

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تحت عنوان:

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية مصرف السلام الجزائر -

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

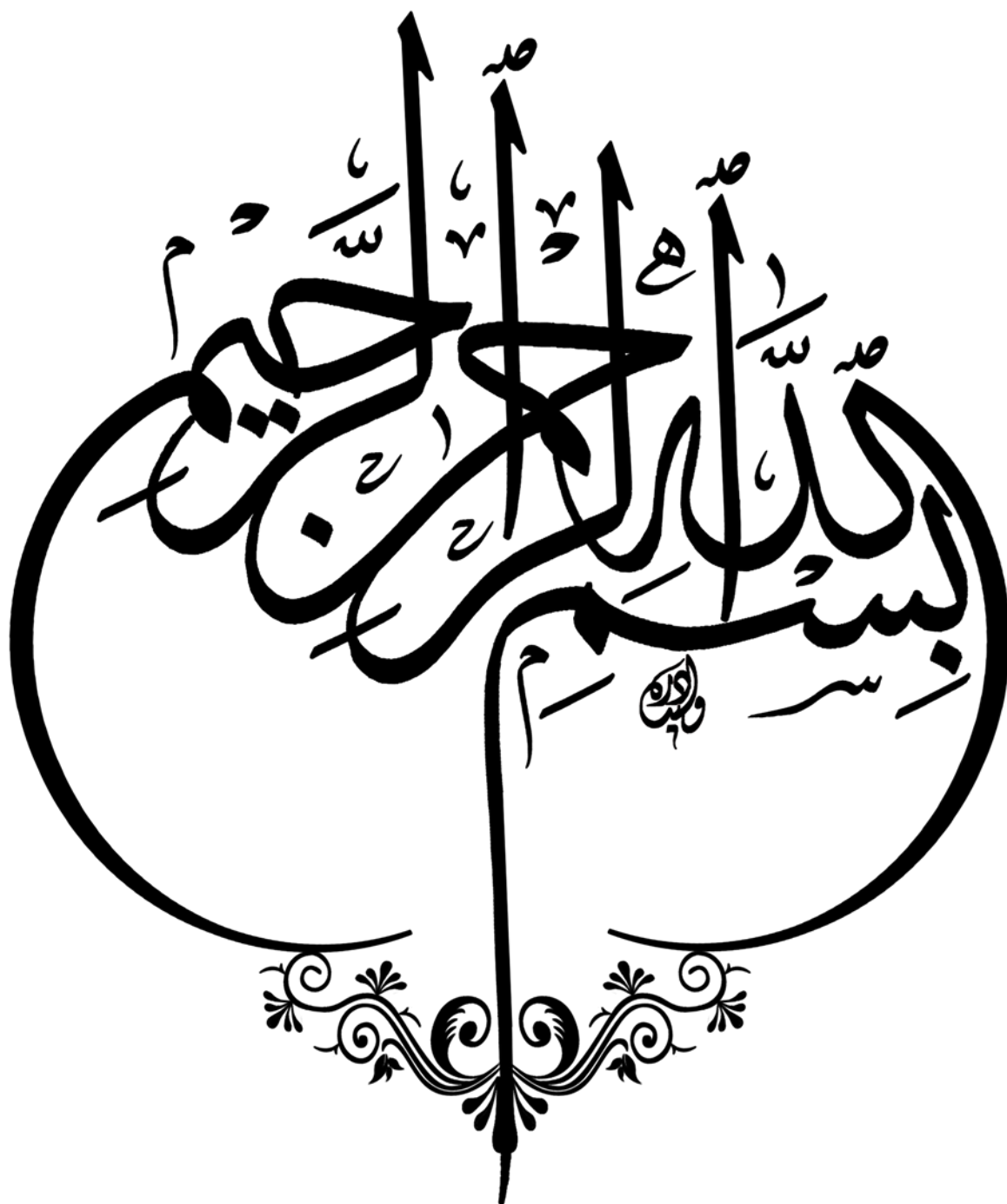
د. جباري عبد الوهاب

- بن عيسى محمد وليد

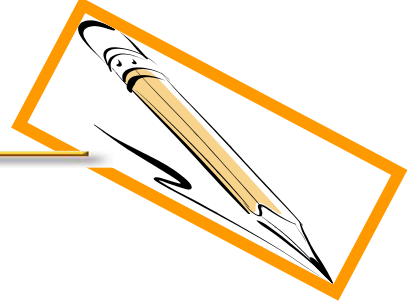
لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
جباري عبد	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر - صنف أ-	محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2024



شكر وتقدير



بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

أحمد الله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا لما نحن

عليه

وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى محمد خير الأنام عليه الصلاة

والسلام

نتقدم بجزيل الشكر إلى استاذنا المشرف على عملنا الأستاذ "جباري

عبد الوهاب" الذي قبل تاطيرنا والاشراف على توجيهنا

كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

والى كافة اساتذتنا الافاضل في كلية علوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية بصفة عامة وقسم علوم التسيير بصفة

خاصة.

إهداء



"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم سورة التوبة - الآية 105-

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

إلى أبي الغالي

إلى أمي جوهرتي الغالية

إلى زوجتي سندي في الحياة

إلى من يصعب فراقهم وينجلي صفاء القلب للقائهم أولادي ليلى، صوفيا

إلى إخوتي

إلى كل من عرفني وتمنى لي النجاح

بن عيسى محمد وليد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة:.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد.....9

المبحث الأول: التكوين10

المطلب الأول: ماهية التكوين10

المطلب الثاني: العملية التكوينية.....14

المطلب الثالث: تنظيم التكوين24

المبحث الثاني: تحسين الأداء.....34

المطلب الأول: الأداء، مكوناته ومحدداته.....34

المطلب الثاني: تقييم الأداء39

المطلب الثالث: تحسين الأداء51

المبحث الثالث: علاقة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.....59

المطلب الأول: دور التدريب والتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية59

المطلب الثاني: أثر التدريب والتكوين على أداء الموارد البشرية60

المطلب الثالث: علاقة التدريب والتكوين مع إدارة الموارد البشرية61

خلاصة الفصل الأول.....64

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد.....44

المبحث الأول: نشأة مصرف السلام45

المطلب الأول: تقديم مصرف السلام.....45

المطلب الثاني: تقديم مصرف السلام.....49

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية53

53	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
54	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.....
55	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة.....
62	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
69	المطلب الثاني: المتعلق بمدى واقع التكوين في مصرف السلام ومدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.....
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
77	خلاصة الفصل الثاني.....
74	الخاتمة.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أنواع التكوين	24
02	درجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة	55
03	معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا - كرونباخ.	56
04	مجال اتجاه حسب مقياس ليكرت الصيغة الخماسية	56
05	يبين الاتساق الداخلي بين واقع التكوين في مصرف السلام والعبارات.	58
06	يبين الاتساق الداخلي لمحور الثاني مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	60
07	معامل الصدق ألفا كرونباخ	61
08	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.	62
09	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالسن.	63
10	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.	64
11	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالأقدمية.	65
12	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالصنف المهني.	66

13	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة ب كيف وصلت إلى منصبك الحالي	68
14	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بما هي ظروف عملك.	59
15	مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .	72
16	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول	75
17	اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	75
18	يبين مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .	76

فهرس الأشكال

رقم الملحق	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط فرضي لصيرورة التعلم الحس حركي عند الإنسان	15
02	مراحل اقتناء المهارات	16
03	دائرة مغلقة للتغذية الرجعية	17
04	العوامل المؤثرة في الأداء	50
05	الهيكل التنظيمي لمصرف السلام	55

مقدمة

مقدمة:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المنظمة من مواجهة التحديات والمنافسات المحيطة بها، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتحسين الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنظمات، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام به وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، إضافة إلى أن الهدف منه تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

كما يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المنظمة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص أخرى للموظفين تمكنهم من تحيين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المنظمة تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين من خلال التكوين، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف مختصين وذوي الخبرة في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لهم الصفات الإيجابية المرجوة ذو مهارات وكفاءات عالية.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

مما سبق ذكره يمكن أن نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

على ضوء الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يهتم مصرف السلام بتكوين الموارد البشرية بدرجة عالية؟
- هل يوجد موارد بشرية بمصرف السلام الجزاء ذات أداء عالي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية يتم صياغة الفرضيات التالية:

- يهتم مصرف السلام بتكوين الموارد البشرية بدرجة عالية
- يوجد موارد بشرية بمصرف السلام الجزاء ذات أداء عالي

ثالثا: أهداف الدراسة

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- معرفة أهمية التكوين في المنظمة.
- تأكيد ضرورة الاعتماد على المورد البشري الكفاء لتحقيق نمو المؤسسات وتطورها.
- إبراز دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة.

رابعا: أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة التي يحتلها التكوين في المؤسسات الاقتصادية من خلال الظروف التي تمر بها المؤسسات، حيث تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له، وفي ظل هذه الظروف فإن الحركة بدأت تسعى إلى تأمين تكوين العمال تكويناً يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والتغيرات.
- يعتبر التكوين منهج وأسلوب تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية .
- نظرا لأهمية التكوين في تحسين أداء الفرد البشري أردنا التعرض لهذه العملية في مديرية مصرف السلام لولاية المسيلة للكشف عن جوانب هذه الأخيرة وعلاقتها تحسين أداء الأفراد من أجل مردود أعلى وفعال في المنظمة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية.

أ-الأسباب الموضوعية:

- تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي نتناول فيه دراستنا.
- النتائج العديدة التي تترتب من التكوين على الأفراد من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى.
- أهمية موضوع التكوين في تحسين البشرية في البحوث والدراسات وارتباطه المباشر بالواقع.

ب-الأسباب الشخصية:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين.

سادسا: صعوبات الدراسة

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة فيما يلي:

- تشابه المراجع الخاصة بموضوع التكوين.

- تشابه المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بينها.
- عدم الحصول على المعلومات المرغوب فيها بالدقة في الجانب التطبيقي.

سابعاً: حدود الدراسة

أ- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة أثر المتغير المستقل "التكوين" على المتغير التابع "تحسين أداء الموارد البشرية".

ب- **الحدود المكانية:** تم إسقاط هذه الدراسة النظرية في مصرف السلام الجزائر.

ج- **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية الممتدة من 2 نوفمبر 2023 الى 27 فيفري 2024 للوقوف على مدى فعالية التكوين.

ثامناً: الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث سواء تلك التي تناولت موضوع التكوين من جهة أو إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى لغرض الاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات.

- **دراسة جنوحات حسين:** تحت عنوان التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة الجزائر سنة 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى دور التكوين في رفع مؤهلات وقدرات الموظفين وتحليل نظام التكوين الإداري المتبع على مستوى المنظمة الوطنية للإدارة، وتوصل الباحث إلى أن البرنامج التكويني في المنظمة محل الدراسة تفتقد في كثير من الأحيان إلى الواقعية والقابلية إلى التطبيق العملي، فما يدرس في قاعات التكوين يركز أساساً على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل.

- **دراسة سنوساوي ليندة:** تحت عنوان آثار التكوين على الفعالية الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر 2003 / 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار آثار التكوين على الفرد والمنظمة مع تقييم فعالية التكوين في المنظمة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المنظمة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتكوين بدليل الإجراءات المتبعة والميزانيات المتبعة المخصصة له، حيث أنشأت مراكز ومعاهد متخصصة، كما لجأت إلى التكوين بالخارج، مما سمح لها بتحقيق نتائج حسنة رغم وجود بعض النقائص والتي يمكن تجاوزها.

أما فيما يخص هذه الدراسة فهي تتعلق بإدارة الموارد البشرية من خلال اعتمادنا على مجموعة من الكتب مختلفة المضمون والأوجه وكذلك التعاريف حيث خلصنا أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كونها تهتم بالموارد البشرية من حيث تحديد النقائص التي تواجههم وتلبية رغباتهم، بالإضافة إلى سد حاجات المنظمة من هذا المورد.

تاسعا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة التطبيقية.

عاشرا: تقسيمات البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: الفصل الأول كان حول الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تطرقنا إلى كل ما يخص التكوين من والتدريب ودورها في تحسين أداء المورد البشري مما يؤدي تلقائيا إلى تحسين أداء الموارد البشرية، أما الفصل الثاني كان حول الاسقاط الميداني لموضوع الدراسة حيث أجرينا دراسة ميدانيا بمصرف السلام الجزائر، من أجل معرفة واقع دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

من الواضح أن الإدارات اليوم ينصب اهتمامها على مواكبة الركب الحضاري من خلال تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية من جميع الجوانب الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية، لرفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية فيها، حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية أكبر فائدة على اعتبار أن اليد العاملة الكفاءة هي ركن أساسي في عملية التخطيط الاجتماعي والاقتصادي، ولأهمية هذا الأخير انصبت دراستنا على معرفة أساسيات التكوين بصفة عامة وعلى التكوين في الجزائر ودوره في تحسين الأداء كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء الموارد البشرية. فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، ونظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء الموارد البشرية للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل.

المبحث الأول: التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها، والتكوين هو أحد مداخلها والذي يمكن من المساهمة في هذه المهمة.

المطلب الأول: ماهية التكوين

الفرع الأول: مفهوم التكوين وتطوره التاريخي

أ. مفهوم التكوين:

أ- التعريف اللغوي للتكوين:

* تَكَوَّنَ تَكَوُّنًا (ك و ن) الشيء: حدث، تألف.

* التكوين (ك و ن) 1- مصدر: كَوَّنَ، 2- الصورة والهيئة ج تكاوين.

* كَوَّنَ تكوينًا 1) الشيء: أحدثه، أوجده

2) الشيء: ركبه وألف بين أجزائه¹

ب- التعريف الاصطلاحي للتكوين:

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر، وتجلي ذلك من خلال تباين التعاريف والتي سنذكر البعض منها:

• تعريف دي مونتومولان 1979 DEIMANTAMALLIN:

" التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية "²

• تعريف ميلاري 1979 MIALARET:

" التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات "³

• تعريف فيري:

" التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص "⁴

• تعريف بوستيك POSTIC:

⁽¹⁾ - جبران مسعود، رائد الطلاب، بيروت: دار العلم للملايين، ط 9، 1989، ص 280.

⁽²⁾ - حورية طبة ونواعم عباسي، اتجاهات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 24.

⁽³⁾ - حورية طبة ونواعم عباسي، المرجع نفسه، ص 24.

⁽⁴⁾ - حورية طبة ونواعم عباسي، المرجع نفسه، ص 24.

" التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور " ¹

كما يعرف التكوين على أنه:

- " نقصد بالتكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية " ¹

و يذهب آخرون إلى أنه:

- " يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة. " ²

و يرى البعض الآخر أن التكوين:

- " هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه. " ³

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المنظمة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

و عليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين:

هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم.

II. التطور التاريخي للتكوين:

لقد عرف التكوين تطوراً كبيراً، حيث مر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى المرحلة المعروفة حالياً، ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كالآتي:

أ-المرحلة الأولى: منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينيات.

في القديم كان التكوين محصوراً في مكان العمل، حيث يتلقى العامل تعليماً بسيطاً حول العمل المكلف به، وقد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينيات، وكان أرباب العمل يقولون: " على المستخدمين التعلم بأنفسهم وبسرعة وإلا فالطرد مآلهم ".

(¹) - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس، د م: قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص 90—91.

(²) - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99.

(³) - بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05.

أما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري والصناعي.

ب- المرحلة الثانية: منذ بداية العشرينيات حتى نهاية الخمسينيات.

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية، ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية، أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه وذلك لما يملكه من معارف.

ج- المرحلة الثالثة: خلال الستينيات.

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع، مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة والطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا.¹

د- المرحلة الرابعة: من السبعينات إلى يومنا هذا.

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات، إذ يمكن القول حالياً أن نوعية المعرفة والخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى، فأصبح من الضرورة قبل أي وقت آخر اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور.²

من خلال النبذة التاريخية عن التكوين، نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة، وتحديداً بالتكنولوجيا ودرجة تطورها.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التكوين

أ- أهمية التكوين: إن للتكوين أهمية بالغة وفوائد عديدة تنعكس على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء، وتتمثل فيما يلي:³

1- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية.
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.

(¹) محمد كربوسة وخالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004، ص 33.

(²) محمد كربوسة وخالد بالحسين، المرجع نفسه، ص 33.

(³) خوجة فطيمة وبوضياف سناء وجنيدي هدى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 29.

