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلومتهم الأساسية، و تهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.
2. **أهداف التكوين لحل المشكلات:** و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تشور في العمل و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء، و يمثّل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم و ظروفه و قدرة على التشخيص و التحليل ثم براعة في التصميم.
3. **أهداف تكوينية ابتكاريه:** و تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد، و تعد أعلى مستويات المهام التكوينية و تستهدف تحقيق نتائج إبداعية و ابتكاريه لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.
4. **أهداف تكوينية شخصية:** و هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات، و تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق و تكامل بحث يمهّد بعضها لبعض و يكمل بعضها البعض الآخر. ولقد أشار احد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة و يقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.

المبحث الثاني: خطوات التكوين

المطلب الأول: تحديد وتصميم الحاجات التكوينية :

الفرع الأول: تحديد الحاجات التكوينية¹

(1) مفهوم الحاجات التكوينية:

يتمثل بالفرق في المستوى المعرفي أو المهارات المصوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي العمل.

و السؤال المطروح الآن هو: متى تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية؟

• تحتاج إليها في الظروف التالية:

- ✓ تهمة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها.
- ✓ النقل و الترقية.
- ✓ تخطيط المسار الوظيفي للفرد .
- ✓ استحداث وظائف أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.
- ✓ إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل .
- ✓ ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم .
- ✓ تطوير المناخ التنظيمي بالمنظمة.

(2) مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية :

تتمثل مصادر الاحتياجات التكوينية في ثلاث مصادر هي:

- أ. تحليل التنظيم.
- ب. تحليل العمل .
- ج. تحليل الفرد.

أ- تحليل التنظيم:

- إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:
- ✓ دراسة وتحليل المنظمة الحالية والمستقبلية.
 - ✓ دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

¹مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 241-242.

✓ دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التكويني، بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى تكوين وإدارة من الإدارات، و ما هو نوع التكوين المطلوب؟

كما يهدف إلى تحليل ودراسة مؤشرات الجوانب التنظيمية وتمثل هذه المؤشرات التي تعبر عن النشاط العام، كمعدلات الكفاءة الإنتاجية، والربحية، والتكلفة، والجودة، ومردود رأس المال... الخ. كما يشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تؤدي إلى مستوى استخدام الموارد البشرية كإنتاجية العمل، وعبء العمل، ودوران العمل... الخ.

ب - تحليل العمل

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة القيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية :

- ✓ توصيف الوظيفة الحالي.
- ✓ التغيرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل .
- ✓ أهداف الوظيفة.
- ✓ الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشياً مع التطورات.
- ✓ معدلات الأداء الحالية مقارنة بمعدلات النمطية.
- ✓ أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه

ج- تحليل الفرد:

ويقصد به دراسة الفرد بالعمل من حيث:

- ✓ مستوى المهارة.
- ✓ اتجاهاته.
- ✓ سلوكه.
- ✓ المستوى المعرفي والفكري.
- ✓ القدرات الإبداعية.
- ✓ مؤهلاته- خبراته.

✓ الخصائص الشخصية.

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التكوين أما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو إكساب الفرد مهارات جديدة.

الفرع الثاني: تصميم البرامج التكوينية¹

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع وأساليب التكوين ، و المدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة.

فيجب أن يصمم برنامج التكوين لحل مشكلة حالية أو مستقبلية و التغلب على فجوة القصور، و إعداد العاملين لمسؤوليات ووظيفة عامة و محددة في المستقبل، حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج التكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات و المعارف و الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة.

و لنجاح هذه العملية التكوينية لا بد من واقع البرنامج أن يكون مدركا لمستويات المتكويين و اتجاهاتهم ، و الوقت المتاح لتنفيذ مختلف نشاطات التكوين ، كما يجب أن يراعي تلبية للحاجيات و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية، و مراعاة الخصائص النفسية و الاجتماعية و المنية للمتكويين و استعدادهم و رغبتهم في التكوين.

تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية العناصر التالية:

✓ **تحديد الأهداف المراد تحقيقها** : فالأهداف هي نتائج مقررة مسبقا توضح المرغوب إحداث من التغيرات في أداء الفرد و اتجاهاته.

✓ **وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطي البرنامج التكويني و المدة الزمنية له**: ويقصد بالبرنامج

التكويني المواضيع التي سيتم التدريب على و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية.

✓ **اختبار أسلوب و طرق التكوين المناسبة** من محاضرات، ندوات أو حلقات البحث التطبيق العملي،

فاختبار أسلوب التكوين يعتمد على عدة عوامل أهمها:

1- **الهدف الذي يسعى التكوين تحقيقه** : فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستوجب أساليب تختلف عن تلك التي تستخدم في البرامج التي تهدف إلى تطوير الاتجاهات.

2- **المستوى الوظيفي للفرد** : فالأساليب التكوينية التي قد تناسب تدريب المديرين أو المشرفين في

مستويات الإدارة الإشرافية قد لا تتناسب بضرورة مع تكوين المديرين في المنصب العليا أو الوسطى.

3- **المادة التكوينية** : ذلك أن التكوين على اتخاذ القرار يستدعي أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على

العلاقات الإنسانية.

¹ بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية، مذكرة الماجستير، جامعة، 2013/2014، ص 41-48.

- **تحديد ميزانية التكوين :** حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين و هذا يؤثر في تعديل محتوى البرنامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف، و المؤسسة مجبرة على المحافظة على التوازن بين النفقات قصيرة الأجل و إستراتيجية التكوين المتبعة.
 - **تحديد المؤسسة التكوينية :** ذلك أن نجاح العملية التكوينية يتوقف على مدى سلامة القرار المتخذ وتشكيل هيئة التكوين، فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر فعالية و أقرب إلى النجاح و ندرك مما تقدم بأن برامج التكوين تعد من العناصر الأساسية للعملية التكوينية التي تتطلب اختيار المعلومات من أجل الارتفاع بمستوى الأفراد مما يستوجب تخطيط علمي جيد لهذه البرامج.
- المطلب الثاني: تنفيذ برامج التكوينية¹**

مرحلة التنفيذ بعد الانتهاء من مرحلة التصميم تأتي مرحلة تنفيذ ما تم تصميمه أي تكوين الأفراد انطلاقاً من الخطة التي تم إعدادها سابقاً .

عملية تنفيذ التكوين هي عبارة عن وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق.

وعملية تنفيذ البرامج التكوينية تتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات يشترك فيها فريق متكامل يعمل بتنسيق وبترباط وتوافق كامل وهكذا يكون وفقاً لغاية واحدة وهي تحقيق أهداف خطة البرنامج التكويني يتكون هذا الفريق من مدير التكوين ومصممي ومديري برامج التكوين ومساعدتي تقنيات التكوين.

الفرع الأول: تحديد المكان و الزمان للتكوين

يعتبر تحديد المكان و الزمان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء التكوين من أجل تحقيق أهداف البرنامج و ضمان فعاليته و الوصول إلى رفع الإنتاجية.

أولاً: تحديد مكان التكوين:

إن لاختيار مكان التكوين دوراً لا يمكن إهماله في نجاح عملية التكوين، حيث تقرر المؤسسة اختيار المكان المناسب لعقد هذا البرنامج التكويني سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و يكون هذا الاختيار على أسس صحيحة و موضوعية تضمن مساعدة المتكويين على التركيز ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجيات معينة عند مجموعة من العمال في المؤسسة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المؤسسة نفسها، و ذلك لأن هذه الأخيرة هي موقع العمل، الأمر الذي يضيف على التكوين الطابع العملي و هناك برامج تكوينية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المؤسسة، مثل هذه البرامج تنعقد في الجامعات و معاهد متخصصة في التكوين، و قد يتقرر أيضاً أن ينعقد البرنامج خارج الوطن إذا تطلب الأمر ذلك ، مع وضع بعين الاعتبار التكلفة العالية

¹نورا هاني إسماعيل، تقييم الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء منشآت العامة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2004/2005، ص 42.

لمثل هذه البرامج كما أن التصميم الداخلي لقاعات التكوين يلعب دورا هاما في نجاح العملية التكوينية، و يجب أن تتميز هذه القاعات بالمواصفات الفنية و الصحية المناسبة، و تكون كافية لإعداد المتكويين، و يجب أن تتوفر فيها المساعدات التكوينية الضرورية لعرض و شرح البرنامج التكويني .

و بهذا يجب أن يكون مكان التكوين ملائما و مريحا و مشجعا على الحضور، بحيث تتوفر فيه جميع الوسائل و الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج، و أن لتحديد المكان ارتباطا وثيقا بنوع البرنامج و طبيعته.

ثانيا : زمن التكوين (الوقت):

يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في

تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير و التنفيذ، إذ أن فترة التكوين تختلف باختلاف الهدف المرجو من التكوين و طبيعة البرنامج و أسلوب التكوين المتبع، و يقوم مصمم البرنامج ببرمجة التكوين، تقرير عدد الأيام المخصصة للتكوين، و عدد الساعات التكوينية اليومية و أوقاتها. و مما لا شك فيه أن للجدولة الزمنية عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

✓ القضاء على التضارب في ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.

✓ التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه.

✓ مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق، نظرا لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع التقليدي بين التنفيذيين و الاستشاريين.

✓ التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة ضغط العمل الخاص بالجرد و العمليات الحسابية.)

✓ إحداث درجة عالية من التنسيق بين المتكويين في الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنجاح الأخرى.

و يتحدد موعد البرنامج التكويني طبقا لارتباطات المتكويين و مهام وظائفهم، و التي تختلف في الحجم و درجة السرعة المطلوبة في إنجازها باختلاف أشهر السنة و المواسم. فإذا كان البرنامج التكويني سيعقد داخل المؤسسة، فيجب مراعاة أوقات المتكويين في هذه المؤسسة، و حجم أعبائهم، و مواعيد الانجازات، فقد يكون الإقبال على التكوين ضعيفا مثلا إذا كان البرنامج يسبق إجازة طويلة نسبيا، كالإجازة السنوية، فقد يكون الموظف مشغولا بالإعداد لإجازته، أو قد يزدحم جدول له بأعباء لا بد أن ينجزها قبل إجازته، و بالتالي لا يتوفر عنده الحافز للتكوين، لهذا فإن تحديد وقت التكوين المناسب يعتبر عاملا من عوامل نجاح البرنامج التكويني.

الفرع الثاني: تحديد موضوعات برنامج التكوين

يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد محتويات برنامج التكوين وموضوعاته التي سيتم تكوين الأفراد عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي و المنهجي لهذه الموضوعات والترابط فيما بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات و الأفكار المراد تلقينها للفرد المكون.

الفرع الثالث: توفير المستلزمات اللازمة للتكوين:¹

يقع على عاتق الإدارة أن تقوم بتوفير كافة المستلزمات التي تحتاجها العملية التكوينية :

✓ **قاعات التكوين:** يجب أن يتم توفير القاعات المناسبة و اللازمة لأداء أنشطة التكوين ويجب أن تحتوي هذه القاعات على الاحتياجات اللازمة كالمقاعد والمناضد و الإضاءة و التهوية ،ويجب أن تنظم هذه الأشياء وترتب بطريقة معينة، لأن الطريقة التي تنظم بها لها تأثير على توصيل المعلومات اللازمة و استجابة المتكويين لهذه المعلومات .

- ✓ توفير الأدوات التي تساعد على إيصال المعلومات والشرح. كالحرائط والأفلام... الخ
- ✓ توفير المراجع اللازمة وإفساح المجال أمام المتكويين إطلاع عليها خلال فترة التكوين.
- ✓ توفير خدمات معينة للمتكويين كوجود آلات التصوير و أماكن للاستراحة.

الفرع الرابع: المتابعة اليومية لبرنامج التكوين

تهدف متابعة التكوين إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يتم كما هو مخطط له، لذلك تقوم الإدارة بمتابعة البرنامج خطوة خطوة .

وتتضمن عملية المتابعة مراقبة نظافة قاعة التكوين بشكل مستمر، ومراجعة المادة العلمية وتقديمها للمتكويين في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تأمين الأدوات المساعدة اللازمة للمكون لإيصال المعلومات بشكل جيد للمتلقين و العمل على توفير سبل الراحة للمتكويين بشكل دائم، وتساعد عملية المتابعة اليومية على حل المشاكل الطارئة التي من الممكن أن تعترض سير البرنامج بشكل سريع، كتوفير الاحتياجات الإضافية التي قد يحتاجها المكون ، وإصلاح المكون الأجهزة التي يتم التكوين عليها في حالة تعطلها ، مع إجراء الصيانة المستمرة لها والعمل على حل المشاكل التي قد تنشأ بين المتكون والمكون .

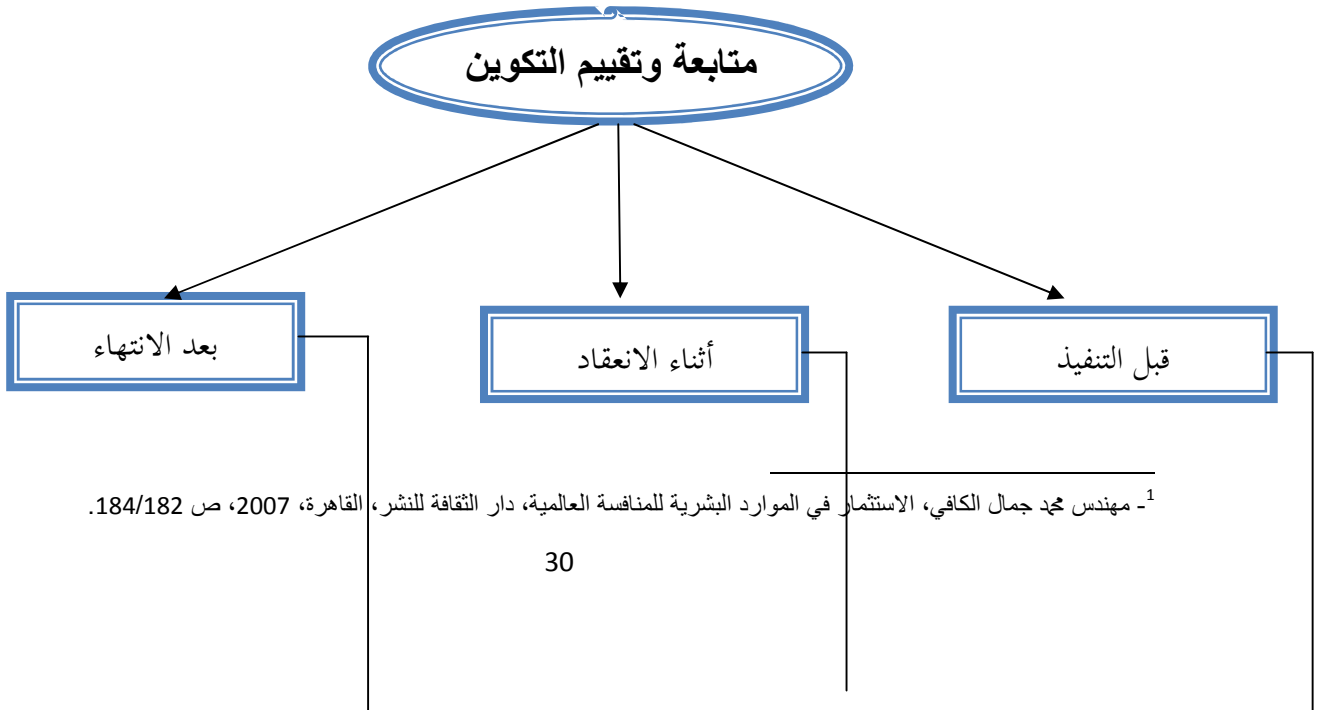
¹عبادي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

المطلب الثالث: متابعة وتقييم التكوين¹

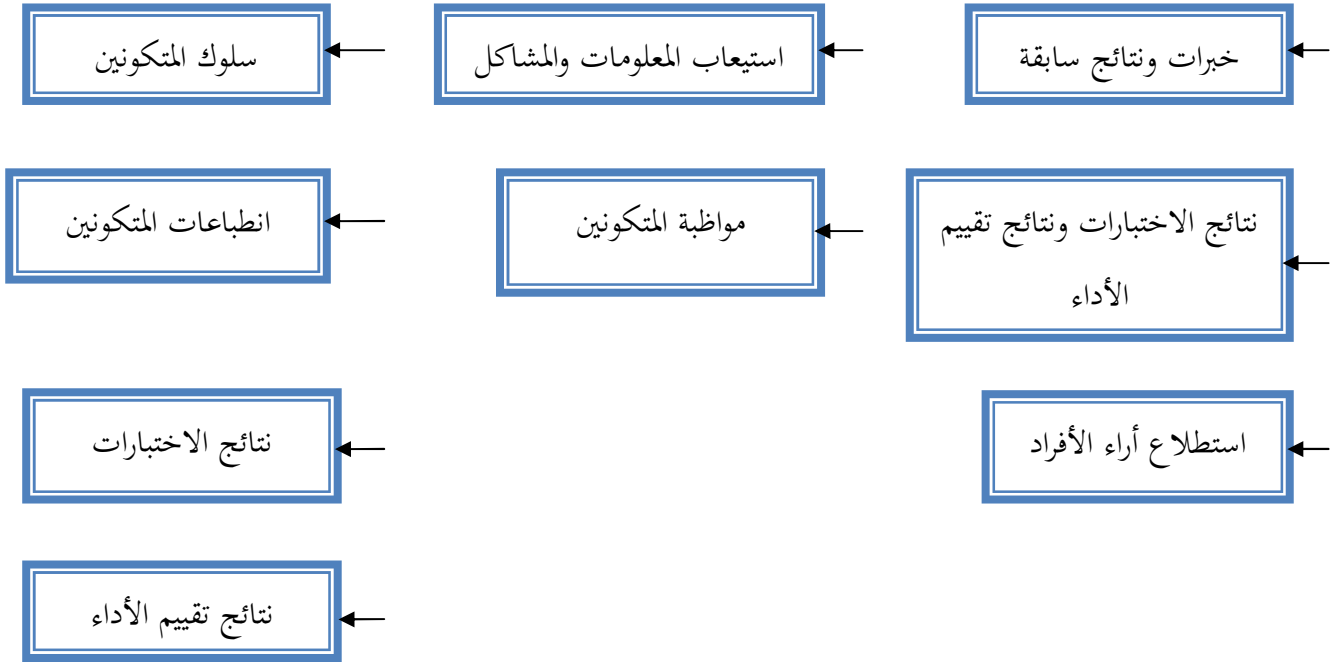
من الأهمية بمكان العمل إن تقوم الإدارة المعنية بالتكوين بمتابعة برامج التكوين للتأكد من إن التكوين قد حقق أهدافه، وهذه المرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة تخطيط، وتنفيذ التكوين. فالتكوين يمثل تكلفة، ومن الأهمية أن تتأكد الإدارة من أن هناك عائد من التكوين يفوق التكاليف التي أنفقت عليه، علما بأن قياس التكلفة والعائد بالنسبة للتكوين ربما يصعب أحيانا، فبعض المزايا يصعب قياسها كما في حالة قياس تغير الاتجاهات.

