



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة بنكية

مذكرة تخرج مقدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي
بعنوان:

تأثير التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة على مستوى البنوك لولاية سعيدة

من أعداد الطلبة:

- غوتي ليلى

- بوري صارة

لجنة المناقشة

د. موفق ميموني

د. شويفات عبدالقادر

د. مزيان عبدالقادر

رئيسي

مناقش

مشرف

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله السميع العليم ذي الفضل العظيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى
أله وصحبه أجمعين

أما بعد إلى من تعهداني بالتربية في الصغر وكانا لي نبراسا يضيء فكري بالنصح والتوجيه في
الكبر.

أخص القول بأعلى ما املك في هذه الدنيا إلى من كانت سببا لوجودي على هذه الأرض
والى من وضعت الجنة تحت أقدامها انحنى لها بكل إجلال وتقدير إلى التي.

أرجو أن أكون نلت رضاها أمي الغالية «خيرة» حفظها الله.

والى من ادين له بحياتي الى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي إلى من اكن له
مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي «حاج احمد» أطال الله في عمره

الى من شملنوني بالعطف وامدونني بالعون وحفزوني لتقديم إخواني وأخواتي

كما أتقدم بشكر خاص الى عائلة «غوتي» والى كل من علمني حرفا واخذ بيدي في سبيل
تحصيل العلم والمعرفة المهم جميعا،

اهدي ثمرة جهدي ونتائج بحثي المتواضع الى كل الاساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة
والى جميع أصدقائي خاصة صارة وخولة

غوثي ليلى

إهداء

الحمد لله والصلالة على حبيب المصطفى وأهله

أما بعد. الحمد لله وقمنا لتمثيل هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

بمذكرتنا هذه. ثمرة الجهد والنجاح بفضل لله تعالى.

مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا نور الدرب

والى كل عائلة كريمة التي ساندتني. منال، مريم، إيمان، فتيحة،

والى رفيقاتي في هذا المنشور ليلي، خولة، سفيان

ودون النسيان جميع أساتذتي شكر كبير.

بوري صارة

شكر و عرفان

انطلاقاً من قوله تعالى:

« ومن شكر فإنما يشكر لنفسه و من كفر فإن ربي غني كريم »

احمد الله أن انعم على بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقني لإخراجه إلى النور

وبموجب

ذلك أتوجه بالشكر الجزيل وخالص الثناء، ومواقف التقدير والعرفان إلى

الأستاذ المشرف مزيان عبد القادر وجميع الأساتذة الكرام

كما اشكر من كان له يد العون في إنجاز هذا العمل أخص منهم زملائي كما أقدم جزيل

الشكر

لكل من كانت له يد البدار من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل فشكراً جزيلاً.

الملخص:

تناولنا في هذا التقرير التبرص إبراز أثر التكوين على تحسين أداء العاملين ب البنوك الجزائرية بولاية سعيدة، (الجزائر). ويهدف الوصول إلى نتائج جيدة تم توزيع 55 استبيان على عينة من موظفي البنك، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v27 في إدخال ومعالجة البيانات المحصلة من الاستبيان وتحديد العلاقة بين المتغيرات. ومن خلال نتائج الدراسة تبين:

وجود



أثر إيجابي معنوي للتكوين في المؤسسة على أداء العاملين يظهر أنه بنسبة قوية لتفاعل التأثير المباشر للتكوين في المؤسسة على أداء العاملين.

وجود



أثر إيجابي معنوي لتقييم أداء العاملين على أداء العاملين بنسبة قوية لتفاعل العنصرين مع بعض.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التقييم، أداء العاملين، البنوك الجزائرية

Abstract:

In this report, we focused on highlighting the impact of training on improving the performance of employees in Algerian banks in the state of Saida (Algeria). In order to achieve good results, 55 questionnaires were distributed to a sample of bank employees. SPSS v27 was relied upon to enter and process the data collected from the questionnaire and determine the relationship between variables. Through the results of the study it was shown:

- The presence of a significant positive effect of training in the institution on the performance of employees appears to be a strong percentage of the interaction of the direct effect of training in the institution on the performance of employees.
- There is a positive, significant effect of evaluating employees' performance on employees' performance with a strong percentage of the interaction of the two elements with each other.

Keywords: training, evaluation, employee performance, Algerian banks

إهداء

شكروعرفان

1.....	المقدمة العامة
9.....	الفصل الأول مدخل تحليلي لتكوين في المؤسسة الاقتصادية
10.....	التمهيد:
11.....	المبحث الأول: ماهية التكوين
11.....	المطلب الأول: تعريف التكوين
12.....	المطلب الثاني: أهمية التكوين
16.....	المطلب الثالث: أهداف وخصائص التكوين
16.....	الفرع الأول: خصائص التكوين
19.....	المبحث الثاني: مبادئ وأنواع وأساليب التكوين
19.....	المطلب الأول: مبادئ التكوين
20.....	المطلب الثاني: أنواع التكوين
21.....	المطلب الثالث: أساليب التكوين
22.....	المبحث الثالث: تقييم التكوين في المؤسسة
22.....	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم التكوين
23.....	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التكوين
26.....	المطلب الثالث: معوقات التكوين وشروط نجاحه:
26.....	الفرع الأول: معوقات التكوين
27.....	الفرع الثاني: عوامل نجاح التكوين:
28.....	خلاصة الفصل:
29.....	الفصل الثاني الجانب النظري لأداء العاملين
30.....	التمهيد:
31.....	المبحث الأول: مفاهيم أولية لتقييم أداء العاملين
31.....	المطلب الأول: تعريف الأداء:
32.....	المطلب الثاني: أهمية الأداء
33.....	المطلب الثالث: أهداف الأداء
34.....	المطلب الرابع: أنواع الأداء
35.....	المبحث الثاني: أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين
35.....	المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الأداء
36.....	المطلب الثاني: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين
37.....	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين عملية أداء العاملين
38.....	المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء العاملين
40.....	المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة
40.....	المطلب الأول: قياس الأداء

46	المطلب الثاني: تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء العاملين
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثالث دراسة تطبيقية على مستوى البنوك الجزائري
50	التمهيد:
51	المطلب الأول: بنك الخارجي الجزائري
57	المطلب الثاني: بنك القرض الشعبي الجزائري cpa
59	المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية BADR
62	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
74	خلاصة الفصل:
75	الخاتمة
79	قائمة المراجع:
80	الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل 1 نموذج الدراسة..... 4
- الشكل 2 أهمية قياس أداء العاملين..... 45
- الشكل 3 الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائرية..... 54
- الشكل 4 الهيكل التنظيمي لمديرية العمليات مع الخارج..... 56
- الشكل 5 الهيكل التنظيمي للمصرف..... 58
- الشكل 6 الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR..... 61

قائمة الجداول

- جدول 01 صدق وثبات الاستثمارة..... 63
- جدول 02 توزيع عينة البحث الخاصة حسب الصنف (رجل، امرأة)..... 63
- جدول 03 توزيع عينة البحث الخاصة العمر..... 64
- جدول 04 توزيع عينة البحث الخاصة حسب المستوى التعليمي..... 65
- جدول 05 توزيع عينة البحث الخاصة بالأقدمية..... 66
- جدول 06 توزيع عينة البحث الخاصة بالوظيفة..... 67
- الجدول 07 يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات التكوين..... 68
- الجدول 08 يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين..... 69
- الجدول رقم 09 معاملات الارتباط بين مؤشرات التكوين وأداء العاملين..... 70
- الجدول 10 يوضح نتائج تأثير التكوين على أداء العاملين..... 72

A decorative frame made of black and white line art, featuring ornate scrollwork and flourishes. The frame is rectangular with rounded corners and a central opening. The text is centered within this frame.

المقدمة العامة

مقدمة:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين المهارات والقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح التكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها. من خلال إعطاء الأولوية في وضع سياسة التكوين أو استراتيجيتها ضمن سياسة عامة للإدارة أو المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة و لرفع من الأداء الذي هو نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه. ويربط بالمرجات التي تسعى المؤسسة بمختلف توجهات إلى تحقيقها ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة الجماعات المحلية بصفة خاصة من القدرات والإمكانات والمهارات فان كان الأداء مناسباً للحصول المطلوب إنجازة فانه يتحقق الغرض منه أما إذ كان لا يرقى الى مستوى المطلوب لإنجاز العمل فان ذلك يتطلب استحداث والوسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم الموظفين من اجل ضبط النقائص والنقاط الضعف وتحديد احتياجات التكوينية اللازمة بتحسينهم وتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع القدرات الموظفين بغية الوصول الى المستوى المطلوب من الأداء ومن هذا رافقت التطورات الهائلة في مجال الإدارة، التغييرات التكنولوجية الحديثة والتحولت التي شهدتها إدارة الموارد البشرية. حيث وضعت التكوين في المقدمة والوسائل المؤدية للحصول على الوظيفة وترقية والملاحقة مستحدثات في الثورة المعلومات التي بانت تشدد على أهمية التكوين كخيار استراتيجي لتنمية إدارة الموظفين. في مؤسسات ونتيجة حتمية تنمية الوظيفة من خلال تحسين أداء الوظيفي ومعرفة وبالتالي فهدف التكوين هو تحويل الموظفين من يعرف التعامل مع ردود الأفعال الى موظفين يتشاركون في وضع الأفعال وجعل منه استثمارا بشريا يعود بالإيجاب على الاستثمار الكلي أو الهدف الكلي للمؤسسة أو الإدارة والرقى بها الى الأفضل.

الإشكالية:

نظرا لاتساع أهمية التكوين في المؤسسة الاقتصادية وأثره على تحسين أداء العاملين يتم طرح السؤال التالي:

هل للتكوين تأثير على تحسين أداء العاملين في البنوك بولاية سعيدة؟

التساؤلات الفرعية:

من اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن صياغة التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما هي التكوين في المؤسسة الاقتصادية؟

السؤال الثاني: المدخل التحليلي للأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

السؤال الثالث: أثر التكوين على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

الفرضية:

يؤثر التكوين على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يلعب التكوين دورا أساسيا في تحسين المستوى المعرفي ورفع الكفاءة المهنية.

تساهم برامج التكوين في إنجاح الخدمة التي يقدمها العامل بالمؤسسة.

أهمية الدراسة:

ما يمكن أن تساهم بأهمية التكوين لتحسين أداء وتقييم أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى توضيح دور التكوين في تحسين أداء العاملين كما تهدف الدراسة الى معرفة خلفية نظرية لكل من التكوين وأداء العاملين.
- توضيح مختلف مراحل التكوين.
- تسليط الضوء على كيفية تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

مبررات اختيار الموضوع:

- الميل الى المواضيع ذات العلاقة بموارد البشرية والرغبة في التعرف على مدى الاهتمام المؤسسات بمهارتها.
- يعد كل من التسيير المهارات والأداء البشري من المواضيع التي لا تزال تلقى اهتمام المتزايد من طرف الباحثين.
- المساهمة في دعم وإثراء المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

صعوبات البحث:

عند إعداد هذا البحث واجهنا الصعوبات التالية:

- عدم جدية بعض العمال في على الاستبيان.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

* الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال سنة (2023-2024).

* الحدود البشرية: موظفي البنوك سعيدة

* الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة أثر التكوين على تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة البنك الجزائري الخارجي.

منهجية الدراسة:

المنهج هو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق ومن اجل أثبات صحة الفرضية أو عدمها، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتماد على المؤلفات العلمية والبحوث والمواقع الأترنت كما تمت دراسة تطبيقية على مستوى الجامعة لمعرفة مدى دور التكوين على تحسين أداء العاملين

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين أما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في أداء العاملين ويتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل 1 نموذج الدراسة



تقسيمات الدراسة:

قسمت إلى ثلاث مراحل

- * ماهية التكوين في المؤسسة الاقتصادية
- * مدخل التحليل أداء في المؤسسة الاقتصادية
- * أثر التكوين على تحسين أداء العاملين في البنك الجزائري الخارجي BEA.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

«جعفري بلال» تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009

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

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

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

- ✓ ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين
- ✓ واحتياجاتهم التكوينية.
- ✓ يجب إشراك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكوينية.
- ✓ يجب توعية وتكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون.

✓ نتائج التقييم دقيقة ولا تقيس عنصر المعلومات فقط.

الدراسة الثانية:

«ركلال يمينية» تحت عنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل تحقيق الأهداف السابقة، وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الاستبانة حيث تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في خصائص العينة أما القسم الثاني فيتمثل في محاور الدراسة وتتكون من 32 فقرة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة محل الدراسة، كما استعانت الباحثة بالطرق الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ،

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة
- وخلصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة متمثلة فيما يلي:
- ✓ العمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتخريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء
- ✓ العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها
- ✓ الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أفضل.

الدراسة الثالثة:

Etude de « Charles Kingston Yao Dzamesi »,The Effects Of TrainingAnd Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration, University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA,2012

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في
The Hunger Project-Ghana

، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، والمنهج التحليلي التحليل النتائج المتحصل عليها؛ واستند الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات وجها الوجه، حيث قام الباحث بتوزيع 61 استبانة على أفراد المؤسسة محل الدراسة، وتمكن الباحث من استعادة 50 فقط منهم أي بمعدل استجابة يساوي 82 % من بين العدد الموزع، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها إحصائيا من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المورد بالمؤسسة محل الدراسة. | وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث المؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

✓ تبذل المؤسسة قصارى جهدها للتوصل إلى سياسات وممارسات التدريب والتطوير لأنها تمثل الرابط

✓ الاستراتيجي بين رؤية المنظمة وعملياتها اليومية

✓ واقترح أيضا إنشاء وحدة للموارد البشرية لتتولى احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