2 - أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- التخفيض من حدة الإشراف.
- تحسين معنويات العاملين.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار.
- الزيادة من قابلية الأفراد ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية.
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العمال على الانجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

ب- أهداف التكوين: يمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية:¹

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف: حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمنظمة.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليها.

(¹) - حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص 100-101.

- تحسين بيئة العمل وتسهيل التكيف مع التغيرات.

إن للتكوين أهدافاً، تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية، وتوفير حالة من الاستقرار وجو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية.

الفرع الثالث: معوقات التكوين¹

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة، وهي كالاتي:

أ-المعوقات التقليدية للتكوين: وتتمثل في:

- نقص المعرفة: من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة.
- التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة: قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

أ-المعوقات الحديثة للتكوين: وتتمثل في:

- إدراج جهود التكوين: لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود، والتعليم في هذا المجال لا زال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.
- توضيح الأهداف الفردية وعلاقتها مع أهداف المؤسسة: يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم، والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، والتوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.
- نظراً للأهمية البالغة للتكوين، لا ينبغي للمؤسسة أن تنثني عزيمة في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وأن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين.

المطلب الثاني: العملية التكوينية

الفرع الأول: أسس العملية التكوينية

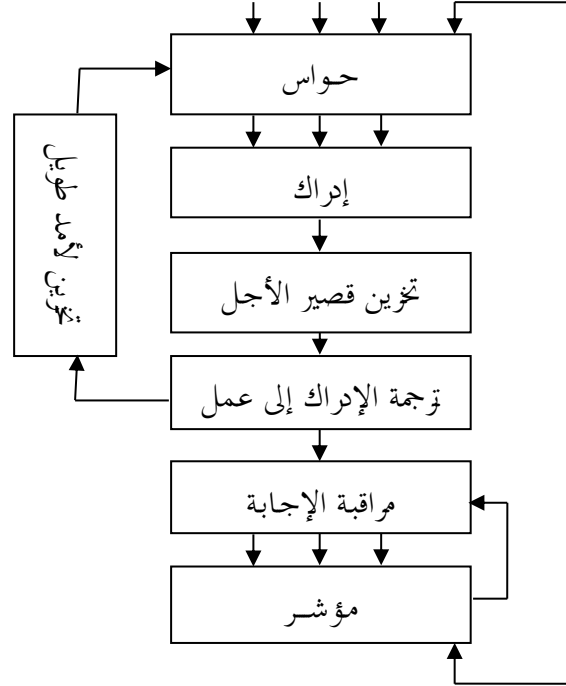
أ - اكتساب المهارات:

لا يزال موضوع اكتساب المهارات محل اهتمام علم النفس، هدفه التعرف على أسرار العقل البشري، وما التكوين واكتساب المهارات إلا عملية تعلم تهدف إلى تحسين الأداءات المختلفة التي يحتاجها الفرد في حياته المهنية.

¹ محمد كربوسة وخالد بالحسين، المرجع نفسه، ص 54-55.

1-1- هندسة الاتصالات وفهم صيرورة التعلم: إن اعتبار العامل البشري قناة مسيرة للمعلومات هي أهم طريقة لدراسة الأداءات الماهرة، وقد استعمل ولفورد (wel ford 1968) نمطاً مقتبساً من هندسة الاتصالات، وذلك للتعبير عن الأداء الماهر، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1) مخطط فرضي لصيرورة التعلم الحس حركي عند الإنسان



المصدر: (بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 12)

1-2- مراحل اكتساب المهارات:

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لاستيعاب المهارات، مرحلة معرفية، مرحلة معرفية حركية، ومرحلة آلية، وهي¹:

أ- المرحلة المعرفية: وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الملاحظة العامة: يحصل المتعلم بموجبها على معلومات عامة عن المهمة والغاية منها، وعلاقتها بالمهام الأخرى، وتتابع مختلف العمليات من البداية إلى النهاية.
- التركيز الذهني: يحصر المتعلم اهتماماته على مجموعة من العناصر المكونة للمهمة.
- إدراك العلاقات: وتكون نتيجة التركيز الذهني على مجموعة من العناصر، وإدراك العلاقة بينها، وكيفية التأثير المتبادل بينها وطبيعتها

ب- المرحلة المعرفية الحركية: وتنقسم إلى قسمين:

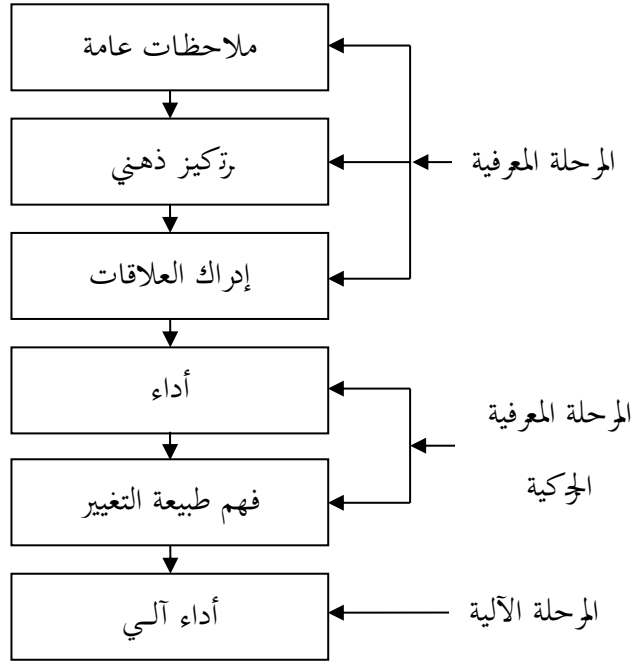
- الأداء: حيث ينتقل المتكون بموجبه إلى إدخال عنصر جديد وهو القيام بالعمل.
- فهم طبيعة التغير: حيث يتم توضيح الأخطاء والنقائص وطرق التغلب عليها.

(¹) بوفلجة غياث، المرجع نفسه، ص 13-15.

ج-المرحلة الآلية: إذ يصبح المتكون قادراً على الأداء بصفة آلية، ماهرة وسريعة، دون الحاجة إلى التفكير والتركيز.

يمكن تلخيص مراحل اكتساب المهارات في المخطط التالي:

الشكل (2) مراحل اقتناء المهارات

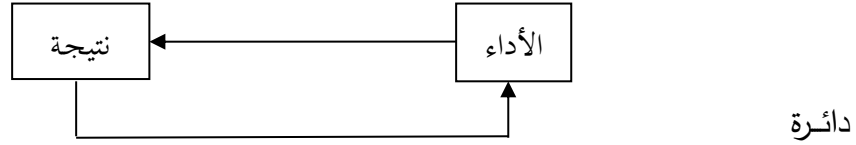


المصدر: (بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 15)

II – التغذية الراجعة:

من المفاهيم الشائعة في علم النفس التكوين، التغذية الراجعة (FEED BACK)، والمقتبس من هندسة الاتصالات، ومفاده أن نتيجة العمل هي التي تتحكم في الأداء وتعده.

الشكل (3) : دائرة مغلقة للتغذية الرجعية



المصدر: (بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 8)

يؤدي الأداء إلى نتيجة، إلا أن طبيعة هذه الأخيرة، ونتيجة للتغذية الرجعية، فإن الفرد يعدل من أدائه لكي يحصل على النتيجة المرغوب فيها، تستمر العملية بدون انقطاع إلى أن يتمكن من تحقيق الأداء المنشود وبالطريقة الآلية.¹

أهداف التغذية الرجعية: هناك ثلاث أهداف رئيسية للتغذية الرجعية وتتمثل في²:

- التزويد بالمعلومات: حيث توضح التغذية الرجعية مدى التقدم في عملية التعلم، والاقتراب من تحقيق الأهداف.
- التحفيز على التعلم: تعتبر التغذية الرجعية محفز للتعليم وتحسين الأداء، فالشعور بالنجاح خير محفز على بذل الجهد والاستمرار في ذلك.
- تعزيز الأداءات الناجحة: تعتبر التغذية الرجعية عامل مساعد على تعزيز الأداءات الناجحة بهدف الوصول إلى درجة الإتقان في الأداء.

III - انتقال أثر التكوين:

توصلت البحوث إلى أن اكتساب مهارات معينة يؤدي إلى التأثير على تعلم مهارات أخرى، إذ يمكن أن يكون التأثير إيجابياً، بحيث يساعد التعلم الأول في تسهيل التعلم الثاني، وقد يكون سلبياً، حيث يؤدي التعلم الأول إلى تداخل المعلومات مما يعرقل التعلم الأخير.

من هنا اهتم المسؤولون عن التكوين بمعرفة ظروف وشروط الانتقال الجيد لأثر التكوين، والشروط والظروف المساعدة على تسهيل هذا الانتقال، وهي كالاتي³.

III - 1 - الانتقال الإيجابي لأثر التكوين:

يحدث الانتقال الإيجابي لأثر التكوين نتيجة للحالات التالية:

(¹) - بوفلجة غياث، المرجع نفسه، ص 9.

(²) - المرجع نفسه، ص 16.

(³) - بوفلجة غياث، المرجع نفسه، ص 20.

أ-التشابه: كلما زاد التشابه بين التكوين القديم والتكوين الجديد، من حيث المعلومات والأفكار والسلوكيات والمهارات المقدمة، كلما زاد انتفاع الفرد بتعلمه القديم وساعد على تسهيل عملية التعلم الجديد.

ب-التعميم: يحدث الانتقال الإيجابي لأثر التكوين، نتيجة تعميم القوانين والمبادئ المشتركة بين المهارات والسلوكيات المختلفة.

III - 2-الانتقال السلبي لأثر التكوين: ¹

يحدث الانتقال السلبي لأثر التكوين نتيجة للحالات التالية:

أ-الأداءات المتضادة: إن اعتياد العامل على القيام بأداء آلي سريع لا يتطلب التفكير، يؤدي إلى الزيادة في الوقت اللازم لتعلم مهارات تتطلب الدقة والتأني في انجازها، وهكذا يكون أثر العادة الأولى سلبياً على تعلم العادة الثانية.

ب-اختلاف الاستجابات: إذا تعود العامل الاستجابة لمثير معين بطريقة معينة، فإن اختلاف الاستجابة المطلوبة لنفس المثير أو لمثير مشابه، يؤدي إلى التداخل وارتكاب الأخطاء عند تأدية الاستجابة الجديدة.

III - 3-العوامل المؤثرة في انتقال أثر التكوين:

إن درجة انتقال أثر التكوين تتأثر بعوامل متعددة يمكن ذكر أهمها:

أ-درجة ذكاء المتكون: إن قدرة الفرد على التمييز والانتفاع بخبراته السابقة يتأثر بدرجة ذكاءه.

ب-أساليب التفكير: هناك بعض أساليب التفكير التي تساعد على سرعة التعلم والانتفاع بالخبرات السابقة، فعادة التحليل والتمييز واستخلاص النتائج، تمثل بعض أساليب التفكير المساعدة على الانتقال الإيجابي لأثر التكوين.

ج-سمات شخصية المتكون: لبعض السمات الشخصية أثر على سرعة اقتناء المعلومات والمهارات، منها: الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة، الدقة في الملاحظة.

¹ محمد كربوسة وخالد بالحسين، مرجع سابق، ص 60.

د-الخبرة البيداغوجية للمكون: إن الخبرة البيداغوجية للمكون وإلمامه بالمعارف النفسية اللازمة، وبطرق التكوين وإيصال المعارف، يساعده في الاهتداء إلى الطرق المساعدة على الانطلاق من القوانين العامة والمساعدة على التحويل الإيجابي للتكوين.

و من هنا نستنتج أن أثر التكوين مرجعه إلى مدى استيعاب الأفراد للمعلومات وكيفية توظيفها في الوقت والمكان المناسب، حتى أن شخصية الأفراد تلعب دوراً كبيراً في مدى تقبلهم لمعلومات ومعارف أخرى كذلك من حيث الثقة بأنفسهم وتصلبهم في الرأي، كما أن أثر التكوين راجع لذكاء ومستوى الأفراد.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين وحوافزه

1-مبادئ التكوين: تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكونين، ويتوقف نجاح هذه العملية على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والمتمثلة فيما يلي¹:

• **تقديم المعلومات:** إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها، تعتبر عملية بالغة الأهمية، ولإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية:

- يجب توضيح أهداف وعوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكونين، وذلك قبل بداية تنفيذها.
- يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات، والتركيز على أهم هدف لها وهو معرفة النقائص وتداركها.
- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة، وترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها، وهذا قصد تسهيل تعلمها.

• **دور المكوّن:** من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون، لذا يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص، ومن أهمها:

- يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، وقادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.
- عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

⁽¹⁾- بوفلجة غياث، المرجع نفسه، ص 24-31.

- على المكون عند تحديده للأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويين، ومشاكلهم ودرجة مشاركتهم ومدى تحكمهم في تعلمهم.

• **خصائص المتكويين:** يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكويين وهذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، وإيصال المهارات والمعارف إليهم، وكذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

• **صيورة التعلم:** تدل صيورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات، ويمكن تسهيل هذه الصيورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، والتي نوضحها فيما يلي:

- الميل والرغبة في التعلم، والناجحين من التجارب الناجحة.
- التعلم من خلال الملاحظة والاستماع والمناقشة، وعدم التركيز على المشاركة العملية والتطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية.
- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية صحيحة.
- طرق التعلم متعددة، كالمحاولة والخطأ والإدراك والتقليد، وكلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة.
- كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة، كلما تدرج منحى التعلم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء وذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة والسريعة التعلم، إلى المهارات المعقدة والصعبة التعلم، وفي هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.

- تقادي تكرار المعلومات أثناء التعلم، لتجنب الملل والتعب.
- توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.
- إن تعلم الاتجاهات وتعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكات المختلفة.

• **التعزيز والعقاب:** من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس، التعزيز والعقاب، لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب، ومحاربة السلوك الغير المرغوب، ويمكن تحديد أثرهما فيما يلي:

- إن السلوك الذي يتم تعزيزه، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
- إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.

- عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
- حتى يكون التعزيز والعقاب أكثر فعالية، يجب أن يكونا مباشرة بعد الإستجابة، ومتناسبان معها في القوة.
- إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، وأساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الراجعة اللازمة للعمليات التصحيحية.
- إن للمعززات الإجتماعية كرضا الجماعة، تأثير على سلوكيات الأفراد وتعلمهم، وذلك تبعاً للوسط وجاذبية الأفراد.
- إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز والعقاب، وذلك لاختلاف استجاباتهم لنفس المثير.
- **التطبيق:** بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق والممارسة، ويجب أن ينجز التطبيق كما يلي:
- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء والتعرف على الأخطاء وتصحيحها.
- يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم، وخاصة اللمس والبصر.
- يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة ومتنوعة، خاصة التي تصادف المتكون في حياته العملية.
- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل والتعب.
- إن أساسيات التكوين تستدعي إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات، كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم، وهم بدورهم لا بد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين ومحددin لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة، ولهذا لا بد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

1- حوافز

التكوين: من أهم الطرق المتبعة في التحفيز، ربط نتائج التكوين بتلبية حاجيات المتكونين، وتهيئة الظروف النفسية والمادية لتسهيل عملية التعلم، وإتباع الطرق العلمية في التكوين عملاً بما توصلت إليه بحوث التعلم، ومن أهم الجوانب المحفزة للمكونين نذكر:¹

(¹)-بوفلجة غياث، المرجع نفسه ص 32 - 34.

- الرغبة في التعلم: على المكونين التعرف على الرغبات والدوافع الداخلية للمكونين، كحب الاستطلاع والرغبة في التعلم وتحقيق الذات، والعمل على استثارتهما وتلبية احتياجاتهم من خلال ما يقدم من مادة تعليمية وبطرق مشوقة، وتوجيهها لخدمة الأهداف التربوية.

- تلبية الحاجات المادية: والمتمثلة في الحاجات الأولية الضرورية لحياة الفرد كالأكل والشرب، والواجب توفرها للحصول على السلوك السوي، من جهة ومن جهة أخرى الحاجات الثانوية كالنفوذ والمكانة المهنية والتي من خلالها يمكن الحصول على رضا الفرد.

- تلبية الحاجات الاجتماعية: كاحترام واعتراف من الغير وتحقيق الذات، فهي كفيلة بتحفيز المكونين على بذل الجهد والنجاح في عملية التعلم واقتناء المهارات.

- توفير الظروف المناسبة: كاختيار أنسب المكونين، وإيجاد المكان المناسب والبعيد عن الضغوط المحيطية المختلفة، مع تهيئته والاهتمام به.