وشكل التالي يوضح ملخصا لطرق ومتابعة وتقييم التكوين:

الشكل رقم 01: طرق ومتابعة وتقييم التكوين



¹- مهندس محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007، ص 182/184.



المصدر: مهندس مُجّد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007، ص 182.

1- تقييم التكوين قبل تنفيذ

يتم تقييم التكوين هنا عن طريق تحديد الاحتياجات التكوينية وأهداف التكوين من خلال ما يلي:

- ✓ استطلاع آراء الأفراد حول التدريب الذي يمكن أن يفيدهم، وموضوعاته وتوقيته والفترة الزمنية الملائمة، وآراء رؤسائهم ومرؤوسيههم.
- ✓ تحليل نتائج تقييم الأداء، بالإضافة لإجراء اختبار وتمارين تكشف عن المعلومات التي توجد عند الأفراد، وتلك التي تنقصهم، وتعتبر هذه الاختبارات والتمارين بمثابة تحديد المستوى للمتكويين لوضعهم في الدورات التكوينية الملائمة.

✓ استعراض نتائج التكوين السابقة، والمزايا التي حققها الفرد للاستفادة منها والمشكلات التي وجهت إليه للعمل على التغلب عليها.

2- تقييم التكوين أثناء انعقاد التكوين

تقوم إدارة التكوين بالمتابعة المستمرة لعملية تنفيذ برنامج التكوين للتأكد من ارتفاع المستوى عمليات التنفيذ من حيث مدى مواظبة أعضاء هيئة التدريس، ونسبة حضور المتكويين، ومدى قبول المتكويين للبرنامج واستيعابهم للمعلومات التي تم تدريسها، والوقوف على حل المشكلات التي تقع أثناء التنفيذ.

3- تقييم التكوين بعد انتهائه:

يتضمن تقييم التكوين بعد انتهائه أربعة أبعاد أو مستويات هي :

✓ **رد فعل المتكويين:** أي انطباعهم عن برنامج التكوين، ووجهات نظرهم نحوى المواد والمكويين وأساليب التكوين، ويتم جمع هذه المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء التي توزع على المتكويين عقب انتهاء التكوين، ومن خلال المناقشات التي تتم بعد انتهائه أيضا أثناء الاحتفال بانتهاء البرنامج التكويني ومن خلال المقابلات.

✓ **التعلم:** أي المعلومات والمهارات والأفكار والمفاهيم والنظريات والاتجاهات التي حصل عليها المتكويين عن طريق الاختبارات و التمارين والتجارب والفعالية في العمل. و تعتبر أفضل طريقة هنا هي أن يعطي المتكوي اختبار قبل التكوين، ونفس الاختبار بعده، وتجربة عملية قبل وبعد التكوين حتى يقاس الفرق وبالتالي الأثر الذي يحدثه التكوين

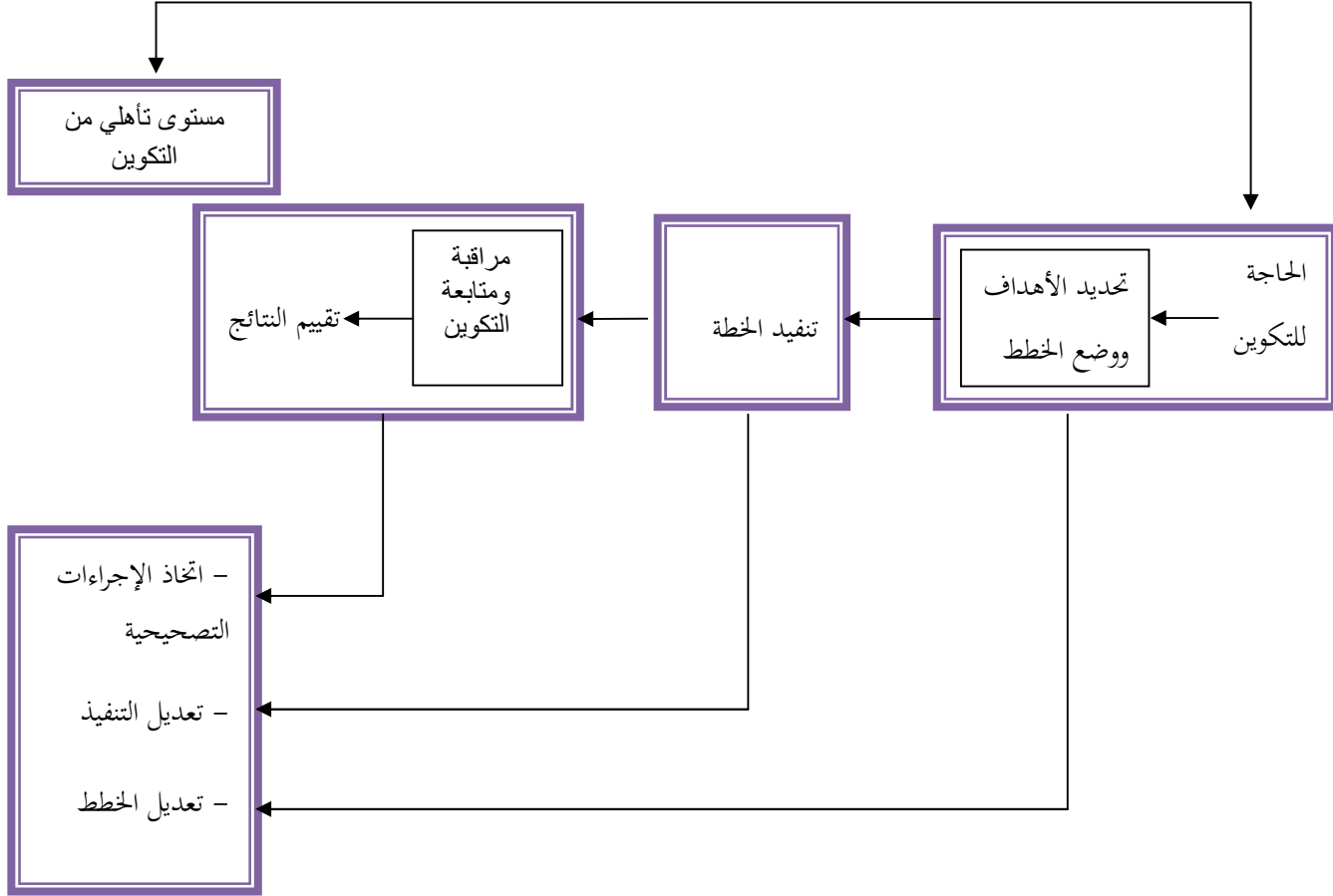
✓ **سلوك المتكويين بعد التكوين:** وهو أصعب قياسا من رد الفعل والتعلم، ويتم عن طريق المشاهدة الفعلية للمتكويين قبل التكوين، وبعده عن طريق رؤسائه المباشرين، حتى تجرى المقارنة بين السلوكيين ، ومن ثم يمكن الاستدلال على تحقق الأهداف لدى المتكويين.

✓ **أداء العامل لوظيفته بعد انتهاء التكوين النتائج:** وهنا يكمن أداء المتكويين من خلال العديد من المؤشرات أهمها: التطوير، الإنتاجية، الجودة، التكلفة ونسبة الفاقد العام، والمبيعات ومعدلات التأخير، والغياب، ويلعب المشرف المباشر الدور الأكبر في قياس أداء المتكويين

ومن الأهمية جمع هذه المعلومات قبل التكوين لمقارنتها بنفس المعدلات بعد التكوين، حتى يمكن قياس الفرق بين الحالتين من خلال الاعتماد على السجلات قبل التكوين وبعده.

ويمكننا تلخيص مراحل و عمليات التكوين طبقا لشكل التالي:

الشكل رقم 02 : مراحل و عمليات التكوين



المصدر: مهندس مُجّد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007، ص 183.

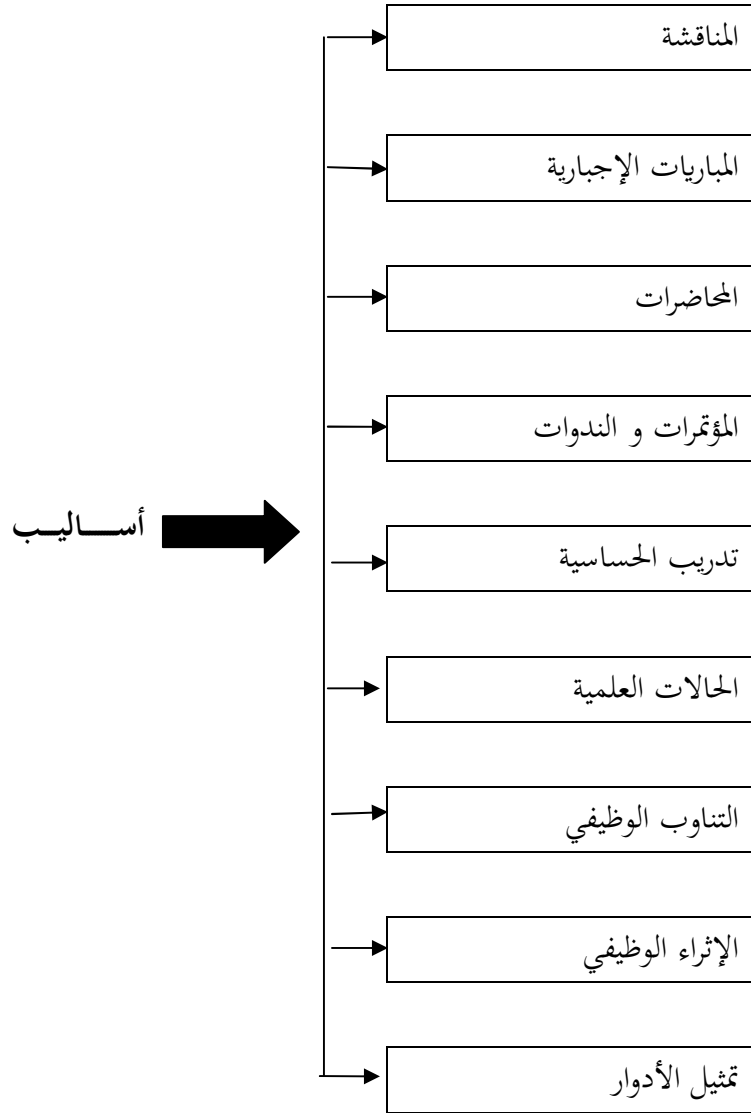
المبحث الثالث: أساليب و نظام التكوين

المطلب الأول: أساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين و الأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف

خبراتهم وثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة . ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي:

الشكل رقم 03 : أساليب التكوين المختلفة



المصدر: مهندس مُجد جمال الكايني، الاستثمار في العنصر البشري للمنافسة العالمية، دار التفافة لنشر، القاهرة، 2007، ص 174.

1- أسلوب المحاضرة¹:

يقوم المحاضر المختص في موضوع التكوين بتزويد المكون أو المتكونين بمعلومات نظرية أساسية حول ذلك الموضوع أو الإجابة على استفسار و تساؤلات المتكونين لكن لهذه الطريقة جملة من الايجابيات و أخرى سلبية نلخصها فيما يلي :

¹مصطفى يوسف كايني، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

أ. سلبيات المحاضرة :

- تعتمد على مستوى المحاضر جيدا كان أم سلبيا.
- معلومات أحادية الجانب.
- من سهل فقدان المعلومات أو تداخلها.

ب. إيجابيات المحاضرة:

- معلومات ضخمة وقد تكون دقيقة.
- سهولة الاستخدام.
- قليلة التكلفة وقد تكون أرخص من الطرق الأخرى، لذلك تكون من أكثر الطرق شيوعا.
- منظمة لها بداية محددة و نهاية محددة

2- أسلوب المناقشة:

وتقوم على إشراك رجال الأفراد المتكونين في المناقشة و إبداء الرأي في الموضوعات المطروحة، اما إيجابياتها وسلبياتها فنذكر بعضا منها فيما يلي:

أ. سلبيات المناقشة:

- إمكانية الخروج عن مسار الموضوع.
- تستغرق وقت طويل.
- تحتاج لمكون مؤهل للحفاظ على مسار الموضوع.

ب. إيجابيات المناقشة:

- تشرك أكبر عدد ممكن من متكونين.
- توليد أفكار كثيرة.
- تكون فيها التعابير فيها أكثر صراحة.

3- الحالات العملية:¹

الحالة العملية هي مجموعة من المعلومات جمعت من الواقع مشكلة تواجه المنظمة وتتطلب اتخاذ قرار بشأنها، من خلال مشاركة المتكونين في مناقشتها و التوصل إلى حل لها. و الهدف من الدراسة الحالات العملية هو تنمية القدرات المتكونين وصولا إلى اتخاذ القرارات المناسبة. و تعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التكوين إذا أحسن تطبيقها.

أ. سلبيات الحالات العملية:

¹ مهندس محمد جمال، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

- يتطلب إعداد مجهود كبير و خبرة من جانب المكون عند مراعاة عدم أخذها من المنظمات الأجنبية للمتكون.

- صعوبة احتواء الحالة على جميع الحقائق و البيانات الضرورية للوصول إلى حل سليم.

- عدم كفاية الوقت لدراسة الحالة جيدا مما يؤدي إلى اقتراح حلول سريعة غير كاملة.

ب. إيجابيات الحالات العملية:

- تشجيع المتكويين على دراسة الحقائق و التمييز بين الأمور الهامة و الغير هامة و العلاقات القائمة بينها.

- ناسب مع المبادئ السليمة للتعلم حيث يشارك المتكويين في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة.

- الواقعية فهي وصف للمواقف التي تواجه المتكويين أثناء عملهم مما يوفر لهم الدافع و الاهتمام.

4- تمثيل الأدوار:¹

في طريقة تمثيل الأدوار يتناول المتكويون بالبحث بعض المشاكل تقريبا بالطريقة نفسها التي تتبع في دراسة الحالة، فيما عدا أن هناك عددا من الأشخاص يلعبون أدوارا مختلفة، و عادة ما يعطي الأفراد في هذه الطريقة بيانا مختصرا عن نوع الدور الذي سوف يقومون به. و تتمثل قيمة هذا النوع من التكوينات في أنه من الممكن أن يلقي الضوء على وجهة نظر مختلفة، على سبيل المثال في عملية التكوين الخاصة بالعلاقات الصناعية من الممكن أن يلعب أحد المتكويين دورا مندوب النقابة، و العكس بالعكس. و على الرغم من أن هذه الطريقة تساعد في فهم أدوار الآخرين، فإنه غالبا ما يؤدي هذا المنهج إلى إخراج الممثل المحبط الكامن بداخل كثير من الأشخاص ويكون الاشتراك في مثل هذا الموضوع بالنسبة لهم بمثابة نوع من الاستمتاع على الجانب الآخر، فإن هناك أشخاصا آخرين يشعرون بالكبت و الحرج بسبب هذه العملية.

وعلى ذلك فحتى تكون عملية تمثيل الأدوار ذات قيمة فإنه يجب التعامل معها بجدية، وذلك على الرغم

من أنه يحدث في بعض الأحيان أن يأخذها بعض الأشخاص بجدية أكثر من اللازم مما يترتب عليه إزعاج أشخاص آخرين.

5- المباريات الإدارية:²

¹باري كاشواي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

²أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 344.

المباريات ماهي إلا حالة كبيرة لحجم تشمل على إبعاد متكاملة للمشكلة ويتطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباريات ويتصرف ويتخذ قرارات في الضوء ما هو متاح لهم من معاملات فقط تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة اللادارية والمشاكل التسويقية من التسعير ومنافذ بيع ... الخ والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج، وخطوط الإنتاج، وتدفق الخدمات، وصياغة سياسات من تخطيط قوى عاملة، والاختيار، والتعيين، والتكوين، والأجور، والحوافز ويلاحظ انه محاولة مجموعة من الدارسين حل أو اتخاذ قرارات أحد الجوانب ينتج تأثير يمس جوانب الأخرى وبالتالي فان المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

6- المؤتمرات والندوات:¹

أ. **المؤتمرات:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء وتعتبر هذه المؤتمرات الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العلي بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض تجارب والخبرات مختلفة للأعضاء.

ب. **الندوات:** بموجب هذه الطريقة مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة من الاستفادة من آراء الآخرين حيث يفيد التقرير كل مشترك بعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من الجانب كافة الأعضاء.

7- تدريب الحساسية:²

ويطلق على هذا الأسلوب أيضا تسمية تنمية الأحاسيس والمشاعر Sensitive training وهي الترجمة الحرفية لتسمية باللغة الانجليزية، وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتكوين في مجال العلاقات الإنسانية، ويرتكز على أساس تنشيط الجانب الشعوري، والتعليم والانفعالي لدى المتكون حيث يقوم، المتكون- بوسائل وأساليب مختلفة - على خلق جو من الصراحة و المنافسة بين المتكونين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا يشجع الأفراد المتكونين على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية و تصرفات زملائهم الآخرين ضمن وجود المجموعة والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبغيره، وتقبل انفعالاتهم، والتقليل من حالة الانفعالات في المشاعر، ورفع مستوى تفهمهم للآخرين وتحسين علاقاته الإنسانية مع زملائه الآخرين.

¹ صلاح دين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

8- التناوب الوظيفي:¹

يقصد بالتناوب الوظيفي بانتقال الفرد من عملية إلى أخرى والغرض من ذلك التنقل الجغرافي وهذا أن يتقن الفرد عدد من العمليات المتشابهة، ويتعرف على علاقة وظيفته روابط العمل بين قسمه والأقسام الأخرى بالمؤسسة، وهذا كذا يعد التناوب الوظيفي إذا كان التوسع الوظيفي بنوع أعباء العامل وواجباته فان التناوب الوظيفي ينوع مكان العمل.

9- الإثراء الوظيفي (التوسع الوظيفي):

يعمل الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الفرد وتكبير مهامه من خلال إسناد مسؤوليات جديدة إلى المسؤولين إلى يتضمنها عمله مستهدفا زيادة إنتاجية الفرد وارتفاع درجات رضائه وتنويع مهارته وإفادته من فرص الترقى المفتوحة أمامه.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين:²

إن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأفراد المترابطة والمتفاعلة فيما بينها حيث يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة ولازمة للنظام التكوين نجد هذا الأخير يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة فالتكوين ليس نظاما فقط بل بالغ التعقيد يتكون من عناصر ترتبط معاني تكامل وثيق ومن أهم العناصر التي يتكون منها النظام نجد:

- ✓ المدخلات .
- ✓ العمليات.
- ✓ المخرجات.
- ✓ التغذية العكسية مخزن العمليات .