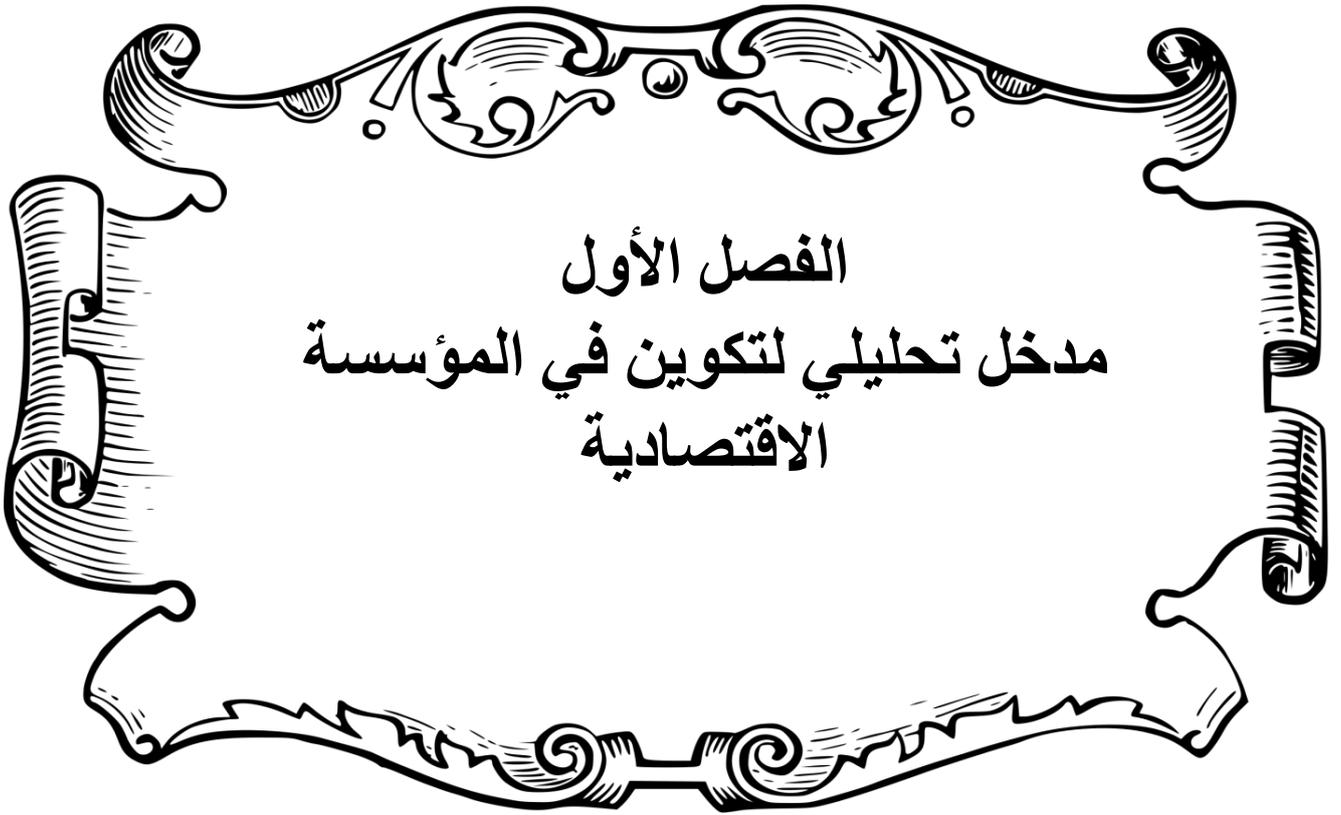
الدراسة الرابعة

Etude de « Githinji Angela », Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi,2014

الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب على أداء الموظفين، وأجريت الدراسة في موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي؛ كما استعان الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبيان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 144 موظف من موظفي دعم الأمم المتحدة مكتب البعثة الإفريقية في الصومال، وتم أخذ 45 موظف عشوائيا كعينة للدراسة. وللتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تحليل النتائج البيانات المتحصل عنها من خلال الاستبانة وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية من نسب مئوية وتحليل التباين والتحليل ثنائي المتغير حيث خلص الباحث إلى أن التدريب يؤثر في أداء الموظفين عن طريق التأثير إيجابيا في مشاركة الموظفين في عمليات التغيير والتعاون فيما بينهم كما يعمل على تعزيز حماس الموظف تجاه العمل وبالتالي التأثير على أدائه، كما يعمل على تحفيز الموظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة. وفي الأخير قدم الباحث من خلال النتائج التي توصل لها إلى تقديم مجموعة من التوصيات منها:

✓ إجراء التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين لتغيير العمليات والابتكار وتحقيق أداء أفضل

✓ تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الأثر بشكل موحد في جميع أنحاء المنظمة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.



الفصل الأول
مدخل تحليلي لتكوين في المؤسسة
الاقتصادية

التمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين المهارات والقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها حيث أصبح التكوين الموظفين ضرورة حتمية. لا يمكن الاستغناء عنها من خلال إعطاء الأولوية في وضع سياسة التكوين أو استراتيجيتها ضمن السياسة العامة للإدارة أو المؤسسة للوصول الى الأهداف المسطرة للترقي بالمؤسسة للأفضل ونحو تحضير مورد البشري أو الموظف ذو كفاءة عالية ومردودة جيدة تجعل منه استثمارا بشريا يعود بالإيجاب على الاستثمار لكل أو هدف الكلي للمؤسسة أو الإدارة.

ومن هذا المنطلق ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

- المبحث الأول: ماهية التكوين
- المبحث الثاني: أنواع وأساليب التكوين.
- المبحث الثالث استراتيجية التكوين في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين

يعرف التكوين على انه "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بمهارات وخبرات واتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة العمل ما"¹.

ويعرف أيضاً انه "عمل مخطط للتكوين مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيفية كيف تؤدي الحالية بمستوى عالي من الكفاءات من خلال تطوير وتحسين أدائهم"². ومنه نستطيع القول انه التكوين عملية الحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض معلوماتهم ومعارفهم بترتيب عليها. يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغييرات اتجاههم وسلوكهم وارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف.

يشير هذا الجانب من التعريف إلى أن التكوين ليس مجرد نقل معلومات، بل يتضمن توجيه العمال نحو كيفية تطبيق المعرفة والمهارات بشكل فعال في بيئة العمل.

يتضمن ذلك تطوير برامج تعليمية وتدريبية مصممة لتعزيز قدرات ومهارات الموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة.

ومن خلال عمليات التكوين، يمكن للموظفين تطوير وتحسين قدراتهم ومهاراتهم الفنية والشخصية التي تساعدهم على تحقيق النجاح في العمل، بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التكوين إلى تغييرات في اتجاهات وسلوك الموظفين، مما يمكن أن يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.

هدف التكوين الرئيسي هو تحقيق الأداء الفعال للموظفين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، يمكن للمؤسسة تحقيق نتائج أفضل وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.

¹ عمارة بن عيشي. دور تقديم الأداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية. دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية بسكرة. ماجستير منشورة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006، ص 56.

² عمر وظيف عقيلي. إدارة المواد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر. عمان. 2005. ص 43

المطلب الثاني: أهمية التكوين

إن تمييز البيئة التي تعمل فيها المنظمات خصوصا الاقتصادية منها بشدة المنافسة فرض على المديرين والقادة النظر خارج المنظمات. لفهم قواعد البقاء ووضع منظماتهم على طريق الازدهار يستطيع التنظيم المواد المالية. والتكنولوجيات المعلومات وحاصتها تنظيم المواد البشرية وإدارتها، سوف يحتل الريادة طالما أن لديه قوة الأفراد وذكائهم ومعرفتهم، فالمنظمات اليوم أدركت أن العامل الوحيد الذي يبقها في السياق نحو الريادة ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هي مواردها البشرية.

إن ترجمة هذه الحقيقة تتجلى من خلال التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية لكل المنظمات على المستوى العالمي خاصة وأنا بصدد اتجاه نحو مجتمعات المعرفة والذي أصبح فيه العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية وهو التحدي الصب المنظمات خاصة تلك التي تواجه نقصا شديدا في العمالة العالية التأهيل والتعليم. وبما في ذلك تلك الموجودة في البلدان المتقدمة. لهذا السبب سوف تشد المنافسة على العمالة الأكثر كفاءة وتأهيلا. وان كان الانخفاض المستمر في التكلفة. التشغيل أدى لاعتبارها سلعة جاهزة للبيع والشراء. فانه وكنتيجة لذلك فان المعلومات غير كافية لتصبح ميزة تنافسية في حد ذاتها وإنما الاهتمام المتزايد بالإدارة الموارد البشرية العالية التأهيل والتعليم التي تنتج هذه المعلومات يجعلها مصدر جديد للميزة التنافسية.³

ومما لا شك فيه فان أهمية التكوين متاثيره بالأساس من أهمية إدارة الموارد البشرية. التي تزداد يوما بعد يوم. باعتبار أن التكوين ما هو في الحقيقة إلا وظيفة من الوظائف التي تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بها. كما انه نظام فرعي من النظام الشامل لتنمية الموارد البشرية. التي ينتمي بدوره إلى نظام اشمل منه. هو نظام أو منظومة إدارة الموارد البشرية. غير انه ما يجب الإشارة إليه هو إضافة إلى ما تنتمي. الإشارة إليه من الاعتبارات فان هناك مجموعة من الأساليب والعوامل التي أدت إلى تزايد أهمية وظيفة التكوين. يمكن إجمالها فيما يلي:⁴

- التطورات العلمية المتلاحقة والمتواصلة وما يقتضيه ذلك من ضرورة واحتياج متجدد للاطلاع على العمال والموظفين على تلك المعلومات الجديدة التي يتخذونها أساسا لتطوير أعمالهم.
- الثورة التكنولوجية والعولمة أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات على علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:

³الهادي بوقفلول. الاستثمار البشري الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسات وانماجها في الاقتصاد والمعرفة. مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج الاقتصاد المعرفة وللکفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصاد جامعة ورقلة. 9 و10 مارس 2004. ص204.

⁴ النجم الغزاوي. التدريب الإداري. عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2006. ص14.

- أعمال البرمجة واستخدام الحاسوب والأنترنت.
- أنشطة نظم المعلومات والمفاهيم. الشير التقني وتحليل النظم.
- أساليب اتخاذ القرار باستخدام بحوث العمليات.
- التطورات التنظيمية وما يتصل بها من الخبرات
- أعمال بحوث ودراسات سلوك والتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء
- التطوير الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التكوينية ضرورية لمواكبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستويات المنظمة الدولية ومستوى العالمي
- التغير واختلاف في دوافع الأفراد واتجاههم وما يحصل من تطور في سلوكهم العملي وحاجة الأفراد إلى متعدد المهارات يجعل التكوين هادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة الخدمة.

أما عن أهمية التكوين فأنها تتجلى في مستويات الثلاثة التالية:

1. أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أهمية التكوين على مستوى المنظمة في انه:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد ربط أهداف العاملين بالأهداف المنظمة.
- يساهم في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يساعد في خلق الاتجاهات الإيجابية الداخلية والخارجية نحو المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح سياسات العامة للمنظمة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

2. أهمية التكوين بالنسبة لأفراد العاملين في المنظمة:

تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال أنه:

- يساعد على تطوير وتحسين الكفاءة والقدرات والخبرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورها فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل.

- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور دافعية للأداء وإذ يساعد في تحفيز العاملين على تطوير أدائهم.
- يسمح بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتميز والتطور.
- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين⁵.
- يؤدي إلى تقرير التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارات لدى العاملين.
- يساهم في عمل يساهم في تنمية القدرات الداخلية للعاملين⁶.
- اكتساب الفرد خبر جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهما المعنوية. وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاههم وسلوكهم داخل المنظمة⁷.

3. أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمنظمة مهما كانت مستوياتهم وتبرز من خلال ما يلي:

- توطيد العلاقة بين الإدارة وأفراد العاملين
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
 - يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
 - يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ومما سبق أن للتكوين أهمية تعود على الأفراد العاملين والمنظمة والعلاقات الإنسانية. وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية ومهمة من الوظائف إدارة الموارد البشرية⁸.

تأتي أهمية التكوين من قدرته على تحسين الأداء للأفراد والمؤسسات على النحو التالي:

1. تحقيق الأداء الفعال للموظفين:

⁵صلاح شواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. الإسكندرية. مؤسسة شباب جامعة. 1999. ص340.

⁶سهيلة محمد عباس. مرجع السابق. ص 188.

⁷صلاح الدين عبد الباقي. مرجع سابق. ص 209.

⁸صلاح الشواني. مرجع سابق. ص 340.

• يتيح التكوين للموظفين فرصة تطوير مهاراتهم ومعارفهم، مما يعزز قدرتهم على أداء واجباتهم بكفاءة أكبر.

• يُمكن الموظفين من فهم متطلبات العمل بشكل أفضل ومواكبة التغييرات في السوق والتكنولوجيا، مما يعزز تنافسيتهم وإنتاجيتهم.

2. تحقيق الأداء الفعّال للمؤسسات:

• يُعتبر التكوين استثمارًا مهمًا يساهم في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام من خلال تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

• يزيد التحسين في أداء الموظفين من كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر وزيادة تنافسيتها في السوق.

3. جزء أساسي من وظائف إدارة الموارد البشرية:

• يعتبر التكوين جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم أحد أهم أهداف هذه الوظائف.

• من خلال توفير الفرص التدريبية والتطويرية، يُمكن إدارة الموارد البشرية من بناء فرق عمل قوية ومتنافسة، مما يساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

باختصار، يعتبر التكوين جزءًا حيويًا من استراتيجية النجاح للأفراد والمؤسسات، حيث يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، ويُعتبر جزءًا لا يتجزأ من عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناجحة.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص التكوين

الفرع الأول: خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إنجازها فيما يلي⁹:

- التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي اتباع منهجية عملية مبتعد عن أسلوب المحاولة والخطأ.
- التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعليمه حتى نهاية حياته العلمية.
- التكوين محور أساسي فهو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم الأول يهتم بالفرد نفسه أما الثاني فيهتم في موضوع التعليم.
- التكوين عملية هادفة بحيث يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح إذا التكوين وسلسلة وليس غاية في حد ذاته.

هناك خصائص أخرى للتكوين¹⁰:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي أو كماليا.
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بين علاقات تبادلية
- التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة وكذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

كما يمكن يتمتع التكوين بعدة خصائص أخرى تميزه عن العمليات الأخرى، وهذه الخصائص تتضمن:

1. التنظيمية:

- يتم التكوين بشكل منظم ومنهجي، حيث يستند إلى التخطيط والتنظيم لضمان فعالية العملية التعليمية.
- يتجنب أسلوب المحاولة والخطأ، ويتم تصميمه بطريقة تسهل التعلم الفعال والمستمر.

⁹ محمد عبد الفتاح الصيرفي. إدارة راندة. دار الصفاء للنشر والتوزيع. مصر. 2003. ص23.
¹⁰ محدث أبو محمد أبو النصر. إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) دار الفجوة للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2008. ص206

2. الاستمرارية:

- يعتبر التكوين عملية مستمرة تبدأ منذ فترة التعليم الأولية وتمتد حتى نهاية حياة الفرد العلمية.
- يهدف إلى تحسين مهارات الفرد وتطوير معارفه على مدار حياته العملية.

3. التوجه نحو الفرد:

- يركز التكوين على تطوير وتنمية الفرد، حيث يتم تخصيص البرامج والدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاته ومستواه.
- يختلف التكوين عن التعليم في أنه يركز على تطوير الفرد نفسه بدلاً من التركيز على الموضوع الذي يتعلمه.

4. الهدفية:

- يجب أن يكون للتكوين هدفاً محدداً وواضحاً، حيث يتم تصميمه كوسيلة لتحقيق أهداف محددة وليس مجرد نشاط غير هادف.
- يتم تحديد أهداف التكوين بعناية لضمان تحقيق الفوائد المطلوبة للفرد والمؤسسة.

5. الأساسية في المؤسسة:

- يعتبر التكوين نشاطاً رئيسياً في المؤسسة، حيث يساهم في تطوير وتحسين مهارات وكفاءات موظفيها.
- يتم تكامل التكوين مع أهداف المؤسسة واحتياجاتها لضمان تحقيق النجاح والاستدامة.

6. الشمولية:

- يتكون التكوين من نظام متكامل يتضمن مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة التي تعمل سويًا على تحقيق الأهداف التعليمية.
- يتم توجيه الجهود نحو توفير تجارب تعلم شاملة تغطي كل مستويات الإدارة وتخصصات المؤسسة.