- تبسيط طرق التكوين: إن تجنب الطرق المعقدة في التكوين، واستعمال طرق الإيضاح الضرورية والنماذج المجسدة، وغيرها تعتبر من الطرق المناسبة في عملية التعلم والمساعدة على بذل الجهد وتحفيز المكونين لهدف إنجاح التكوين.

- تسهيل معرفة النتائج: إن هذه العملية أو ما يعرف بالتغذية الراجعة، كفيلة بالمساعدة على التعرف على الأخطاء والعمل على تجنبها، كما أن التعرف على الأداءات الصحيحة كفيل بتحفيز المكونين.

إن الإدراك والفهم الجيد لمبادئ التكوين من قبل المكون، ومحاولة توفير الجوانب المحفزة عليه، كلها مساعدة على تحقيق الهدف المنشود من التكوين والمتمثل في تحسين الأداء.

من خلال ذكر حوافز التكوين فلا بد من توافق حاجيات التكوين بالنسبة للمنظمة وللأفراد، وهنا تعمل المنظمة جاهدة على التوفيق بينهم، من خلال الإطلاع على حاجات الأفراد ومحاولة تلبية احتياجاتهم بوسائل إعلام واتصال حديثة قصد ترغيبهم نحو تعلم مهارات جديدة، وإحاطتهم بمناخ ملائم لاستيعاب ولو جزء من العملية التكوينية إن لم نقل الكل، مستعملة في ذلك أبسط الوسائل والطرق من أجل الوصول إلى غايات محددة.

الفرع الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وعلى أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتبب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى.

تتقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها¹:

• أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات مقابل المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.

2- التكوين أثناء العمل: حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.

3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.

4- التكوين بغرض الترقية والنقل: تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

5- التكوين للتهيئة للمعاش: يهيئ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

• أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1- التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.

2- التكوين التخصصي: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة. حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ط 1، 2001، ص 323 - 328.

3-التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

• أنواع التكوين حسب مكانه

1-التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.

2-التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

و في الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في المخطط التالي:

الجدول (1) : يوضح أنواع التكوين

تقسم أنواع التكوين على حسب		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة	1-التكوين المهني والفني	1-توجيه الموظف الجديد
2-التكوين خارج المؤسسة	2-التكوين التخصصي	2-التكوين أثناء العمل
	3-التكوين الإداري	3-التكوين لتجديد المعرفة والمهارة
		4-التكوين بغرض الترقية والنقل
		5-التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.ص323).

المطلب الثالث: تنظيم التكوين

الفرع الأول: الخطة التكوينية¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص320.

إن القرارات الارتجالية التي يتخذها المسؤولون، والتسرع فيها بسبب فشل في التكوين، مما يلزم تخطيط وتصميم مسبق لعملية التكوين، ولإتقان هذه العملية وتجنب الوقوع في الأخطاء فالتنفيذ الجيد والمحكم والمدرّس يساعد المسؤولين على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بأقل التكاليف. ويمكننا القول بأن التخطيط الجيد والمسبق لخير دليل على نتائج جيدة في المستقبل.

و لإنجاح عملية التكوين يمكن إتباع الخطوات التالية:

1- تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها.

2- تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين.

3- تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات.

و في ما يلي توضيح لهذه الخطوات:

1- تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها: كثيرة هي المواقف والأحداث من تباطؤ العمل، وحوادث

العمل، انخفاض الروح المعنوية للعمال، لهذا فأول خطوة على المسؤول القيام بها هي معرفة الأسباب الحقيقية للمشاكل الموجودة، ومعرفة ما إذا كان التكوين ضرورياً لحلها، أم أنه هناك بديل أقل تكلفة، أو أنه يمكن تبني التكوين إلى جانب طريقة إصلاحية.

فمثلاً ضعف جودة الإنتاج، يمكن أن يكون نتيجة عدم التحكم في المهارات الضرورية، كما قد يكون ارتفاع الحوادث لعدم إتقان الطريقة المثلى في الأداء، هذه المشاكل تتطلب التكوين للرفع من كفاءات العمال، ومساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم المهنية.

2- تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين: إن معرفة الأسباب الحقيقية للمشاكل ومصدر الخلل لا يكون

إلا في غضون تحليل المهارات وتوصيف الوظائف.

ويمكن تحليل المهارات عن طريق التعرف على الخصائص النفسية والأداءات الماهرة، ومقدار المجهودات الحسية وما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالعمل.

أما توصيف الوظائف هو تحليل الوظيفة وتقسيم عناصرها إلى مكونات دقيقة، حتى يتسنى تسجيل التفاصيل بدقة عن الوظيفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد من تحليل المهارات الإدراكية من حيث النشاط، التقديم، الرقابة والمراجعة.¹

3- تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات: بعد تحليل المشاكل وتحليل العمل والمهام التي تحتاج إلى تكوين، والانتهاء من مرحلة جمع المعلومات يتم مناقشة النتائج مع المسؤولين، وبعدها يتم اتخاذ قرار نحو التكوين ويمكن أن يتضمن ما يلي:

-الفئة المعنية بالتكوين.

- البرنامج التكويني المقترح.

-طرق ووسائل التكوين.

-المصاريف المالية المتوقعة.

-تقديرات للنتائج المتوقعة.

وفي الأخير لابد أن يضع المسؤول اللمسات الأخيرة لتحديد مادة التكوين ووسائله ومتطلباته، لاعتبارات مهمة هي الصدق والتحفيز والتكلفة.²

الفرع الثاني: إجراءات وأساليب التكوين

أ/ إجراءات التكوين: يستدعى تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي³:

1-إعداد المكون وتأهيله: لابد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل، وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين المتعلمين، ولا بد أن يكون قادراً على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه، مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.

2-إعداد وتهيئة المتكون: ويعنى هذا التحضير الجيد لذهن المتكون، حتى يستوعب المعلومات والتعليمات، مع بيان أهمية السرعة في التعلم، وكذا بيان أهمية العمل وعلاقته بالفاعلية.

(¹)-بوفلجة غياث، المرجع نفسه ، ص 50-52.

(²)- المرجع نفسه، ص 32 - 34..

(³)- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 352-353.

3- استعراض العمل وأسلوب أدائه: بمعنى عرض وبيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف

النقاط مع مراعات التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

- شرح وتفسير التتابع المنطقي للعمل.

- الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

4- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي

قيام المتكون بالتطبيق العملي.

5- المتابعة: وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين، سواء من حيث القياس الكمي أو

النوعي، ومن حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة التكوين.¹

ب- أساليب التكوين: يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار

والمعلومات وهي:

1- التكوين العملي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، وتشجيع المتكون على القيام

بالأداء.

2- تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.

3- دراسة الحالات: حيث تؤخذ حالات من الواقع، ويتناولها المتكونون من حيث أبعاد مشاكلها، وأسبابها،

وحلولها البديلة.

4- الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع

التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونون المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.

5- المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم وتشتمل على أبعاد

متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في

ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

(¹)- عبد الغفار حنفي، المرجع نفسه، ص 353.

6- المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح

المشاركة والتعاون بين المتكولين، وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.¹

تعددت أساليب التكوين المتاحة، حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والأهداف المتوخاة منه.

الفرع الثالث: التكوين في الجزائر

يعتبر التكوين من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الخدمات العمومية، فما مدى اهتمام المشرع بهذا العنصر الفعال؟

1/ التكوين عبر النصوص:

لقد حرصت كل النصوص المعتمدة من مختلف التشريعات وكذا التوصيات الأكاديمية على ضرورة التكوين وأهميته للرفع من كفاءات العامل وأداء الموظف، والجزائر كأى بلد تريد الخروج من قوقعة التخلف، والدفع بقطار التنمية إلى الأمام بمختلف القطاعات. كرست جملة من النصوص والتوصيات لهذا الغرض.

- وأصدر القانون الأساسي العام للعامل في 05 أوت 1978 ونص في مادته 172 على ضرورة تكوين العامل للرفع من كفاءته ومردوبيته وتحسين مستواه.

ثم أعقبه القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الصادر في 23 أوت 1985، والذي أجبر المؤسسات العمومية على غرار المؤسسات الأخرى على ضرورة تكوين الموظف لغرض تحسين مستواه وإمكانية ترقيته فلقد جاء في المادة 52 ما نصه:

"يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يأتي:

- تتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسناً دائماً وذلك بالتنسيق مع متطلبات التنمية.

(¹) - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 342 - 344.

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

- تنجز أو تشارك.....

وتحدد بمرسوم كفاءات تطبيق أحكام هذه المادة¹.

وللشرح الجيد لكيفية تطبيق عامل التكوين في المؤسسات الإدارية، صدر المرسوم المتعلق بالتكوين وتحسين ورسكلة الموظفين بتاريخ 03 مارس 1996، والذي نص في مادته الأولى على خصوصية هذا المرسوم من حيث أنه يهتم بالشروط والقواعد والكفاءات المتعلقة بالتكوين المتخصص الذي يهيء الدخول إلى الوظائف العمومية. وكذا تحسين ورسكلة موظفي المؤسسات والإدارات العمومية².

و لقد نص الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 104 على ما يلي " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة "، وعن شروط الالتحاق بالتكوين، تنص المادة 105 من نفس الأمر على ما يلي: " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك، عن طريق التنظيم " ³

من جملة نصوص هذه القوانين المعتمدة، يتضح أن المشرع الجزائري على غرار نظرائه من المشرعين، قد حث على التكوين لتحسين مستوى أداء المصالح العمومية.

2- التكوين عن بعد في الجزائر:

إن الاهتمام بالتكوين ينظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام التربوي الجزائري، واستجابة لمتطلبات الإستراتيجية الواقعية لعملية التعليم والتعلم. ولأن المعلم هو مرتكز التكوين على إطلاق ما يحمل اللفظ من معنى، توجب دفع هذه الإستراتيجية وفق المنظور العالمي والتوقعات المنتظرة في المجال المعرفي والتربوي.

من هذا المنطلق كان لابد من القيام بدراسات تجريبية قصد الإطلاع على واقع منظومة التكوين منذ 1962 إلى اليوم، بالمقارنة طبعا مع المنظومات التربوية العالمية، مما يتطلب تحديد المستوى العلمي والمهني

⁽¹⁾ - بن شعيب نصر الدين، بن منصور محمد عبد الله، مدى انعكاس ضعف الكفاءات على تسيير الجماعات المحلية، تاريخ الاطلاع: 2024/06/10، على الموقع:

doc.economie/faculte/interuentions//benchaib/benmansor.dz/fac.batna.univ.w.w.w

⁽¹⁾ - الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

لدى مستخدمي التربية والتعليم. ولقد كشفت الدراسات المنجزة في مجال تشخيص وتحديد حاجات المعلمين والأساتذة عن النقائص العديدة التي يعاني منها القطاع، نذكر منها:

- انعدام إستراتيجية واضحة المعالم تسيّر وفقها عملية التكوين.
- عدم نجاعة الأساليب التقليدية المتبعة في التكوين، بحيث لم ترق إلى التطورات الحديثة في ميدان التكوين.
- غياب التفكير العلمي المنظم والمنطقي بخصوص مشاكل التربية والتعليم والتكوين، وبالتالي غياب عملية التقويم لما هو موجود.¹

وعليه، بادرت وزارة التربية الوطنية بإقامة شبكة للتكوين عن بعد، مقرها المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، موصولة بولايات الوطن. تتكفل هذه المؤسسة بإنتاج الحصص التكوينية وإرسالها للمتكونين عن طريق الموزع الرئيسي " Serveur Principal " الذي يسمح للمتكونين عبر الولايات بالدخول إلى موقع المعهد عن طريق الموزع الجهوي " Serveur régionale ". إن هذه المؤسسة تتطلع من خلال هذا التكوين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها ما يلي:

- تمكين المعنيين من متابعة تكوينهم حيث ما وجدوا دون توقيف نشاطهم المهني.
- جعل المعلومات والخبرات هي التي تنتقل إلى المتكونين.
- سرعة ودقة وصول المعلومات.
- تزويد المتكونين بالمستجدات العلمية والتربوية للسماح لهم بمواكبة تطورات العصر.

ولا بد في هذا المقام من الإشارة إلى مؤسسة أخرى لا تقل أهمية عن المعهد سابق الذكر، ألا وهي الجامعة، حيث أصبح التكوين فيها ضرورة لا مفر منه لجميع الأساتذة والمعلمين لترقية مستواهم وتحديث معارفهم بما يجعلهم يتجاوبون مع التحولات التي يعرفها قطاع التربية والتعليم في ظل الإصلاحات التي يشهدها القطاع. وفي هذا السياق تؤكد الوزارة الوصية، أن مصالحها تسعى جاهدة لتوسيع الاستفادة من التكوين الجامعي عن بعد بحيث يطال 90 % من المعلمين والأساتذة مستقبلا. علما أن الدفعة الأولى التي تخرجت في شهر جوان

(¹)- مصطفى هجرسي، التكوين عن بعد، المربي، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، رقم 10، ماي-جوان 2008، تاريخ الاطلاع: 2024/03/30، الساعة 10:30 على الموقع:

2008 تضم أربعة آلاف أستاذ يحظون بتكوين عصري شامل، وستمنح لهم شهادات علمية تكون معادلة لشهادة ليسانس.

وفي معرض حديثه عن أهمية تعميم التكوين عن بعد، أفاد المسؤول الأول عن التربية أن هذه المبادرة مخولة ليستفيد منها 214 ألف معلم وأستاذ بعد 10 سنوات. علما أن عمليات التكوين التي انطلقت منذ ثلاث سنوات قد استفاد منها ما لا يقل عن 98 ألف أستاذ في خطوة للارتقاء بمستوى الأساتذة في الوقت الذي يتكون فيه حاليا 36 ألف أستاذ معظمهم لا يتوفرون على شهادة البكالوريا.

إن التكوين عملية أساسية لتطوير الفعل التربوي التعليمي، الذي لا يمكن لأي نظام تربوي أن يحقق أهدافه المتوخاة وفق خطة تكوينية واضحة محددة المقاصد والغايات، مؤسسة على الحاجات التربوية والعلمية المراد تحقيقها، إلا إذا كانت تتماشى مع التطورات الحديثة، وتتدفد وفقا للتطورات والمستجدات الحاصلة في المجالات المعرفية، العلمية منها والمهنية.¹

وذلك فضلا عن النظر إلى التكوين على أنه عملية ملازمة للمعلمين والأساتذة في مختلف الأطوار، وعلى أنه بحق عملية بحث وتكوين وتطوير تهدف إلى التحكم في تعليمية التعلم وطرق التبليغ والاتصال من أجل تفكير دائم وبناء. الأمر الذي يستلزم التخلص من المفهوم التقليدي للتكوين وإحلاله محله ما دام القصد منه متمثلا أساسا في توفير شبكة تضمن تقاسم الكفاءات.

وغايات التكوين عن بعد:

- للتكوين عن بعد غايات يسعى إلى تحقيقها، منها الآتي:
- دعم انخراط المدرسين في نشاط التكوين وإذكاء الدافعية لديهم.
- تهيئة المدرسين للمستجدات التي قد تحدث في النظام التربوي.
- تمكين المتكويين المدرسين من فترة تتناسب والمؤهلات المراد تحقيقها.

⁽¹⁾-مصطفى هجرسي، التكوين عن بعد، المربي، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، رقم 10، ماي-جوان 2008 تاريخ الاطلاع: 2024/04/05، الساعة 12:00 على الموقع:

<http://www.php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp>

- اعتماد التكوين عن بعد على البناء والتطوير الذاتي، وفق توفر وتنوع التوثيق، وهي شروط أساسية للنشاط والتطور المهني.
- السهر على ترسيخ الطرائق النشيطة وتوظيفها ميدانيا (نقاشات، ورشات عمل، دراسة حالات، أعمال تطبيقية)
- تكثيف التأطير نظرا للتغيرات العميقة التي يسعى التكوين إلى إحداثها في السلوكات التربوية.
- استكمال تكوين المدرسين والإداريين القدامى.

الخصائص الأساسية للتكوين عن بعد: ¹

1 / البعد الجغرافي بين الأستاذ والمتربص: إن كان عامل البعد موجودا في كل أنواع التكوين تقريبا، فهو الصفة الغالبة في حالة التكوين عن بعد. هذا العامل يعزل المتكون عن المحيط التقليدي الذي يعوض بأنظمة تكوين أكثر سرعة وفاعلية تساعد المتكون على إيجاد محيط تربوي أكثر ثراء وتنوعاً.