1- المدخلات و تشمل:¹

¹مهندس محمد جمال الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 179.
²مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

أ. مدخلات إنسانية: وتتمثل في قدرات الأفراد و رغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ،أي أن المدخلات الإنسانية تتكون من كل الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين و متكونين وإداريين وفنيين ومساعدين ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية.

ب. المدخلات المادية وهي:

- ✓ أماكن التكوين.
- ✓ وسائل التكوين و المساعدات التكوينية .
- ✓ مستلزمات التكوين.
- ✓ الميزانية التكوينية.

2- العمليات:

يتم من خلال انجاز العملية التكوينية وتشمل العناصر التالية :

- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ تحديد الأهداف التكوينية.
- ✓ الموضوعات التي يشمل عليها البرنامج التكويني.
- ✓ تصميم البرامج التكوينية.
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية.
- ✓ متابعة البرامج التكوينية.

3- المخزونان وتتمثل ب:

- ✓ زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتكونين من خلال التكوين.
- ✓ صقل المهارات الحالية .
- ✓ إكساب الفرد مهارات جديدة .
- ✓ إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الأفراد.
- ✓ نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتكون عليها الفرد.

¹علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة، الرياض، ص 32.

4- مخزون العمليات:

ويعتبر مركز لتجميع المعلومات عن العملية التكوينية أي الذاكرة لمنظومة التكوين وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التكويني الموازي الوظيفي للفرد.

المطلب الثالث: شروط فعالية النظام:¹

الفرع الأول: شروط التكوين الجيد:

- هناك عوامل هي بمثابة مبادئ سيكولوجية يجب أن يراعيها كل من المعلم والمتعلم، كل من المكون والمتكون حتى يتم التكوين في أقصر وقت و بأقل جهد ممكن و أغلب هذه العوامل أو المبادئ يدور على:
- ✓ صلة التكوين بدوافع المتكون و بواعثه
 - ✓ موقف المكون من حيث قدرته على الحفز و على الإيضاح و التفهيم وعلى رشاد المتكون.
 - ✓ طريقة التكوين.

1- التكوين و الدوافع :

يتعلم الإنسان إذا أراد أن يتعلم و إذا كانت لديه القدرة على التعلم و إذا أتاحت له الفرصة للتعلم، و إذا قدم له النصح و الإرشاد. غير أن القدرة و الفرصة و الإرشاد لا غناء فيها إن لم يكن لدى المتعلم ما يدفعه إلى التعلم . فالدوافع شرط ضروري لكل تعلم، و كلما كان الدافع قوياً زادة فاعلية التعلم . و قد أدى إهمال الدوافع و الميول في ميداني التربية و الصناعة إلى نتائج سيئة بل خطيرة، منها استخدام المتعلم قدراته إلى أدنى حد، أو استخدامها استخداماً عقيماً، و منها مسارعة التعب و الملل إلى نفسه.

فالموظف الذي يوعد بالترقية إلى درجة أعلى إذا ظفر بشهادة معينة في دراسة ما فإنه ينكب على الدراسة حتى يتمها في وقت قصير .والفتاة التي تصبو أن تشغل وظيفة سكرتيرة سرعان ما تتعلم الكتابة على الآلة الكاتبة، و تلخيص ما يملي عليها في بضعة أسابيع . و دون هذه الدوافع الخاصة قد يتهاون الموظف أو الفتاة فلا يتعلمان ما تعلماه إلا بعد عدة سنين . من أجل هذا يتعين علينا أن نشرح للعامل أهمية التكوين له في تقدمه و ترقيه و ما يعود عليه من فوائد منه . كذلك يجب أن لا نضع أمامه في أوائل تكوينه هدفاً بعيداً، أو تكليفه القيام بأعمال صعبة أو معقدة حتى لا تثبط همته و يفتر اهتمامه، بل يجب أن نتدرج في التكوين على حسب طاقته. و من الدوافع و البواعث القوية على التعلم:

- ✓ معرفة المتكون مدى تقدمه.

¹ شيباني فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 66-68

✓ الثواب و العقاب.

✓ المنافسة

2- موقف المكون :

يجب أن تتوفر في شخصية المدرب بعض الخصائص، منها:

أ. قدرته على الإيضاح و التفهيم :

دَلَّ التجريب على أن المادة التي يراد تعلمها و التدرب عليها متى كانت مفهومة و ذات معنى كان تعلمها أسرع و أدق و كانت أعصى على النسيان.

ب. الإرشاد أثناء التكوين :

ثبت بالتجربة أن التكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، بل أن الرغبة في التعلم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منه، من دون إرشاد. ذلك أن المتكون إن تُرك وشأنه قد يصطنع طرقًا عقيمة خاطئة أو تحتاج إلى بذل كثير من الجهد و الوقت .

ولقد حدد أحد الباحثين مجموعة من الوصايا للمتكون تتمثل فيما يلي:

✓ إذا كنت تبحث عن الاتصال بوضوح .

✓ إذا كنت فعلا تستطيع الاستماع للمتكونين.

✓ إذا كنت تحتفظ في ذهنك بالأهداف المتوخاة.

✓ إذا كنت تعرف اختيار الطرق والتقنيات الأكثر ملاءمة كي تصل إلى الهدف.

✓ إذا كنت تراعي تجديد معارفك.

✓ إذا كنت محيط بمكونين تستطيع إخراج المهم.

✓ إذا كنت تستعمل الدافعية كوسيلة للتكوين.

✓ إذا كنت تسير بفعالية المصادر.

✓ إذا كنت في وسط ونهاية التكوين تحرص على تقييم حصتك.

✓ إذا كنت تهتم وتحترم القواعد الأخلاقية في مهنة المكون.

إذن أنت بالفعل مكون

لكي يكون النظام فعالا يقترح جون سون و كاست و روزونزوي خمس خصائص تجعل النظام يحقق

أهدافها و هي كالتالي¹ :

¹ محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

- ✓ **البساطة** : ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا و فعالا, بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة و فعالية النتائج من خلال وضوح الهدف، تحديد أدوار المكون والمتكونين، و ظرف تقسيم الأداء...
- ✓ **المرونة** : و هي القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات حيث يستوعب النظام التغيرات التي تحدث في المدخلات أو الظروف البيئية ، و أن يكون لديها الوسائل لتمكنهم من التكيف.
- ✓ **الثقة** : تتوافر الثقة عندما يكون هناك توازن في العمليات ، ففي برنامج اتخاذ القرار لابد من إعطاء مناهج معينة و استخدام طرق ووسائل محددة ، حتى يتمكن المتكونين من أخذ المهارات و المعارف من أجل اتخاذ القرار.
- ✓ **الاقتصاد** : يكون النظام فعالا إذا اقتصر على الأشياء الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوين.

خاتمة:

من خلال تطرقنا إلى التكوين استخلصنا انه يعتبر من بين أهم العمليات التي تطور و تنمي الموارد البشرية، حيث أصبح له دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث، لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل، و ذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم هذا من جهة، و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من جهة أخرى، و هذا كله يعود بالنفع على المنظمة و الفرد و المجتمع.

تمهيد:

يشكل الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف المسند إلى الموظف، حيث يمكن التأكد باعتباره مؤشر على درجة تحقيق و إتمام المهام من مستوى العمل جانب كميته والتي تعبر عن مقدار العلاقات العقلية والنفسية والجسمية و الوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف و كذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل، عن مستوى الأداء هي عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص و نقاط الضعف وضبط الاحتياجات التكوينية، الواجب التخطيط لدعمها لتصميم برامج تكوينية لسد العجز و تحسين مستوى الأداء مستقبلا إن استعمال تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى الموظف من جهة ومستوى المؤسسة وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال اللازمة الواجب إنجازها بغية تخطيط وتحديد الأهداف المسطرة في ظل نتائج التقييم الصحيحة مبنية على أسس تخدم أهداف المؤسسة و الموظف على حد سواء وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول الأداء، أنواعه و منهج التميز فيه وطرق تقييمه، أما المبحث الثاني الأداء البنكي.

تقييمه وطرق أنواعه المبحث الأول: الأداء،

عليه الضوء تسليط زيادة إلى الباحثون يسعى التي المفاهيم من الأداء مفهوم يعتبر تهدف المؤسسات فكل المؤسسة نوع كان ومهما المنظوم العمل على مباشر تأثير من له لما عنها ويمكن التعبير أفضل، نتائج به لتحقيق القيام يجب ما وتحديد الأداء تحسين إلى الأداء. لتحسين المديرين قبل من اتخاذها الواجب بإجراءات

الأداء مفهوم: الأول المطلوب

عنه في اللغة **Performare** اللغة الفرنسية يختلف مفهوم كلمة الأداء لغويا: في حيث يستعمل في اللغة الفرنسية للتعبير عن المفخرة أو **Performance** الانجليزية الخاصة الاستثنائية للعمل المنجز، بينما في اللغة الانجليزية فيعني الانجاز ويمكن اعتبار الأداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة و الجهد من جهة و ما حققه العامل من جهة أخرى.¹

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء و كثرة استعماله خاصة في لبحوث التي تتناول المؤسسة، لم يؤدي إلى توحيد وجهات النظر حول مدلوله، إذ قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام، و من هذا المنطلق فإن الأداء كمفهوم اقتصر عند الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره، ومن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا و أحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، و بعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية إلى تحققها المؤسسة كما يتضمن معلومات أخرى كمقياس الحوادث و معدلات الدوران و التأخيرات.²

أما بالنسبة لأحمد صقر عاشور هو: قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.³

لتحقيق الأهداف استخدام أفضل المتاحة الموارد استخدام كفاية من أنه التأكد على عرف لقد لإعادة توجيه التصحيحية القرارات واتخاذ ، الأداء جودة مدى دراسة من خلال المخططة منه.⁴ المرجوة الأهداف بما يحقق بالمؤسسة الأنشطة المسارات

مهما كان الاختلاف بين التعارف السابقة فإنها تتفق جميعها على إن الأداء هو إتمام المؤسسة لوظائفها على أكمل وجه و تحقيق لأهدافها الإستراتيجية و التشغيلية.

ومنهج التميز فيه الأداء أنواع : الثاني المطلوب

جاء باوى، إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، مذكرة ماجستير، جامعة الخرطوم، الخرطوم، 2009، ص 93. ¹
بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 25. ²
مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص 243. ³
في تقييم أداء البنوك الإسلامية، تفرغ علمي بمركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد camels شوقي بورقية، طريقة⁴
العزیز، جدة، السعودية، سنة النشر مجهولة، ص 2.

الأداء. الفرع الأول: أنواع

التالية:¹ المعايير حسب نصنفها الأداء من أنواع عدة هناك

- 1- **معيار المصدر:** ومن خلال هذا المعيار نقسم الأداء إلى " داخلي وخارجي".
 - أ. **الأداء الداخلي:** وهو مكون من عدة أداءات فرعية داخل المنظمة وهي تتعلق بأداء الموارد البشرية والأداء التقني وكذلك الأداء المالي.
 - ب. **الأداء الخارجي:** وينتج هذا الأداء عن المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وبالتالي لا يمكن السيطرة على هذا النوع من الأداء لذا قد ينعكس هذا الأداء إيجابا على المؤسسة كزيادة مبيعاتها لأن الأوضاع الاقتصادية جيدة لحصول المؤسسة على إعانة من طرف الدولة وكذلك قد يكون انعكاس الأداء الخارجي على المنظمة سلبيا لذلك عليها أن تعتبر هذا الأداء تهديد لا يمكن السيطرة عليه، فيجب على المؤسسة قياسه وتحليله.
- 2- **معيار الشمولية:**
 - أ. **الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي تساهم فيه كل وظائف وفروع المنظمة، فلا يحقق هذا الأداء جزء أو عنصر فقط من المنظمة بل هو نتاج جهود جميع الأقسام. ومن خلال هذا النوع من الأداء يمكن التعرف على إمكانية وصول المؤسسة لأهدافها العامة المسطرة مثل الاستمرارية والنمو وكذلك الربحية.
 - ب. **الأداء الجزئي:** وهو أداء الأنظمة الفرعية في المنظمة والأداء الكلي هو تفاعل للأداءات الفرعية.
- 3- **المعيار الوظيفي:** وفي هذا المعيار يُقسم الأداء على حسب وظائف المنظمة الأساسية إلى:
 - أ. **أداء وتقوية المالي:** زن للتوا المنظمة تحقيق إمكانية الأداء هذا يترجم المالية: **الوظيفة أ. أداء** تعظيم خلاله من يتحقق ككل للمنظمة الأداء من هذا النوع خلال ومن للمنظمة المالي الهيكل المحققة، حجم المرد ودية مقابل المنظمات لمسيرى مكافآت منح فكرة أبرز مما. المر دودية بأهم للمسيرين يوحى ما وهذا والمكافأة المر دودية بين طردي تناسب هناك فيكون أكثر المرد ودية زيادة على يشجعهم مما فقط مسيرين، وليسوا مستثمرين
 - ب. **أداء متعلقة مؤشرات:** خلال من الأداء من النوع هذا تحديد يمكن: **التسويق ووظيفة ب. أداء** العلامة شهرة المستهلكين، رضا السوق، من حصة المنظمة المبيعات، كمقدار بالتسويق الخ ... التجارية

CPA أدائها دراسة حالة (الفرض الشعبي الجزائري مستوى من في البنوك للرفع المعلومات نظام دور تفعيل وليد مرتضى نوة، نحو¹)، رسالة ماجستير، جامعة قصادي مرياح، ورقلة، 2012/2013، ص 49-BADR بنك الفلاحة و التنمية الريفية BNA الجزائري الوطني البنك. 50.

الإنتاجية العملية زادت إذا متحققا يكون الأداء من النوع وهذا الإنتاج: **وظيفة ج. أداء** مما التكاليف وتقليل للمنتج العالية الجودة من خلال ويحقق الأخرى المنظمات مع مقارنة . تعطل الآلات أو الطلبات تلبية في التأخير تقليل إلى إضافة المنافسة على يساعدها . وهو المنظمة داخل مورد أهم تعتبر البشري المورد أن بما البشرية: **الموارد وظيفة د. أداء** و المؤسسة بقاء ويجعل المنظمة يخدم أهداف بما الأخرى، للموارد المحرك كذلك هناك ويكون ومهارتهم كفاءتهم خلال من فيها، العاملين أداء بمستوى مقرونا استمراريتها المناسب والوقت والمكان الشخص كان إذا البشري الأداء في فعالية

4- **معيار الطبيعة:** من خلال هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى ما يلي : إلى للوصول وذلك للمنظمة الرئيسية المهمة الأداء من النوع هذا يعتبر الاقتصادي: **أ. الأداء** المبيعات، المضافة، القيمة الربح، الإنتاج، (مثل خلاله نواتجها من تعظم اقتصادي فائض المال، العامل رأس (موارد استنزاف من والتقليل)... المر دودية السوقية، الحصة .) التكنولوجي

وكذلك المنظمة في العاملين شروط تفرضها الاجتماعية الأهداف إن الاجتماعي: **ب. الأداء** أهداف تحقيق مع يقترن أن يجب الاجتماعية تحقيق الأهداف أن إلا الخارجية المنظمة بيئة بتحقيق إلا الأداء الاقتصادي تحقيق يمكن لا الحالات بعض في وكذلك الاقتصادية المنظمة الاجتماعي الأداء

مرحلة في تكنولوجية أهدافا حددت إذا ما حالة في للمؤسسة يصبح التكنولوجي: **ج. الأداء** طابع ذات التكنولوجية الأهداف تكون الأحيان أغلب وعموما في تكنولوجيا، أداء التخطيط استراتيجي.

خلال ومن السياسية المنظمة أهداف تحقيق في السياسي الأداء يتمثل السياسي: **د. الأداء** الحملات ذلك عن وكمثال أخرى أهداف لتحقيق على مزايا الحصول للمنظمة يمكن ذلك المنظمة. لصالح فوزهم حالة في لاستغلالهم المرشحين لبعض الإعلامية

الأداء في التميز منهج الفرع الثاني:

والنتائج الأهداف إلى للوصول المنظمة بها إدارة تقوم ممارسة الأداء في التميز إن معالمه:¹ إبراز يلي وسنحاول فيما المرجوة

صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/2011، ص 46.

1- **مفهوم التميز في الأداء:** يعرف التميز في الأداء بأنه عمل متأصل في تسيير المنظمات تتحقق من خلاله نتائج ممتازة تخص الأداء و العملاء و العاملين و المجتمع أما عن طريقة تحقيق هذه النتائج فعن طريق القيادة الواعية في المنظمة كما لمنهج التميز في الأداء أربع مبادئ أساسية نجملها في القيادة و العمل و العاملين و الأداء.

2- أهداف تطبيق منهج التميز في الأداء:

- ✓ اكتساب ثقافة تهتم بالعملاء و تزيد من ثقتهم.
 - ✓ الرفع من معنويات العاملين و إرضائهم.
 - ✓ الرفع من نوعية المخرجات و القيام بدورات تدريبية للعمال لرفع مستوى العمليات.
 - ✓ اتخاذ القرار من خلال الحقائق و تنظيم المشاكل و تحليلها و التحكم فيها.
 - ✓ الحفاظ على العملاء و إضفاء مناخ يعمل على التحسين المستمر.
 - ✓ الرفع من الكفاءة و تنفيذ أهداف المنظمة الرئيسية.
- المطلب الثالث: تقييم الأداء و طرق تقييمه.**

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم:

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه و كذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه، تقييم الأداء يشير إلى .وأيضا قدراته و إمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة مراجعة و تقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة سنة أو عدد محدد من ساعات العمل¹ أشهر،

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحد، تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه مهاراته، و معرفته² و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته،

عتيقة احرايرية، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات دراسة حالة مؤسسة سونطراك ،¹ مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص 20.
علي سلمى، مرجع سبق ذكره ص 121.²

كما يعرف تقييم الأداء على أنه " عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة.¹

الأداء² تقييم الفرع الثاني: أهمية

يمكن فإنه الذكر، السابقة والشروط الخصائص فيه تتوفر نظام للمؤسسة يكون أن بعد الكثير لها يقدم أن

البشري المورد منها وخاصة موارد تسيير مجال في

1- **المكافأة:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملا في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه. للتحفيز أداة فهو. والمصالح العاملين مختلف بين جو المنافسة خلق إلى الأسلوب هذا ويؤدي المؤسسة داخل النتائج وتحسين العمل إلى

2- **تخطيط تعداد الأفراد:** إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم و المهارات التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

3- **التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

4- **التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموما في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلا ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات .

في تتم التي التنقلات لمختلف محدد الأداء كعامل يظهر الحالات أغلب ففي الأمر يتعلق عندما للغاية مهمة تبدو الأداء تقييم فعلية المؤسسة، ...والتحويل الترقية بقرارات

موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة¹ الماحيسيتير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 18.

المنظومة حول وطني ملتقى المخاطرة، و العائد حيث من الجزائرية التجارية البنوك أداء تقييم الرزاق، عبد خليل بو عبدلي، أحلام²

ص 100 . الشلف، 2004، جامعة، " تحديات و واقع " الاقتصادية التحولات و الجزائرية المصرفية .

الفرع الثالث: معايير و طرق تقييم الأداء.¹

- 1- **معايير تقييم الأداء:** وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:
- أ. **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجود الأداء معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على والتعاون مع الزملاء.
- ب. **معايير صفات شخصية:** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ

2- طرق تقييم الأداء²

- أ. **قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد
- ب. **طرق الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة. المقارنة الزوجية بين عاملين: حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجميع المقارنات ويتم التنازلي للأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
- ج. **طريقة التوزيع الإجباري:** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها، بحيث توضع درجة وسطية تصنف فيها غالبية العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسطية.
- د. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:
- ✓ تحديد الأهداف وتحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
 - ✓ خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
 - ✓ خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2000، ص 20.

فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة حالة على الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير، جامعة شرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 30.

✓ قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين ، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية ، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية .

✓ إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء : وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتتمها أو الاحتفاظ بها لدى الإدارة فهناك:

- المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها .
- فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها :
 - رغبة المرؤوس كذلك في التعرف على مستوى أداءه والإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه .
 - رغبة المرؤوس كذلك في رفع أداءه الحالي .
 - محاولة خلق جو من التفاهم و التعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.
 - فمعظم الدراسات الحالية علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز .

و الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم تكون:

- ✓ الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوسين .
- ✓ تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوسين ، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز .
- ✓ إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم ، و كذلك من خلال الأدلة و البراهين .
- ✓ إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
- ✓ إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج ، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء .
- ✓ استخدام نتائج تقييم الأداء: يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت و الحوافز وتحديد الاحتياجات من التدريب.

المبحث الثاني: الأداء البنكي

تعرضاً أكثر وهو الوطني الاقتصاد في المهمة القطاعات من البنك الجهاز يعتبر المعالجة يضمن مما للأداء المستمر عليه التقييم تفرض التي القوية وللمنافسة للتقلبات تحدث . قد التي للانحرافات السريعة

المطلب الأول: مفهوم الأداء البنكي

المختلفة والأنشطة اللازمة الوسائل مجموعة إلى " البنوك في الأداء مفهوم يشير الخارجية المصرفية البيئية ظل في وظائفها وتنفيذ بدورها، المصارف المبذولة لقيام والجهود تحقق التي المصرفية الخدمات تقديم أجل من بها المحيطة الأهداف.

القول ويمكن البنك، لموارد الكفاء الاستخدام من التيقن بأنها بعضهم يعرفها قد وكذلك على للتعرف الأخرى والمعلومات المحاسبية البيانات كل تستعمل فيها شاملة عملية بأنها بها. البنك إدارة تم التي الطريقة على والتعرف المالية المصرف حالة

على يساعد مما والضعف القوة نقاط من لكل تحديد هو الأداء تقييم فإن أما إستراتيجيا المصرف.¹ وخصوص إدارة أصول بعملية المتعلقة للقرارات مخطط وضع

البنوك في الأداء تقييم وأهداف المطلب الثاني: أهمية

: البنوك في الأداء تقييم وأهمية الفرع الأول:

: بينها² من نذكر بالغة أهمية البنوك في الأداء لتقييم

✓ توضح عملية تقييم الأداء في البنوك مدى قدرة البنك على تحقيق ما كان مخطط له من أهداف، وذلك بالمقارنة بين الأهداف المتحققة وبين الأهداف الموضوعية، واستخراج الانحرافات ومعالجتها مما يزيد من فرص البنك على البقاء والاستمرارية

✓ يساهم تقييم الأداء في تبين مدى التطور الذي يشهده البنك أيا كان هذا التطور للأفضل أو للأسوأ، ويتم التعرف على ذلك إما عن طريق مقارنة البنك من مدة إلى أخرى أو مقارنته مع مصرف آخر.

✓ يبين تقييم الأداء موقع البنك الاستراتيجي ضمن الإطار الذي يعمل فيه ومنه يتم تحسين مركزه الاستراتيجي وتحديد أولويات التغيير في البنك.

محمد عبد الفتاح المصرفي، إدارة البنوك، المناهج للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص 13 .¹

نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف، دار بهاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 28.²

- ✓ تظهر عملية تقييم الأداء مدى الانسجام بين الأهداف الموضوعية والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف مع توضيح العلاقة بالبيئة التنافسية للبنك.
- ✓ يعطي تقييم الأداء نظرة شاملة لمختلف المستويات الإدارية في البنك.
- ✓ يبين تقييم الأداء مدى كفاءة استخدام موارد البنك.
- ✓ يعمل تقييم الأداء على تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة والسعي لبناء نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
- ✓ يساهم تقييم الأداء في زيادة روح المنافسة بين أقسام البنك المختلفة مما يرفع من مستوى الأداء.
- ✓ يحدد تقييم الأداء مدى مساهمة البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتحقيق أعظم عوائد بأدنى التكاليف والعمل على عدم هدر الوقت والجهد والمال مما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد.
- ✓ يوضح تقييم الأداء للعاملين كيفية القيام بمهامهم ويساهم في توجيه الجهود نحو الأداء الناجح مما يمكن من قياسه والحكم عليه

البنوك في الأداء تقييم الفرع الثاني: أهداف

¹:يلي ما منها نذكر أهداف عدة المصارف في الأداء لتقييم

- ✓ المتابعة المستمرة للأهداف المحددة مسبقاً ضمن الخطة المرسومة ومتابعة تنفيذ هذه الخطة كما ونوعاً، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات المتواجدة عن سير الأداء.
- ✓ التحقق من أماكن الخلل في البنوك والبحث عن أسباب لوضع الحلول المناسبة وتصحيحها ومحاولة عدم الوقوع في الخطأ مستقبلاً.
- ✓ تحديد مدى كفاءة المصرف في استعمال موارده بالصورة المثلى مع العمل على تحقيق أكبر عائد ممكن مع أقل تكلفة مستنزفة من الموارد المتاحة.
- ✓ تحديد المسؤوليات في فروع البنك عن الخلل والضعف وذلك من خلال قياس انجازات كل قسم والبحث في مدى قدرته على تحقيق الأهداف مما يوجد نوعاً من المنافسة بين تلك الأقسام ويساهم في رفع أداء البنك.
- ✓ الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية من خلال عملية تقييم الأداء في البنك وتقييمها للاستفادة منها لصالح الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من المتابعة الشاملة والمستمرة وبضمن الأداء الأفضل.

، الكويت، ص 405. kie publications. عبد الحليم غربي، مبادئ الأعمال المصرفية، مطبوعات¹

✓ إيجاد قاعدة للبيانات خاصة بأداء البنك وكفاءته. ومن المعلوم كذلك أن أهداف تقييم الأداء المصرفي تختلف حسب اختلاف المستفيدين فهي عند المودعين مدى قيام إدارة السيولة بضمان ودائعهم أما اهتمام المساهمون فينصب على مؤشرات الربحية أما إدارة البنك فتهتم بتقديم الخدمات للمودعين دون تحميلهم لأخطار غير ضرورية... الخ

المطلب الثالث: ¹البنكي الأداء تقييم طرق

تحسين زيادة في البنوك لدى عام اتجاه هناك : **والمخاطر العائد حيث من الأداء تقييم : أولاً** على حتى أو المخاطر من قدر وأقل العائد من ممكن قدر أكبر تحقيق خلال من وذلك أدائها من العنصران هذان به يتميز لما نظرًا التحقيق صعب الأمر هذا أن إلا بينهما الموازنة الأقل المخاطر وارتفاع المخاطر ترتفع العائد ارتفع فكلما طردية بعلاقة يرتبطان حيث التداخل، البنكية والمخاطر العوائد أهم سنيين يلي ما خلال ومن. المساهمين عائد في زيادة تستوجب

أ. **العوائد البنكية:** ونذكر هذه العوائد في ما يلي:

أو الأصول ربحية على الإنتاجية الكفاءة أثر (Dupont System) ديبون يوضح (نظام العائد على رفع (EM) ويبين كذلك قدرة الرافعة المالية (ROA) الأصول على العائد مؤشر العائد مؤشر تحديد الأصول ويمكن على العائد يفوق مستوى إلى (ROE) الملكية حق على هما: بمؤشرين (ROA) الأصول على

✓ **هامش الربح (PM)** الذي يبين كفاءة إدارة ومراقبة التكاليف ويحسب كما يلي:

$$\text{إجمالي} \div \text{الدخل الصافي (PM)} = \text{هامش الربح} \\ \text{الإيرادات}$$

✓ **منفعة الأصول (AU)** ويشير إلى الاستغلال الأمثل للأصول ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{إجمالي} \div \text{إجمالي الإيرادات (AU)} = \text{منفعة الأصول} \\ \text{الأصول}$$

ومنه فإن:

عبد الحليم غربي، مرجع سبق ذكره، ص 411. ¹

(AU) × منفعة الأصول (PM) هامش الربح = (ROA) العائد على الأصول

عائد ما شركة حققت إذا ذلك ومثال السيئ أو الجيد الأداء مصدر الصيغة هذه تبين هامش مؤشر يوضحه ما وهو التكاليف ومراقبة لكفاءة التحكم إما فذلك الأصول على مرتفع إنتاجية" الأصول مؤشر منفعة يعكسه ما وهو للأصول أفضل استخدام أو المرتفع الربح أحد الضعيف الأداء فإن وكذلك المؤشرين كلا في الارتفاع طريق عن أو "الأصول أو كلاهما المؤشرين

و العائد (ROA) توضيح العلاقة بين العائد على الأصول Dupont كما يبين نموذج (ROE) على حقوق الملكية

× مضاعف حقوق (PM) × هامش الربح (AU) منفعة الأصول (ROE) = العائد على حقوق الملكية (EM) الملكية

وبالتالي:

فالعائد على × (ROA) العائد على الأصول (ROE) = العائد على مضاعف حقوق الملكية حقوق

إجمالي الأصول ÷ = (EM) مضاعف حقوق الملكية * الرافعة المالية* حقوق الملكية

❖ هذه الصيغة تفسر الأداء بطريقة أفضل فإذا حققت الشركة عائدا على حقوق الملكية مرتفع أو منخفض حقوق مضاعف أو الأصول على العائد على إما الانخفاض أو هذا الارتفاع يرجع فبتالي أو كلاهما. الملكية

فإن الملكية حقوق مضاعف إلى يعود الملكية حقوق على العائد ارتفاع سبب كان إذا والأداء العائد هذا يتطلبه الذي الخطر علم بمستوى على يكونون والمساهمين المحللين

الجيدة محصلة الأصول إدارة خلال من الملكية حقوق على العائد ارتفاع فإن بالمقابل وإدارة تسيير عن والمساهمين للمحللين أخرى بمثابة رسالة فستكون والإنتاجية للكفاءة المؤسسة .

مجال تعكس جزئية لمؤشرات لتحويله قابل أنه حيث أكبر بمرونة النموذج هذا يتميز القرار.

ب. المخاطر البنكية : نتيجة قيام البنوك بوظائفها المختلفة تواجهها العديد من المخاطر خاصة مع الظروف الاقتصادية الحديثة ونذكر من بينها المخاطر ما يلي:
✓ **مخاطر الائتمان :** يسعى كل بنك إلى تقدير حجم المخاطر المتعلقة بالإقراض ويعمل على التقليل من أثارها التي قد تتجاوز العائد المتوقع من القرض إلى خسارة أصل القرض.
: وهما نوعين من المخاطر هذه وتتكون

- مخاطر للعميل وللبنك دور فيها فيتعلق بطبيعة نشاط العميل أو قد ترتبط بالبنك المانح للائتمان.
- مخاطر عامة ليس للبنك أو العملاء دور فيها : ونقصد بها مخاطر خارجة عن إرادة البنك وعمالئه كمخاطر تغير أسعار الفائدة، التضخم وكذلك الكساد، مخاطر السوق والتغيرات في الأنظمة الاقتصادية والسياسية

إجمالية ÷ مخصصات القروض المشكوك في تحصيل = يمكن حسابها بالنسبة التالية القروض

✓ **مخاطر السيولة :** ويتمثل هذا الخطر في عدم وجود سيولة لمواجهة طلب سحب الأموال ويظهر هذا الخطر عند عدم كفاية الأموال المتداولة لتغطية الديون قصيرة الأجل.

ويمكن قياسها بالنسبة التالية مخاطر = الأصول السائلة ÷ إجمالي الودائع السيولة

✓ **مخاطر معدل الفائدة :** يظهر هذا الخطر عند التغير غير المرغوب في سعر الفائدة حيث يؤثر على الميزانية وعوائدها .

الخصوم ذات ÷ الأصول ذات التأثير بأي تقلب في سعر الفائدة = وتحسب بالنسبة التالية في سعر الفائدة تأثر بأي تقلب

✓ **مخاطر التشغيل** : تظهر مخاطر التشغيل عند زيادة أعباء التشغيل بشكل كبير مقارنة مع ما كان متوقعا وترتبط مصاريف التشغيل بعدد الأقسام والفروع والموظفين.

وتحسب بالنسبة التالية = المصاريف الإجمالية ÷ عدد العمال

✓ **مخاطر رأس المال** : ويظهر هذا الخطر عند عدم وجود رأس مال كافي لمواجهة الخسائر الممكنة وهو ما يؤثر على المودعين والدائنين ويستوجب اهتمام البنك المركزي بكفاية رأس مال البنوك مما يضمن حقوق المودعين والدائنين لدى البنك.

الأصول ÷ المساند المال رأس + الأولي المال رأس = التالية بالنسبة حسابها ويمكن
المرجحة بالمخاطر

✓ **مخاطر أخرى** : تعامل البنك مع دول أجنبية يزيد إمكانية تحمل مخاطر إضافية كمخطر اتخاذ البلد المقترض قرار بعدم تسديد القروض أو عدم التزويد بالعملة الصعبة وكذلك عند وقوع حروب أو كوارث طبيعية ونذكر كذلك مخاطر الصرف والمخاطر القانونية... إلخ

المضافة الاقتصادية القيمة حيث من الأداء تقييم : ثانياً

الأداء لقياس جديدة طريقة استعمال الضروري من أصبح المصرفي القطاع تطور مع إلى اللجوء تم لذلك

يمكن المخاطر، إدارة في القاعدة إلى القمة من البدء بطريقة عليه يطلق ما وهو جديد نموذج
المضافة الاقتصادية القيمة في يتمثل "EVA" قياس

: التالية بالمعادلة المضافة الاقتصادية نحسب القيمة

(المال × تكلفة رأس المال رأس) - NOPAT الربح العامل الصافي بعد الضريبة = "EVA" القيمة الاقتصادية المضافة

: حيث

- **الربح العامل الصافي بعد الضريبة:** يعتبر المعيار للأرباح [NOPAT Net operational profit after Tax] يعتبر المعيار للأرباح الاقتصادية.
- **رأس المال:** ويتكون من القيمة الدفترية لكل عناصر رأس المال وهي كما يلي:
 - حقوق الملكية.
 - مخصصات خسائر القروض
 - الأرصدة الضريبة المؤجلة الأخرى
 - الشهرة المستهلكة.
- **تكلفة رأس المال:** تستعمل طريقة تأشير الموجود في الرأسمالية وذلك باستعمال " بيتا " الفعلية " التاريخية " أو المتوقع.

خاتمة:

في ظل هذا الفصل تم التطرق للأداء من خلال بيان ماهيته من عدة جوانب مفهومه والجوانب المتداخل فيه كما تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسير أي مؤسسة، لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد عملية تقييم الأداء البنكي من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وهدفه وكذا طرق التقييم.

تمهيد:

بعد التطرق إلى التكوين والأداء من الناحية النظرية، سيتم من خلال هذا الفصل محاولة إظهار مدى اعتماد المؤسسة البنكية الجزائرية على التكوين من اجل تحسين أدائها البنكي وذلك من خلال الاعتماد على معارف ومهارات العنصر البشري المكتسبة من خلال البرامج التكوينية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع بنك التنمية المحلية، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على تكوين عماله وهذا لمواكبة المتغيرات التكنولوجية من اجل لإكسابهم مهارات جديدة لتحسين أدائها البنكي.

هذا الغرض يتم تقسيم الفصل إلى مبحثين وهي كالاتية:

المبحث الأول : دراسة عامة لبنك التنمية المحلية BDL

المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية BDL

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية.

المبحث الأول: دراسة عامة لبنك التنمية المحلية BDL

المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية BDL¹

يعد كأحدث البنوك في الجزائر انبثق عن القرض الشعبي الجزائري بموجب مرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 1985 قبل الدخول في مرحلة الإصلاحية في الرأسمالية قدره نصف مليار مقرر الرئيسي خارج العاصمة في سطاوالي بولاية تيبازة (و هذه الخاصية تنفرد بها دون البنوك التجارية الأخرى).

ويعتبر كبنك ودائع مملوك للدولة وخاضع للقانون التجاري ويتولى حملة من العمليات المألوفة لبنوك الودائع (حسابات تجارية، توفير، إقراض ضمانات خدمات متفرقة...) لكنه يخدم بدرجة الأولى فعاليات الهيئات العامة المحلية قروض قصيرة الأجل و متوسطة و الطويلة، تمويل عمليات الإستيراد والتصدير إضافة إلى خدمات للقطاع الخاص وأصبح مؤسسة مساهمة ابتداء من تاريخ 20 فيفري 1989 برأسمال اجتماعي بقدر 1440 مليون دينار جزائري يحتوي مقره العام على 04 أقسام 12 مديرية متخصصة 25 مديرية مجموعة الاستغلال أما الفروع (140 وكالة) على مجمل التراب الوطني كما يحتوي على مفتشيات عامة وأخرى خاصة .

- 1- مديرية التفتيش العام .
- 2- مديرية القضايا والنزاعات .
- 3- مديرية الوسائل العامة .
- 4- مديرية التكوين.
- 5- مديرية الموارد البشرية .
- 6- مديرية شبكة الاستغلال.
- 7- مديرية الإعلام الآلي.
- 8- مديرية التنظيم والمراقبة التسيير .
- 9- مديرية المحاسبة العامة.
- 10- مديرية القروض العقارية و القروض الخاص

11- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

12- مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية.