باختصار، يتميز التكوين بكونه عملية منظمة ومستمرة، تتمحور حول الفرد وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل هادف وشامل، ويُعتبر جزءًا أساسيًا وأساسيًا في البنية التنظيمية والتطويرية للمؤسسة.

الفرع الثاني أهداف التكوين¹¹:

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بالتقدير أهميتهم من طرف مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يقود التكوين إلى خلق القدر لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يؤدي التكوين ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- تهدف البرامج التكوينية أيضا لتحقيق وضمان استقرار والمرونة المؤسسات الاقتصادية. وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من الأصول المؤسسة. فالتكوين يقود إلى القدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء.

كما يكمن تلخيصها كما يلي:

1. رفع الروح المعنوية:

- من خلال تقديم برامج تكوينية موجهة نحو الموظفين، يشعرون بأهمية دورهم وتأثيرهم على نجاح المؤسسة، مما يزيد من روحهم المعنوية ويحفزهم على العمل بجهد أكبر.

2. تحفيز تحمل المسؤولية والمبادرة:

- عبر تمكين الموظفين من التطوير المهني والشخصي، يتم تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في العمل.

3. ضمان سلامة العمال:

- يتضمن التكوين تدريبًا على السلامة والصحة المهنية للعاملين، مما يساهم في خلق بيئة عمل آمنة وصحية.

¹¹مينة زكلال. إثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مجمع طهراوي. مذكرة نيل شهادة ماستر علوم تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيثر بسكرة. 2013، 2012

4. تحقيق استقرار ومرونة المؤسسة:

- يسهم التكوين في إنشاء بيئة عمل مرنة ومستجيبة للتغيرات، حيث يتمكن العاملون من التكيف مع التحديات والمتغيرات في السوق.

المبحث الثاني: مبادئ وأنواع وأساليب التكوين

المطلب الأول: مبادئ التكوين

بغية توضيح أكثر لمفهوم التكوين يستدعي منا حصر مبادئ التكوين وعلى هذا الأساس يتم تحديد عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني.¹²

1. التكوين نشاط ضروري ومستمر:

القصدهنا أن التكوين ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري هو يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمر من الزاوية التكرار الحدوثة على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة

2. التكوين نظام متكامل:

يقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني. فان وضع برنامج تكويني في المنظمة تمليه الحاجة للتكوين ويكون هذا البرنامج موجهاً لتغطية الاحتياجات التي تتمثل في النقائص والملاحظات في أداء سواء هذه النقائص مرتبطة بالمهارات اتو السلوك.¹³

3. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يقصد به أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل والخارج المنظمة ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في القوالب وإنما أن يتصف بالتغير والتجدد. وهو الأخير تصف بشيء من المرونة حيث يستطيع التكيف.

¹²صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، 2001، ص103-104.

¹³محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة جديدة، 2003، ص29

4. التكوين نشاط إداري:

فالتكوين باعتباره وظيفة وعاملا إداريا ينبغي أن يتوفر في المقومات العمل الإداري. ومنها الأهداف والسياسات توازن الخطط والبرامج وتوافر المواد المادية والبشرية وكذلك يعتبر التكوين عملا فنيا يحتاج إلى خبرات متخصصة واهمها الخبرة.

المطلب الثاني: أنواع التكوين

يتخذ التكوين صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية ويمكن تصنيف الأنواع التكوينية كما يلي:

1. من حيث الزمن: ويشمل¹⁴

1.1. التكوين قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد به إعداد الفرد علمياً وعملياً وبحيث يؤهله للقيام بالأعمال التي ستوكل إليه عند الالتحاق بعمله ويشمل ما يلي:

• التكوين التمهيدي أو التوجيهي

• التكوين على العمل

1.2. التكوين أثناء الخدمة: ويعني التكوين لجميع الموظف الحاليين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي ويشمل نوعين:

• التكوين على العمل: حيث يلتقي الموظفون بمجموعة توجيهات المتعلقة بواجباتهم الوظيفية عن طريق رؤسائهم.

• التكوين خارج العمل: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق اثنائها في برنامج تدريبي يعقد خارج المنظمة.

2. التكوين من حيث المكان: يتخذ شكلين هما¹⁵

2.1. التكوين داخل المنظمة: يتم هذا التكوين على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات منظمة التي ينتسبون لها.

2.2. التكوين خارج المنظمة: إتاحة الفرصة للمتكونين أن يلتحقوا بأفراد من الجهات عمل المختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم.

3. التكوين من حيث الأفراد: وهناك أنواع عديدة من حيث هذا الهدف

¹⁴هاشم حمدي رضا، تدريب الإداري ومفاهيم والأساليب، دار النشر والتوزيع عمان، طبعة 1، سنة 2013، ص21

¹⁵صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص26

- 3.1. التكوين تجديد المعلومات: حيث يعطى هذا النوع من التكوين للموظف معلومات من عمله.
- 3.2. تكوين المهارات: يقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم. في الأداء
- 3.3. التكوين السلوكي: ويهدف إلى التغيير أنماط السلوك أو الجهات النظر التي يتبعها المودريون والموظفون في أداء عملهم.
- 3.4. التكوين للترقية: يهدف إلى تحسين إمكانيات بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أساليب التكوين

إن أساليب التكوين هي طريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية. وتنقسم أساليب التكوين إلى ما يلي:

أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر أساليب شيوعا ومن أقدمها حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكان ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال المعلومات والقواعد والطرق وأداء العمل لا كبر العدد من المكونين في قصر السبل وقل تكلفة.¹⁶

أسلوب المناقشة:

من خلاله حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختار من قبل المكون يتناول المجتهدون فيها بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصدها ويعتمد أساسا على مشاركة المتدربين كما يتوقع نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضرة وتمكنهم الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات إلى متكونين وتأثيرين فيهما.¹⁷

أسلوب دراسة الحالة:

الحالة هي وصف لموقف معين تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأعراض الدراسة بحيث يتم الاختيار أحد أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة الاشتغال وظيفية معينة.¹⁸

أسلوب تمثيل الأدوار:

¹⁶جري ديسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ الرياض المملكة العربية السعودية، 2003، ص 272.

¹⁷هاشم حميدي، سبق ذكره، ص34.

¹⁸ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، دار جامعة القاهرة، 2000، ص73

وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة لعلاقات تنظيمية أو إدارية أو إنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.¹⁹

أسلوب اللجان:

يتمثل هذا الأسلوب في تشكيل لجنة تنظم عدد من المتكويين للدراسة والمناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول الية المشكلة وان هذا الأسلوب بينهم في تحسين قدرات العمال المتكويين على اتخاذ القرارات مستقبلاً بصورة مثالية واتخاذ قرارات بصورة جماعية.²⁰

التدوير الوظيفي:

هي عملية نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى أو عدة وظائف أخرى مقارنة مع مصاحبة هذه العملية التدريبية وتوجيه من قبل مشرفين في المنظمة وذلك بتعريف كفاءة أعمال المنظمة.²¹

أسلوب المهارات الفردية:

يوجد هذا الأسلوب في عضو برنامج التكوين باعتباره عملاً في الموقف التكويني ويعتبر ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في هذه المهمة التي تسند إليه دون التعاون مع العمال الآخرين.²²

المبحث الثالث: تقييم التكوين في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم التكوين

تقييم التكوين هو عملية قياسية تهدف إلى تحديد مدى تأثير عمليات التدريب على المتدربين وقيمة التحصيل الذي يتحقق عند انتهاء الدورة التكوينية. يتمثل تقييم التكوين في تقدير المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبها المتدربون خلال فترة التدريب. عند ربط هذه العملية التقييمية بمفهوم فعالية التكوين، يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة التخطيط.

يهدف التقييم إلى فهم الأثر الذي يتركه التدريب على المشاركين وقياس مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة في مرحلة التخطيط. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تنظم دورة تكوينية بهدف

¹⁹ احمد ماهر، إدارة المواد البشرية، دار الجامعية والنشر الإسكندرية، 1995، ص110.

²⁰ احمد ماهر، سبق ذكره، ص110.

²¹ عطاء الله محمود بن محمد السعود، دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، 2013، ص22.

²² صلاح الشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب، الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 1888، ص10.

تحسين مهارات العاملين في مجال معين، يتم تقييم فعالية التكوين عن طريق مراقبة تحسن مستوى المهارات بعد انتهاء الدورة التكوينية ومقارنته بالمستوى السابق.

بالتالي، يتيح التقييم فهم مدى نجاح البرنامج التكويني في تحقيق الأهداف المحددة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق أقصى استفادة من عملية التكوين.

وقد ف عملية التقييم لفعالية التدريب حسب كامل شكير الوظيفي تقلا عن ياغي إلى

- معرفة مدى نجاح الإدارة في تطبيق مبادئ التدريب الصحيحة في البرنامج المنفذ؛

- تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي، من أجل معالجة الضعف والبناء في نواحي القوة؛

- التعرف على مقدرة ما تم إنجازه من الخطة التدريبية للدائرة وما تحقق من أهدافها؛

- معرفة الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المنظمات نظير مشاركة منتسبيها في الدورات التدريبية ؛

- معرفة مدى إسهام الموظفين المتدربين في تطبيق ما اكتسبوه من خبرة في مجال العمل؛

- تحديد وتشخيص المعوقات التي تواجه البرنامج التدريبي من أجل تذليلها في المستقبل. وترى عمادة الجودة والتطوير التابعة لجامعة حائل نقلا عن البيشي " تعد مرحلة تقييم أثر التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية، والتي لا يقتصر دورها على مجرد اختبار، أو استبانة تعباً في نهاية الدورة، أو البرنامج، بل أصبحت عملاً منظماً يبدأ عند تحديد الاحتياجات التدريبية ويستمر إلى حماية البرنامج التدريبي وبعد ما يتة بفترة زمنية لكي يمكننا أن نقول بأن البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه أم لا.²³

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التكوين

ويرى عبد المجيد تيمايوي (2009) أن عملية تقييم برنامج التكوين تمر بثلاثة مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجلها

- المرحلة الثانية: تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له يا

²³ كامل شكير، (2007)، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المدرسين، بحملة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، البلد 14، العدد: 2،

بابل، العراق، ص: 197

- المرحلة الثالثة: تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.²⁴

1- تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ وتتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة، والوظيفة والمتكون، وهنا أخصائي التكوين أو مدير التكوين بإخضاع تحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبيؤ بعوائد التكوين على المنظمة و الوظيفية والموظف وبصفة عامة، يتم في هذه المرحلة تقييم ما يلي:-

أ الاحتياجات التكوينية والتي: يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف، ومعدلات الأداء، والمشرفين بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج

ب إعداد الخطة التكوينية: هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلي تلك الاحتياجات التكوينية للمتكونين، حيث يتم تقييم المواد والأنشطة التكوينية، والساعات المخصصة لها، والتسلسل المنطقي لموضوعات التكوين.

ج الترتيبات الإدارية: ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفر وسائل التكوين اللازمة.

د اختيار المرشحين: وهنا يستلزم فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به. وعملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكرا قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التكوين أو مساعدات الإيضاح. ويمكن تقييم البرنامج قبل تنفيذه بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:

- استطلاع آراء رؤساء المتكونين حول البرنامج التكويني وأخذ ملاحظاتهم
- إجراء اختبار قبلي للمرشحين للتكوين وذلك من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم

²⁴ هيثم عبد الحميد محمد وآخرون، (1434/ 1435هـ)، دراسة تقييمية الأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، عمادة

الجودة والتطوير، جامعة حائل، ص ص: 98

- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل، وهذا من أجل التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة حتى تعالج الأخيرة وتستثمر الأولى.²⁵

2- تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ : يطلق أحيانا على مرحلة التقييم أثناء التنفيذ بالتقييم المستمر للبرنامج وتهدف هذه

المرحلة إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة. وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ، وأهم الجوانب التي يتم تقييمها.

مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التكويني من حيث مكان عقده، وتوفير سبل الراحة للمتكونين، وتوافر مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية، والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية ومنع الضوضاء .

-مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التكوين .عليه ومدى حرص المكون على السير وفقا لخطة الدرس مسبقا

- مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تكويني في البرنامج، وحسن توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقا لأهميتها .

-الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج .

-مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام وانتباه المتكونين وتفاعلهم معها

-كفاية المكونين وحسن إدارتهم للعملية التكوينية وبراعتهم في نقل رسالة التكوين.

- مدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التكويني وتجدر الإشارة إلى أنه من المفيد إجراء التعديل المناسب وفي الوقت المناسب عوض استمرار التكوين وبه بعض العيوب، ويتم التقييم أثناء التنفيذ وهنا من أجل نجاح التكوين وضمان فعاليته من خلال الوسائل التالية :

-الاجتماعات الدورية بالمكونين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم

-المقابلات الشخصية مع المتكونين للاستماع إلى ملاحظاتهم وآرائهم.

²⁵ <http://www.achbaltraining.com/page 35.htm/27-11-2007/13h 002>

- تقارير المشرفين على تنفيذ على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتكويين و استجابتهم للبرنامج و اهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة .التكوينية

استفتاء المتكويين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكاواهم ومقترحاتهم.

-المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسئولو التكوين .

-الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التكويني للحكم على مستوى التكوين والقدر الذي حصله المتكويين

3تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ إذا كنا في حاجة إلى توضيح و تأكيد أهمية التقييم قبل و أثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا في حاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية .فتهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت .وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد تتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين (شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة) وهذا للتعرف على درجة استمرار تأثير التكوين مع مرور الزمن .يشارك في هذه العملية المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونون والمتكويين بأسلوب هادف بناء، وعلى أساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات، وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة مثل الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان، السجلات والتقارير.

المطلب الثالث: معوقات التكوين وشروط نجاحه:

الفرع الأول: معوقات التكوين

- ✓ اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون (أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل).
- ✓ اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي.
- ✓ عدم تحديد المتكويين المحتاجين للتكوين بدقة، فقد يحضر الدورة التكوينية من لا يحتاجها أصلا.
- ✓ عدم رغبة المتكويين ف التعلم، وهنا لا من التأكد من قابلية المتكويين للبرنامج المحدد لهم.

✓ غياب المتكويين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتكويين.

✓ ضعف الإمكانيات المتاحة للتكويين وعدم وضع الاستراتيجية العامة للإدارة أو بالتالي عدم وضوح أهدافها.

الفرع الثاني: عوامل نجاح التكويين:

يعتبر التكويين استثمارا بشريا في الحياة المهنية لذلك وجب على المؤسسة تهيئة الجو المناسب لممارسة التكويين باعتباره محاولة تكويين اتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكويين موظفين يتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة، ومن أهم عوامل نجاح التكويين:

دعم عملية التكويين من طرف السلطات العليا أو القائمين عليها على المستوى المركزي ومن طرف المدراء على مستوى مؤسساتهم في حالة استقلاليتهم المالية، فالمديرية عليها أن تشارك في تصور وتشكيل برامج تكويينية.²⁶

²⁶علي سلمى، إدارة الموارد البشرية استراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص47

خلاصة الفصل:

يعد التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية، وبالتالي يمكن القول إن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطاً بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وهذا بتكوينها وبالتالي تحقق فعالية أداء هذا المورد، وكما أن التكوين لا يعتبر في غاية حد ذاته وإنما يعتبر استراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج، ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته، باعتبار الفرد من يحدد عملية التكوين من وهو يحدث عليه التكوين فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التكوين.