2 / اضطلاع المؤسسة بمنزلة متفوقة في صلب العملية التعليمية: فالمؤسسة وليس الأستاذ هي التي تمنح التكوين وتتولى متابعة عملياته، وتساعد المتربص في مسعاه إلى تحقيق تكوينه الذاتي، وذلك بواسطة بنية تحتية تتوفر على شبكة من الخدمات. (توجيه، استشارة، إصلاح، إسناد، إعداد الامتحانات، إحاطة وتأطير، إدارة ملفات الطلبة..). وعلى هذا الأساس، فإن العلاقة التقليدية بين الدارس والمدرس (أي المكون والمتكون) لم يبق لوجودها مجال في التكوين عن بعد إلا في حالات نادرة.

3 / استخدام الوسائط الإعلامية ضمن مقاربة مدمجة: تبّلع مواد الدراسة، ونشاطات التدريب والتكوين والتوصيات إلى المتكونين عن طريق وسائل الإعلام، فيما يتولى واضعوا تصورات التكوين تحليل المحتويات وتصنيفها، وصياغة المغزى التربوي منها. ويكون لكل وسيلة اتصال وظيفة مضبوطة لتحقيق ظروف حركية التكوين، وبالتالي إيجاد مناخ تربوي مكتمل ومستقل.²

4 / التواصل ثنائي الاتجاه جزء من عناصر التكوين عن بعد: يمكّن هذا التواصل المدرسين والمشرفين المكونين من تبادل المعلومات عبر أجهزة ووسائل تقنية متطورة مثل نظام الانترنت، أو البريد الإلكتروني، وثائق

¹ مصطفى هجرسي، التكوين عن بعد، المربي، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، رقم 10، ماي-جوان 2008 تاريخ الاطلاع: 2024/04/05، الساعة 12:00 على الموقع:

<http://www.php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp>

² مصطفى هجرسي، مرجع سابق..

بيداغوجية سمعية بصرية تعرض عبر الأشرطة... الخ، علما أن هذه الوسائل صارت أكثر استعمالا لصبغتها المرنة والاقتصادية. وقد تبين أنها أكثر نجاعة لتنشيط التكوين عن بعد، كونها تستجيب للحاجات الخاصة بكل متكون.

5 / اللقاءات: وتمثل وسيلة جادة للحفاظ على الرغبة في مواصلة التكوين، كما أنها تمكن المتكونين من تبادل الآراء حول محتوى ما يحرزون من معلومات وتعليمات، وقد يكون هناك نقاش بشأن الصعوبات التي تعترضهم أثناء التكوين. ويضطلع المكون بدور الميسر لهذه اللقاءات والمساعد على التعليم والتكوين. يمكن لهذه اللقاءات أن تكتسي شكل ورشة يتولى المتكونون أثناءها إنجاز عمل نموذجي يستفيد منه الجميع.

مبررات التكوين عن بعد:

من الحديث عن غاية التكوين عن بعد يتبين أن الأنظمة التي تستخدمه تتوق إلى أوضاع ثقافية معينة، وأن ثمة جملة من الأسباب تكاد تكون عالمية تستدعي نظام التكوين عن بعد، وهي:

- **التغلب على عنصر البعد:** هذه الطريقة تمكن من لا يستطيعون الوصول إلى مراكز التكوين الاستفادة من تكوين لائق عبر أجهزة الاتصال الحديثة الناجعة.
- **تخفيض الكلفة:** إن كل المنظومات التربوية في العالم تعمل على أساس أن تكون كلفة التكوين عن بعد أقل بكثير من كلفة التكوين المباشر. ذلك أنها تشغل عددا محدودا من الموظفين، وليس لها أن تنفق الأموال في هياكل الاستيعاب (الطلبة، الأساتذة) أو تجهيزات تربوية، ولا في الخدمات المكملة للتدريس والتكوين، ما يمكنها من تحقيق توازنها المالي بالملائمة بين كلفة العمليات التكوينية وعدد المتكونين.
- **الاستجابة للحاجات الثقافية والاجتماعية والتربوية:** لقيت طريقة التكوين عن بعد ترحيبا لدى الكثير من المعنيين به، لما لها من صبغة عملية وتحفيزات علمية تربوية، إذ أضحت تقنيات الاتصال والإعلام والتجارب الميدانية والبحوث الشخصية أكثر نفعا.
- إن التكوين عن بعد قد أصبح ظاهرة عالمية تميز عصرنا، وهو يعكس تطور أنماط الحياة النابع بدوره من التغيرات التكنولوجية الحديثة والعديدة التي نعيشها اليوم.

المبحث الثاني: تحسين الأداء

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات والشركات على المستوى المحلي والعالمي، أصبح تحسين الأداء من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية. ويُعرف تحسين الأداء بأنه عملية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء المهام والعمليات، وذلك من خلال تحديد الأهداف ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها

المطلب الأول: الأداء، مكوناته ومحدداته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

III. مفهوم الأداء:

أ- التعريف اللغوي للأداء:

* أدّى تأديّةً. (أدى) الشيء: قام به

* الأداء. 1- إيصال الشيء 2- القضاء¹.

ب- التعريف الاصطلاحي للأداء:

تعددت تعاريف الأداء، وسنتطرق إلى البعض منها:

● " الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة"²

و يرى آخر بأنه

● " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس

كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي

تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"³

و يذهب آخر إلى أنه:

● " قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة"⁴

⁽¹⁾ - جبران مسعود، رائد الطلاب، بيروت: دار العلم للملايين، ط 9، 1989، ص 48.

⁽²⁾ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360.

⁽³⁾ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة، لعالم جديد، مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004 ص 3.

⁽⁴⁾ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 10.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء:

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

إذا كان ولا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته.

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقيم الأعمال ويصمم هيكل الأجور والحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى:

- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل.
- تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام.
- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

أولاً: تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير: الزمن أو الأفراد أو الظروف.

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

ب- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: وهي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة وخبرات خاصة.

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه: في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، وأن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث والتدريس، وهناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف التي تحيط بالأداء: (أو بتغير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج والقيام بمهمة الإصلاح، وقد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، وكذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط والتسيير ورسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل واتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها.

و يمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغيره يتغير الأداء إلى:

- متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية،....
- متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.
- متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء،....
- متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

ثانياً: تحديد الارتباطات بين الأنشطة والمهام والتصميم المناسب للعمل

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

(¹)- أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه ص 332-333.

إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم العمل ككل.

فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال وإضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة.¹

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة وتجميعها في مهام هما:

- تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة.

- تصنيف الأنشطة وقف ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أدائها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة.

و باستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، وهذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن وظيفة، وذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي:

- تكامل المهام التي يحتويها العمل.

- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام.

- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي.²

ثالثاً: تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن

(¹)- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 333-348.

(²)- المرجع نفسه، ص 348-349.

تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية ووجدانية.¹

تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم مابين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

الفرع الثالث: محددات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجعه "بورتير ولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول.

- القدرات والخصائص الفردية.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

أ- **فالجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (ماديا أو معنويا) فطموح الفرد في الترقية والتقدير والإعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب- **قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، وهي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة وثقة في إمكانية إتقان وأداء عمل معين تدفعه إلى مزاولة أي نشاط وأياً كان نوعه ويجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر.

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وما هو جاري حوله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

والجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه

(1)- أحمد صقر عاشور المرجع نفسه، ص 335.

العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء أي من أساسيات وخصائصه، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره الوظيفي.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

يلجأ عادة المدراء إلى عملية تقييم الأداء، للتعرف على مكامن قوة ومكامن ضعف أدائهم، وهي عملية ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير وأدوات واضحة وعلمية، لكي تحظى بقبول الأفراد.

الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء: هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد².

2- أهداف تقييم الأداء: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي³:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

ب- على مستوى المديرين⁴:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

⁽¹⁾ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 65-66.

⁽²⁾ - عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الأردن: دار وائل، ط 1، 2005، ص 363.

⁽³⁾ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006، ص 209-210.

⁽⁴⁾ محمد الصيرفي، مرجع سابق، 212.

- دفع المديرين إلى تحسين وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ج- على مستوى الفرد العامل:

دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم. شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

3- أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم اختياره وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه العوامل:

أ- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغيير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

ب- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي.

ج- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل، ونوعية العملاء.

د- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.

هـ- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

و- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين.

الفرع الثاني: مبررات تقييم الأداء وآلية هذا الأخير

أولاً- مبررات تقييم الأداء: يفترض علينا لمعرفة مبررات تقييم الأداء طرح السؤال التالي:

لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال توضح لنا مدى فائدة التقييم، ويمكن أن نقسم هذه الإجابة إلى شقين هما:¹

آثار تقييم الأداء الإيجابية، ومجالات استخدام نتائج التقييم.

أ- الآثار الايجابية لتقييم الأداء: وتتمثل في الفوائد التالية:

-يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الايجابية في المنظمة، وهذا في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

-توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء الفرد، وبسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلاً.

-يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام وتقدير من قبل المنظمة، والتي تحرص على تطوير وتحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية.

-إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدل الدوران في العمل.

-تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، وكذا ورفع مستواهم القيادي.

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين (الترقية، الفصل من العمل،...)، وذلك أمام النقابات العمالية وغيرها.

-تبرر نتائج تقييم الأداء التوجيهات والنصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

-يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء ومروسيهم، والذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، والإشراف والتوجيه بصفة خاصة.

كما يفيد تقييم الأداء في أنه:²

¹ عمروصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 374.

⁽²⁾ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004.

- يبين الفرد الذي يستحق الترقية
- يبرر منح العلاوات
- يوضح العامل الذي يجب تكوينه، والذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، والذي يتم الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ب-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها:

*** تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

-عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة العمال، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمناً أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل.

-توضح نتائج التقييم ضعفاء الكفاءة من العمال الذين سيستغنى عنهم وجوب استعاضتهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها وحجمها.

*** الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات وقدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

*** تقييم الاستقطاب والاختيار:** تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب والاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد.¹

*** تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية وتقييمها:** تبرز نتائج تقييم أداء الموارد البشرية عادة نقاط الضعف والقوة في أدائهم، فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي تحدد على

(¹) - عمروصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 374-378.

أساسها ماهية ونوعية برامج التكوين التي تحتاجها. كما تعتبر نتائج تقييم الأداء المعيار الذي تقيم على أساسه هذه البرامج.

*** تحديد الحوافز التشجيعية:** من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد -يعمل في المنظمة- في انجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز.

*** إنهاء الخدمة:** يأخذ إنهاء الخدمة شكلين، أولهما الطرد الذي يعتبر أقصى عقوبة، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة نتيجة الفائض في العمالة، فنتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، ومن الذي سوف يتم تسريحه ويستغنى عنه.

*** النقل الوظيفي:** تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة ومعيّاراً مهماً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم.

ثانياً: آلية تقييم الأداء: يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي¹:

- يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية، الذي يتكون من مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء.

- تقدم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ليطمئئني إدراك الأبعاد التي يرمي إليها، بشكل يضمن الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية.

- يتم متابعة العمال من طرف المقيمين في فترات زمنية مستمرة، ليتم جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى الأداء.

- كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم توضيح جوانب الضعف وجوانب القوة فيه.

- يضع المقيمين تقرير التقييم النهائي للأداء بشكل تغذية راجعة، ترفع التقارير إلى إدارة الموارد البشرية للإطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للإطلاع على مستوى أدائه.

(¹)- عمرو وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 365-366.

-يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم ،لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم.يتم من خلالها وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه ،في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة تطوير الأداء:

أ-برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

ب-يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء ،ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.

ج-بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفروض أن الأداء قد تحسن ،فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم من جهة ومن جهة أخرى من يوجد فيهم أمل يتم نقلهم لوظائف أخرى أكثر مناسبة، وفي حالة لم يتحسن أداء من تم نقلهم حينئذ يتم الفصل النهائي عن العمل لأنه يشكل تكلفة عمل دون عائد.¹

-عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس أثره الإيجابية على:
أ-ارتفاع إنتاجية العمل.

ب-زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنهم، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.

ج-تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.
إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم، وحرصهم على تطوير واستثارة الطاقات الكامنة لديهم، نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها²

الفرع الثالث: وسائل تقييم الأداء

وسائل تقييم (قياس) الأداء:

إن سلوك الأداء أيّا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمناً فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء ومحادثتهم، أما السلوك المستتر فهو

¹ عمروصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص368.

⁽²⁾ عمروصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص365-366.

سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهده الخارجية محدودة، مثل الذين يمارسون أعمالاً إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكات.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية. ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل.

ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة وسنتطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1- الملاحظة المباشرة:

التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم. هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.¹

كما يتم التخطيط المسبق لها أي الأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، بالإضافة يتم تصميم استمارة تساعد علي رصد البيانات المطلوبة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكات ذات الطابع الجسمني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الاستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة عن طريق الملاحظة، كما

وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آداهم ورصده في وقت واحد لا تضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.²

2- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها.

(¹)- أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 340.

(²)- أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، 1983، ص 340-341.

والمقابلة تحتوي على ثلاثة عناصر وهي:

- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي.

- المواجهة بين الباحث والمبحوث.

- وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث

العادي.¹

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجري بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإرسالها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة.

ومن خصوصيات القائم بالملاحظة أن يكون من ذوي الخبرة، وعلى دراية بإدارة المقابلات الشخصية بصفة عامة، وبخصوصيات جمع البيانات عن العمل ومكوناته.

ومن أساسيات إنجاح المقابلة اكتساب ثقة من يطرح عليه هذه الأسئلة. كإحاطته بأهداف الدراسة، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال، كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيدلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث.

وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة والفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.

وأخيرا يبقى مدى نجاح المقابلة مرتبط بالأفراد القائمين بها وبفعالية التصميم المسبق لها، فهي تعطي بيانات أكثر وفرة.

(¹)- ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البوايز، مناهج البحث الاجتماعي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص 195-196.

ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات استخدام أفراد مدربين يقومون بالمقابلة يضع حدوداً لإمكانية استخدامها من على نطاق واسع.

فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم استقائها عن طرق الاستبيان مثلاً.

3- الاستقصاء :

أو بما يعرف بالاستبيان، فهو عبارة عن استمارة مكتوبة تحتوي علي بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملئه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملأ الاستبيان عدم مساعدة المجيبين عليه. كما أن معطيات الاستبيان لابد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، أي إيجاد النقائص أو الغموض ومعالجته قبل استخدام الاستمارة من على نطاق واسع.¹

وينقسم الاستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى استبيان مفتوح، واستبيان مقيد.

ونعني بالاستبيان المفتوح: أنه تلك الاستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المجيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة وواسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات.

أما طريقة الاستبيان المقيد: وفيه تحتوي الاستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المجيب لهذا الاستبيان.²

هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرونة، وعلى الرغم أن وسيلة الاستقصاء تتمتع بميزة انخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن استخدامها يحده مشكلتين هما:

- لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير والتي يغلب عليها الطابع العقلي والابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا وأعمال البحوث.

(¹) - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 345-346.

(²) - رشيد شمش، مناهج العلوم القانونية، دار الخلدونية، ب ط، 2006، ص 50.

-نقص الوعي والتعاون من جانب المستقصى منهم، ومدى قدرة فهم واستيعاب المطلوب منهم من بيانات، ولعله يدخل عامل الخبرة لملاً الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.¹

الفرع الرابع: أساليب تقييم الأداء

تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية وذاتية

1/ أساليب القياس الموضوعية للأداء : وتتمثل في ²

- كمية ناتج الأداء .
- جودة نواتج الأداء .
- كمية وجودة الناتج معاً .

أ- كمية ناتج الأداء :

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء ، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس: عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

ويعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، وبالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعيته له.

ب- جودة ناتج الأداء :

قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة، وصعوبات أخرى ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،....إلخ.

(¹)- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 341-345.

(²) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 341-345.

ج- كمية وجودة الناتج معاً:

يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، إضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2/ أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء: بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات وصعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام وتقديرات الآخرين (الرؤساء والمشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، وهي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

– المقاييس التدريجية.

– المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

– القوائم السلوكية.

أ- المقاييس التدريجية:

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة:

تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتتدرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.¹

طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء:

في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.²

وتتدرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الوقائع الحرجة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثار بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، وهذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد.