أما المديرية الجهوية فهي مكلفة بالتنسيق ما بين الوكالات، تعتبر صلة وصل بين الوكالات والمدير العامة.

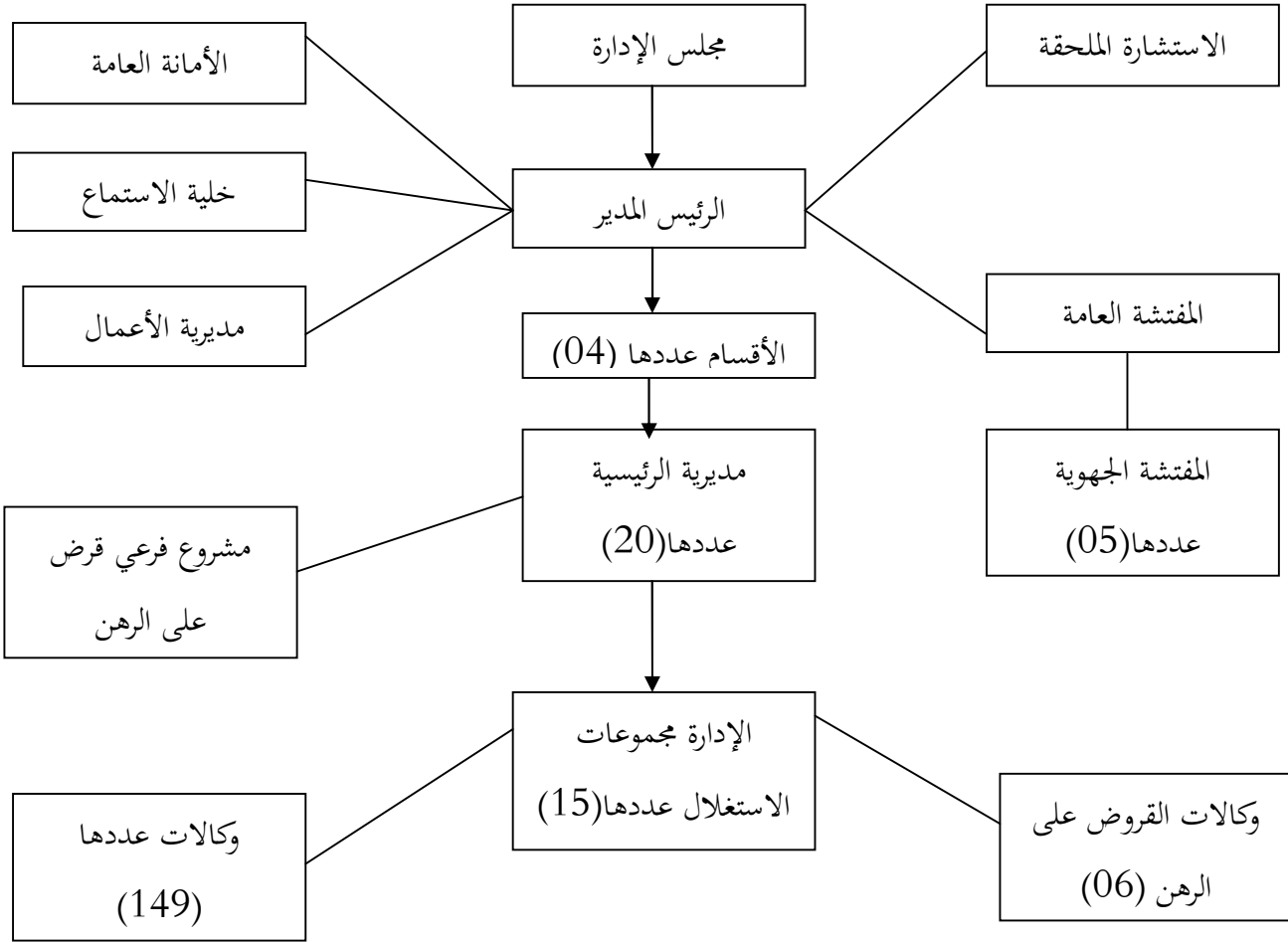
دور بنك التنمية المحلية BDL :

للبنك دور هام في الاقتصاد الوطني إذ يقوم ب :

- ✓ عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجامعات المحلية
- ✓ عمليات على الرهن.
- ✓ بالإضافة إلى خدمات القطاع الخاص المتمثلة في القروض قصيرة و متوسطة الأجل.
- ✓ حفظ الودائع.
- ✓ منح قروض الاستغلال وقروض الاستهلاك و القروض العقارية.
- ✓ المشاركة في دعم تشغيل الشباب من خلال المساهمة في كل عمليات التمويل الثلاثي للمشاريع الصغيرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لبنك BDL على المستوى الوطني.

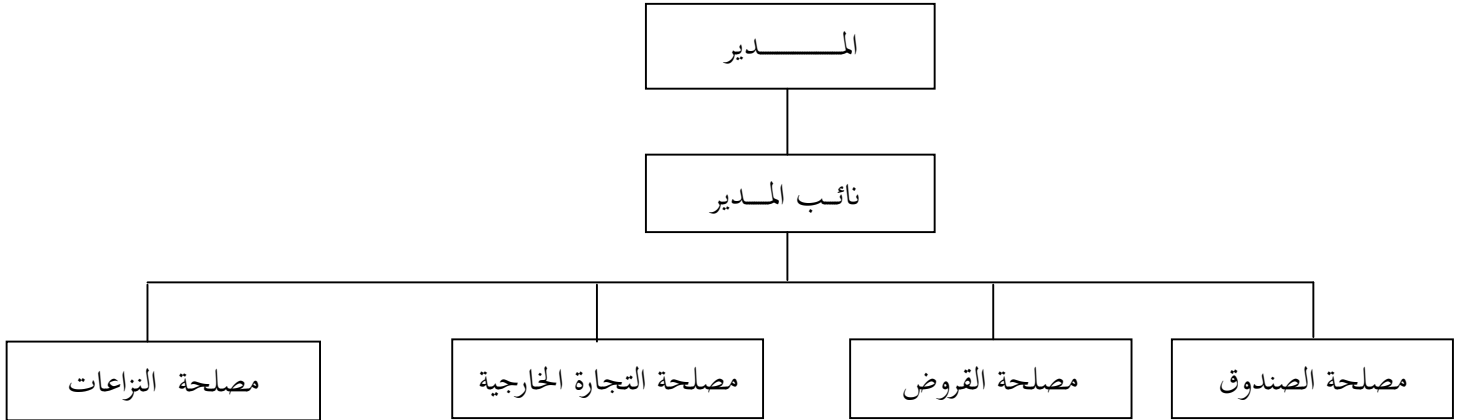


المصدر: بنك التنمية المحلية - وكالة سعيده-

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية (وكالة سعيدة)

- ✓ المدير
- ✓ نائب المدير
- ✓ مصلحة القروض
- ✓ مصلحة الصندوق
- ✓ مصلحة التجارة الخارجية
- ✓ مصلحة المنازعات

الشكل 05: يوضح الهيكل التنظيمي لـ BDL وكالة سعيدة



المصدر: بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة-

المطلب الرابع: منتجات وخدمات بنك التنمية المحلية

يسعى البنك إلى رفع من حصته السوقية وتطويرها وذلك عن طريق تقديم الخدمات ذات نوعية

جيدة وجديدة وعرض المنتجات تكون أكثر تلاءم مع متطلبات ورغبات الزبائن وتميز بين نوعين من المنتجات:

1- خدمات الموجودة لدى البنوك المنافسة: تتمثل في :

✓ الحساب الجاري **ordre de virement**: هو أبسط خدمات تقدمها البنوك

سواء لرجال الأعمال من التجار وصناعيين أو للإجراء باعتبارهم أشخاص طبيعيين أو معنويين بالعملة المحلية أو الأجنبية.

✓ حساب صكوك الشيكات: وهي حسابات ممنوحة لجميع أفراد والجماعات التي تمارس أي نشاط تجاري وذوي الأجور.

✓ ودائع لأجل: وهذه الحسابات المفتوحة للأشخاص الراغبين في الحصول على الفوائد مقابل تجميد لمبالغهم لمدة زمنية معينة، و لا يمكن لصاحب هذا الحساب سحب تلك المبالغ قبل المدة المحددة .

✓ دفتر الادخار: هو مفتوح للأشخاص الطبيعيين فقط وهما نوعان:

أ- دفتر الادخار بالفائدة .

ب- دفتر الادخار من دون فائدة .

✓ حساب العملة الصعبة: وهو حساب منتج للفوائد لكل الأشخاص الطبيعيين و المعنويين

✓ منتجات الخاصة ببنك التنمية المحلية: وتتمثل في :

أ- سند الصندوق: **BON DE CAISSE** وهو عبارة عن أوراق مالية لها نسبة من الفوائد تكون على اسم آخر أو اسم مجهول.

ب- ودائع لأجل بالعملة المحلية والأجنبية: وهو عبارة عن حساب المحدد لمدة زمنية ولها شروط.

ج- حساب دفتر الادخار: مقترح الأشخاص الطبيعيين فقط.

د- بطاقة السحب **BDL** : لا يمكن استعمالها على من طرف صاحبها لأنها تحتوي على رقم سري وهي

موجهة لزبائن **BDL** من اجل السحب وتخفيض الضغط على البنك .

هـ- شيك البنك: وهو مؤمن ، ضمان المنتج **BDL** .

و - دفتر الصكوك : وهو شيك بقيمة اسمية.

2- الخدمات المقدمة من طرف **BDL** :

زيادة على المتوجات المذكورة سابقا فان البنك يقدم للزبائن عدة خدمات تتمثل فيما يلي:

✓ خدمات الصندوق: ونذكر من بينها :

أ. خدمة الخصم **service de l'escompte**: نوع من القروض وهو عبارة عن تسبيق النقود قبل تحصيل النقود .

ب. خدمة التحصيل **service d'encaissement**: وهي الدفع في الرصيد بعد الحصول على قيمة الشيكات .

✓ القروض: وهي نوعان قروض مباشرة وقروض الإمضاء

أ. القروض المباشرة: تعطى لزبون سواء كانت عبارة عن آلات النقود وتوجد:

✓ قروض الاستغلال: تعطى للتجار مدتها لا تتعدى سنة من أجل شراء مواد أولية، القيام بنشاط تجاري، تسديد الضرائب التي تتمثل في الأعباء.

✓ قروض الاستثمار **les crédits d'investissement**: قروض متوسطة لأجل تعطى للتجار والصناعيين الغاية منه شراء التجهيزات.

✓ القرض العقاري **crédits immobilier**: قرض طويل الأجل ما بين 25 إلى 70 سنة ، لا يعطى للمؤسسات إنما هو موجه للأشخاص من أجل بناء المساكن وهو الخدمة الأكثر طلبا.

✓ القرض الاستهلاكي **crédit a la consommation**: موجه للأشخاص من أجل تأثيث المنازل (للأجرة) إلا أن البنك قد توقف عن منح هذا القرض لعدة أسباب منها جهل الزبون المعني الحقيقي للقرض .

ب. القروض بالإمضاء **engagement par signature**: وهو عبارة عن إمضاء من طرف البنك يحصل عليه التاجر من اجل تسهيل عملياته مع الخارج عندما يريد استرداد تجهيزات.

إضافة إلى هذا يقدم البنك خدمات أخرى مثل:

✓ تمويل المؤسسات **micro entreprise**.

✓ تسهيل عملية التصدير و الإستيراد (وهذا في إطار المنافسة).

المبحث الثاني: الدراسة الاستقصائية

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في التحليل

الأدوات المستخدمة في التحليل: بدأ أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فبعد جمعها تم تحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية: تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وذلك بإدخالها لبرنامج الإعلام الآلي (SPSS 20) كذا الاعتماد على البرنامج لتبويب وترجمة، البيانات وجدولتها في جداول بسيطة، وتحليل البيانات وتفسيرها بالاعتماد على الأبعاد الظاهرة والخفية وربط النتيجة بالسبب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية التي تم إدراجها، وذلك كالتالي:

1- دراسة ثبات الاستبيان:

نحاول فيما يلي دراسة ثبات الاستبيان وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستعملة في دراسة التكوين لتحسين الأداء البنكي ومن بين أهم المعادلات في ذلك Cronbach's Alpha كرونباخ α الذي يأخذ القيمة من 0-1 تعبير عن الثبات الذي يبين نسبة العمال من العينة الذين يعدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم في نفس الظروف .

الجدول 03 : يبين اختبار معامل كرونباخ α

معامل α كرونباخ	عدد أسئلة الاستبيان
0.636	15

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين لدينا إن قيمة α هو 0.636 أي نسبة 63% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد و هي نسبة تعبر عن مدى ثبات الأداة المستعملة في قياس العلامة و ثبات النتائج و بما أنها أكبر من 0.6 فهذا يدل على مصداقية الاستبيان.

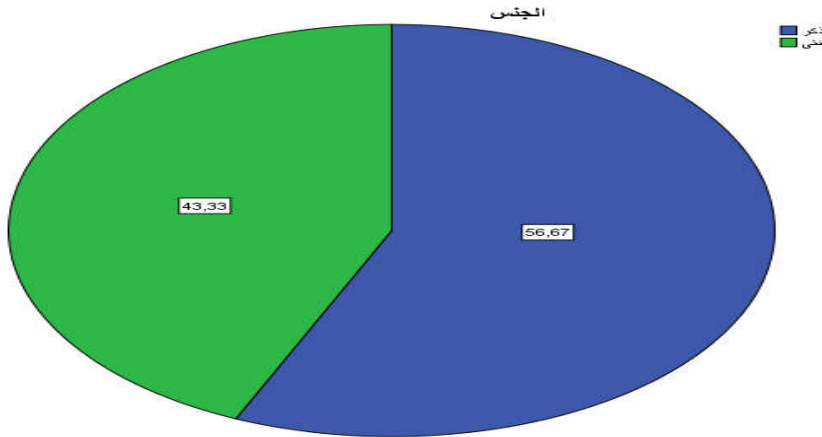
2- دراسة أولية لعينة الدراسة:

✓ تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعملاء البنك لعينة الدراسة:

دور تكوين في تحسين الأداء البنكي في بنك التنمية المحلية و كاله سعيدة قمنا بتقسيم الاستبيان إلى 3 محاور يقيسون كل من تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء البنكي .
و فيما يلي ندرج دراسة وصفية إحصائية لعينة مختارة عشوائيا في هذه الدراسة:
أولا: البيانات الخاصة بالعمال الذين يشكلون العينة:
1- الجنس:
الجدول رقم 04 : يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
	Tota l	30	100,0	100,0	

الشكل رقم 04: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الجنس.



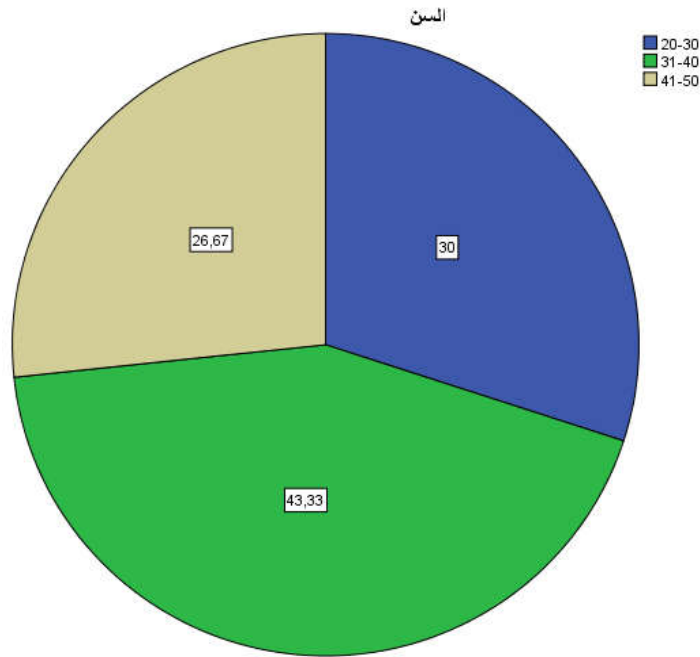
المصدر: مخرجات spss طبعة 20

✓ نلاحظ من الجدول والشكل إن ما نسبته 56,67% من أفراد العينة يمثل رجال، وما نسبته 43,33% يمثل نساء وهذا يدل على التوزيع المتساوي بالتقريب للجنسين، ويشير إلى ثقافة المؤسسة التي لا تفرق بين الجنسين.

2- حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم 05 : يمثل خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-30	9	30,0	30,0	30,0
31-40	13	43,3	43,3	73,3
41-50	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 05: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الفئات العمرية

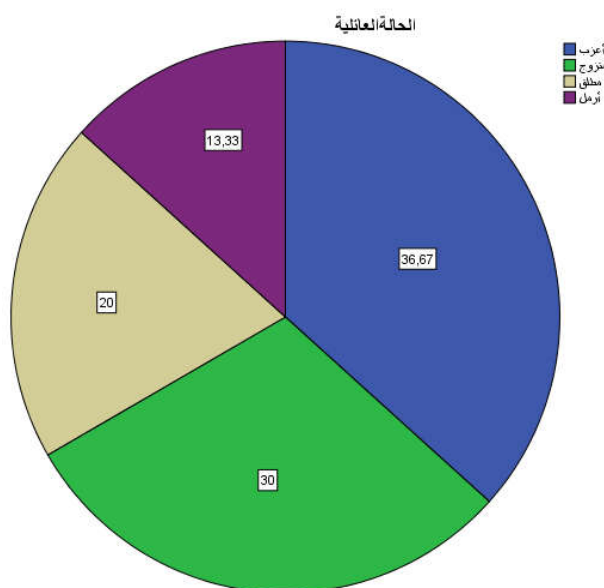
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20

✓ نلاحظ من الجدول والشكل إن مانسبته 43,33 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 عام إلى 40 عام وما نسبته 30 تتراوح ما بين 31-40 عام، وأما الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 عام فيمثلون نسبة صغيرة من العينة وهي 26,67 وهذا يدل على أن اغلب موظفي BDL شباب وكهول

3- الحالة العائلية:

الجدول رقم 06: يوضح لنا الحالة العائلية لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	11	36,7	36,7	36,7
متزوج	9	30,0	30,0	66,7
مطلق	6	20,0	20,0	86,7
أرمل	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 06: تمثيل البياني لخصائص العينة حسب الحالة العائلية

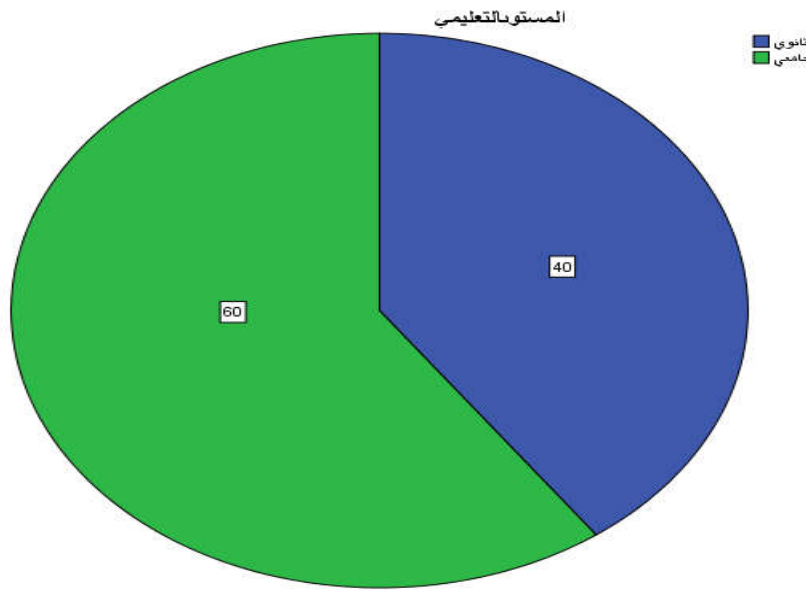
المصدر: مخرجات spss طبعة 20.