الفصل الثاني
الجانب النظري لأداء العاملين

التمهيد:

يهتم اغلب الباحثين بموضوع أداء العاملين نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما انه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية أداء العاملين يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه ونظرا لأهمية الأداء في المؤسسة. إن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر أحد الأعمال المهمة لإدارة الموارد البشرية من اجل تحسين مستواهم والرفع من أدائهم ومن أبرز الحلول التي تلجأ إليها الإدارة هي منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العامل، فالحوافز تعتبر العنصر المؤثر والدافع لبذل العامل أقصى جهد والزيادة في الأداء.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل في إطار التطرق إلى مفاهيم أولية لتقييم أداء العاملين وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة وكذلك سنقوم بدراسة مبادئ وطرق تقييم الأداء إضافة للتطرق لعنصر التخطيط وعلاقاته بالمسار الوظيفي والأداء كوسيلة لرفع وتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم أولية لتقييم أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف الأداء:

لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أو صله والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.

اصطلاحاً: يعني النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ".

- الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²⁷

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وأن الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.²⁸

" يتجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم ".²⁹

²⁷ د. بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن-2014، ص7.

²⁸ فارسي صيرينة ، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة ، رسالة ماستر في العلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة -جوان 2015، ص7.

²⁹ الطالبين : سليمان الحاج احمد و سويح محمد أمين ، إدارة المعرفة و دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-سعيدة-رسالة ماستر في العلوم التجارية ،جامعة مولاي الطاهر، 2016-2017، ص18.

المطلب الثاني: أهمية الأداء

لقد حظي موضوع أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المشاريع والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل، ومن خلال معرفة مستوى الأداء لرؤساء الأقسام وكل موظفي الإدارة العليا يتم معرفة كفاءتهم في عملهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداءهم لغرض تجاوز العقبات والإخفاقات التي يتعرض لها المشروع أثناء تحقيقه لأهدافه.

وتتجلى أهمية الأداء

1. تساهم معرفة قياس واقع الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المشروع إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً، وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين، ومن ثم يخلق شعوراً لديهم بالانتماء إلى المؤسسة أو المشروع، وتحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المخططة.³⁰
2. تعد عملية قياس واقع الأداء من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع برؤساء الأقسام في أقسامهم نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية ونوعية عن أداءهم تساعد في اتخاذ القرار.³¹
3. إن معرفة واقع مستوى الأداء يعد أحد الدعائم الأساسية والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير العمل وتحسين نوعية الإدارة في المشروع.
4. تساهم عملية قياس مستوى الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل لدى رؤساء الأقسام وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة أماكن الخلل والضعف في

³⁰صقر مهدي-تقييم الأداء وسيلة الهدف"-مجلة التنمية الادارية -بغداد-العدد (13) - (1980)-ص 176.

³¹الشامي محمد مصطفى- "المراجعة الادارية و دورها في تقييم الأداء للنشاط التسويقي بالمنشآت"-المجلة العلمية الاقتصادية و التجارية-جامعة عين شمس- العدد(2) - (1989)-ص 28.

اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات المطبقة على المشروع، وكذلك الكشف عن جميع عناصر العملية الإدارية ومن ثم في تتابع عمليات المشروع ككل.

المطلب الثالث: أهداف الأداء

اختلف الكتاب والباحثون والمتخصصون في الأدب الإداري في تحديد أهداف عملية قياس واقع الأداء، وفيما يلي استعراض موجز لأهداف الأداء في توفير معلومات مفيدة للمشروع وهي:

(1) تقديم معلومات لرؤساء الأقسام عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم الإدارية في المشروع.

(2) تحديد الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

(3) التعرف على الأعمال الخاصة التي يمكن أن يسندها المشروع إلى الفرد.

(4) تحديد إمكانية ترقية الفرد ومكافأته على أدائه المتميز.

(5) تحديد أوجه التطور التي ينشدها المشروع في أداء الفرد ومدى الحاجة لتطويره من خلال إشراكه في دورات تدريبية.

(6) إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين في المشروع.

(7) رفع مستوى أداء موظفي الإدارة العليا واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم يساعدهم على التقدم والتطور.

زيادة شعور المسؤولين في المشروع بالعدالة وبأن جميع الجهود التي يبذلونها تؤخذ بالحسبان مما يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويندفعون إلى العمل باجتهد وإخلاص وتوفير نجاح أدائهم باحترام وتقدير

المطلب الرابع: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي مكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، ويمكن تقسيم الأداء إلى:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.³²

ثالثا) مكونات الأداء:

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي:

1. **كمية الجهد:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. **نوعية الجهد:** ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولى أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمن نوعيته وجودة المجهود المبذول.
3. **نمط الإنجاز:** ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.³³

³² - فارسي صبرينة ، مرجع سابق ص9.

³³ - الطالبين : سليمان ذهيب ، باللحية سعيدة ، الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز سعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- 2013/2012 ، ص39.

المبحث الثاني: أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الأداء

الأداء الإداري

تعتمد المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، وأخيراً المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية، وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه، ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية. إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث.

أولاً: تعريف الأداء الإداري:

- (1) عرفه (denl, 1983): "أنه يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهام وتحمل مسؤوليات"³⁴
- (2) عرف أيضاً على أنه: "أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية، وتعمل على تحفيز ودفع الأفراد للعمل، ومساعدتهم في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة"³⁵.
- (3) كما عرف بأنه: "إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفعالية"³⁶.

³⁴ سيز لافي، أندرودي، مارك جي- "السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم -معهد الإدارة العامة و البحث الرياضي- (1991)- ص125

³⁵ Gillies D-« Nursing Management : a system Approach »-3rd edi-philadelphia.W.B.saunders company,(1994).

³⁶ الشامان، أمل بنت سلامة- "أثر البرامج التدريبية لمديرية المدارس و مديرياتهم في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"-مجلة جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية- مجلة (13)- (2001)-ص 133,

4) أما التعريف الإجرائي للأداء الإداري: "أنه قدرة رؤساء الأقسام على القيام بإنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وموازنة درجة الأعمال المنجزة بما يجب، كي يتم وفق التخطيط المسبق لاكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها كما تحدد مؤشرات المهام الإدارية للمؤسسة أو المشروع".

المطلب الثاني: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين

مع مرور الوقت احتاج العامل داخل المؤسسة إلى التأقلم مع متغيرات جديدة فرضت عليه ما اضطره إلى اللجوء إلى تكوين حيث إن إذا ما حدث انسجام بين هذين العنصرين (التكوين، العامل) فيساعد ذلك المؤسسة إلى تحقيق نجاح أكيد، كما أن التكوين يؤثر في الفرد العامل والمؤسسة الكل على حدٍ: بالنسبة للفرد:

-الحوافز: وهي تمثال مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في ملوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع حاجيات الأفراد ذاتهم.

-الترقية: تمثل الترقية حافزا للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهارتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية. وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:

الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، فمن المنطقي يرتقي الشخص على أساس قدراتهم ومهارته. الترقية على أساس الأقدمية: تفضل الكثير من المؤسسات الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها العامل في وظيفة الحالية. بالنسبة للمؤسسة:

نستطيع القول إن اثر التكوين على المؤسسة سواء كانت إنتاجية او خدمتية يتمثل في تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها المسخرة من اجل احتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى اكبر ممكنة إذا كانت المؤسسة هدفها الربح، في حين إذا كان هدفها غير ربحي فتسعى إلى الوصول إلى ما يتبث لأجله واكتشاف نقاط القوة والضعف كما يؤثر التكوين على الأداء باعتبار عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها

فهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث انه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيدخلونها بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن.

وبالتالي يعتبر التكوين من الأساليب والوسائل الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لرفع من إنتاجيتها وأداء عمالها.³⁷

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين عملية أداء العاملين

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، |ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، فأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المختلفة والمؤهلة.³⁸

فللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهات؛

- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؛

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل؟

-للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة وبالتالي انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في استيعابهم أدوارهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

³⁷ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل الاستراتيجي) دار وائل للنشر الأردن 2006 ص14

³⁸ دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945، ص 53.

المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين إلا انه توجد خطوات عامة يتم إتباعها في عملية التقييم.

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من معايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، وقد تندرج إلى عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز، مدى تعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء، وتحديد العناصر المطلوبة وقياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة.

2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم :

اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأنها المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه لذلك توجد عدة نماذج طرق لتقييم الأداء.

3. تدريب المشرفين: يجب تدريب المشرفين على كيفية تقييم أداء العاملين بطريقة دقيقة وعادلة، ومناقشة تقييم

مع المرؤوسين لأن أي خلل ينعكس على الروح المعنوية والإنتاجية وارتباطها بالترقية ، الكفاءات ...

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين : قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وأهدافه والعناصر التي يركز عليها والفوائد المتحصل عليها وانعكاساته في المستقبل الموظف.

5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل ويعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك الموظف بعيدا عن التحيز الشخصي.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه ومناقشة رئيسه ومعرفة مدى تقدمه في العمل.

7. اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل هذه القرارات في نواحي جديدة مثل: النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل في الخدمة.
8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتفق النتائج العملية مع الخطط له مسبقا وعلى الرئيس أن يحدد جوانب التطوير مثل: الجانب الفني ، سلوكيات الأداء و التعاون مع الزملاء أو الرؤساء ، رفع الكفاءات و الاتصالات ، رفع كفاءة اتخاذ القرارات.³⁹

³⁹ - أرزي فتحي ، اثر المسار الوظيفي على أداء العاملين ، مرجع سابق ص265.

المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة

المطلب الأول: قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته والهدف منه وطرق ومشاكل قياسه نستهلها بتحديد معنى المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية قياس الأداء.

1- تحديد معنى المصطلحات⁴⁰: التقييم، قياس، تقويم نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا لدلالة على نفس العملية (قياس الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية. ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعيار موضوعه يطلق على هذه العملية بالقياس؛
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا. أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير؛
- تعزز نقاط القوة أو نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطابق على هذه العملية بالتقويم.

إذا فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهو ما يعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة appréciation وباللغة الانجليزية (appraisal)، أي يجب أن تنطوي العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة وهي تشمل على ثلاثة مكونات أساسية هي⁴¹:

- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي؛
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه؛

⁴⁰ يعجى سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، سنة 2006، ص13.

⁴¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص138.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة وإيجاد الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء وعليه فكلمة قياس التي تستخدم في البحث تعبر عن العملية المتكاملة (قياس ، تقييم ، تقويم).

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

1- مفهوم قياس الأداء : لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين العاملين ومع بعضهم البعض مما أدت هذه الفروقات إلى تأثيرات على صلاحية العامل من جهة ، ومن جهة المؤسسة وجودة أدائها ، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

التعريف الأول : يقصد بتقييم أداء العاملين " دراسة أداء وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك لحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية لوظيفة أخرى"⁴².

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. أما الثاني فتقييم يشتمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر).

التعريف الثاني : " هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة كفاءة الموظف في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"⁴³ .

التعريف الثالث: في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه: " تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها)"⁴⁴. وهكذا نجد أن عملية تتضمن ما يلي :

- وضع وإعداد معدلات للعمل.

⁴² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2000 ، ص 303.

⁴³ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

⁴⁴ ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، العربية السعودية ، 2003 ، ص 322.

- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

التعريف الرابع : يعرف قياس الأداء بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه كما ونوعا ، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب"⁴⁵.

واعتمادا على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

أ- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيء ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته، وتؤكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة. وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

ب- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط، والبحوث، والتنظيم، والإشراف والرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

2- أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في مساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل ، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد ، تنزيل ، فصل ، ساعد على تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل ، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز ، قانعا المجدين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم ، كما يجب إشعار الجميع بأنهم على مساءلة ومحاسبة ، وان تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية تقييمهم ونتائجهم ، وسنعرض بنوع من التفصيل ومزيد من الشرح هذه الأهمية ونبرزها فيما سيأتي⁴⁶ :

⁴⁵ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان الأردن ، سنة 2007 ، ص 88.

⁴⁶ نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، قسم علوم التسيير ، سنة 2005 ، ص 38-39.

1- إحساس العامل بالمسؤولية : عندما يشعر العامل بان أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي ، فانه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل ، وبالتالي سيبذل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول .

2- اختبار العامل تحت التجربة : تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها ، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المنظمة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل .

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

أ- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته ، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل عملي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فيسلوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل ، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب ، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له .

ب- وثانيهما هي تنمية العمال وتدريبهم ، إذا تبين أن الظروف العمل المناسبة متوفرة ، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية ، فان ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل ، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أداءه مستقبلا .

4- زيادة مستوى رضا العامل : يعد الرضا الوظيفي من أهمل الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما

قدمه له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تلائم والجهد الذي قدمه للمنظمة ،
والمتمثل في الأداء الذي بذله في انجاز وظيفته ، فكلما شعر العامل بان العائد
الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر
قدر ممكن من الإشباع ، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم
ومنظمتهم .

هذا بالنسبة للعامل أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي⁴⁷ :

أ- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد
محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم
والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة
التقييم والتقييد بمواعيد وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف .

ب- تنمية القدرة على التحليل : تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار
حكم على رؤوسهم من العمال ، فمن الصعب على أي رئيس أي يصدر حكمه
على موظف ما ، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على
الموظف بهذه الصفة تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا
الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء ، فانه يضطر
قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه ، لماذا يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيفا ؟
وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة به في المنظمة ، وعلى ذلك فان تقييم
الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون
أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمال
حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا ، وبالتالي يشعر فيها المشرف
بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أمام العمال ، أو الجهات المختصة في
حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة .

ج- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال : إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة
تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية
التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة .

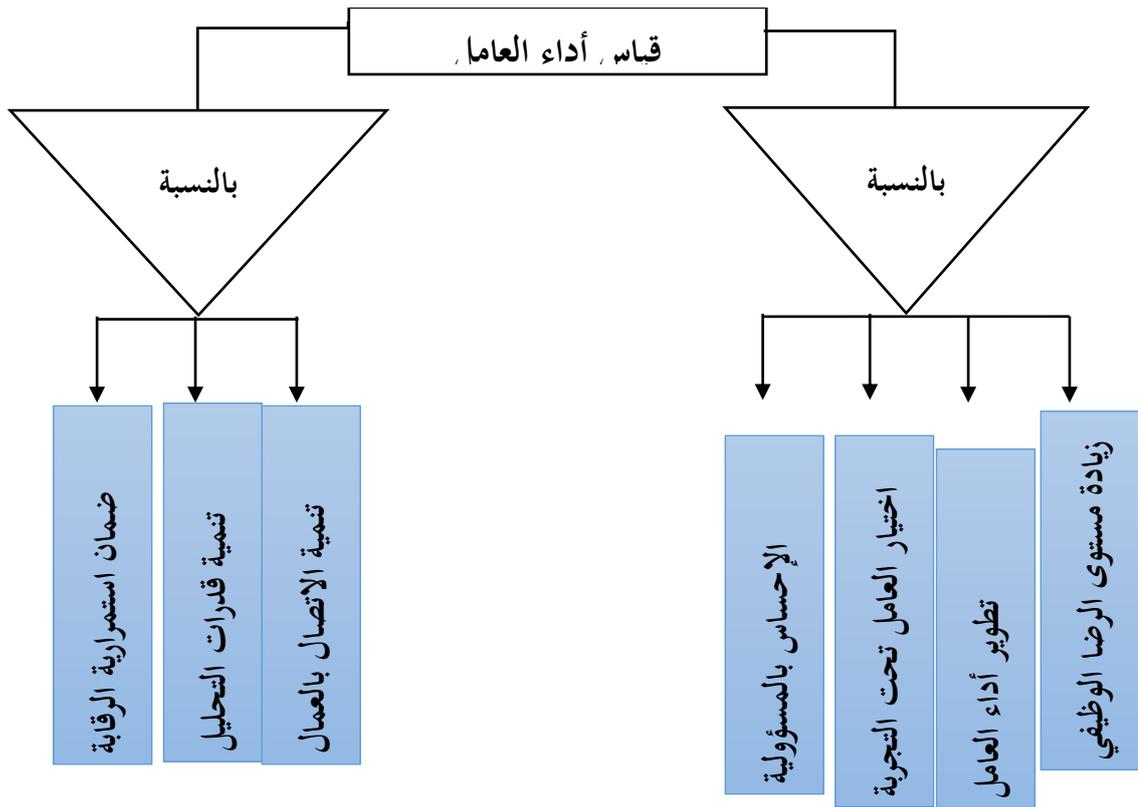
⁴⁷ نعيمة فضيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

- تغذية عكسية.

- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء. وكثيرا ما يطمئن العامل اتجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير واهتمام من الرؤساء والإدارة ككل، فان جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم.

وكنتيجة لما سبق يجب التنويه بان احد المؤلفين يقول وهو "AKHEMAKHEME" أنه: إذا عرف شخص أو فرد ما أن عمله يخضع للرقابة فانه يتصرف بطبيعة مغايرة عما إذا عرف أن عمله لا يخضع للرقابة أو التقييم وهذا بحسب الطبيعة الفطرية لكل فرد أو إنسان. وفيما يلي شكل يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

الشكل 2 أهمية قياس أداء العاملين



المصدر: نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، قسم

علوم التسيير ، سنة 2005 ، ص 40

المطلب الثاني: تقييم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله⁴⁸ من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.

وتعرف عملية تقييم الأداء على أنها⁴⁹: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه". وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة، ونم أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:⁵⁰

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسخ المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على تقييم الفعال للأداء.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء العاملين

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.

48: مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992

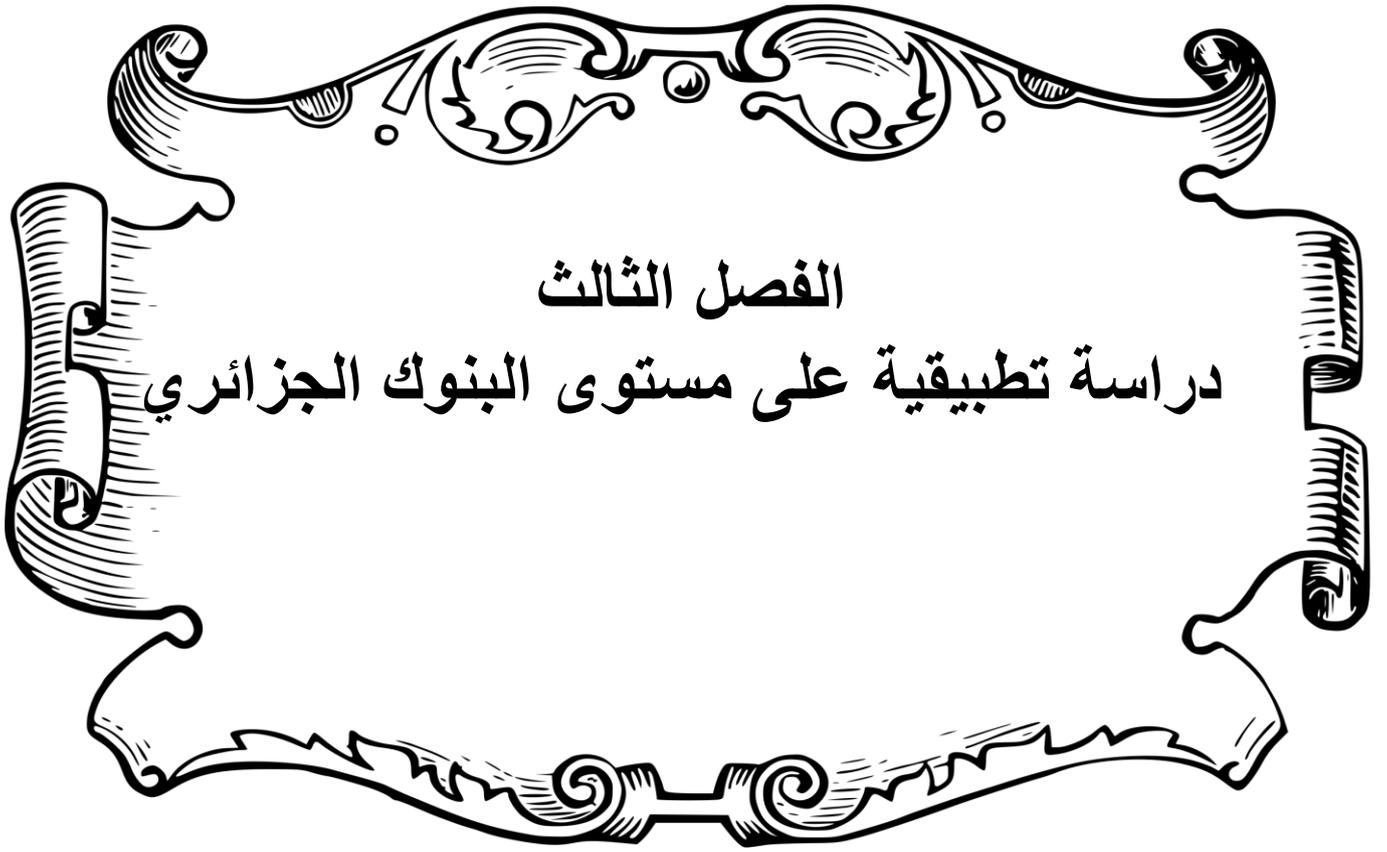
49: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2.1

50: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية-2

- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصّة منها المتعلّقة بتسيير المسار الوظيفي «الترقية والنقل».

خلاصة الفصل

بعد التعرف على كل من الأداء والأداء الإداري نلاحظ أن كليهما يهتم بالعنصر البشري، وبما أن المشروع عبارة عن مجتمع بشري حيث يتم على مستواه استثمار جزء كبير من الوقت والقدرات والطاقات والأفكار والخبرات ومهارات الأفراد العاملين به، وهو الذي يجمع الأفراد حول أهداف موحدة، وعليه فالمشروع مجبر على الاستعمال الرشيد لموارده البشرية، إذ يعتمد في نجاحه وفعالته على هذا المورد الذي يعتبر الأساس في خلق القيم المضافة ويعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمشروع.



الفصل الثالث
دراسة تطبيقية على مستوى البنوك الجزائري

التمهيد:

البنوك التجارية هي مؤسسات مالية، حيث تلعب دورا هاما في التجارة الخارجية لان تدخلها في مثل هذه المعاملات يخلق نوعا من الثقة بين المتعاملين التجاريين، حيث تقوم هذه البنوك بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق مختلف وسائل الدفع الدولية المعتمدة في هذا المجال، التي ننگر من بينها تقنية الاعتماد المستندي وتقنية التحصيل المستندي وهما موضوع بحثنا هذا. قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية على مستوى البنوك الجزائرية الذي يعتبر من أهم البنوك التجارية الجزائرية. حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نظرة شاملة حول البنوك في ولاية سعيدة

المبحث الثاني: دراسة حالة.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول البنوك الجزائرية

يعد الجهاز المصرفي من أهم المعلومات المالية الاقتصادية التي تعكس وضعية البلاد وحالتها الاقتصادية، حيث يلعب هذا الجهاز دورا مهما في تمويل عمليات التجارة الخارجية ومن بين مكونات هذا الجهاز البنك الخارجي الجزائري.

المطلب الأول: بنك الخارجي الجزائري

أولا: نشأة البنك الخارجي الجزائري ومهامه

إن نشأة البنك الخارجي الجزائري جاءت وليدة مهام يجب تحقيقها في شكل أهداف وفق تعريف عام وأشمل للبنك.

تعريف البنك الخارجي الجزائري

البنك الخارجي الجزائري هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية مختصة في التعاملات المصرفية التقليدية من الأشياء الثمينة والنقود الذهبية إلى الودائع والأسهم والسندات، وهو بنك مختص في العمليات مع الخارج من تحويلات واستثمارات في القطاعات الأخرى، حيث يتعامل البنك مع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

يخضع البنك لقواعد قرارات القانون التجاري الجزائري، حيث أعطيت له مهمة توفير المعلومات التجارية للمؤسسات التجارية التي تمكنها وتسمح لها بالشراء والبيع في أحسن الشروط، وذلك بمراعاة التطور التجاري العالمي، من بين أهداف البنك الخارجي الجزائري ترقية الصادرات من المواد المصنعة وذلك لجميع النشاطات الصناعية بداية من الصناعات الغذائية والميكانيكية إلى الصناعات البترولية، والبنك الخارجي الجزائري شركة أسهم برأس مال قدر 23.000.000.000.00 دج ، خمسة وعشرون مليار و خمس مائة مليون دينار جزائري الكائن مقرها الاجتماعي ب11 شارع العقيد عميروش بردن سرعته اند. ال 1. الجزائر"

نشأة البنك الخارجي الجزائري

- نشأ البنك الخارجي الجزائري سنة 1967م بموجب قرار رئاسي بالجزائر العاصمة محاذة للبنك المركزي الجزائري، بحيث يتمتع بالصورة القانونية والمعنوية للقيام

ببعض العمليات المالية العادية ذات الصلة بإيداع الأموال للاذخار أو لغرض التحويلات الخاصة بالدولة أو الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين من شركات ومؤسسات عمومية، حيث ورث هذا البنك خمسة بنوك أجنبية كانت تشغل في ميدان التجارة الخارجية هي:

● القرض الليوني ، الشركة العامة في 13/12/1967

● بارغيل منك ، أرض الشمال في 30/04/1968

● البنك الصناعي الجزائري للبحر الأبيض المتوسط في 31/05/1968

وأصبح البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية في عام 1988م مختصة في تمويل التجارة الخارجية، بالإضافة إلى القيام بعمليات أخرى منها:

● تعطي ضمانات وتكفل الموردين و المصدرين .

● عقد التعاملات المصرفية مع البنوك الأجنبية .

● توفير المعلومات الموردين والمصدرين الجزائريين حول إمكانية البيع والشراء.

ويحتوي البنك الخارجي الجزائري على 100 وكالة في مختلف ولايات الوطن، ويتمثل عموما هدف البنك الخارجي الجزائري في تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني، والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني. وقد صدر القانون 88-01 المؤرخ في 02/01 / 1988م مدة حياة البنك الخارجي الجزائري ب 99 سنة تحسب على أساس نشاطه الاقتصادي

نشاطات البنك الخارجي الجزائري

النشاط الرئيسي للبنك الخارجي الجزائري هو معالجة العمليات البنكية والمصرفية ومنح القروض، إضافة إلى مجموعة نشاطات أخرى متمثلة في

● تمويل عمليات التجارة الخارجية وإيداع العملات الأجنبية

● أداء دور المراسل للبنوك الأخرى ومعالجة عمليات الصرف، النقد والدين

● منح مختلف القروض الجاهزة أو المسبقة بضمان أو بدونه

- الصادر ضمان توظيف أو تفاوض حول كل القيم المنقولة.

زبان بنك الخارجي الجزائري:

مؤسسات قطاع التجارة الخدمات، النقل، الصناعات الخفيفة والثقيلة، الطاقة المؤسسات الخاصة الناشطة في مجال الصناعة التحويلية في البناء والأشغال العمومية أصحاب المهن الحرة التي تعرف زيادة في العدد.

الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

وفقا للتنظيم الجديد أصبح البنك يضم المديرية التالية:

- المديرية العامة
- مديرية التفتيش العام
- خلية الحد من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب
- المديرية العامة المساعدة التجارية
- المديرية العامة المساعدة الدولية
- المديرية العامة المساعدة للعمليات والأنظمة
- المديرية العامة المساعدة للالتزامات
- المديرية العامة المساعدة للمالية
- المديرية العامة المساعدة للتطوير الداخلي

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجية

الشكل 3 الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائرية



ثانياً: تقديم مديرية العمليات مع الخارج

التعريف بالمديرية: تم تقسيم مديرية العامة المساعدة الدولية إلى ثلاث مديريات:

مديرية العمليات مع الخارج

مديرية العلاقات الدولية

مديرية التجارة الخارجية

تتواجد مديرية العمليات مع الخارج على مستوى العنوان: 11 شارع العقيد عميروش الجزائر صندوق بريد 323 الجزائر محطة، وهي عبارة عن مديرية مركزية إدارية وتقنية تساهم في تنفيذ المهام التالية:

التعامل في العمليات المستندية الموجهة إلى الخارج ومن الخارج،

تهتم بإعداد الطلبات لتغطية الأموال بالعملة الصعبة للعمليات المستندية،

تهتم بتنظيم وتسير المستندات العقود المتعلقة بالتمويل الخارجي.

- التنفيذ والمتابعة والمحاسبة بالعملة الصعبة للعمليات المستندية.