طريقة القوائم: وتقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وعلى أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنود القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الاختيار الإجباري: هو وسيلة احتكام والعودة إلى معدلات أداء ثابتة، ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة

(¹)- أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 374-383.

(²)- المرجع نفسه، 386-393.

لتقييم الأداء. و الاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم والأجدي لقياس ما ينبغي قياسه.¹

المطلب الثالث: تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون،..... وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري...

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

الفرع الأول: معوقات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1- معوقات الأداء :

هي العوائق المتواجدة في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء بشكل سلبي ويمكن تلخيص بعض العوائق في:

1- عوائق التعلم: قد يكون الشخص بطيئاً تعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان من ذوي الأداء الضعيف.

2- عوائق نقل ما تم نقله: قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية ولكنه يجد صعوبة في نقلها، نظراً لمناخ المنظمة وما يسوده من ثقافة وأعراف وتقاليد معينة.

3- عوائق شخصية: من الأفضل أن تسند إلى الموظف الوظائف التي يرغبها مع التأكيد على أنه يجب أن يتقن جميع نواحي العمل المطلوبة.²

(¹)- حسن إبراهيم بلوط، المرجع نفسه، ص 377-382.

(²)- الدرس الخامس في الإدارة (عناصر إدارة الأداء) منتديات هدوء القهر، تاريخ تصفح المقال 23/11/03، تاريخ نشر المقالة (21/11/07) عبر الموقع الإلكتروني: www.hdoalpmr.com/vb/t569.html

2-العوامل المؤثرة على الأداء :

يتأثر العاملون بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ يقول " BAJT " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء ".

فهذا الاختلاف راجع إلى اختلاف الزمان والمكان كذا علاقة الفرد بمقتضيات أو مجريات الحياة، كما أن الاختلاف في هذه العوامل يلاحظ في شدة تأثيرها، فمنها ما يفضي إلى رفع الأداء في حين يفضي البعض الآخر إلى خفضه. وهذه التأثيرات منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر.

كما أن هذه العوامل تحمل خصائص ذات علاقة ببعضها البعض، فمنها ما هو اجتماعي اقتصادي، ومنها ما هو اقتصادي سياسي، إلى جانب أنها ذات خصوصية بشرية أو فنية أو تكنولوجية.

إن العوامل المؤثرة على الأداء ترتبط في ما بينها بعلاقات تبادلية، وبالتالي فإن تأثير وفعالية كل عامل إنما يعتمد اعتماداً كبيراً في درجته على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى، مما يوحي أو يترجم أن نفس العامل أو مجموعة العوامل له أو لها تأثيرات مختلفة في ظل ظروف مختلفة، كما تختلف من حيث أهميتها أو من حيث ثباتها فهي تتغير بتغير الإفرزات البيئية.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين تتفرع منهما عدة عناصر.

أ- العوامل الداخلية: وهي كل ما تحتويه الإدارة أو المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.¹

إن نمو وتنافسية المؤسسة مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها، واتجاهاتها، ومدى أهمية والعناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد

(¹) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71-73.

وتتمية الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء الأفضل وتنمية ولائهم للمؤسسة والعمل بغية تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

فالتحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم إنما هي تحديات ذات صلة بالعنصر البشري، الذي لا بد من رد الاعتبار له إلى أقصى الحدود، وما يرتبط به من استراتيجيات تنظيم الوظائف وتطهير بيئة العمل، و عوامل عدم الرضا والعمل على تحقيق الوفرة في عوامل الدافعية (عوامل الرضا).

2- الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة والمتمثلة في التخطيط التنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة،، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل. وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيد تعمل بكفاءة عالية، تحت جميع الظروف والمتغيرات ولذلك وجب المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفق المستجدات الطارئة.

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية. نظام الحوافز، الاتصال.... أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. إن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العامل،.... كثيراً ما تعزى لسلبية بيئة العمل.

5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

6-العوامل الفنية: إن المكنات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المكنات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.¹

ب- العوامل الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

1-البيئة الإجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة:

- النزعات الفردية في المجتمع.
- مستوى التعليم: نسبة الأمية.
- التعليم والتدريب: أنواع برامج التعليم المهني والفني.
- توجيه وخلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني.
- النظرة إلى التعليم ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

2-البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث:

- طبيعة النظام السياسي.
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- السياسة الخارجية.

3-البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث:

- الإطار الإقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

(¹)- عمر سرار، المرجع نفسه، ص 72-73.

- الاستقرار الإقتصادي: القدرة التامة للإقتصاد الوطني على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم والنمو الإقتصادي.
 - النظام البنكي: مدى الرقابة على البنوك وتأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
 - السياسات المالية: الإنفاق الحكومي، العجز، الفائض.
 - هيكل الأسواق المالية: مدى وجود أسواق للأسهم والسندات وفعاليتها أو أمانتها.¹
- يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر (ع، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71)

الفرع الثاني: مظاهر ضعف الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، ومن هنا نبدأ في تحديد مظاهر ضعف الأداءات، والتي يمكن أن نعددها في النقاط التالية:²

(¹)- عمر سرار، المرجع نفسه، ص 73-74.

(²)- عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2024/05/18، الساعة: 15:10. على الموقع

<http://www.php?p=2329.org/showthread.shraka>

-الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

-عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.

- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

الفرع الثالث: عملية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

خطوات عملية تحسين الأداء

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم، وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية

وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها.

وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء¹.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:²

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

-ضعف في التحفيز.

-ضعف في المعرفة والمهارات.

-معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

-ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

أساسيات لتحسين الأداء

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:³

1. حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل

(¹)- عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2024/01/03، الساعة: 4:32، على الموقع <http://www.php?p=2329.org/showthread.shraka>

(¹)- عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2024/05/18، الساعة: 15:30، على الموقع <http://www.php?p=2329.org/showthread.shraka>

2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

المبحث الثالث: علاقة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

أعداد الموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو شركة، حيث أنها تمثل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، ولذلك فإن الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية هو أمر ضروري لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن أهم الأساليب التي يتم استخدامها لتنمية الموارد البشرية هو التكوين، والذي يهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وعليه، فإن العلاقة بين التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية هي علاقة وثيقة، حيث أن التكوين يساهم في تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المطلب الأول: دور التدريب والتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

يتمثل دور التدريب والتكوين الفعال والإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية هو رفع قدرة العاملين الذهنية خاصة داخل الإدارة العامة.

فلا تستطيع المنشأة تحقيق أهدافها الخاصة والعامة المتمثلة في بقاءها ورفع كفاءاتها الإنتاجية بدون تطبيق برامج تدريبية وتكوينية لعمال الإدارة لرفع قدراتهم المهنية والنفسية، فالعامل دائما بحاجة إلى إكتساب مهارات مختلفة في جميع الميادين وخاصة في ميدان عمله لكي يحقق هدفه الخاص وهدف المؤسسة التي يشتغل فيها، لهذا فهدف التدريب والتكوين لا يقتصر فقط على توفير إطارات المناصب العمل فحسب بل إلى جعل هذه الإطارات المكونة أداة لتطوير المجتمع فهذه المهمة تمثل جانب مهما من تحسين الإطارات وجعلها تتماشى مع إحتياجات الإقتصاد الوطني.¹

نستطيع أن نقول بهذا الصدد أن المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة دائما يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة أو الأقدمية بل تستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

مما ذكرناه نصل إلى نتيجة مهمة وهي أن التكوين يعتبر وسيلة من الوسائل التي تؤدي بالمؤسسة إلى تسيير محكم لمواردها البشرية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومسايرة التقدم التكنولوجي السريع.

¹ ملكولم بيل، " التدريب الناجح للموظفين"، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، طبعة الأولى، 1997، ص130.

المطلب الثاني: أثر التدريب والتكوين على أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: أثر التكوين على المدى القصير

سوف يعتمد قياس أثر التدريب والتكوين على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين وهذا ما يجب فعله قبل وبعد التدريب والتكوين.

وفي التدريب اليدوي يكون القياس مباشرا رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الاختيار الموضوعي لهذا التدريب، يمكننا أن نعرف مثلا عما إذا كان المتدربون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحانهم وإذا كنا ندرب على الطباعة على الآلة الكاتبة، واختزال الكلام يمكننا من قياس التحسن في أداء المتدربين، وإذا كان هذا التدريب حاسوبيا يجب أن يكون واضحا عما إذا أصبح بإمكان المتدربين إستعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدربوا عليه¹.

لكن القياس في النشاطات غير اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب غير اليدوي يعطينا تقييما أكثر دقة، فإذا كان موضوع التدريب والتكوين هو تحويل المتدربين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييما للتدريب والتكوين ذاتيا، وإذا كان موضوع التدريب تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة كون التقييم أسهل وأكثر معنى.

والأسئلة التي يجب الإجابة عنها في تقييم أثر التدريب والتكوين هي:

- 1- هل تم وضع أهداف التدريب والتكوين وهل تم إنجاز هذه الأهداف؟
- 2- هل يتضمن التدريب والتكوين أي إمتحان يكون على المتدربين اجتيازها؟
- 3- هل توجد قياسات للتدريب والتكوين من حيث: * السرعة، * الدقة، * الشكاوى، * التصحيح * الرفض، * الإبداع.

4- ما هي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التدريب والتكوين ؟

- آراء المتدربين - آراء الزبائن

¹ ملكولم بيل، المرجع نفسه، ص 131.

- آراء الزملاء - آراء المدير المسؤول في العمل

- آراء المرؤوسين في العمل.

الفرع الثاني: أثر التدريب والتكوين على المدى الطويل

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب والتكوين ومن الأكثر احتمالا أن يحصل هذا في الحالات التالية¹:

- نسيان المهارات الجديدة التي تم تعلمها في التدريب.

- بسبب عدم إستعمال هذه المهارات بانتظام.

- بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات أو عدم فهمها أو عدم وجود مساندة لما تم تعلمه.

- لأن الزملاء لا يستعملون هذه المهارات خلال التدريب أو لأن المتدرب يفتقد إلى الثقة بنفسه.

لهذه الأسباب لا بد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله ويعتمد طول هذه الفترة على الظروف لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة، وإذا كنا نتابع التدريب كما قلنا سابقا في هذا اليوم عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءا طبيعيا من هذه المتابعة وإذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة، وهنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عنها مماثلة لأسئلة تقييم أثر التدريب على المدى القصير.

المطلب الثالث: علاقة التدريب والتكوين مع إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي والفعال في الوقت الحاضر بإدارة الأفراد أنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة فيكفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة التدريب والتكوين العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين².

¹ ملكولم بيل، مرجع سابق، ص 135.

² صلاح عبد الباقي، المرجع نفسه ص 27.

الفرع الأول: علاقة التدريب والتكوين بتخطيط الموارد البشرية

تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة" وفي الوقت المناسب وتجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم وعينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب و تكوين لتعريفهم بالعمل المسند إليهم والقيام به بنجاح.

ومن أهداف تخطيط القوى العاملة حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة والمهارة والقدرة والخبرة المطلوبة وتحديد الوظائف الشاغرة الحلية والمتوقعة، اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية والتكوينية من حيث الكم والكيف وإعداد البرامج التدريبية المناسبة فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات والأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب وتكوين المشرفين.

الفرع الثاني: علاقة التدريب والتكوين بقياس الأداء

إن تقييم أداء الموارد البشرية يعني كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، ويتمثل الأداء في نقاط القوة والتي استغلالها وتطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر وهذا من خلال التدريب والتكوين قد تتمثل في نقاط الضعف والتي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء والتخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب والتكوين منصب في مجال القصور، ويمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

الفرع الثالث: علاقة التدريب والتكوين بالتعويضات والدفع

تجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين التعويضات والدفع، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيكون من المرتب الأساسي والحوافز والعلاوات، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد مقابل عمله.

ومن المهم أن تكون المكافأة مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل، لأن هذا حافز ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره، وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب والتكوين بالنسبة لهم، حيث يصبح العامل يقبل على

طلب التدريب من سؤال الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر وتطوير معارفه وكذلك رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى وبالتالي الأجر والعلاوة.... 1.

¹ نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوشين إدارة الموارد البشرية دارالصفاء للنشر، 2000، ص 58.

خلاصة الفصل الأول

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات بتأثيرها على أداء الأفراد وتوجيهه نحو أداء أفضل فإذا كانت الفعالية والكفاءة بصفة عامة تتحددان وفق العلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} * \text{الفعالية} = \text{الإنتاجية}$$

فإن استهداف تحسين الأداء من خلال تكوين الموارد البشرية يكون بزيادة قدرة أو رغبة الأفراد في العمل، وذلك بالاستثمار في العنصر البشري وتطوير كفاءته وفعاليته، وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من عمليات هدفها رفع الأداء (كفاءة وفعالية) الإنتاج، وذلك بقيامها بمجموعة من الوظائف والتي نعرض أهمها فيما يلي:

تحليل العمل: ويتضمن وصف وتوصيف العمل الأعمال أو الوظائف، أي تحديد مواصفات الوظيفة ومتطلبات شاغلها.

تخطيط القوى العاملة: وذلك بدراسة الطلب المتوقع من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتحديد العرض المتاح أي ما تتوفر عليه من الموارد البشرية ومقارنتها لتحديد الفائض أو العجز.

تكوين الموارد البشرية: وذلك بهدف تنمية وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به على مستويات أفضل.

الاستقطاب والاختيار والتعيين: وذلك بجذب وعاء من الأفراد ذوي المهارات العالية واختيار أفضلهم تدريب الموارد البشرية: وذلك بهدف تنمية وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به على مستويات أفضل.

الاستقطاب والاختيار والتعيين: وذلك بجذب وعاء من الأفراد ذوي المهارات العالية واختيار أفضلهم.

تحديد نظام فعال للأجور: وذلك بتسعير الأعمال وتحديد قيمتها النسبية.

تحفيز الأفراد: أي رفع روح المهنية للأفراد من خلال الحوافز المادية (كالأجور التشجيعية، الخدمات الاجتماعية، المكافآت... الخ)، والحوافز المعنوية (كالترقية، المشاركة في اتخاذ القرار... الخ).

الاستثمار في العنصر البشري: بهدف تسيير وتنمية الكفاءات خاصة الفردية وذلك من خلال التعليم

والمعرفة ومدى المساهمة في خلق القيمة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعدما تطرقنا في الجزء النظري كل ما يخص التكوين خصائص، أهميته، أهدافه، آليات استخدام البرامج التكوينية وطرق تقييمها والدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية سنحاول في هذا الفصل الاسقاط الميداني للدراسة من خلال التطرق إلى تقديم وعرض مصرف السلام الجزائر، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل وعرض بيانات الدراسة التي قمنا بتحليلها باستخدام برنامج spss.

المبحث الأول: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: نشأة مصرف السلام "تطوره، الخدمات التي يقدمها مصرف السلام"

المطلب الأول: تقديم مصرف السلام.

أولاً: نشأة مصرف السلام.

مع صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، بدأت مرحلة جديدة اتجهت فيها الجزائر الى فتح المجال لإنشاء مصارف خاصة، حيث تم اعتماد عدة مصارف خاصة، من بينها مصرفين اسلاميين، أولهما بنك البركة برأس مال مختلط عام وخاص، والثاني مصرف السلام الذي يعتبر أول مصرف إسلامي خاص يتم تأسيسه في الجزائر.

أولاً: نشأة بنك السلام.

يعتبر بنك السلام شركة ذات أسهم ضمن مجموعة مصارف السلام، "هذه المجموعة بدأت فكرة إنشائها باتفاق بين رجال أعمال وشركات ومجموعات إماراتية وخليجية من بينها: شركة أملاك للتمويل، وشركة دبي الاسلامية للتأمين وإعادة التأمين (أمان)، شركة إعمار، وبنك دبي الاسلامي، والمجموعة الدولية للاستثمار... الخ". والذين اتفقوا على إنشاء بنك إسلامي في السودان أطلق عليه مصرف السلام -السودان، هذا المصرف حقق في السنة الأولى من تأسيسه نتائج جيدة، فاقت توقعات لجنة المؤسسين، حيث وخلال أول الستة أشهر عمل له سنة 2005 بلغت إيراداته الاجمالية 11.67 مليون دولار، مسجلاً صافي أرباح بلغ مليون دولار أمريكي، فيما سجلت موجوداته نمواً بنسبة 125%، وذلك عقب شرائه 60% من مصرف النيلين السودان.