✓ من خلال الجدول المدون أعلاه تبين أن هناك نسبة 36.67% من عمال البنك الحالة العائلية أعزب.

4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07: يوضح لنا المستوى التعليمي لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
جامعي	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 07 : يوضح لنا المستوى التعليمي لعينة الدراسة

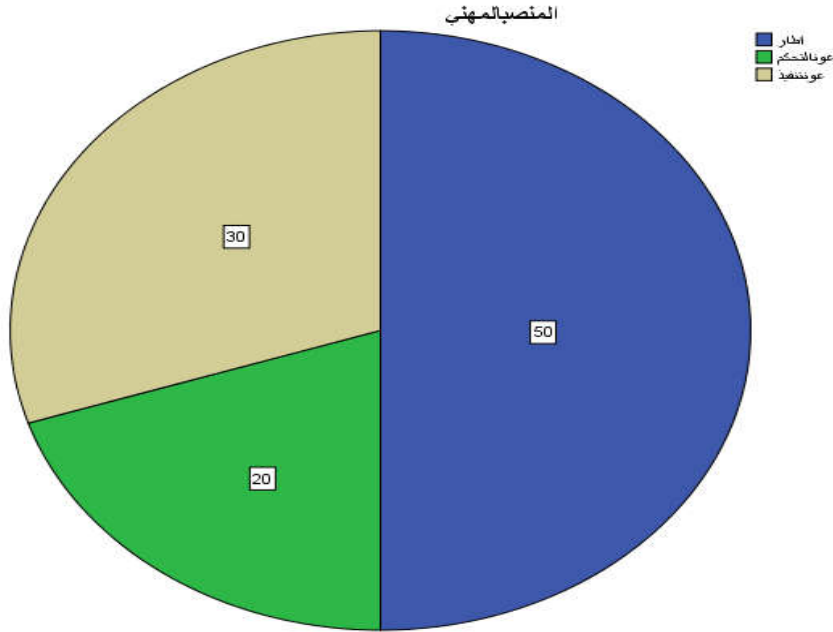
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20

✓ نلاحظ أن المستوى العلمي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو المستوى الجامعي نسبته 60% وهذا يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه و الذي يتميز بالمنافسة، إما المستوى الثانوي فيمثل ما نسبته 40%، وهذا باعتبار المؤسسة بحاجة إلى مساعدين وبالتالي هذا يعكس المستوى الثقافي والعلمي العالي الذي يتميز به الأفراد.

5- المنصب المهني:

الجدول رقم 08: يوضح لنا المنصب المهني لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	15	50,0	50,0	50,0
عون التحكم	6	20,0	20,0	70,0
عون تنفيذ	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 08 : يوضح لنا المنصب المهني لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ نلاحظ إن ما نسبته 50% من أفراد العينة تتمثل في إطارات ،أما الذين تتمثل درجتهم الوظيفية في أعوان تحكم فتمثل نسبتهم 30%،وأما درجة أعوان تنفيذيين تتمثل نسبتهم 20% من أفراد العينة وهذا

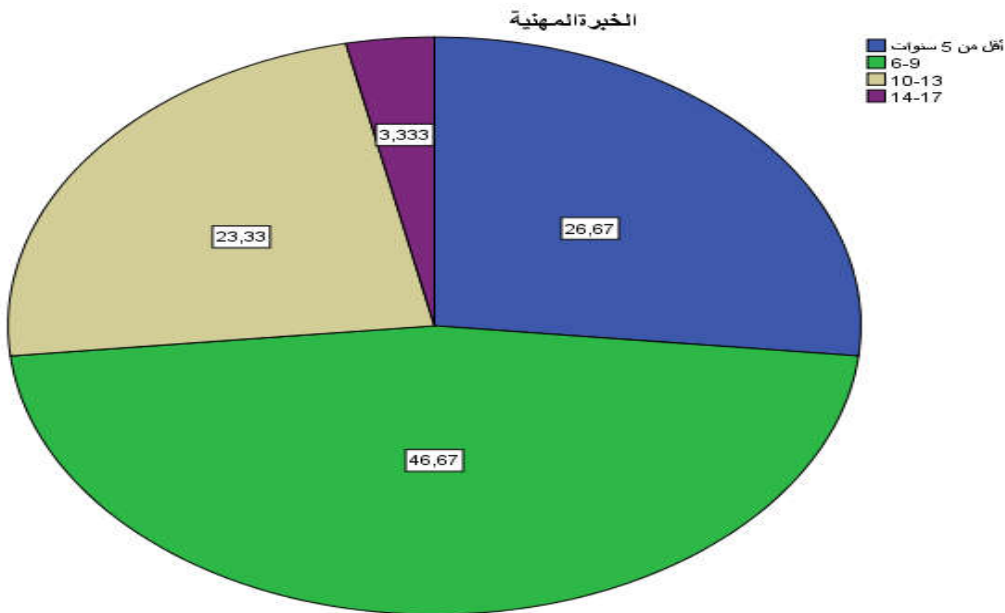
يشير أن المؤسسة تعتمد على توزيع متناسق لموظفيها من حيث الدرجة الوظيفية، وتحتل الإطارات وأعوان التحكم النسبة الكبيرة نظرا لنشاط المؤسسة الذي يعتمد على التسيير الجيد واتخاذ القرارات المناسبة من اجل تحسين الأداء البنكي.

-6 الخبرة المهنية:

الجدول رقم 09: يوضح لنا الخبرة المهنية لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
6-9	14	46,7	46,7	73,3
10-13	7	23,3	23,3	96,7
14-17	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss طبعة 20.



الشكل رقم 09 : يوضح لنا الخبرة المهنية لعينة الدراسة

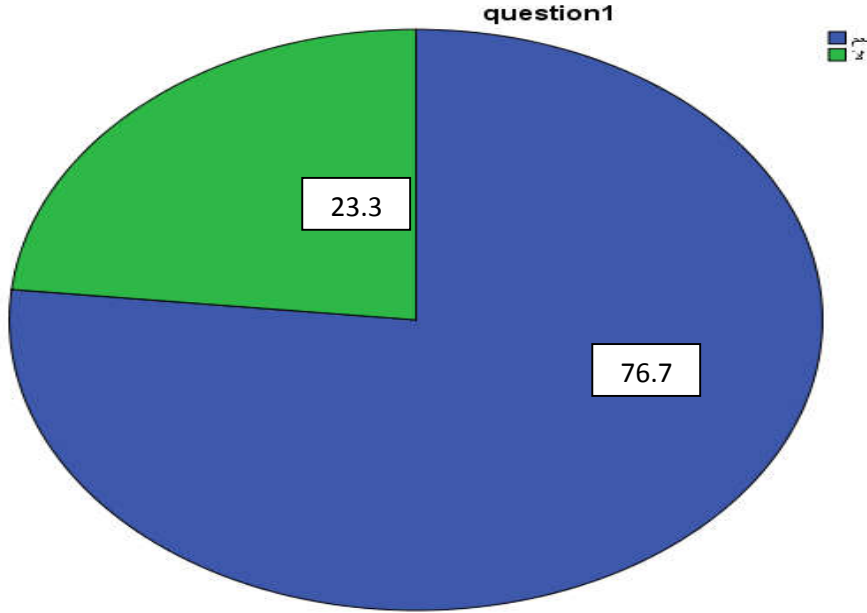
المصدر: مخرجات spss طبعة 20.

✓ نلاحظ أن نسبة 26,67% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 9 سنوات فيمثلون نسبة 46,67%، 23,33% من الأفراد تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 13 سنة، وأما الذين تتراوح خبرتهم بين 14-17 سنة فيمثلون نسبة 3,33% وهذا يعني أن هناك تقارب في سنوات الخبرة لأفراد العينة، وتمنح المؤسسة فرص اكتساب الخبرة

question1

الجدول رقم 10 : يوضح لنا إجابات السؤال الأول لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 10 : يوضح لنا إجابات السؤال الأول لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ يتضح من الجدول و الشكل أن بنك يولي اهتمام با لغا بتكوين موارده البشرية ، ويتجلى ذلك من الإجابات التي تحصلنا عليها من الاستبيان ،وذلك أن معظم العاملين بينك والذين شملهم الاستبيان تحصلوا على دورات تكوينية ونسبتهم 76.7% وذلك قصد تطوير المعارف والمعلومات لديهم من أجل الإسهام أكثر في العمل أما الذين لم يتحصلوا على دورات تكوين ففئة قليلة جدا وذلك لأنهم حديثو التوظيف ولم يصلهم الدور بعد وقدرت نسبتهم ب23,3%

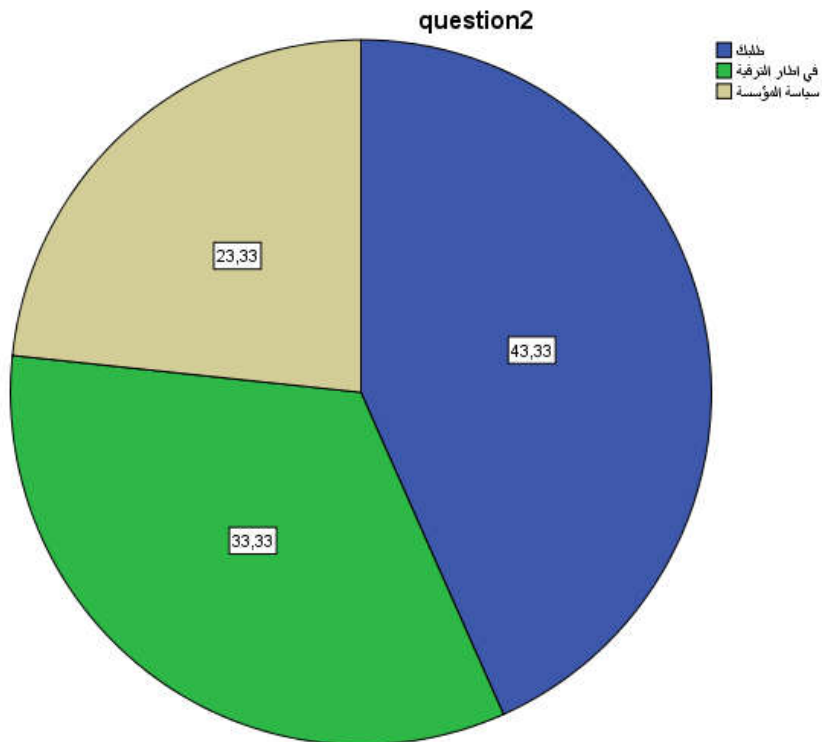
Question2

الجدول رقم 11 : يوضح لنا إجابات السؤال الثاني لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طلبك	13	43,3	43,3	43,3
في إطار الترقية	10	33,3	33,3	76,7
سياسة المؤسسة	7	23,3	23,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.



الشكل رقم 11 : يوضح لنا إجابات السؤال الثاني لعينة الدراسة

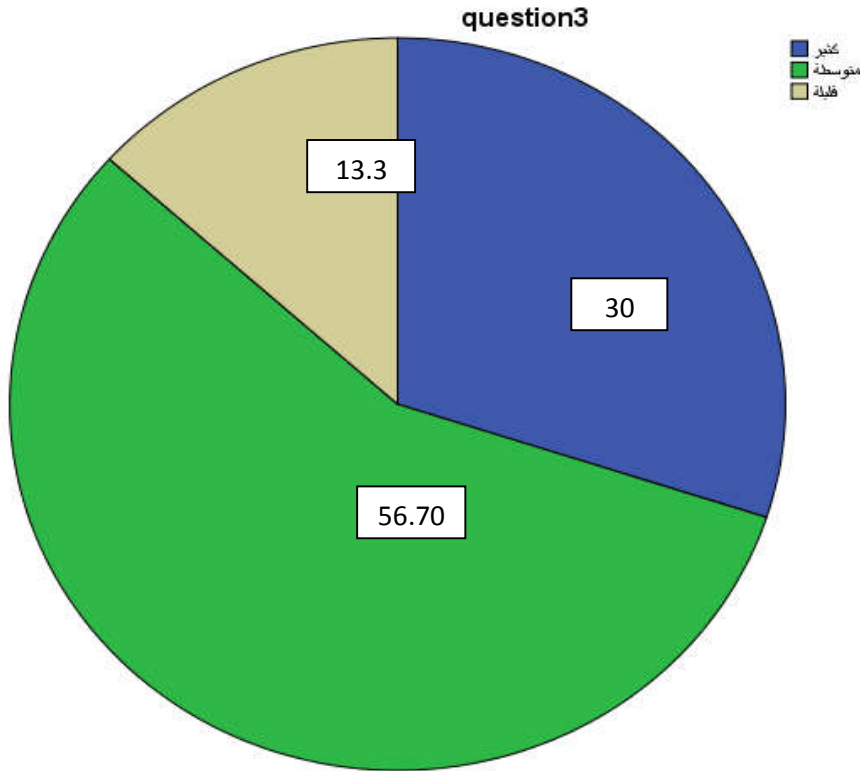
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ يتضح من الجدول والشكل أعلاه على السؤال المطروح هل تمت المشاركة بناء على طلبك أم من اجل الحصول على ترقية أم في إطار السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة فكانت الإجابة على النحو التالي :
 بنسبة قدرت 43,33، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على معظم العمال مهتمين بالقيام بدورات تكوينية من اجل تحسين مستواهم المهني وتطوير مهاراتهم للتغلب على الصعاب التي تواجههم أثناء العمل ، أما نسبة 33.33% اللذين تلقوا التكوين كان في إطار السياسة المنتهجة هذا يدل على إن المؤسسة مهتمة بتكوين مواردها، إما اللذين كانت مشاركتهم في البرامج التكوينية رغبة منهم في الترقية إلى مناصب أعلى فقدت نسبتهم ب23.33

question3

الجدول رقم 12 : يوضح لنا إجابات السؤال الثالث لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كثير	9	30,0	30,0	30,0
متوسطة	17	56,7	56,7	86,7
قليلة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الجدول رقم 12 : يوضح لنا إجابات السؤال الثالث لعينة الدراسة

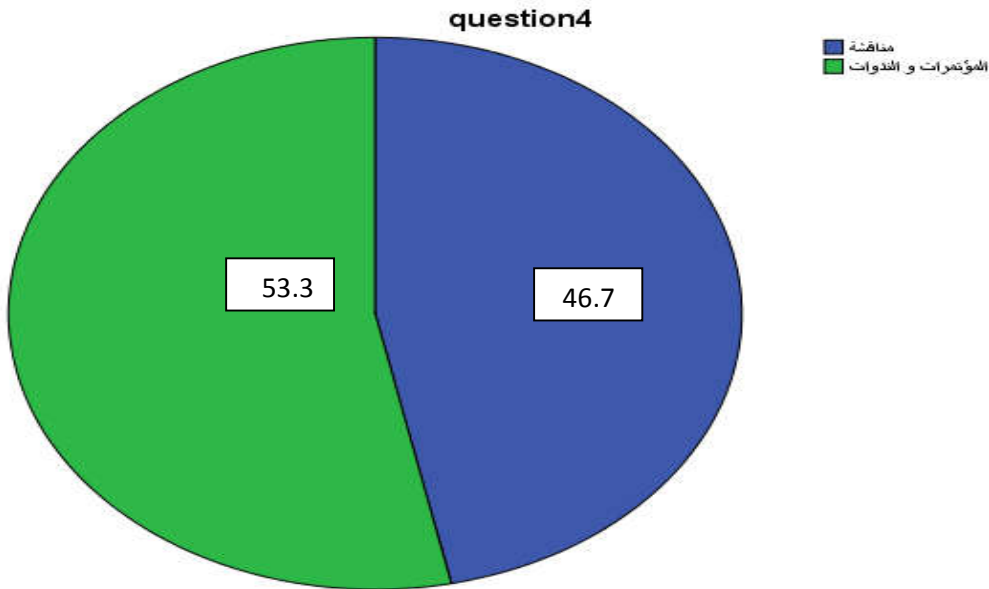
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

- ✓ يتضح من خلال الشكل و الجدول أن معظم العمال كانت آرائهم حول كمية المعارف المكتسبة كانت متوسطة بنسبة قدرة ب 56,70 % مما يعني أن البرنامج التكويني لم يحقق الاستفادة منها بنسبة كلية وهذا راجع إلى عدة أسباب لعل من بينها الوسيلة المستعملة في التكوين أما فيما يخص النتائج المبحوثين حول كمية المعارف المكتسبة بنسبة كبيرة قدرة ب 30% وهي نسبة لا بأس بها ، أما حول كمية المعارف المكتسبة بنسبة قليلة فقدره ب 13,30 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة ببقية
- ✓ النتائج توحي بأن البرامج التكوينية كانت ناجحة إلى حد ما.

question4

الجدول رقم 13 : يوضح لنا إجابات السؤال الرابع لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مناقشة	14	46,7	46,7	46,7
المؤتمرات و الندوات	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 13 : يوضح لنا إجابات السؤال الرابع لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ إن أرادت المؤسسة أن تكون أو تدرب بصورة ناجحة فما عليها إلى أن تخطط وتدرج وتضمن كفاءة الفرد المكون وعليها تقديم العديد من المواد والمساعدات التعليمية المناسبة، ولأن الاهتمامات و الدوافع غير متشابهة نرى إن المستجوبين يختلفون في طريقة استجوابهم لطرق التكوين المختلفة وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول كالتالي:

- مانسبته 56,3% أكدوا بان الندوات والمؤتمرات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لغرض التكوين .