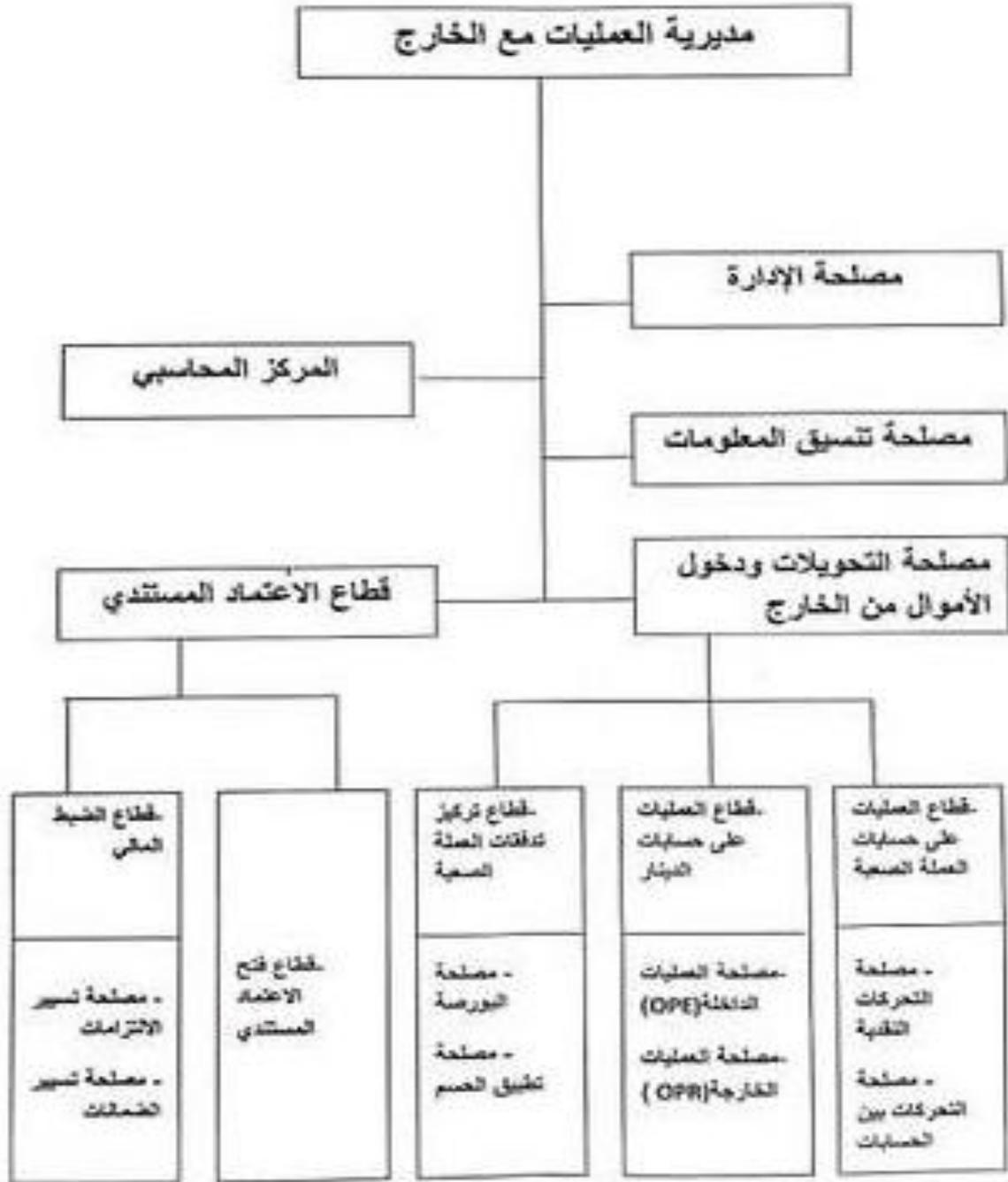
تطبيق التعليمات المتعلقة بالعمليات مع المراسلين الأجانب

إنشاء إحصائيات للعمليات المستندية.

الهيكل التنظيمي لمديرية العمليات مع الخارج

الهيكل التنظيمي للمديرية موضح في الشكل التالي:

الشكل 4 الهيكل التنظيمي لمديرية العمليات مع الخارج



المصدر: وثيقة من مديريةية العمليات مع الخارج

المطلب الثاني: بنك القرض الشعبي الجزائري cpa

أولاً. تعريفه.

هو عبارة عن مؤسسة اقتصادية بحارية وهو وكالة تابعة لمديرية استغلال (مجموعة غرداية) وهذه الأخيرة هي مجموعة جهوية تابعة للمديرية العامة بالجزائر التي مقرها الاجتماع (2 بول فار العقيد عمروش الجزائر العاصمة) وتأسست المديرية العامة في 1967.e أصل مؤسستين أحدهما مصرية والأخرى فرنسية والتي تضم 7 وكالات وهي كالتالي (ورقلة، تقرت، الأغواط، حاس مسعود، الجلفة، غرداية).

ثانياً: لمحة عن الوكالة.

أنشأت وكالة القرض الشعبي الجزائري بتقرت سنة 1988 تحت القم الاستدلالي 167 ومقها الأول كان بساحة الحرية، بتقرت وتم نقلها إلى ساحة هواري بومدين في مارس ((2000) وحاليا تم نقلها إلى ساحة سيدي عبد السلام بتقرت في 2022/12/13، وقد أسست المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره 21 مليار و(600 مليون دينار جزائري) وتشرف وكالة تفتت على عملا مستخدما.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك من:

1- مدير الوكالة: هو قمة رأس الهرم الإداري التابعة للمجمع وله الحق بالإشراف على كل المصالح، وهو المسؤول الأول على تسيير النتائج التجارية للوكالة ومن أهم أعماله ما يلي: السهر على السير الحسن لمختلف العمليات البنكية وتوجه المرؤوسين وتوعيتهم. السهر على تطبيق القواعد والعمل بالقوانين السارية. يقوم بدور التخطيط التنسيق الرقابة والقيادة لتحقيق الأهداف الوكالة المسطرة.

2- أمانة الوكالة: تقوم بتسهيل مهمة القيام بكل الأعمال المكتبية للمدير، تقوم بوظيفة الاستقبال للعملاء والزبائن.

3- نائب المدير: يقوم بإنابة المدير ويقوم أيضا بمهام تلقي طلبات القروض في الوكالة وكذا قيامه بالربط بين مصلحة القروض ومصلحة التحصيلات متابعة الزبائن المتحصلين على القروض في مدى استجابتهم الجدول اهتلاك القروض.

4- مصلحة القروض تقوم بوظيفة متابعة ودراسة ملفات القروض بالاعتماد على معايير مضبوطة من ناحية الاقراض والتحصيل.

5- مصلحة الصندوق: تعد من أهم مصلحة في الوكالة حيث تكون دراسة كل عمليات الإيداع والسحب على مستوى هذه المصلحة.

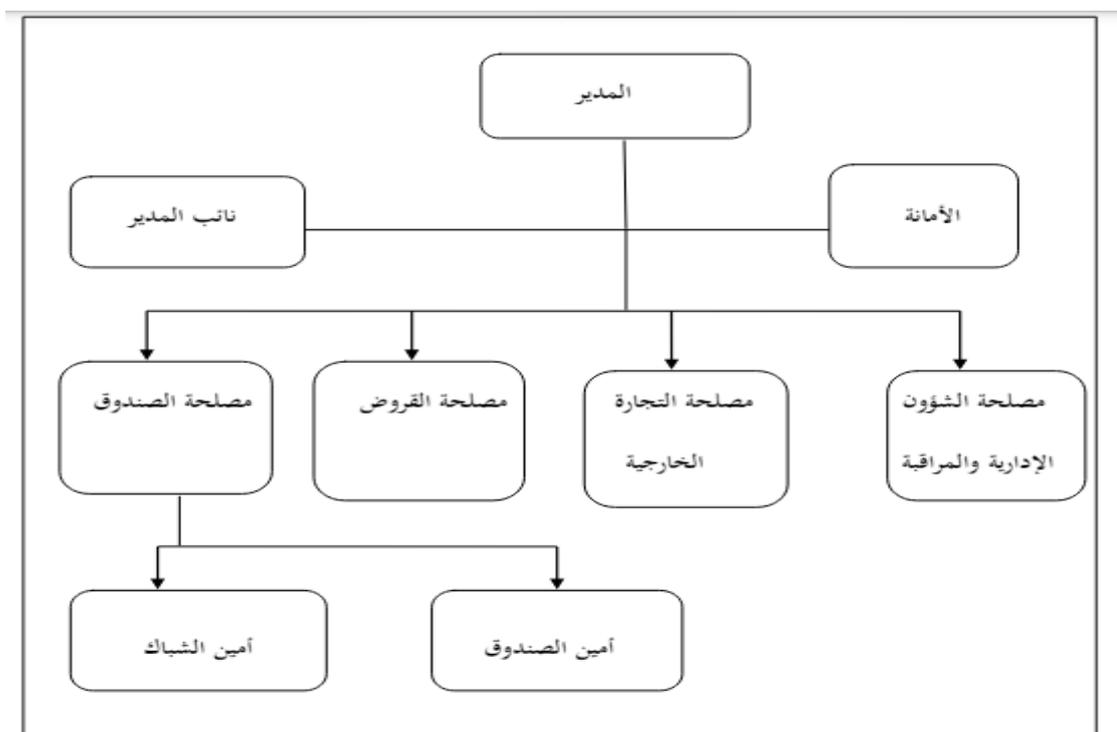
6- مصلحة الشؤون الإدارية والمراقبة تظم هذه المصلحة ثلاث مصالح وهي: مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة الأرشيف، و مصلحة التحصيلات كما تعطي هذه المصلحة قراراتها فيما يخص القروض المعجزة، وكذا التحقق من العمل اليومي لجميع الشبايك خاصة شباك الصندوق ومراقبة جميع العمليات الإدارية.

7- مصلحة التجارة الخارجية تقوم بوظيفة التدقيق في الحسابات والملفات التابعة لها.

8- أمين الصندوق وهو الذي يقوم بالإشراف على المسحوبات والإيداعات المالية في الصندوق وكذا الإشراف على الأعمال المتعلقة بالصراف الآلي للبنك

9- أمين الشبايك وهو الذي يقوم بمهمة خدمات التحويلات والخدمات السريعة.

الشكل 5 الهيكل التنظيمي للمصرف



رابعاً: أهداف البنك

لجأ بنك القرض الشعبي الجزائري إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى إستراتيجية جعله مؤسسة بنكية كبيرة وهذا بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي وتمثل الأهداف الرئيسية في:

- توسيع وتنوع جودة الخدمات.
- الحصول على أكبر حصة في السوق.
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية.
- جلب العملة الصعبة.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي والوطني.
- الرفع من قيمة الدخل القومي.
- تقديم أحسن الخدمات من أجل جلب الزبائن.
- تحقيق أكبر مردودية.
- بقاء أكبر بنك على مستوى الترتيب الوطني.

المطلب الثالث: بنك الفلاحة والتنمية BADR

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية

بموجب المرسوم 106/82 الصادر في 07 جمادى الأولى عام 1402 هـ الموافق لـ 13 مارس 1982 م، تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث نشر القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16/03/1982 وحدد قانونه الأساسي.

وقد ظهر هذا البنك في تلك الفترة لسببين رئيسيين هما:

الرغبة في تدعيم قطاع الفلاحة بهدف زيادة مردوديته ومنه تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ورفع المستوى المعيشي لسكان الأرياف وتحسين ظروف حياتهم

الظروف الاقتصادية التي أدت إلى نشوء هذا البنك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني، وتنمية الرعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي جديدة.

ولقد أضّم بنك الفالحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة لتكفل بتمويل احتياجات القطاع الفلاحي وكذا تمويل مختلف النشاطات والمتمثلة في بناء السدود والمؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفالحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات، كذلك تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

ثانيا: التعريف بالبنك

بنك الفالحة والتنمية الريفية BADR هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلال في التسيير، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية عالم الأرياف، وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثل H لبنوك التجارية الأخرى BDL, CPA.... فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية، كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى

في بداية الأمر تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح يحتضن في يومنا هذا 350 وكالة و31 مجموعة جهوية محلية، يشغل البنك حوالي 10000 عامل ما بين إطار وموظف.

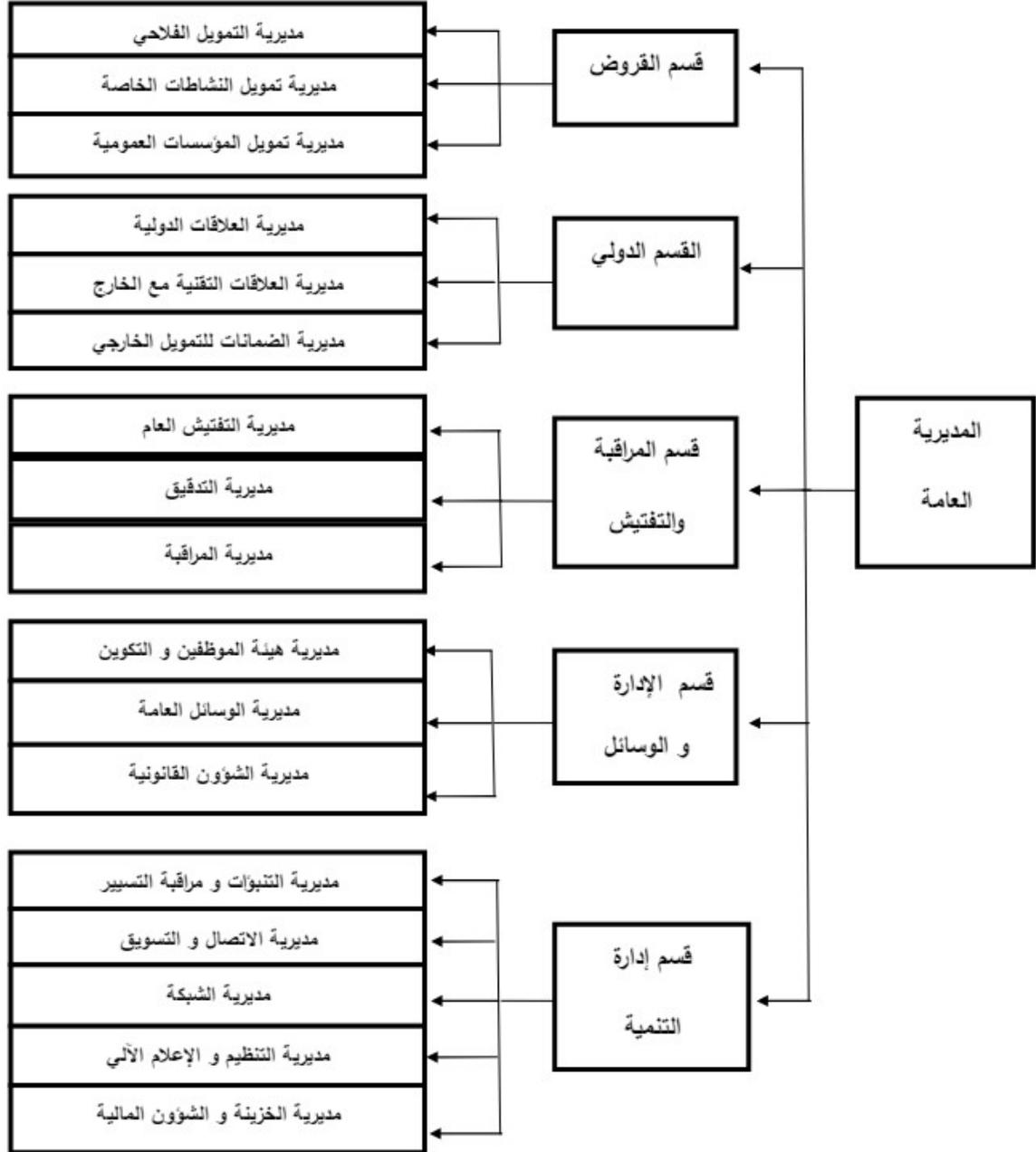
يقوم بنك الفالحة والتنمية الريفية بوظيفتين أساسيتين هما:

-بنك إيداع وتوزيع الاعتمادات

-بنك التنمية الذي ينفذ المخططات وبرامج الفالحة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الشكل 6 الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أفراد وقد بلغ مجتمع الدراسة 55 مسؤول ومسؤولة

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار 65 فرد من أصل وتم توزيع الاستبانة عليهم، حيث تم استرجاع 55 استبانة وهيا تمثل حوالي وهي نسبة 80% مقبولة إحصائياً.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال سنة 2024.