من هنا انطلقت فكرة إنشاء مجموعة مصارف السلام (مساهمة)، حيث تم إنشاء بنك السلام البحرين 2006، والذي بلغت أرباحه 16% في نفس السنة، وارتفع رأس ماله من 300 مليون دولار الى 1.6 مليار دولار سنة 2008، وفاقته استثماراته ملياري دولار، بعد استحوازه على البنك البحريني السعودي التقليدي، وطرح أكبر اكتتاب عام في تاريخ المملكة (البحرين)، حيث بلغت حصيلته أكثر من 2.7 مليار دينار بحريني (7 مليارات أي ما يعادل 2 مليار دولار أمريكي)، وتم إدراجه في بورصة البحرين في 2006، ثم في سوق دبي المالي في 2008.

وقد تم تأسيس بنك السلام الجزائر في 2000/06/08 وحصلت المجموعة على الترخيص لإنشائه من طرف الحكومة الجزائرية في 18 أكتوبر 2006، برأس مال مدفوع بقيمة 100 مليون دولار، وهو ما يعادل 7.2 مليار دينار جزائري. وقد تم رفع رأس المال في سنة 2009 الى 10 مليار دينار جزائري.

وبعد الانتهاء من إجراءات التأسيس الأولية واختيار المركز الرئيسي بالعاصمة الجزائرية، واستكمال بقية الاجراءات 2008، اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر بتاريخ 2008/10/20 بمقره الرئيسي بدالي ابراهيم بالجزائر العاصمة.

ثانيا: تطور البنك وانتشاره الجغرافي.

منذ دخول المصرف للسوق الجزائرية وهو يعمل على ترسيخ مكانته ضمن المنظومة البنكية، وفي إطار الخطط التوسعية والسياسة المتبعة في الانتشار عبر الوطن، قام البنك بفتح 7 فروع في الوسط الجزائري، منها 6 فروع في الجزائر العاصمة، وفرع في البلدية، و4 فروع في الشرق الجزائري هي سطيف، عنابة، قسنطينة، باتنة، وفرع وحيد في الغرب الجزائري في وهران، و3 فروع في الجنوب هي بسكرة، ورقلة، أدرار. وبالتالي أصبح البنك ممثلا بـ15 فرعا عبر التراب الوطني.

وفيما يلي مراحل انتشار المصرف:

- سنة 2008، افتتاح المصرف بفرعه في دالي ابراهيم.
- سنة 2009، بعد ثلاث أشهر من بدأ العمل افتتاح فرع باب الزوار.
- سنة 2012، افتتاح فرع سطيف.
- سنة 2013، افتتاح فرع البلدية.
- سنة 2014، افتتاح فرع وهران.
- سنة 2014، افتتاح فرع القبة بالجزائر العاصمة.
- سنة 2016، افتتاح فرع قسنطينة.
- سنة 2018، افتتاح فرع حسيبة بالعاصمة.

- سنة 2018، تم افتتاح ستة فروع هي على الترتيب: فرع ورقلة، فرع أدرار، فرع سيدي يحيى حيدرة بالعاصمة، وفرع باتنة.

- سنة 2019، افتتاح فرع بسكرة.

- سنة 2019، افتتاح فرع اسطاوالي بالجزائر العاصمة.

- سنة 2019، افتتاح فرع عنابة.

ثالثا: الخدمات التي يقدمها مصرف السلام.

يقوم مصرف السلام كباقي المصارف الاسلامية والتقليدية بممارسة أوجه النشاط المصرفي المعروفة، مضافا إليها خدمات اجتماعية، وهذا ما يميز البنوك الاسلامية عن غيرها، وتتلخص هذه الخدمات فيما يلي:

1- الخدمات المصرفية:

يقوم مصرف السلام بتقديم الكثير من الخدمات المصرفية كغيره من البنوك تتمثل في:

- فتح الحسابات الجارية للأفراد والشركات، ودفاتر التوفير.

- خدمة السلام مباشر (خدمات عن طريق انترنات، في الموبايل أو في الموقع الالكتروني).

- ايجارات الخزانات الحديدية (أمان).

- خدمة الدفع عبر الانترنات، عن طريق أجهزة الدفع الالكتروني (المحلي والوطني).

- البطاقات الالكترونية.

- الكفالات.

- الاعتمادات والتحصيلات المستندية.

2- الخدمات الاجتماعية:

يقوم بنك السلام ضمن الأهداف العامة المتمثلة في النهوض بالتنمية الاجتماعية، بتقديم تسهيلات وخدمات

مثل غيره من المصارف الاسلامية، وهي:

* القرض الحسن:

هو عقد مخصص يأخذ أحد المتعاقدين من الآخر بموجبه مالا على أن يرد مثله أو قيمته إن تعذر ذلك، وهو من الطرف الآخر قرينة الى الله وإرفاقا في المحتاجين من باب التبرع والتفضل، وبالتالي هو عبارة عن قرض دون فائدة، وبشروط مريحة، يقدم للمؤسسات المتعسرة وللأفراد الذين يريدون بدأ حياة مستقلة.

ويقوم مصرف السلام بمنح قروض مصغرة لفائدة البطالين والنساء الماكثات في البيوت من أجل إطلاق مشاريع مصغرة، وتحويلها مع الوقت الى مؤسسات مصغرة. وقد شرع البنك في منح القرض الحلال بعدما أعطت حكومة أحمد أويحي الضوء الأخضر للبنوك لتبني سياسة القروض الحلال، حيث تم تقديم أول دفعة في 3 فيفري 2017 لتمويل 37 مشروع في مجال الخياطة والطرز، الحلويات والحرف اليدوية الأخرى، وهو التمويل الأصغر الملتزم بقرار رقم 99 الموجه للنساء الماكثات في البيت.

*إنشاء الصناديق الخيرية وإدارتها: يقوم البنك بإنشاء الصناديق وإدارتها للغايات الاجتماعية والخيرية، مثل صندوق الزكاة.

* صندوق الخيرات: هو صندوق يتم إنشاؤه في البنك الاسلامي تجمع فيه الموارد التطوعية سواء من المتعاملين مع المصرف أو من غير المتعاملين معه من خلال ما يقوم به من أنواع النشاطات الملائمة التي تجذب المزيد من المتبرعين والواهبين دعما لهذه الموارد الاجتماعية.... والتي تأتي من الهبات والتبرعات، والحسابات الخيرية المخصصة للأيتام والأرامل والفقراء. وكذلك الفوائد من البنوك الربوية وغرامات التأخير حيث أنه عندما يحصل المصرف الاسلامي على فوائد من المراسلين أو البنك المركز يصبها في حساب الخيرات. والأموال المتجمعة في هذا الصندوق تصرف في أوجه الخير المتاحة عبر تقديم الاعانات والمنح للجمعيات الخيرية.

وقد قام مصرف السلام بتطوير برنامج ضمن هذا المجال في اتجاه الفئات الهشة من المجتمع عبر إبرام عدد من الاتفاقيات مع بعض الجمعيات الخيرية لتقديم قروض حسنة لفائدة الأرامل واليتامى حتى تمكنهم من الانتقال من دائرة الحاجة وطلب المساعدة الى التكفل بالذات وتحسين وضعيتهم والتحول الى منتجين وفاعلين اقتصاديين بدل أن يكونوا في وضع سلبي من خلال قروض صغيرة للفقير والمعوز يبني بها مشروعا صغيرا يكون مصدر قوت له، ثم قد يتحول الى مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

3- التمويل والاستثمار:

يقوم المصرف بعمليات تمويل الأفراد، والمشاريع والصفقات، ويقوم بالتشجيع على الاستثمار وفق التالي:

* **فتح حسابات الاستثمار للأفراد والمؤسسات:** حساب الاستثمار هو حساب محدد المدة يدر لصاحبه أرباحا حسب مدة الاستثمار والمبلغ المستثمر، يتم توزيع الأرباح فيه وفقا للشروط المصرفية السارية المعمول بها لدى مصرف السلام.

وهو في الأصل وديعة تكون بها شريكا في استثمارات البنك ربحا وخسارة.

* **تمويل الأفراد:** يقدم بنك السلام عدة منتجات لتمويل الأفراد تتمثل في:

- إقتناء المنازل، وإيجارها وتجهيئتها وتوسعتها.

- إقتناء السيارات المصنعة أو المركبة محليا.

* **تمويل المشاريع الاستثمارية للشركات:** يقوم المصرف بتمويل مشاريع وفق الصيغ الاسلامية التي يتعامل بها كالمرابحة والمضاربة، وغيرها، وحسب موقع المصرف فهو يقدم عدة مجالات لتمويلها وهي:

- تمويل أشغال هندسية، مدنية.

- تمويل الاستغلال، تمويل العقارات، تمويل معدات النقل.

- تمويل معدات مهنية.

المطلب الثاني: تقديم مصرف السلام

التعريف بالمصرف: مصرف السلام بنك شمولي يعمل طبقا لقوانين الجزائر، ووفقا لأحكام الشريعة الاسلامية في كافة تعاملاته.

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لمصرف السلام



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة يتقرب ما يلي:

- مدير الوكالة:

يعين من طرف المديرية العامة وخاضع لسلطة مدير المقر الرئيسي لمصرف السلام الجزائر، ويرفق

بمديرين

- نائب مديره

- مساعد المدير .

وتتمثل مهامه في الآتي:

- السهر على تطبيق القوانين المسيرة للمصرف .

- تقديم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات .

- الامضاء على البريد الصادر والوارد .

- الرقابة الداخلية

- المكتب الأممي: ويحتوي على:

* مستشار الزبائن: عبارة عن خلية مسؤولة عن فتح الحسابات واستقبال ملفات التمويل .

* المسؤول عن الاستقبال والتوجيه: يقوم باستقبال وإعلام العملاء وتوجيههم .

* أمين الصندوق أو العراقيل المناور .

- المكتب الخلفي: ويحتوي على:

* رئيس قسم التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وعمليات التصدير والاستيراد، وتوطئ عمليات التجارة الخارجية ومعالجة رسائل خطابات فتح الاعتماد المستندي، إضافة إلى معالجة التعليمات المستندية، كما يقوم بتصريح الملفات للمقر الرئيسي لمصرف السلام .

* مصلحة التمويل: يتم التحويل عن طرق تمويل مختلفة في الحساب المصرفي للمندوب ودراسة وتحليل طلبات التمويل .

- التأكد من موافقة الملفات المستلمة للوثائق المكونة المطلوبة .

* رئيس قسم الصراف/الصندوق: خدمة الصندوق عموماً تتمثل في تسجيل العمليات الأمنية وتنفيذها وأيضاً الطلبات لمقاعد البنوك الأخرى، هذه العمليات تكون مقسمة بين مختلف أقسام المصلحة (معالجة الوضعية، عمليات وتطبيقات مختلفة، طبعة ووظيفة وعدد المعلومات المعالجة) .

الهدف من خدمة الصندوق:

- تنفيذ العمليات بحركة الدفع نقدا (التخليص والدفع أيضا: عمليات تحويل الأموال من حساب الى حساب، (الدفع virements) ومعالجة العمليات واستقبال وحفظ الاضافات).
- إظهار القيم لدفع ومعالجة العمليات الغير خالصة.
- قبض وضعية حسابات الزبائن، تنفيذ الأخطاء الادارية (تجميع الدفاتر وترقيم الحساب)
- ضمان خزانة الوكالة.
- من خلال العلاقات الهرمية في الادارة يأتي لكل مصلحة مذكورة سابقا مندوب.
- مندوب التجارة الخارجية: ويعالج ملفات التجارة الخارجية.
- مندوب التمويل: ويعالج ملفات التمويل.
- مندوب لمختلف العمليات: معالجة مختلف العمليات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سنقوم في هذا المبحث بالتكلم عن الإطار التطبيقي للدراسة، الذي يشمل كل من منهجية الدراسة واختبار الفرضيات وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، بمصرف السلام، ولتحقيق أهداف الدراسة سنتناول في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، بتقديم كل من فرضيات الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة، وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة.

أولاً: فرضيات الدراسة:

إن الدراسة انطلقت من الفرضية الرئيسية التي مفادها أنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين واقع التكوين في مصرف السلام وتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: أسلوب الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل مشكلة البحث: إضافة إلى العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، أعتمد البحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، وحيث أن جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة معروفة مسبقاً، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى البحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مصرف السلام ، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب، والملتقيات والمذكرات وغيرها من المواد التي تثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث وهذا الأخير سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

ولأن المنهج الوصفي التحليلي يناسب هذه الدراسة، بحيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً وكماً، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها، واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وتحسين أداء الموارد البشرية .

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال ومدراء ومسيرين.

أولاً: عينة الدراسة.

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلاً صحيحاً، إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقاً رئيسياً لدراسة ميدانية موفقة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من عمال ومدراء ومسيرين بمصرف السلام، والبالغ عددهم (25) وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة.

ثانياً: أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من خلال أفراد العينة لتوفير الوقت والجهد، وجمع المعلومات خلال فترة زمنية معقولة، وتم تصميم الأسئلة ذات النهاية المغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل المبحوثين ولسهولة الإجابة عليها، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف وعلى أساتذة محكمين من أجل اختبار مدى ملازمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرف والأساتذة المحكمين.
- 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

بحيث تتضمن الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.... الخ.

القسم الثاني: واقع التكوين في مصرف السلام.

القسم الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وتحديد درجة كل عبارة واستخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من خمسة درجات، حيث الدرجة " 5 " تعني موافق جداً، والدرجة " 4 " تعني موافق، والدرجة " 3 " تعني غير موافق، والدرجة " 2 " تعني غير موافق جداً، والدرجة " 1 " تعني غير موافق جداً.

3 " تعني محايد، والدرجة " 2 " تعني غير موافق، والدرجة " 1 " تعني غير موافق جداً، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهم وتوازن درجاته.

• الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل حساب:

- النسب والتكرارات: وذلك من أجل معرفة توزيع خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية.
- الانحراف المعياري: وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة.
- اختبار الثبات: يعبر الثبات عن مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كلما كان معامل الثبات أكبر من 60 % دل على ذلك أن الاستبيان ثابت.
- معامل الاتساق الداخلي: لدراسة مدى تناسق العبارات مع المحاور.
- معامل الارتباط: يدرس الاستقلالية بين المتغير التابع والمستقل.
- اختبار الانحدار: لإظهار مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة كل من ثبات وصدق الاستبانة.

أولاً: ثبات الاستبانة.

تم التأكد من استخدام برنامج SPSS، من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا . كرونباخ حيث بلغ معامل كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة ب (0.781) مما يدل على أنها قيمة جيدة تدل على صدق وثبات الاستبانة.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا - كرونباخ.

معامل الثبات ألفا - كرونباخ	عدد الفقرات
0.781	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا- كرونباخ (0.781) وهي قيمة أكبر من 60% وهذا يدل على أن الاستبانة صادقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (05-02) الذي يبين مقياس سلم ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الموضحة فيه لحساب الحدود الدنيا والعليا للمقياس نقوم بحساب المدى الكلي (5-1 = 4)، ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي (5/4 = 0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو الرقم الصحيح 1 لتصبح القيمة 1.8، وهكذا نقوم بنفس العملية حتى نصل إلى أعلى قيمة الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (04): مجال اتجاه حسب مقياس ليكرت الصيغة الخماسية.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق جدا	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق جدا	من 4.20 إلى 5

1- صدق المحكمين:

عرض الطالب الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 أشخاص، وقد استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام الطالب بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2- الصدق الداخلي لمحاوَر الاستبيان:

- القسم الأول: واقع التكوين في مصرف السلام.

الجدول رقم (05): يبين الاتساق الداخلي بين واقع التكوين في مصرف السلام والعبارات.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد	0.377	0.063
2	هل التكوين متاح مصرف السلام ؟	0.570	**0.003
3	هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد	0.496	*0.012
4	هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.	0.717	**0.000
5	هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك	0.796	**0.000
6	هل تنوع البرامج يزيد من تحسن معارف الموظفين	0.601	**0.001
7	هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين	0.692	**0.000
8	هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد	0.777	**0.000
9	هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية	0.351	0.085
10	هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.	0.501	*0.011
11	هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل	0.551	**0.004
12	هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في محيط التكاليف مستقبلا	0.504	0.010
13	هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	0.394	0.051

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

- **العبارة 1:** (هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.377 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة الأولى وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 2:** (هل التكوين متاح للجميع)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.570 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثانية وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 3:** (هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.496 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.01 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثالثة وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 4:** (هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.717 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الرابعة وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 5:** (هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.796 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الخامسة وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 6:** (هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.601 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة السادسة وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 7:** (هل كانت هناك متابعة من طرف مسئولك أثناء التكوين.)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.692 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة السابعة وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 8:** (تتوفر لدى الكلية نظام للحوافز فعال ومتميز)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.777 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثامنة وواقع التكوين في مصرف السلام.
- **العبارة 9:** (هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.351 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة التاسعة وواقع التكوين في مصرف السلام.