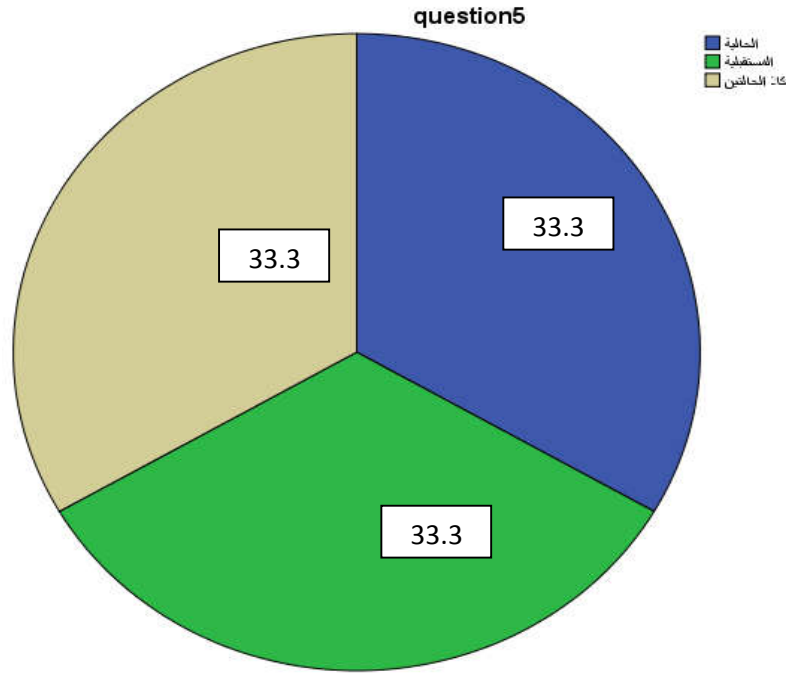
- وما نسبته 46.7 % أكدوا بان المناقشات هو الأسلوب الذي يفضلونه لتكوين

question5

الجدول رقم 14 : يوضح لنا إجابات السؤال الخامس لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الحالية	10	33,3	33,3	33,3
المستقبلية	10	33,3	33,3	66,7
كلا	10	33,3	33,3	100,0
الحالتين				
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss طبعة 20.



الشكل رقم 14 : يوضح لنا إجابات السؤال الخامس لعينة الدراسة

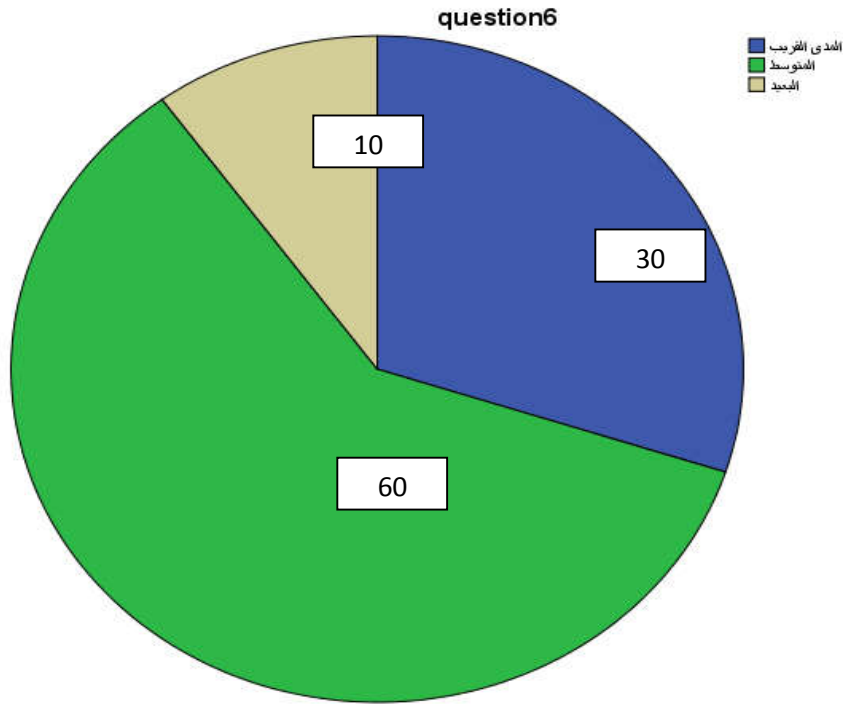
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب آراء العمال أكدت أن التكوين المأخوذ عاد بالفائدة على وظائف الحالية و المستقبلية حيث تراوحت النسبة بين 33,30 % وهذا يبين نجاعة السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة التي تسعى إلى صقل المعارف و المهارات على المدى القريب والبعيد .

question6

الجدول رقم 15 : يوضح لنا إجابات السؤال السادس لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المدى القريب	9	30,0	30,0	30,0
المتوسط	18	60,0	60,0	90,0
البعيد	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 15 : يوضح لنا إجابات السؤال السادس لعينة الدراسة.

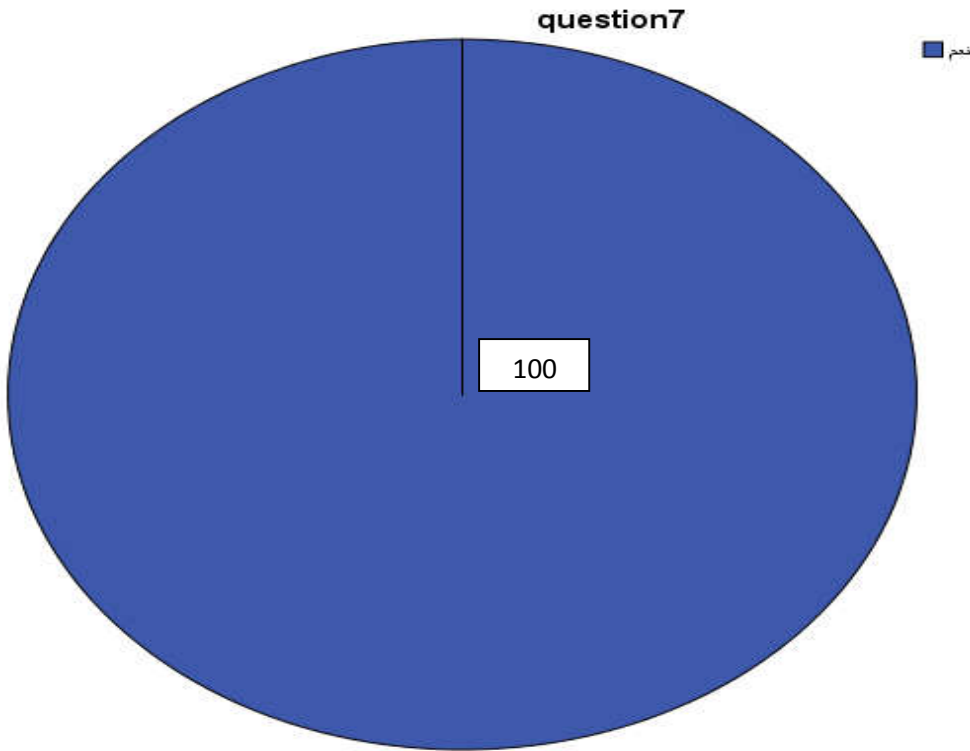
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ يتبين من خلال الشكل والجدول أعلاه أن مجموع العمال الذين سمح لهم التكوين برفع أدائهم على المستوى المتوسط والبعيد تجاوزت 70 % وهذا يعني أن المؤسسة تعطي قسطا معتبرا إلى التكوين الإستراتيجي أما إذا تطرقنا إلى المستوى القريب نجد أن نسبة 30 % مما يعني استفادوا منه برفع أدائهم على هذا المستوى.

question7

الجدول رقم 16 : يوضح لنا إجابات السؤال السابع لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100,0	100,0	100,0



الشكل رقم 16 : يوضح لنا إجابات السؤال السابع لعينة الدراسة.

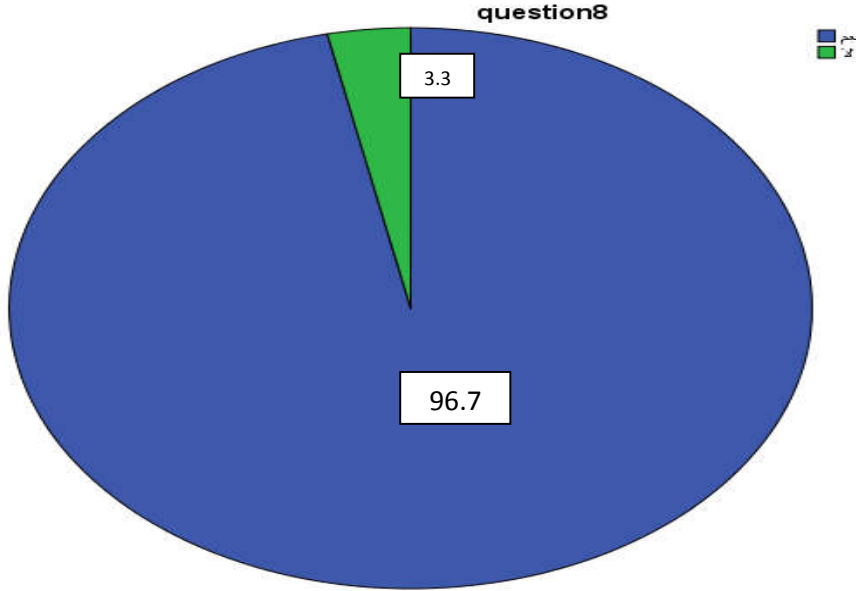
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ أجزمت آراء العمال أن البرامج التكوينية التي تحصلوا عليها كانت تمكنهم في التحكم في مناصبهم.

Question8

الجدول رقم 17 : يوضح لنا إجابات السؤال الثامن لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 17 : يوضح لنا إجابات السؤال الثامن لعينة الدراسة

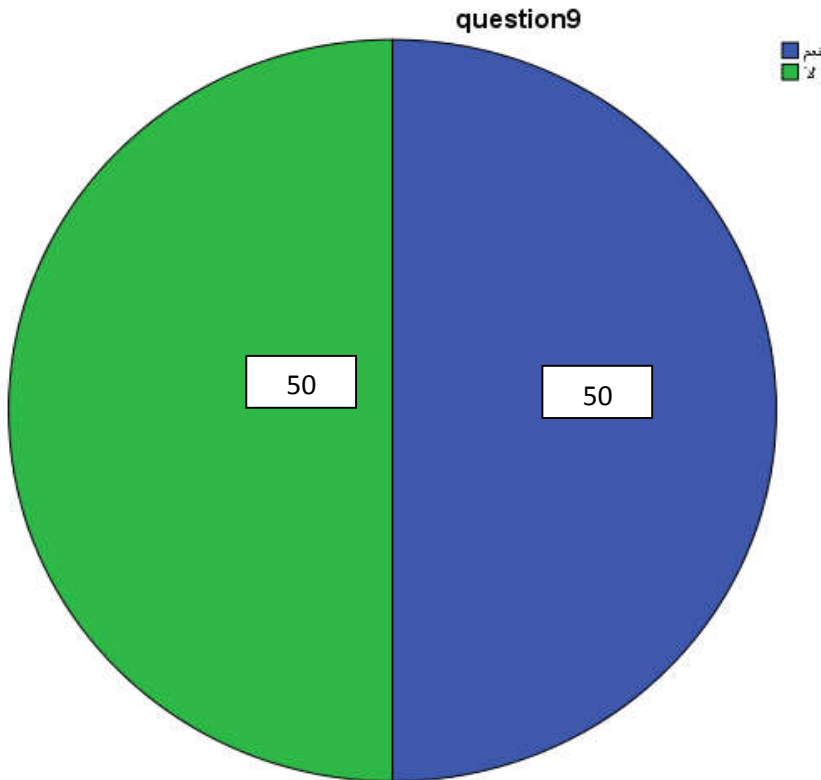
المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ من خلال الشكل و الجدول اجمع العمال على إن كل تكوين يقود بالضرورة إلى تحسين أداء العمال ، حيث قدرة نسبتهم بـ 96,70 % , ولكن أكدوا على إن التكوين يجب أن يحظى بمرافقة و المتابعة من طرف القائمين عليه حتى يكون ناجحة أما الذين يرون أن ليس بالضرورة كل تكوين يقود إلى تحسين أداء العاملين حيث نسبتهم قدرة بـ 03,30 % ويرجع السبب حسبهم إلى إن المؤسسة تطبق التكوين من أجل التكوين وذلك تطبيقاً للتعلّمة التي توجب على المؤسسات تخصيص ميزانية للتكوين.

question9

الجدول رقم 18 : يوضح لنا إجابات السؤال التاسع لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	50,0	50,0	50,0
لا	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 18 : يوضح لنا إجابات السؤال التاسع لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

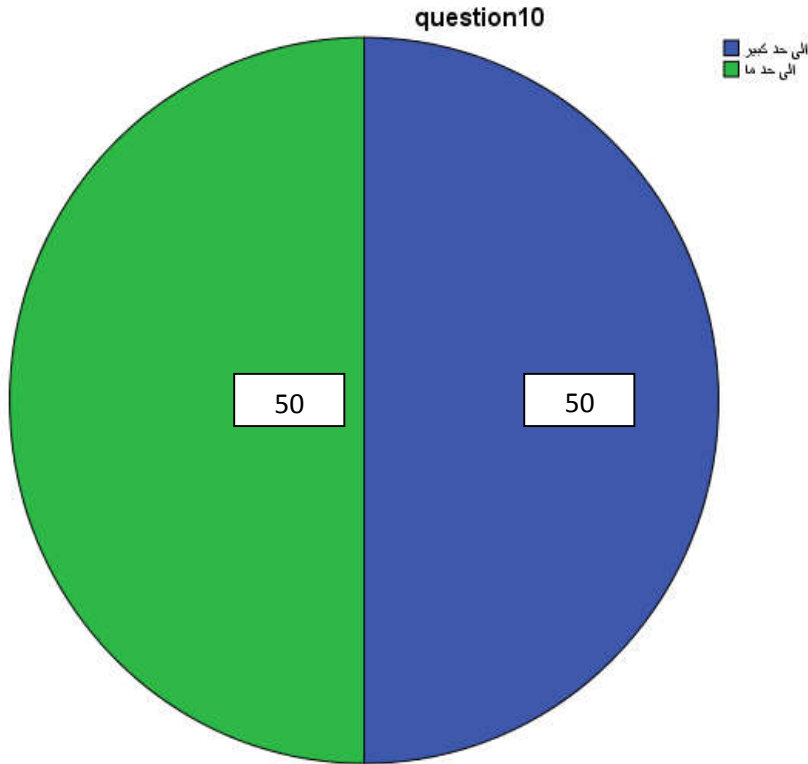
✓ لقد تباينت آراء العمال المبحوثين حول التكوين الذي تلقوه حيث قدرة الفئة الأول بنسبة 50% ، و الذي كانوا يرون أن التكوين يسمح لهم برفع وتطوير أدائهم مم ساهم في التغلب على الصعوبات المهنية

التي تعترضهم أثناء عملهم حيث إن الذين يرون إن هذا التكوين لم يمكنهم من هذا الدور و هو التغلب على الصعوبات المهنية التي تقف حائل بينهم في أداء أعمالهم فقدره نسبتهم بـ 50% .

question10

الجدول رقم 19 : يوضح لنا إجابات السؤال العاشر لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه إلى حد كبير	15	50,0	50,0	50,0
إلى حد ما	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 19 : يوضح لنا إجابات السؤال العاشر لعينة الدراسة.

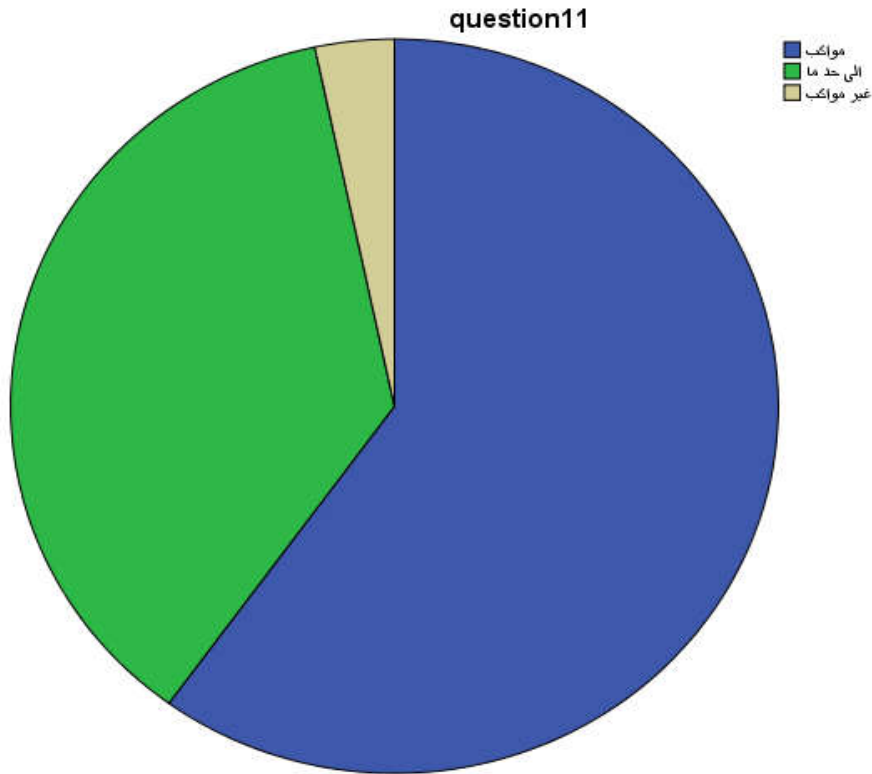
المصدر: مخرجات spss طبعة 20.