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في الجزائر، ولاية سعيدة،

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

أولاً: أساليب الإحصائية

تم الاعتماد من طرف الباحثين الأساليب التالية:

- اعتماد على الدراسات السابقة في جمع المعلومات الثانوية
- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث وزعت على عينة الدراسة .
- استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS ver 27) لعرض وتحليل النتائج ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين القسم الأول من حيث (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، الصفة) في حين ضم القسم الثاني متعلق بالتكوين وتضمن 22 فقرة واداء العاملين تضم كذلك 14 فقرة، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي على نحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على الأستاذ المشرف د. مزيان حيث أبدت ملاحظات وموافقتها على صدق الاستبانة، ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب معامل الفا كروباغ لمحاور الدراسة.

جدول 01 صدق وثبات الاستمارة

الأداة	محور الاداء	محور التكوين	المحاور
ككل	0.765	0.846	معامل الفا كرومباخ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يظهر الجدول أعلى صدق وثبات في قياس محور التكوين بقيمة معامل الفا كرومباخ 0.846 مقارنة بمحور الأداء الذي يبلغ 0.765، ومع ذلك، تظل قيمة الأداة ككل مقبولة بمعدل 0.805، مما يشير إلى أن الاستمارة تُظهر مستوى جيد من الصدق والثبات على مستوى المحاور المختلفة وعلى مستوى الأداة ككل.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

أولاً: تحليل الإحصائي لبيانات الشخصية والوظيفية

جدول 02 توزيع عينة البحث الخاصة حسب الصنف (رجل، امرأة)

النسبة	التكرار	الصنف
%76.4	42	رجل
%23.6	13	امرأة
%100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يظهر الجدول توزيع عينة البحث حسب الجنس، حيث يمثل الرجال نسبة أكبر بواقع 76.4% مقارنة بالنساء الذين يمثلون 23.6% من إجمالي العينة. يُظهر هذا التوزيع اختلافًا ملحوظًا في عدد الرجال مقارنة بالنساء في البحث المدروس.

جدول 03 توزيع عينة البحث الخاصة بالعمر

النسبة	التكرار	الصف
34.5%	19	أقل من 30 سنة
49.1%	27	من 30 الى 40 سنة
16.4%	9	من 40 الى 50 سنة
0%	0	اكبر من 50 سنة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يظهر الجدول توزيع عينة البحث حسب الفئات العمرية، حيث يشير إلى تمثيل أكبر للأفراد في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 49.1%، مقارنة بالفئات الأخرى. كما يلاحظ تمثيل أقل للفئات العمرية الأصغر والأكبر من هذا النطاق. تبين هذه البيانات تركيز البحث على فئة العمر 30-40 سنة بشكل أكبر.

جدول 04 توزيع عينة البحث الخاصة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الصنف
5.5%	3	ثانوي
16.4%	9	تقني سامي
41.8%	23	ليسانس
34.5%	19	ماستر
0%	0	دكتورة
1.8%	1	دراسة عليا متخصص
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يبين الجدول توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي، حيث يتمثل أكبر عدد في فئة حاصلّي الليسانس بنسبة 41.8%، تليها فئة حاصلّي الماستر بنسبة 34.5%. وفي المجمل، يُظهر الجدول تفوق حاصلّي الليسانس والماستر في العينة بينما يكون تمثيل الفئات الأخرى محدودًا، حيث لا توجد أفراد حاصلّين على الدكتوراه ونسبة منخفضة للحاصلين على الثانوية والتقني سامي ودراسة عليا متخصص.

جدول 05 توزيع عينة البحث الخاصة بالأقدمية

النسبة	التكرار	الصنف
%34.5	19	أقل من 5 سنوات
%43.6	24	من 5 الى 10 سنوات
%21.8	12	من 10 الى 15 سنة
%0	0	أكثر من 15 سنة
%100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يبين الجدول توزيع عينة البحث حسب الاقدمية في العمل، حيث يتمثل أكبر عدد في فئة الذين يعملون لمدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %43.6، تليها فئة الذين يعملون لمدة أقل من 5 سنوات بنسبة %34.5، بينما تظهر نسبة أقل للذين يعملون لمدة تتراوح بين 10 و 15 سنة بنسبة %21.8. وفي المجمل، لا يوجد أفراد في العينة لديهم خبرة عملية تزيد عن 15 سنة.

جدول 06 توزيع عينة البحث الخاصة بالوظيفة

النسبة	التكرار	الصنف
%9.1	3	مدير
%14.5	8	رئيس مصلحة
%76,4	42	موظفين
%100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يوضح الجدول توزيع عينة البحث حسب الوظائف المختلفة، حيث يظهر أن أكبر عدد من العينة يشغلون وظيفة "موظفين" بنسبة %76,4، تليها وظيفة "رئيس مصلحة" بنسبة %14.5. وبينما تمثل نسبة المدراء بـ %9.1. هذا التوزيع يوضح التنوع في الوظائف بين العينة المدروسة.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. وصف وتشخيص مؤشرات التكوين:

الجدول 07 يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات التكوين

التكوين			
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤشرات التكوين
5	0.790	1.500	تحديد الاحتياجات التدريبية
4	0.767	1.581	تصميم البرنامج التكويني
2	0.865	1.645	تنفيذ البرنامج التكويني
3	0.831	1.636	تقييم البرنامج التكويني
1	1.077	1.939	التكوين عن بعد
	0.773	1.639	الوسط العام للتكوين ككل

المصدر: من إعداد الطلبة في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج

(spss ver 27)

من خلال الجدول تبين ان:

يتضح من الجدول أن متوسط تقييمات "تحديد الاحتياجات التدريبية" هو 1.500، وهو متوسط. كما يبلغ الانحراف المعياري 0.790، مما يشير إلى تباين معقول في التقييمات بين العمال. على الرغم من أن هذا المؤشر يحتل المرتبة الأخيرة بالنسبة للترتيب، إلا أن الاختلافات في التقييمات لا تبدو كبيرة جداً.

يُظهر متوسط تقييمات "تصميم البرنامج التكويني" قيمة مرتفعة قليلاً قدرها 1.581، مع انحراف معياري منخفض يبلغ 0.767. هذا يعني أن التقييمات متناسقة بشكل جيد بين المشاركين. يحتل هذا المؤشر المرتبة الرابعة، مما يشير إلى أن التصميم جيد ولكن قد يحتاج إلى بعض التحسين.

بوسط قيمة تقديرية تبلغ 1.645 وانحراف معياري قدره 0.865، يبدو أن تنفيذ البرنامج التكويني حصل على تقييمات إيجابية مع بعض التفاوت. يحتل هذا المؤشر المرتبة الثانية، مما يشير إلى جودة جيدة في التنفيذ بشكل عام.

بوسط 1.636 وانحراف معياري 0.831، يظهر أن عمليات التقييم تتم بشكل جيد مع بعض الانحرافات. يحتل هذا المؤشر المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن التقييمات تظهر جودة مقبولة. تتميز قيمة متوسط التقييمات للتكوين عن بعد بارتفاعها إلى 1.939، ولكن يظهر أيضًا انحراف معياري أعلى (1.077). يحتل هذا المؤشر المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن هذا النوع من التكوين قد يكون الأكثر فاعلية، ولكن يحتاج إلى متابعة لضمان توازن بين الجودة والتنوع في التقديم.

بشكل عام، يبدو أن التقييمات تظهر أداءً جيدًا لبرنامج التدريب بشكل عام، مع بعض الاختلافات في التقييمات والفاعلية بين المؤشرات المختلفة. من المهم معرفة الأسباب وراء هذه الاختلافات والعمل على تحسين النقاط التي تتطلب تطويرًا لضمان تحقيق أهداف التدريب بشكل أفضل.

2. وصف وتشخيص أداء العاملين:

الجدول 08 يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين

أداء العاملين			
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أداء العاملين
	1.085	1.915	الوسط العام لأداء العاملين ككل

المصدر: من إعداد الطلبة في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج

(spss ver 27)

من خلال الجدول أعلاه يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

الوسط الحسابي لأداء العاملين هو 1.915، مما يعني أن متوسط أداء العاملين مرتفع نسبيًا. والانحراف المعياري هو 1.085، وهو قياس لتباين الأداء بين العاملين.

يبدو أن متوسط أداء العاملين عاليًا، ولكن مستوى التباين في الأداء بينهم يظل مهمًا. قد تكون هذه الاختلافات تنجم عن عوامل متعددة مثل مستوى الخبرة، والتدريب، والمهارات الشخصية، وظروف العمل، والتفاعل مع الزملاء والمشرفين. لتحسين أداء العاملين بشكل عام، قد يكون من الضروري فحص هذه العوامل وتقديم الدعم والتوجيه اللازم لتوحيد المستوى وتحسين الأداء.

3. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

الجدول رقم 09 معاملات الارتباط بين مؤشرات التكوين وأداء العاملين

أداء العاملين		التكوين
المعنوية	معامل الارتباط	
0.00	0.548*	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.00	0.416*	تصميم البرنامج التكويني
0.00	0.604*	تنفيذ البرنامج التكويني
0.00	0.302	تقييم البرنامج التكويني
0.055	0.579*	التكوين عن بعد
0.00	0.548*	التكوين ككل

المصدر: من إعداد الطلبة في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج

(spss ver 27)

n=55

* علاقة ارتباطية بمستوى معنوية (0,05)

تحليل معاملات الارتباط بين مؤشرات التكوين وأداء العاملين يوضح العلاقة بين هذين الجانبين. يظهر من الجدول وجود علاقة إيجابية معنوية بين معظم مؤشرات التكوين وأداء العاملين، مما يعني أن تحسين جودة التدريب والتنفيذ لهذه البرامج يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العاملين. على سبيل المثال، يظهر أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمعامل ارتباط يبلغ 0.548، وهذا يعني أن كلما زادت جودة تحديد الاحتياجات التدريبية، زاد أداء العاملين. ونفس الأمر ينطبق على مؤشرات أخرى مثل تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه. ومع ذلك، يُلاحظ أن تقييم البرنامج التكويني يظهر علاقة ضعيفة وغير معنوية بأداء العاملين، وهذا يشير إلى أن جودة التقييم قد لا تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين بالشكل الذي يتوقعه. من خلال هذا التحليل، يُشير إلى أهمية الاستثمار في تحسين جودة برامج التدريب وتنفيذها بشكل فعال، بالإضافة إلى تحسين عمليات التقييم لضمان تحقيق أقصى استفادة من الجهود التدريبية وتحقيق أهداف الشركة بنجاح.

ومن خلال الجدول، يمكن التوصل إلى عدة نتائج مهمة:

العلاقة الإيجابية بين التدريب وأداء العاملين: يُظهر التحليل وجود علاقة إيجابية قوية بين مؤشرات التكوين مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التكويني، وتنفيذه، وأداء العاملين. هذا يشير إلى أن الاستثمار في برامج التدريب يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين.

أهمية التقييم الفعال: يوضح التحليل أن تقييم البرنامج التكويني له تأثير محدود على أداء العاملين. هذا يشير إلى أهمية تطوير عمليات التقييم لضمان تحقيق نتائج أفضل.

التحول إلى التكوين عن بعد: يُظهر الجدول أن التكوين عن بعد له تأثير إيجابي على أداء العاملين، وهو ما يشير إلى أهمية استخدام التكنولوجيا لتحقيق الاستفادة القصوى من عمليات التدريب.

بشكل عام، يعكس الجدول أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف الشركة بنجاح.

4. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

الجدول 10 يوضح نتائج تأثير التكوين على أداء العاملين

أداء العاملين				المتغيرات التابعة
R2	B	T - test	F - test	
0,335	0,432	5.184	19.642*	التكوين
		Sig 0.00	Sig 0.00	

المصدر: من إعداد الطالبتين في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج

(spss ver 27)

كانت معادلة الارتباط على نحو التالي:

$$\text{أداء العاملين} = (0.432) * \text{التكوين} + 1.089$$

يتم تفسير النتائج التي تم عرضها في الجدول على النحو التالي:

تقدم النتائج المستنتجة من جدول الارتباط بين التكوين وأداء العاملين توجيهات هامة لفهم تأثير

التكوين على الأداء. بالإشارة إلى الأعمدة المعروضة في الجدول، يُظهر الاختبار F-test قيمة معنوية (19.642)، مما يدل على وجود فرق إحصائي معنوي بين مؤشرات التكوين وأداء العاملين. وتُعزز هذه النتيجة بقيمة معنوية للاختبار T-test (5.184)، مما يؤكد على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتكوين على أداء العاملين.

معامل الميل (B)، الذي يُعبر عن العلاقة بين التكوين وأداء العاملين، يُظهر قيمة إيجابية (0.432)، مما يُوضح وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. هذا يعني أن زيادة في مستوى التكوين ترافقها زيادة في أداء العاملين.

أخيرًا، يُظهر معامل التحديد (R2) قيمة (0.335)، وهي نسبة تباين أداء العاملين التي يمكن تفسيرها بواسطة التكوين. هذا يدل على أن حوالي 33.5٪ من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيرها بواسطة مؤشرات التكوين.

باختصار، تؤكد النتائج أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين، حيث يُظهر تأثيرًا إيجابيًا
ومعنويًا للتكوين على أداء العاملين بناءً على القيم المعروضة في الجدول.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على أثر التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية حالة البنك الخارجي الجزائري ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريق الاستمارة التي وزعناها على عينة العمال والتي تحتوي على حمورين التكوين وأداء العاملين، وهذا من أجل الإجابة على إشكاليه التالية هل للتكوين أثر على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟، قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.



الخاتمة:

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها. خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق وتبني هذه الاستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، واكتساب أفرادها للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتفعيل دور وأهمية التكوين في خلق وتطوير الكفاءات. ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول أثر التكوين في تحسين أداء العاملين في محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

النتائج النظرية:

1. تحسين أداء العاملين من خلال العملية التكوينية: تظهر الأبحاث أن الاستثمار في التدريب والتكوين يعزز القدرات والمهارات اللازمة للعاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم في المؤسسة.
2. تأثير التكوين على الأداء الفردي والمؤسسي: يؤكد البحث على أن التدريب والتكوين يؤثر بشكل ملموس على أداء الفرد في المهام الخاصة به، كما يعمل على تعزيز الأداء الجماعي والتفاعلي في المؤسسة بشكل عام.
3. الانتماء والولاء للمؤسسة: من خلال توفير فرص التطوير والتكوين، يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم ونموهم المهني، مما يعزز انتمائهم وولائهم للمؤسسة ويحفزهم على تقديم أداء أفضل.