العبارة 10: (هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.501 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.01 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة العاشرة ومصرف السلام.

العبارة 11: (هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.551 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الحادية عشر وواقع التكوين في مصرف السلام.

العبارة 12: (هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.504 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثانية عشر وواقع التكوين في مصرف السلام.

العبارة 13: (هل التكوين على بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.394 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة الثالثة عشر وواقع التكوين في مصرف السلام.

القسم الثاني: مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (06): يبين الاتساق الداخلي لمحور الثاني مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة	0.560	0.004**
2	يعد الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة	0.622	0.001**
3	تنمية الموارد البشرية قاعد على طلق رأس مال بشري مؤهل	0.712	0.000**
4	يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة	0.201	0.334
5	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار	0.162	0.441

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

العبارة 01: (يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.560 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة والمحور .

العبارة 02: (يعد الاهتمام المتزايد بتحسين أداء الموارد البشرية من أولويات المؤسسة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.622 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة والمحور.

العبارة 03: (تحسين أداء الموارد البشرية قاعد على طلق رأس مال بشري مؤهل)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.712 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة والمحور.

العبارة 04: (يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.201 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة والمحور.

• **العبارة 05:** (تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.162 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة والمحور.

حساب معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (07): معامل الصدق ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	14	0.800
المحور الثاني	05	0.829

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) حيث أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت (0.800) أما المحور الثاني فقد بلغت (0.829) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي هو (0.901) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بعدما استرجعنا نتائج الاستبيان الموزع على الفئة المستجوبة، قمنا بعملية الفرز للتأكد من سلامة النتائج وقابليتها للدراسة، بعدها قمنا بعملية التفريغ عن طريق إدراج البيانات المتحصل عليها من برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاقتصادية والاجتماعية (SPSS) وذلك لمحاولة تطبيق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي والإحصاء التطبيقي.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

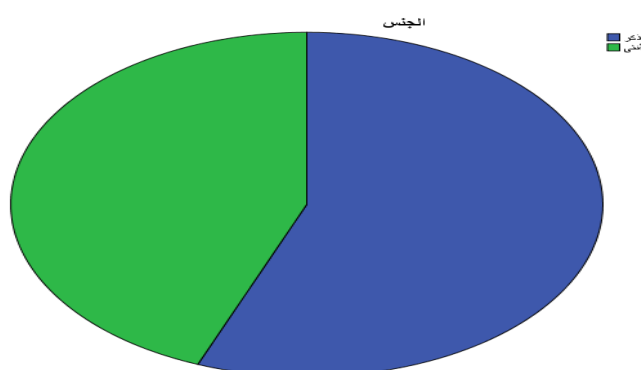
سنتناول في هذا المطلب مجموعة من المتغيرات الشخصية والتي تتضمن كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، كيف وصلت إلى منصبك الحالي، ما هي ظروف عملك).

أولاً: السؤال الأول المتعلق بالجنس.

جدول رقم (08): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	56%
أنثى	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

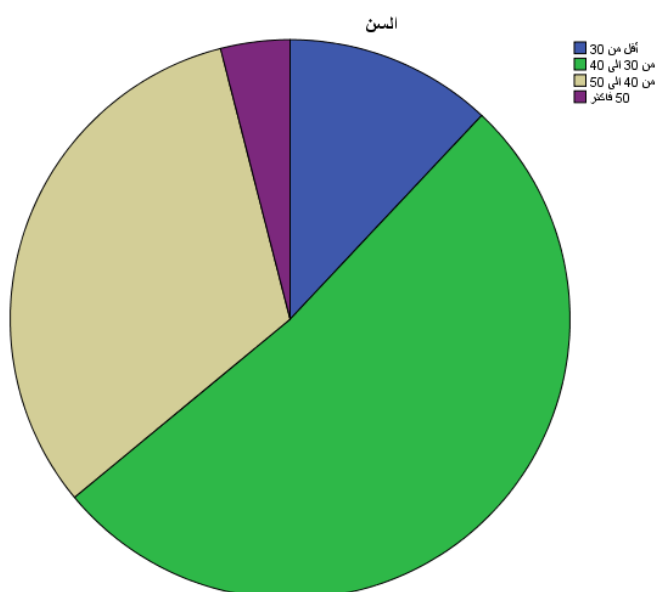
من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 28، أي بنسبة 56%، في حين بلغ عدد الإناث 22، أي بنسبة 44%، من هذا يتضح لنا أن العينة المأخوذة كانت معظمها من فئة الذكور

ثانيا: السؤال الثاني المتعلق بالسن.

الجدول رقم (09): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالسن.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	12%
من 30 إلى 40	26	52%
من 40 سنة إلى 50	16	32%
50 فأكثر	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



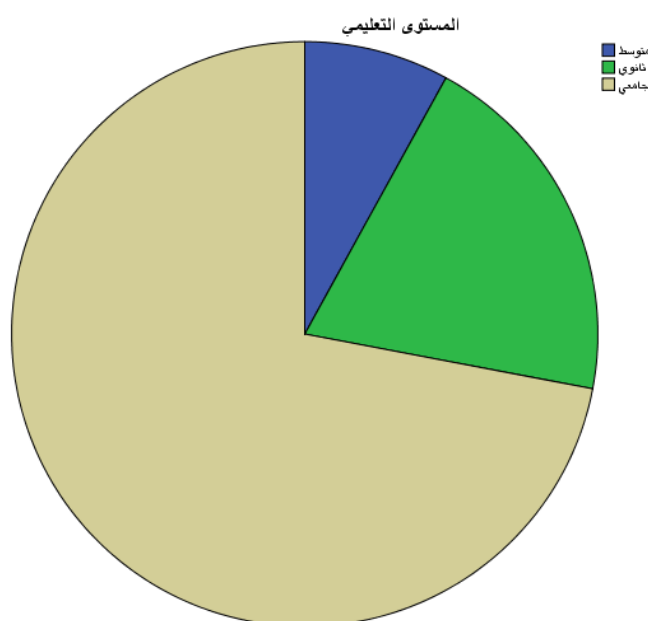
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10)، أن أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بلغوا 3 عامل، أي بنسبة 12 %، في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة 13 عامل أي بنسبة 52 %، أما الفئة التي تتراوح أعمار أفرادها من 40 سنة إلى 50 سنة 8 عامل أي بنسبة 32 %، أما الفئة التي أعمارهم أكبر من 50 سنة بلغت 2 عامل أي بنسبة 4% وهذا يوضح لنا أن العينة المأخوذة معظمها كانت الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40) .

ثالثاً: السؤال الثالث المتعلق بالمستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
8%	4	متوسط
20%	10	ثانوي
0%	0	تكوين مهني
72%	36	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



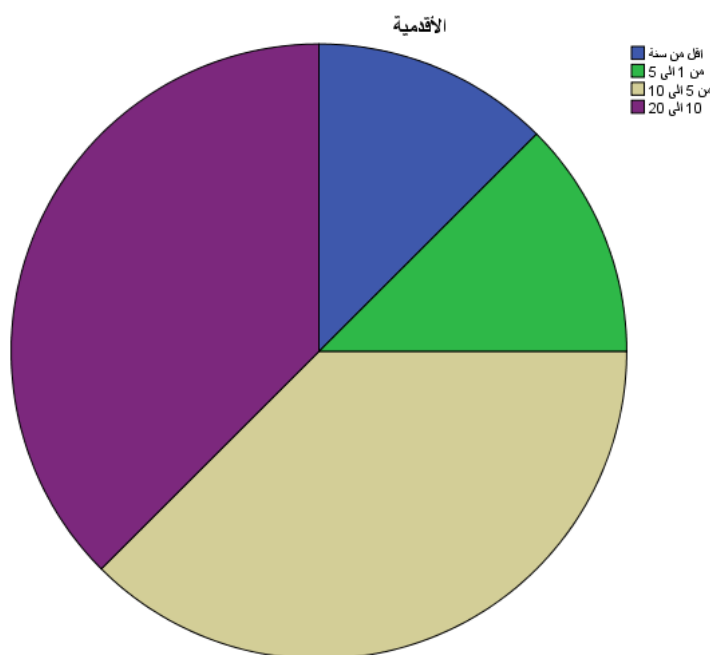
من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد 4 موظفين الذين لديهم درجة متوسط، أي بنسبة 8 %، أما درجة ثانوي فقد بلغ عدد العمال المتحصلين على هذه الدرجة 10 موظفين أي بنسبة 20 %، أما درجة تكوين مهني فقد بلغ عدد العمال المتحصلين على هذه الدرجة 0 عاملاً أي بنسبة 0 %، أما درجة جامعي فقد بلغ عددهم 36 موظف أي ما يعادل 72 %، من خلال هذه النسب نلاحظ أن العمل الذين لديهم درجة جامعي هم أكبر نسبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

ثالثاً: السؤال الرابع المتعلق بالأقدمية.

الجدول رقم (11): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 1 سنة	6	12%
من 1 إلى 5 سنوات	6	12%
من 5 إلى 10	18	36%
من 10 إلى 20	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



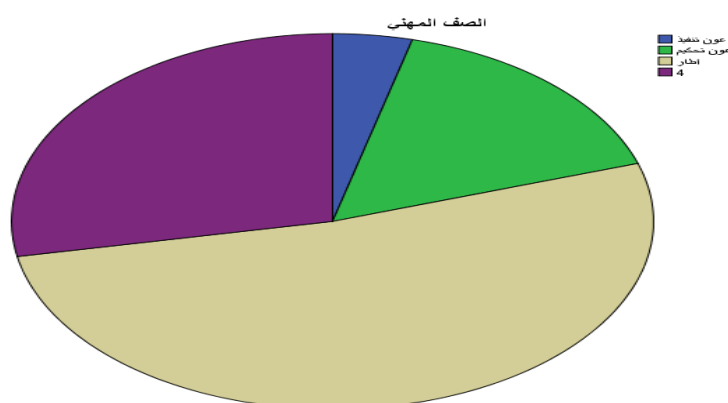
نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج SPSS، المتعلقة بالأقدمية في مصرف السلام، فقد بلغ عدد الفئة التي أقل من 1 سنة بلغ عددها 6 عامل أي بنسبة 12% من المجمع، أما عدد الفئة التي من 1 سنة فقد بلغ عددها 6 عامل أي 12 %، أما الفئة التي من 5 سنوات إلى 10 بلغ عددها 18 عمال أي 36 %، أما الفئة من 10 سنوات إلى 20 فبلغ عددها 6 عامل أي بنسبة 36 %، نلاحظ من خلال الإستبانة قد شملت بنسبة كبيرة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة.

رابعاً: السؤال الخامس المتعلق بالصف المهني.

الجدول رقم (12): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالصف المهني.

الصف المهني	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	2	4%
عون تحكيم	8	16%
إطار	40	70%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج SPSS، المتعلقة بالصف المهني في مصرف السلام، حيث نجد عون إداري بلغ عددها 2 موظف أي بنسبة 4% من المجمع، أما عون تحكيم فقد بلغ عددها 8 عامل أي 16%، أما إطار بلغ عددها 40 موظف أي بنسبة 70% نلاحظ من خلال الاستبانة قد شملت بنسبة كبيرة من المؤطرين.

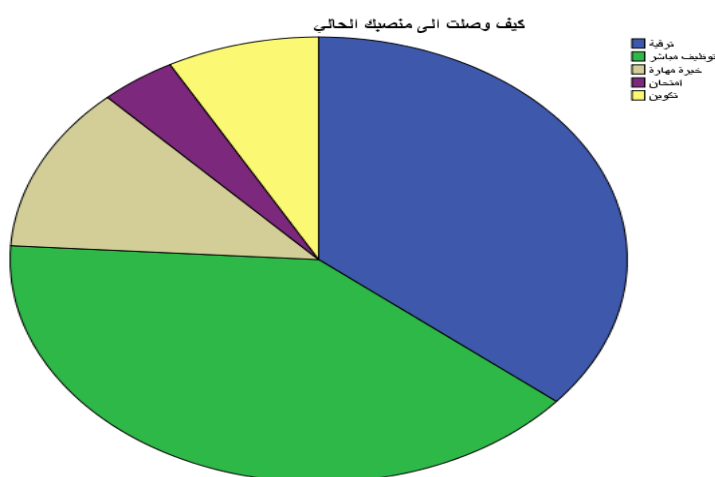
خامساً: السؤال السادس المتعلق ب كيف وصلت إلى منصبك الحالي:

الجدول رقم (13): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة ب كيف وصلت إلى منصبك الحالي:

كيف وصلت إلى منصبك الحالي	التكرار	النسبة
---------------------------	---------	--------

ترقية	18	%36
توظيف مباشر	20	%40
خبرة مهارة	6	%12
امتحان	2	%4
تكوين	4	%8
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



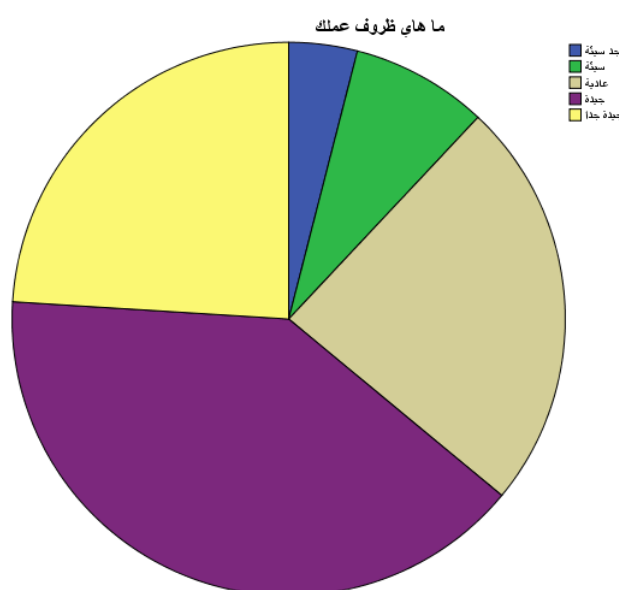
نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج SPSS، المتعلقة كيف وصلت إلى منصبك الحالي في مصرف السلام، حيث نجد الموظفين الذين وصلوا إلى منصبهم عن طريق الترقية بلغ عددهم 18 موظف أي بنسبة 36% من المجمع، أما عن طريق التوظيف المباشر نجد 20 عمال أي 40%، وخبرة مهارة بلغ عددهم 6 موظفين أي بنسبة 12%، وعن طريق الامتحان نجد 2 موظف أي بنسبة 4% وعن طريق التكوين نجد 4 موظف أي بنسبة 8% نلاحظ من خلال الاستبانة قد شملت بنسبة كبيرة الفئة التي وصلت إلى منصبها عن طريق الترقية.

سابعاً: السؤال السابع المتعلق ب ما هي ظروف عملك.

الجدول رقم (14): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بما هي ظروف عملك.

ما هي ظروف عملك	التكرار	النسبة
جد سيئة	2	4%
سيئة	4	8%
عادية	12	24%
جيدة	20	40%
جيدة جداً	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.



نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج SPSS، المتعلقة بما هي ظروف عملك في مصرف السلام، حيث نجد جد سيئة بلغ عددها 1 عامل أي بنسبة 4% من المجمع، أما العمال الذين يقولون سيئة فقد بلغ عددهم 2 عامل أي 8%، أما عادية بلغ عددهم 6 أي بنسبة 24%، جيدة 10 أي بنسبة 40%، وجيدة جداً 6 أي بنسبة 24% نلاحظ من خلال الاستبانة قد شملت بنسبة كبيرة من العمال الذين ظروف عملهم جيدة.