✓ يتجلى من خلال الجدول والشكل أعلاه أن التكوين الذي تلقاه العمال BDL كان مناسباً إلى حد كبير بـ 50% .

question11

الجدول رقم 20 : يوضح لنا إجابات السؤال الحادي عشر لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مواكب	18	60,0	60,0	60,0
إلى حد ما	11	36,7	36,7	96,7
غير مواكب	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 20 : يوضح لنا إجابات السؤال الحادي عشر لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

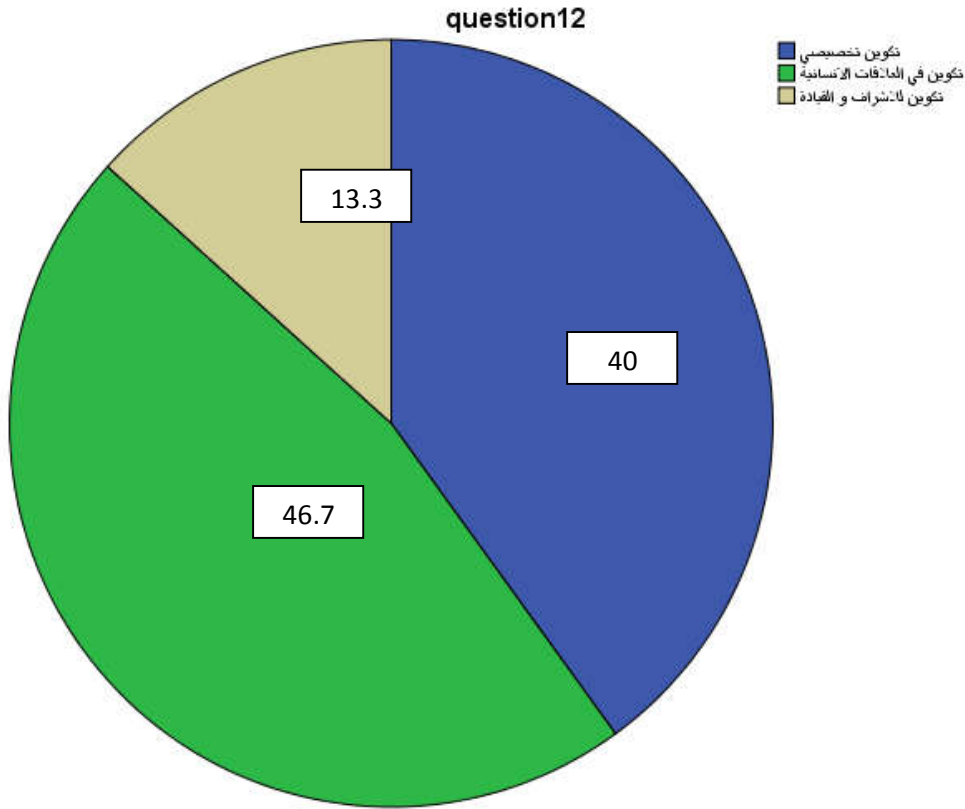
✓ يتضح من خلال الجدول والشكل أن التكوين الذي تلقاه عمال bdl كان مواكبا للتطورات الإدارية ب نسبة 60%، ويدل هذا على التكوين الذي تقوم به bdl في المؤسسات التكوينية التابعة ، يعطي أهمية للموضوعات بما يتماشى مع متطلبات العصر، وما نسبته 36,70% كانوا يرون انه غير مواكب للعصر.

question12

الجدول رقم 21 : يوضح لنا إجابات السؤال الثاني عشر لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcent age	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين تخصصي	12	40,0	40,0	40,0

تكوين في العلاقات الإنسانية	14	46,7	46,7	86,7
تكوين للإشراف و القيادة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 21 : يوضح لنا إجابات السؤال الثاني عشر لعينة الدراسة

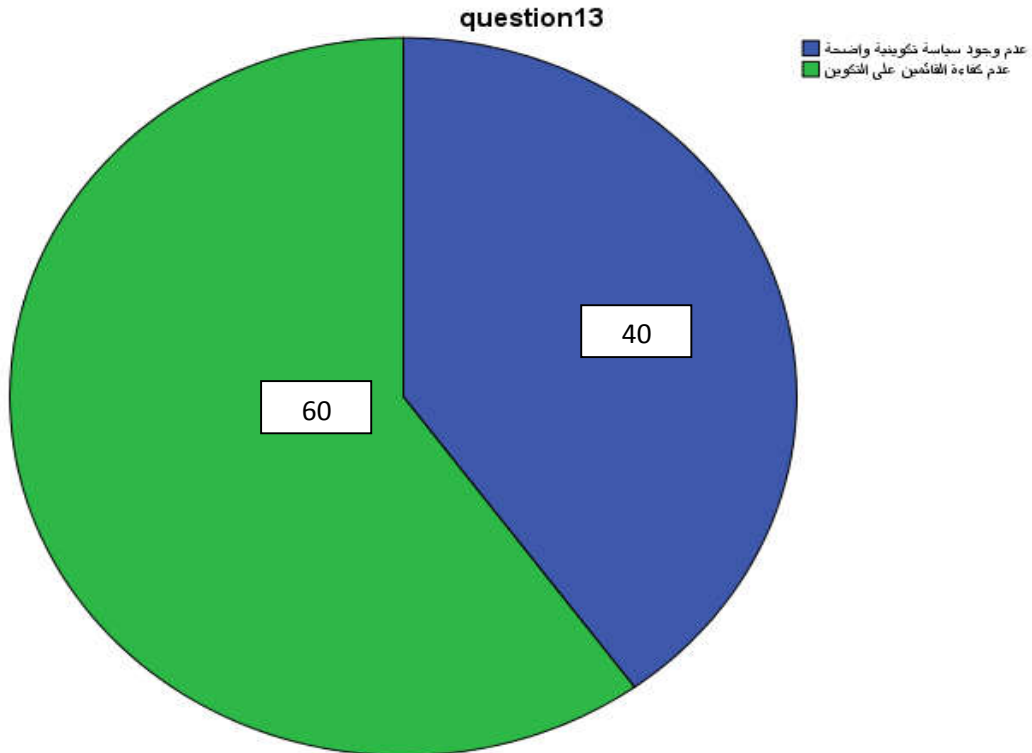
المصدر: مخرجات spss طبعة 20.

✓ إن بنك BDL يقوم بتكوين عماله على ثلاث أنواع من التكوين (تكوين تخصصي، تكوين العلاقات الإنسانية، تكوين الإشراف والقيادة) ويتضح من الجدول والشكل أعلاه أن العمال يحبذون التكوين في العلاقات الإنسانية بنسبة 46.5%، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة البنكية التي تسعى إلى جلب الزبائن من أجل البقاء والاستمرارية، وبنسبة 40%، لأن المؤسسة تحتاج عمال متخصصين، والمرتبة الأخيرة تخص العمال الذين يفضلون تكوين الإشراف والقيادة بنسبة 13.3% لأنهم يشغلون مناصب قيادية.

question13

الجدول رقم 22 : يوضح لنا إجابات السؤال الثالث عشر لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عدم وجود سياسة تكوينية واضحة	12	40,0	40,0	40,0
عدم كفاءة القائمين على التكوين	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 22: يوضح لنا إجابات السؤال الثالث عشر لعينة الدراسة.

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

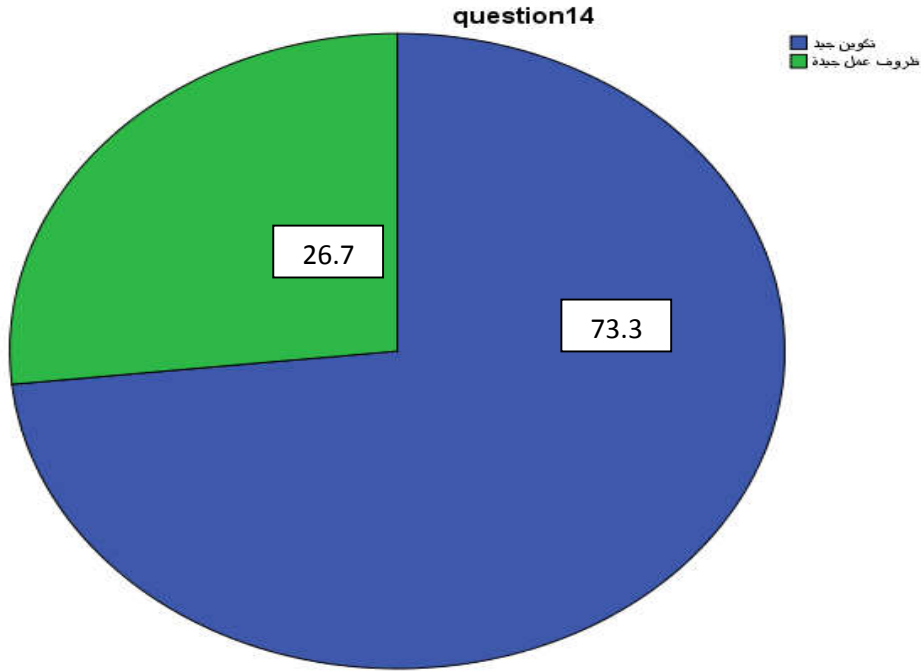
✓ يتبين من الجدول والشكل أن سبب نجاح أو فشل السياسة التكوينية راجع إلى نقص في الكفاءات القائمين بالتكوين بنسبة 60 %، وهذا يدل على إن BDL لديها نقص في الكفاءات التي تقوم بالتكوين ومن جهة أخرى إلى عدم وجود سياسة واضحة للتكوين بنسبة 40% لأنها تحتاج إلى نوع من الإستراتيجية من أجل الاهتمام بالكيف بدون إهمال الكم .

question14

الجدول رقم 23 : يوضح لنا إجابات السؤال الرابع عشر لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تكوين جيد	22	73,3	73,3	73,3
ظروف عمل جيدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.



الشكل رقم 23 : يوضح لنا إجابات السؤال الرابع عشر لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن اغلب العمال يرون أن العوامل التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة المهنة راجع إلى الظروف العمل المتوفرة في الوسط العملي بنسبة 73.3 % وبنسبة 26.7 % للتكوين الجيد وكل هذا يدل على:

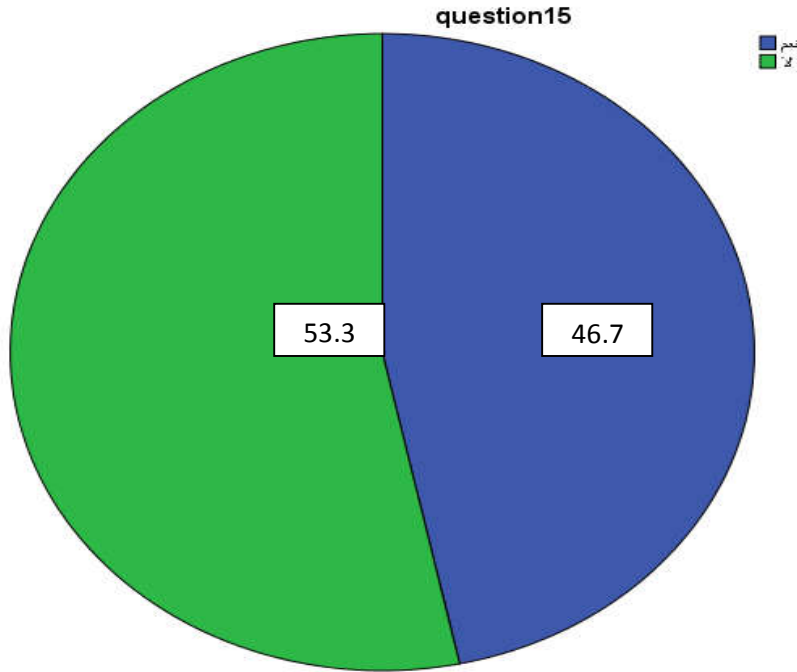
أولاً: تأثير ظروف العمل والتكوين على مدى استخدام عامل الكفاءة في العمل

ثانياً: العلاقة التي تربط ظروف العمل بالتكوين لأنه لا معنى للتكوين بدون ظروف عمل جيدة والعكس صحيح.

question15

الجدول رقم 24 : يوضح لنا إجابات السؤال الخامس عشر لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	46,7	46,7	46,7
لا	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



الشكل رقم 24 : يوضح لنا إجابات السؤال الخامس عشر لعينة الدراسة

المصدر: مخرجات **spss** طبعة 20.

✓ يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه ما نسبة 53.3%، من العمال يعتبرون أن التكوين لا يحفزهم ولا يزيد انتاجتهم. اما نسبة 46.7% فترى إن التكوين حفزهم وزاد من مردود يتهم لانه اكسبهم طرق ومهارات جديدة.

خاتمة:

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل اتضح لنا على إن بنك التنمية المحلية لوكالة سعيده BDL تؤمن بأن المورد البشري أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فهي تسعى إلى تطوير مهارات جميع العمال فيها عن طريق البرامج التكوينية إما حسب طلباتهم أو عن طريق السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، فهي تركز على نظام التكوين وتعتبره أهم حلقة من حلقات الاستثمار في العنصر البشري، وهذا من اجل رفع أدائها البنكي للمحافظة على مكانتها في ظل المنافسة التي يشهدها السوق المصرفي خاصة في دخول بنوك خاصة إلى الساحة المصرفية.

الخاتمة:

إن تكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر يعتبر أحد الأسس و المتطلبات لأية سياسة تبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها و على هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات الحكومية و الخاصة على حد سواء، و أقر المسئولين فيها أهمية و فائدة التكوين في رفع كفاءة أداء و الإنتاجية العاملين و بالتالي التأثير الايجابي على أداء المؤسسة.

ومن خلال دراستنا الحالية التي تتمحور حول دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء البنكي دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL بسعيدة .

ففي الجانب النظري توصلنا إلى أن التكوين وسيلة فعالة لإعداد الموارد البشرية لانجاز أعمالهم بكفاءة، ويعتبر أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعداد و قدرته على القيام بالمهام و المطلوب منه بالشكل المناسب و بابتكار و أبداع ، فهو وسيلة وليست غاية، فهو استثمار وليس استهلاك .

و تسعى المؤسسة إلى التكوين بغية اكتساب أفرادها لمجموعة من المعلومات و المهارات، و التي تسمح لها بالرفع من مستوى أدائهم و تحسين كفاءتهم بالإضافة إلى التغيرات الناجمة عن التكنولوجيا.

و في الجانب الميداني وبعد تحليل مؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة ، تبين أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول دور التكوين في تحسين الأداء البنكي من خلال تطوير قدرات ومهارات الموظفين بنك التنمية المحلية – وكالة سعيدة- وتأثير برامج التكوين على عملية أدائهم.

و في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء في بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة-.
- ✓ يوجد إدراك في بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة- لأهمية التكوين و تحفيز الموارد البشرية لما له من فوائد الأداء البنكي بشكل عام.
- ✓ يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة- بالأساليب المستخدمة في الدورات التكوينية.

و عليه من خلال دراستنا و على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا توجيه بعض الاقتراحات:

- ✓ ضرورة مراجعة نتائج التكوين وتقييمها من طرف الإدارة العليا.
- ✓ يجب أن تعطي المؤسسة المجال للعمال لإبداء رأيهم حول المادة التكوينية.
- ✓ على المؤسسة توفير الكفاءات القائمة على التكوين من اجل تحسين أداء العمال.
- ✓ إعطاء المجال للعمال على التكوين على البرامج الجديدة قبل الشروع بالعمل بها.
- ✓ تكثيف البرامج التكوينية.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الاختلاف بين التعليم و التكوين	1
8	أنواع التكوين	2
58	اختبار كعدل كرونباچ	3
59	توزيع العينة حسب الجنس	4
60	خصائص الفئة العمرية	5
61	الحالة العائلية	6
62	المستوى التعليمي	7
63	المنصب المهني	8
64	الخبرة المهنية	9
66	إجابات السؤال 1	10
67	إجابات السؤال 2	11

69	إجابات السؤال 3	12
70	إجابات السؤال 4	13
71	إجابات السؤال 5	14
72	إجابات السؤال 6	15
74	إجابات السؤال 7	16
75	إجابات السؤال 8	17
76	إجابات السؤال 9	18
77	إجابات السؤال 10	19
78	إجابات السؤال 11	20
79	إجابات السؤال 12	21
81	إجابات السؤال 13	22
82	إجابات السؤال 14	23
84	إجابات السؤال 15	24

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	طرق و متابعة التقييم	1
23	مراحل و عمليات التكوين	2
24	أساليب التكوين	3
54	هيكل تنظيمي لبنك BDL على المستوى الوطني	4
55	هيكل تنظيمي لبنك BDL وكالة سعيدة	5
59	تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الجنس	6
60	تمثيل بياني لخصائص الفئة العمرية	7
61	تمثيل بياني لخصائص الحالة العائلية	8
62	تمثيل بياني لخصائص المستوى التعليمي	9
63	تمثيل بياني لخصائص المنصب المهني	10

65	تمثيل بياني لخصائص الخبرة المهنية	11
66	إجابات السؤال 1	12
68	إجابات السؤال 2	13
69	إجابات السؤال 3	14
70	إجابات السؤال 4	15
72	إجابات السؤال 5	16
73	إجابات السؤال 6	17
74	إجابات السؤال 7	18
75	إجابات السؤال 8	19
76	إجابات السؤال 9	20
77	إجابات السؤال 10	21
78	إجابات السؤال 11	20
80	إجابات السؤال 12	22
81	إجابات السؤال 13	23
83	إجابات السؤال 14	24
84	إجابات السؤال 15	25

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004.
- 2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية.
- 3- بوالشرش نور الدين، الحوافز و الأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر، عمان، طبعة العربية 2016.
- 4- عبد الحلیم غربي، مبادئ الأعمال المصرفية، مطبوعات kie publications، الكويت
- 5- عبد الكريم احمد جمال، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والبحث، 2016.
- 6- علي مُجَّد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة، الرياض
- 7- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 9- مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار اللجان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.

- 10- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، للنشر و التوزيع الوراق، الأردن، 2011.
- 11- مُجد عبد الفتاح المصري، إدارة البنوك، المناهج للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
- 12- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994.
- 13- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 14- مهندس مُجد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007.
- 15- نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف، دار بهاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

الأطروحات و المذكرات:

- 1- العبادي احمد، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران 2012 / 2013.
- 2- بلقايد إبراهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة، تخصص تسير المؤسسات، جامعة وهران 2، 2015/2016.
- 3- بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية، مذكرة الماجستير، جامعة، 2013/2014.
- 4- جاب باوى، إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، مذكرة ماجستير، جامعة الخرطوم، الخرطوم، 2009.

- 5- شوقي بورقبة، طريقة camels في تقييم أداء البنوك الإسلامية، تفرغ علمي بمركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، سنة النشر مجهولة.
- 6- شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
- 7- صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2010.
- 8- عتيقة احرايرية، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002.
- 9- عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2000.
- 10- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته، أطروحة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- 11- فهد عيد ناصر بن فهد، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة حالة على الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير، جامعة شرق الأوسط، الكويت، 2010.
- 12- لعل نوريه، التوافق تكوين- الشغل رسم للجهة الشمالية الغربية، أطروحة، تخصص علوم تسير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.
- 13- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 14- نورا هاني إسماعيل، تقييم الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء منشآت العامة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2005/2004.
- 15- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، مذكرة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

- 16- وليد مرتضى نوة، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA. البنك الوطني الجزائري BNA بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، رسالة ماجستير، جامعة قصادي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 17- يحيوي عبد القادر، دور المستخدمين و أثره على الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع أدرار، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، وهران، 2014/2013.

مجلة:

- 1- ابراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تامين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005

ملتقى:

- 1- أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية من حيث العائد و المخاطرة، ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية " واقع و تحديات "، جامعة الشلف، 2004.