4. أهمية التكوين في نجاح المنظمات: تظهر الدراسات أن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات وقدرات موظفيها تكون أكثر نجاحاً وتنافسية في سوق العمل.
5. تحفيز العاملين على الأداء المتميز: يشير البحث إلى أن تقديم فرص التطوير والتدريب يعمل على تحفيز العاملين على تحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المؤسسية.

النتائج التطبيقية:

1. تأثير التدريب في المؤسسة على أداء العاملين: يبين البحث وجود تأثير ملموس لبرامج التدريب والتطوير في المؤسسة على أداء العاملين، مما يبرز أهمية الاستثمار في هذه البرامج.
2. تقييم الأداء وتأثيره على العمل: يظهر البحث أن عمليات تقييم الأداء المنتظمة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين وتعزيز مسارات تطويرهم المهني.
3. تأثير التدريب في تحسين المهارات والأداء: يبين البحث أن برامج التدريب والتطوير تساهم في تحسين المهارات الفنية والنفسية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وفعاليتهم في أداء المهام المطلوبة.
4. تأثير عمليات التقييم على تحسين الأداء: يظهر البحث أن عمليات التقييم المنتظمة والشاملة تساهم في تحفيز العاملين على تطوير أدائهم وتحسينه، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر.
5. تأثير التدريب على الرضا الوظيفي والانخراط: يشير البحث إلى أن العاملين الذين يشاركون في برامج التدريب والتطوير يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانخراط في العمل، حيث يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم وتقدم لهم فرصاً للنمو المهني.

التوصيات:

1. تصميم برامج تدريب شاملة وبسيطة: يجب على المؤسسات تصميم برامج تدريبية تكون شاملة وسهلة الفهم لضمان استيعاب العاملين للمواد المقدمة وتطبيقها في العمل اليومي.
2. تحليل الفرد في تحديد الاحتياجات التكوينية: ينبغي على المؤسسات أن تأخذ في اعتبارها تحليل الاحتياجات التدريبية لكل فرد بشكل فردي، بحيث يتم تلبية احتياجاتهم الفردية بشكل أفضل.
3. تنوع برامج التدريب والتطوير: ينبغي على المؤسسات تنوع برامج التدريب والتطوير لتلبية احتياجات مختلفة للعاملين وتعزيز تنوع المهارات والمعرفة في المؤسسة.

4. ربط نتائج التقييم بالاحتياجات التكوينية: توصي التوصية بربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية لتحفيز العاملين على التطوير المهني والتحسين المستمر.

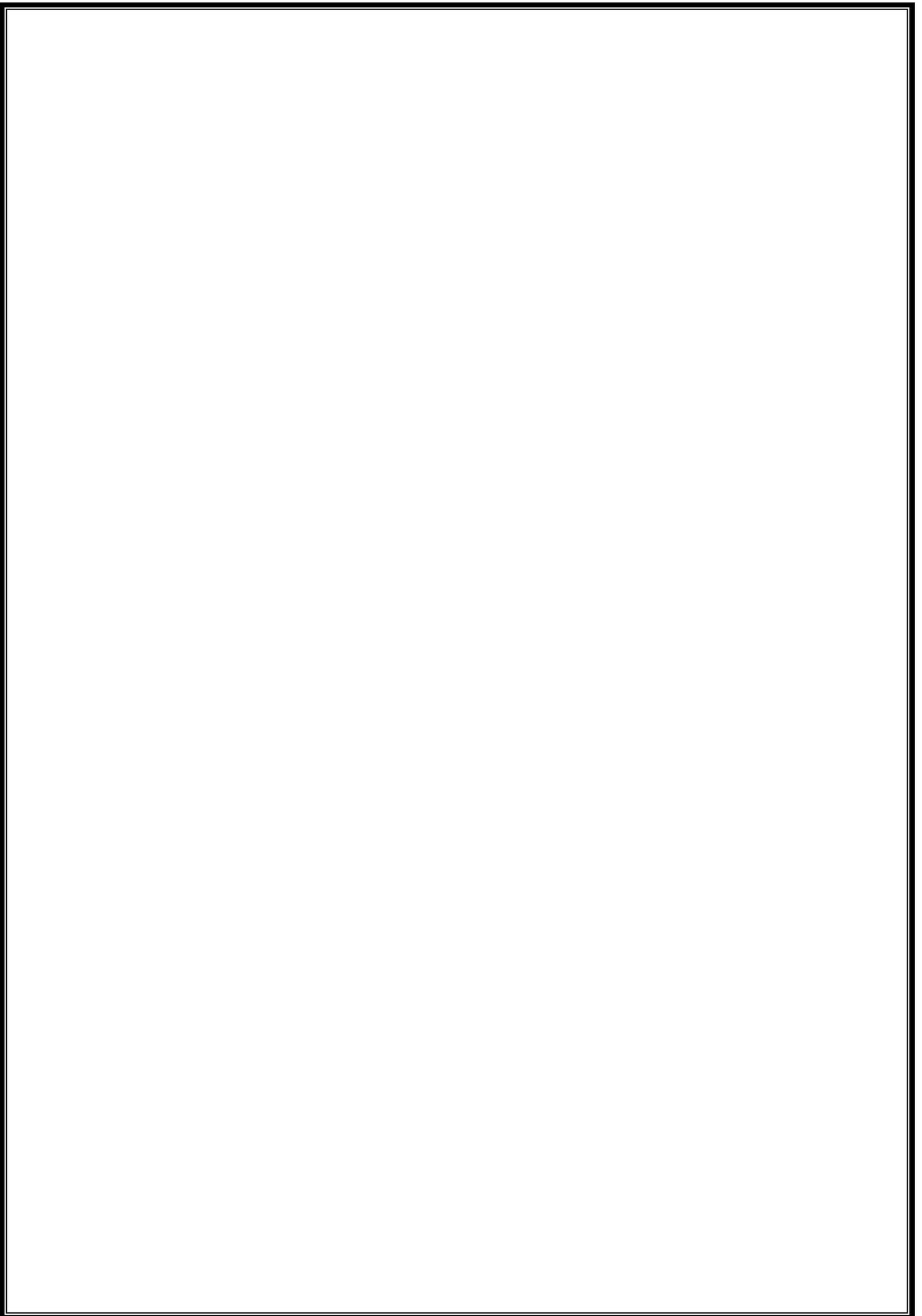
قائمة المراجع:

- عمارة بن عيشي. دور تقديم الأداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية. دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية بسكرة. ماجستير منشورة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006، 2005. ص 56.
- عمروضف عقيلي. إدارة المواد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر. عمان. 2005. ص 43
- الهادي بوقلقول. الاستثمار البشري الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسات واندماجها في الاقتصاد والمعرفة. مداخلة مقدمة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج الاقتصاد المعرفة وللکفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصاد جامعة ورقلة. 9 و 10 مارس 2004. ص 204.
- النجم الغزاوي. التدريب الإداري. عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2006. ص 14.
- صلاح شواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. الإسكندرية. مؤسسة شباب جامعة. 1999. ص 340.
- صلاح الدين عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 209.
- صلاح الشواني. إدارة الأفراد وعلاقات الإنسانية. مدخل الأهداف الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة 1999. ص 340.
- محمد عبد الفاتح الصيرفي. إدارة رائدة. دار الصفاء للنشر والتوزيع. مصر. 2003. ص 23.
- محدث أبو محمد أبو النصر. إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) دار الفجوة للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2008. ص 206
- يمينة زكلال. إثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مجتمع طهراوي. مذكرة نيل شهادة ماستر علوم تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيثر بسكرة. 2013، 2012
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، 2001، ص 103-104.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة جديدة، 2003، ص 29
- هاشم حمدي رضا، تدريب الإداري ومفاهيم والأساليب، دار النشر والتوزيع عمان، طبعة 1، سنة 2013، ص 21
- جري ديسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ الرياض المملكة العربية السعودية، 2003، ص 272.

- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، دار جامعة القاهرة، 2000، ص 73
- احمد ماهر، إدارة المواد البشرية، دار الجامعية والنشر الإسكندرية، 1995، ص 110.
- عطاء الله محمود بن محمد السعود، دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، 2013، ص 22.
- صلاح الشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب، الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 1888، ص 10.
- كامل شكير، (2007)، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المدربين، بحملة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، البلد 14، العدد:2، بابل، العراق، ص: 197
- هيثم عبد الحميد محمد وآخرون، (1434/1435هـ)، دراسة تقييمية الأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، ص: 98
- <http://www.achbaltraining.com/page35.htm/27-11-2007/13h002>
- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية استراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 47
- د. بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان –الأردن-2014 ، ص7.
- فارسي صبرينة ، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة ، رسالة ماستر في العلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة – جوان 2015 ، ص7.
- سليمان الحاج احمد وسويح محمد أمين ، إدارة المعرفة و دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-سعيدة-رسالة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة مولاي الطاهر ، 2016-2017 ، ص18.
- صقر مهدي-"تقييم الأداء وسيلة الهدف"-مجلة التنمية الادارية –بغداد-العدد (13) -(1980)-ص 176.
- الشامي محمد مصطفى-"المراجعة الادارية و دورها في تقييم الأداء للنشاط التسويقي بالمنشآت"-المجلة العلمية الاقتصادية والتجارية-جامعة عين شمس-العدد(2) – (1989)-ص 28.

- سليمان زهبيبة، بالبحية سعيدة ، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز سعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر –سعيدة- 2013/2012 ، ص39.
- سيزلافي، أندرودي، مارك جي- "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم –معهد الادارة العامة و البحث الرياضي- (1991)-ص125
- الشامان، أمل بنت سلامة- "أثر البرامج التدريسية لمديرية المدارس ومديرياتهم في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم"-مجلة جامعة الملك سعود – المملكة العربية السعودية- مجلة (13)- (2001)-ص 133,
- سهيلة عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل الاستراتيجي) دار وائل للنشر الأردن 2006ص14
- دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945، ص 53.
- بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، قسم العلوم التجارية ، سنة 2006 ، ص13.
- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2000 ، ص 303.
- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، العربية السعودية ، 2003، ص322.
- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد ، الشروق ، الأردن ، سنة 2004 ، ص 88.
- نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، قسم علوم التسيير ، سنة 2005 ، ص 38-39.
- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي -* المؤسسة الوطنية للكتاب-1992
- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية – دار وائل للنشر – 2.1
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية-2
- Gillies D-«Nursing Management: a system Approach»-3rd edi-philadelphia.W.B.saunders company.(1994).









الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور طاهر مولاي -سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

السنة: الثالثة علوم التسيير

جدول التوزيع

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الموظف، أختي الموظفة تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة بنكية المعنون بـ :
تأثير التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بنوك ولاية
سعيدة،. ولهذا يسعدنا أن نضع بين أيديكم نسخة من الاستبيان المتعلق بالموضوع الدراسة.

فالرجاء التكرم بالإجابة عليه ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية الكبرى
والسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- مزيان عبد القادر

من إعداد الطلبة:

- غوثي ليلي

- بوري صارة

-

الموسم الجامعي: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع العلامة (X) في المربع الملائم لحالتكم.

1. الجنس:

رجل امرأة

2. العمر:

أقل من 30 ، من 30 الى 40 ، من 40 الى 50 ،
أكثر من 50

3. مستوى التعليمي:

ثانوي ، تقني سامي ، ليسانس

ماجستير ، دكتورة ، دراسة عليا متخصص

4. سنوات الأقدمية

أقل من 5 ، من 5 الى 10 ، من 10 الى 15 ،
أكثر من 15

5. الوظيفة الحالية

مدير ، رئيس مصلحة ، رئيس مكتب ، متصرف



متصرف رئيسي ، معاون إداري ، آخرى.....

المحور الثاني: متعلق بتكوين

يرجى وضع (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها.

الرقم	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
تحديد الاحتياجات التدريبية						
1	تحديد إدارة البنك حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعية سابقاً.					
2	تحدد إدارة البنك حاجتها للتدريب في ضوء متطلبات أداء خدمة الزبون.					
3	تهتم إدارة البنك بالتقييم المستمر لأساليب تقديم الخدمة البنكية للزبون.					
4	تدرس إدارة البنك مهارات العاملين،(عوامل القوة ونقاط الضعف) والحاجة إلى تطويرها في ضوء المستجدات.					
تصميم البرنامج التكويني						
5	تحدد إدارة البنك عند تصميم أي برنامج الأهداف المطلوب تحقيقه من وراء ذلك البرنامج					
6	تستخدم في البنك أساليب متعددة معززة بالنقاش لتغطية البرنامج التدريبي					
7	يمتلك البنك المستلزمات التدريبية المطلوبة من (قاعات، وسائل تدريب سمعية وبصرية، المكان المناسب)					
8	تحرص إدارة البنك على توفير كوادر تدريبية فاعلة لإيصال المادة التدريبية للمشاركين في البرنامج.					
9	يراعي البنك اختيار المجموعات المتجانسة من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.					
10	يأخذ البنك بنظر الاعتبار عند تصميم البرنامج					

					التوقيت الزمني المناسب والمدة الملائمة.
تنفيذ البرنامج التكويني					
					11 تؤمن إدارة البنك بأن تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل كفوء يتوقف على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وعلى التصميم الجيد للبرنامج.
					12 يأخذ المصرف بنظر الاعتبار الالتزامات المشاركين الوظيفية في البرنامج التدريبي عند تحديد موعد تنفيذ البرنامج.
					13 تكلف إدارة المصرف أحد الأفراد المختصين للإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي.
					14 يلتزم المصرف بتوفير تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي ووسائل نقل مريحة لنقل المتدربين.
تقييم البرنامج التكويني					
					15 يتم اختبار المتدربين لمعرفة مما اكتسبوه من معرفة ومهارات بعد انتهاء من البرنامج التدريبي.
					16 يتعرف البنك على نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين.
					17 يستخدم البنك وسائل معينة لتقييم البرنامج التدريبي كتقارير المشرفين، واختبارات التقييم.
					18 يقوم البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقييم.
					19 تقوم إدارة البنك بعد انتهاء البرنامج التدريبي، بتوزيع استبيان على المسؤول على المتدرب بالبنك لغرض التقييم.
تكوين عن بعد					
					20 ملاءمة بيئة التكوين عن بعد لاحتياجات البرنامج التكويني
					21 فعالية أدوات التعلم عن بعد المستخدمة في البرنامج التكويني
					22 سهولة استخدام أدوات التعلم عن بعد من قبل المستهدفين

المحور الثاني: متعلق بأداء العاملين

يرجى وضع (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات

فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها.

الرقم	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
مقياس محددات الاداء الوظيفي						
1	القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات.					
2	هناك رقابة عند أدائي لواجباتي الوظيفية لضمان الجودة.					
3	اهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية.					
4	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد.					
5	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل.					
6	حصولي على الحوافز المتعلقة بالتدريب ساهم في ادائي لواجباتي الوظيفية بشكل أفضل.					
خطوات تقييم الأداء الوظيفي: يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات:						
7	تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي					
8	يقوم البنك باختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي					
9	توفير البنك التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي					
10	مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين.					
11	تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.					
أهداف تقييم الأداء الوظيفي: يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدة أهداف من أهمها						
12	مراقبة أداء الموظفين.					
13	دعم الموظفين للاجتهاد في وظائفهم.					
14	المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية.					