المطلب الثاني: المتعلق بمدى واقع التكوين في مصرف السلام ومدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

سنتناول في هذا المطلب الجزء الأول الخاص بمدى واقع التكوين في مصرف السلام وكذلك نتطرق إلى معرفة مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

الفرع الأول: واقع التكوين في مصرف السلام

الجدول رقم (15): واقع التكوين في مصرف السلام

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
البيان	التكرارات							
	النسبة %							
1-هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد ؟	0	0	0	12	38	4.24	0.436	موافق جدا
	%0	%0	%0	%24	%76			
2-هل التكوين متاح للجميع	2	10	6	20	12	3.60	1.190	موافق
	%4	%20	%12	%40	%24			
3-هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد	0	0	2	26	22	4.40	0.577	موافق جدا
	%0	%0	%4	%52	%44			
4-هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.	4	6	14	26	10	3.53	0.096	موافق
	%6.7	%10	23.3 %	43.3 %	16.7 %			
5-هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك	4	2	10	18	16	3.48	1.358	موافق
	%8	%4	%20	%36	%32			

موافق جدا	0.748	4.32	22	24	2	2	0	5- هل تنويع البرامج يزيد من تحسين أداء ومعارف العمال
			%44	%48	%4	%4	%0	
موافق	0.898	3.84	14	16	18	2	0	6- هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين
			%28	%32	%36	4%	%0	
موافق	0.812	3.92	14	18	18	0	0	7- هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد
			28%	36%	36%	0%	0%	
موافق جدا	0.476	4.32	34	16	0	0	0	8- هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات التكنولوجيات المعاصرة والنفاذ مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الإدارية
			%68	%32	%0	%0	%0	
موافق جدا	0.500	4.40	15	10	0	0	0	9- هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير
			%60	%40	0%	%0	%0	
موافق جدا	0.476	4.32	34	16	0	0	0	10- هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل
			%68	%32	%0	%0	%0	
موافق جدا	0.690	4.32	28	20	0	2	0	12- هل يساعد التكوين في زيادة تطوير مهارات الافراد
			%56	%40	%0	%4	%0	

موافق جدا	0.490	4.36	32	18	0	0	0	13- هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل للمؤسسة
			%64	%36	%0	%0	%0	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج SPSS.

- **العبارة 01:** (هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة ب 4.24 والانحراف المعياري 0.436 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 76 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة قليلة.

- **العبارة 02:** (هل التكوين متاح للجميع)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة ب 3.60 والانحراف المعياري 1.190 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 40 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما.

- **العبارة 03:** (هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.40 والانحراف المعياري 0.577 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا هذا بنسبة 44 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 04:** (هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.53 والانحراف المعياري 0.096 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 43.3 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 05:** (هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.48 والانحراف المعياري 1.358 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 36 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة.

- **العبارة 06:** (هل تنوع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.748 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 44 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 07:** (هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.84 والانحراف المعياري 0.898 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 32% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما.

- **العبارة 08:** (هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.92 والانحراف المعياري 0.812 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 36% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 09:** (هل هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.476 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 68% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 10:** (هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.40 والانحراف المعياري 0.500 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 60% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 11:** (هل يساعد التكوين في رفع جودة الموارد البشرية)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.476 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 68% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 12:** (هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.690 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 56% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة 13:** (هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.36 والانحراف المعياري 0.490 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 64% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

الفرع الثاني: التحليل المتعلق بمدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (16): مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
البيانات							

			التكرارات					
			النسبة %					
موافق جدا	0.408	4.80	10	40	0	0	0	1- يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة
			%20	%80	%0	%0	%0	
موافق جدا	0.500	4.60	20	30	0	0	0	2- يعد الاهتمام المتزايد تحسين أداء المورد البشري من أولويات المؤسسة
			%40	%60	%0	%0	%0	
موافق جدا	0.507	4.56	22	28	0	0	0	3- تحسين أداء المورد البشري قاعد على خلق رأسمال بشري مؤهل
			%44	%56	%0	%0	%0	
موافق جدا	0.510	4.48	26	24	0	0	0	4- يتم تأهيل العاملين كم خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة
			%52	48%	%0	%0	%0	
موافق جدا	0.436	4.76	12	38	0	0	0	5- تعمل المؤسسة على تطوير مهارات
			%24	%76	%0	%0	% 0	

								موردها البشري باستمرار
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

- العبارة 01: (يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.80 والانحراف المعياري 0.408، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 20% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- العبارة 02: (يعد الإهتمام المتزايد تحسين أداء المورد البشري من الأولويات)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.60 والانحراف المعياري 0.500، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 40% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- العبارة 03: (تحسين أداء المورد البشري قاعد على خلق رأسمال بشري مؤهل) بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.56 والانحراف المعياري 0.507، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 44% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- العبارة 04: (يتم تأهيل العاملين كم خلال تحسين أداء وفق خطة محددة)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.48 والانحراف المعياري 0.510، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذه بنسبة 52% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- العبارة 05: (تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.76 والانحراف المعياري 0.436، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذه بنسبة 24%، وحسب الانحراف المعياري قليلة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t- teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يهتم مصرف السلام بتكوين الموارد البشرية بدرجة عالية .

- الفرضية البديلة H_1 : يهتم مصرف السلام بتكوين الموارد البشرية بدرجة عالية.

الجدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(si-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H1	H0
نتائج البعد الأول	3.35938	3.1740	0.000	قبول	رفض

- المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss,v27

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن اختبار T للبعد الأول بلغ (3.35938) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.1740) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 و التي تقول أنه " يهتم مصرف السلام بتكوين الموارد البشرية بدرجة عالية.

ثانياً: اختبار الفرضية المتعلق بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد موارد بشرية بمصرف السلام الجزاء ذات أداء عالي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد موارد بشرية بمصرف السلام الجزاء ذات أداء عالي.

يوضح نتائج الجدول رقم (18): اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(si-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H1	H0
نتائج البعد الثاني	2.98438	2.7690	0.000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss,v27

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن اختبار T للبعد الثاني تقدر بـ (2.98438) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (2.7690)، كما أن مستوى الدلالة للبعد الثاني قدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0.000) و هي أقل تماماً من (0.05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على " يوجد موارد بشرية بمصرف السلام الجزاء ذات أداء عالي ورفض H0.

1- تحديد تأثير التكوين على تحسين أداء الموارد البشرية .

الجدول رقم (18): يبين مدى تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

Sig	T	Beta	STd.Error	B	
0.000	10.364		2.044	21.183	تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
0.331	0.993	0.203	0.038	0.038	واقع التكوين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

$$Y=b_0+bx$$

$$Y=21.183+0.038x$$

مع العلم أن: Y هي واقع التكوين، X هو تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

نلاحظ أن أي زيادة في المتغير المستقل (واقع التكوين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقدارها 0.038 في المتغير التابع تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية أما مستوى دلالة الاختبار قدر بـ 0.331 وهو أكبر من 0.05 وعليه يمكن رفض الفرضية البديلة H1، يوجد تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مصرف السلام ونقبل الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية .

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مصرف السلام بولاية المسيلة، واستعملنا من أجل ذلك كأداة للدراسة الاستبيان، ومن خلال عرضنا وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال محاور الدراسة أن مصرف السلام بولاية المسيلة تطبق يطبق التكوين بنسبة 60.3%، كما استنتجنا أن التكوين ليس هو الوحيد الذي يؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية ، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية (كالتدريب، والاتصال، والقيادة، والحوافز... إلخ).

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع بحثنا خلصنا إلى أن التكوين يعتبر عملية منظمة ومستمرة وضرورية لجميع العمال في المنظمة باختلاف مستوياتهم التعليمية، وتخصصاتهم الوظيفية وذلك بهدف رفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم كما أنه لا يقتصر على العاملين الجدد فحسب بل الحاجة لتكوين جميع العاملين وذلك بغض النظر على أقدميتهم، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والوسائل التكنولوجية.

حيث أنها أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية، وذلك حفاظا وضمانا لنجاحها، فالمنظمة تسعى من خلال التكوين إلى اكتساب عمالها لمعارف وأفكار وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وجيد لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، وتتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات وقدرات فكرية لا يستهان بها، لكن الجهود يجب أن تتوج بعملية تكوينية فعالة والتي تمكن المنظمة من مواجهة التطورات الحاصلة، وعليه لن تجني العملية التكوينية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تكوينية تتوافق مع المهارات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء العمال المكلفين بها على أكمل وجه، وعليه فقد استعرضت هذه الدراسة موضوع التكوين وتحسين أداء الموارد البشرية مع دراسة ميدانية بمصرف السلام الجزائر.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق للنقاط الأساسية التالية:

أولاً: نتائج الدراسة.

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

أ- في الجانب النظري:

- بالرغم من اختلاف تعاريف التكوين التي أوردها الكتاب إلا أنه هو اكتساب للمهارات والمعارف وذلك من أجل الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى وإلى تحسين مستوى المنظمة.
- التكوين عملية مستمرة وضرورية بالنسبة للفرد والمنظمة.
- التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، والتركيز على تعليم الفرد التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له.

- إن البرنامج التكويني يعتمد على مجموعة من المراحل الأساسية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المنظمة ثم تصميم وتنفيذ هذه الاحتياجات والسهر على فعاليتها وفي الأخير تقييم البرنامج التكويني.
 - للعنصر البشري دور فعال حيث يحظى باهتمام كبير ويحتل مركز حساس داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث يعتبر المحرك الرئيسي لكافة الموارد البشرية.
 - للتكوين دور كبير في تحسين أداء المورد البشري من خلال رفع وتحسين المهارات والمعارف لدى الفرد.
- ب- في الجانب التطبيقي:**

- لاحظنا أن في مصرف السلام الجزائر الذي محل دراستنا اهتم بالتكوين لتحقيق أهدافه المنشودة، فالتكوين له مكانة هامة داخل المنظمة، ويحظى بعناية كبيرة وذلك من خلال توفير إمكانيات مالية وبشرية ومادية معتبرة لتكوين عمالها.
- تسعى هذه المنظمة إلى مواكبة التطور الحاصل في مراكز نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال الاعتماد - على برامج تكوينية سنوية وشاملة وذلك وفق احتياجاتها وأولوياتها.
 - القيام بالتكوين في مصرف السلام الجزائر يسمح بتطوير ورفع مهارات ومعارف العمال إلى الأحسن.
- ثانياً: الاقتراحات.**

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم التوصيات التالية:
- تدارك الأخطاء والثغرات التي تتخلل البرامج التكوينية بكل عناية ودقة حتى يتسنى تصحيحها وتفاديها مستقبلاً.
 - العمل على أن تشمل العملية التكوينية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها.
 - توفير أساليب ووسائل وتقييم العمال حتى يسهل قياس النتائج المتحصل عليها.
 - تجديد التكوين وتكثيف الدورات التكوينية.
 - دراسة الاحتياجات التكوينية وفق قواعد وقوانين متفق عليها.
 - ضرورة تنمية الكفاءات من كافة جوانب القصور وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين والاختيار الأنسب لمراكز التكوين الخارجية وتجنب التركيز على الموارد المالية المفروضة من قبلها.
 - الاهتمام بتنظيم وبهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء.
 - لكي يحدث البرنامج التكويني أثره في تحسين أداء الأفراد وتزويدهم بسلوكيات جديدة، يجب على المنظمة أن تنظم وتنفذ برامج مبنية على أسس علمية، ويضع نظام لتقييم فعالية التكوين.

آفاق البحث:

- أثر التكوين في رفع إنتاجية المنظمة.
- دور التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.
- إستراتيجية تكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

١. الكتب:

- (1) - البواليز محمد عبد السلام، ناجح رشيد قادري، مناهج البحث الإجتماعي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- (2) - الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2006.
- (3) - بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1999.
- (4) - بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2002.
- (5) - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، ب ط، 2004.
- (6) - شمش رشيد، مناهج العلوم القانونية، دار الخلدونية، ب ط، 2006.
- (7) - عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، ب ط، 1983.
- (8) - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الأردن، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005.
- (9) - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء مداخل جديدة.. لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004.
- (10) - غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- (11) - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
- (12) - مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل. د م: قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.
- (13) - مسعود جبران، رائد الطلاب. بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة التاسعة، 1989.

(14)- عويضة محمد محمد كامل الشيخ، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى.مراجعة أ د محمد رجب البيومي. بيروت: دار المكتبة العلمية، ط 1، 1996.

II.المذكرات:

(15)- طبة حورية وعباس نواعم، اتجاهات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، 2007.

(16)- فطيمة خوجة وسناء بوضياف وهدي جنيدي، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لسانس،جامعة محمد بوضياف لمسيلة، 2006.

(17)- بالحسن خالد وكربوسة محمد، التكوين لتحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لسانس، جامعة قاصدي مرباح،2004.

(18)- سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع تخطيط،جامعة الجزائر،2003.

III.الملتقيات:

(19)- مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول تنمية إدارة الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة (كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية)، نشرت بتاريخ: 10/09 مارس 2004.

IV.مواقع الأنترنت:

(20)- مصطفى هجرسي، التكوين عن بعد، المربي، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، رقم 10، ماي-جوان 2008 على الموقع: <http://www.cndp.dz/ar/apps/mouradi/article.php?id=319>

(21)- الدرس الخامس (عناصر إدارة الأداء) منتديات هدوء الفهر، تاريخ نشر المقال 2008/11/21، على الموقع: <http://hdoalpmr.iom/vb/t569.htm>.

(22)- عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء.

<http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

(23)- بن شعيب نصر الدين، بن منصور محمد عبد الله، مدى انعكاس ضعف الكفاءات على تسيير الجماعات المحلي:

w.w.w.univ.batna.dz/fac.economie/faculte/interuentions//benchaib/benmansor.do

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

سيدي الموظف الفاضل سيدتي الموظفة الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ضمن إطار البحث العلمي وإعداد مذكرة تخرج ماستر مهني في تسيير الموارد البشرية تحت عنوان بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية "، فيسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة فيه بكل موضوعية علما أن ما سوف تدلون به يستعمل في أغراض الدراسة في إطار البحث العلمي فقط، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات التي توافونا بها.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل.

ملاحظة: بعد قراءة الاستبيان وضع العلامة × في خانة الإجابة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس: ذكر ☐

أنثى ☐

2- السن:

أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ 50 فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4- الصف المهني:

عون تنفيذ ☐ عون تحكيم ☐ إطار ☐

5- الأقدمية:

أقل من سنة ☐ من 1 إلى 5 ☐ من 5 إلى 10 ☐ 10 إلى 20 ☐

6- كيف وصلت إلى منصبك الحالي:

☐

ترقية ☐ توظيف مباشر ☐ خبرة ☐ مهارة ☐ امتحان ☐ تكوين ☐

7- ما هي ظروف عملك:

جد سيئة ☐ سيئة ☐ عادية ☐ جيدة ☐ جيدة جد ☐

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8- هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد؟					
9- هل التكوين متاح للجميع؟					
10- هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد					
11- هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية					
12- هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك					
13- هل تنوع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال					
14- هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين					
15- هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد					
16- هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع					

					التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الإدارية
					17- هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير
					18- هل يساعد التكوين في رفع جودة المورد البشري في محيط العمل
					19- هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا
					20- هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المحور الثاني: الموارد البشرية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الأسئلة
					21- يعد الفرد عنصر جوهري في نجاح المؤسسة
					22- يعد الاهتمام المتزايد تحسين أداء الموارد البشرية من أولويات المؤسسة
					23- تحسين أداء المورد البشري تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل
					24- يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة

					<p>25- تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار</p>
--	--	--	--	--	---

Study summary

The subject of human resources formation is of paramount importance due to its consideration as one of the most important resources that contribute to the success of any organization, as it is an organized activity based on scientific foundations for acquiring and developing the skills and knowledge of employees and deepening their knowledge of the objectives of the organization by raising their competencies, and this activity aims to develop the trainees' knowledge and information, update and dedicate it to serve the objectives of the organization, as well as the development of skills, behaviors and functional methods to contribute to increasing efficiency and improving performance and capabilities, and training contributes to the development of human resources, as the latter aims To bring about a change in the behavior of the individual and his behavior with his group, and to face the external challenges of the organization effectively, especially those related to external competition, in addition to preserving human resources in terms of reducing work accidents or avoiding exposure to occupational diseases and addressing work problems such as absenteeism or work turnover and the large number of complaints.

Keywords: Human resources, employee performance, training, economic institutions

المخلص

يحظى موضوع تكوين الموارد البشرية بأهمية قصوى نظرا لاعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي منظمة، بإعتباره نشاط منظم ومبني على أسس علمية والخاص بإكساب وتطوير المهارات والمعارف لدي العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة برفع كفاءاتهم، ويهدف هذا النشاط إلى تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة وكذلك تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء والقدرات ويساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إحداث تغير في سلوك الفرد وتصرفاته مع جماعته، ومواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفعالية خاصة ما تعلق منها بالمنافسة الخارجية، بالإضافة إلى المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية ومعالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو معدل دوران العمل وكثرة الشكاوى.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، أداء الموظفين، التكوين، المؤسسات الاقتصادية