

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:

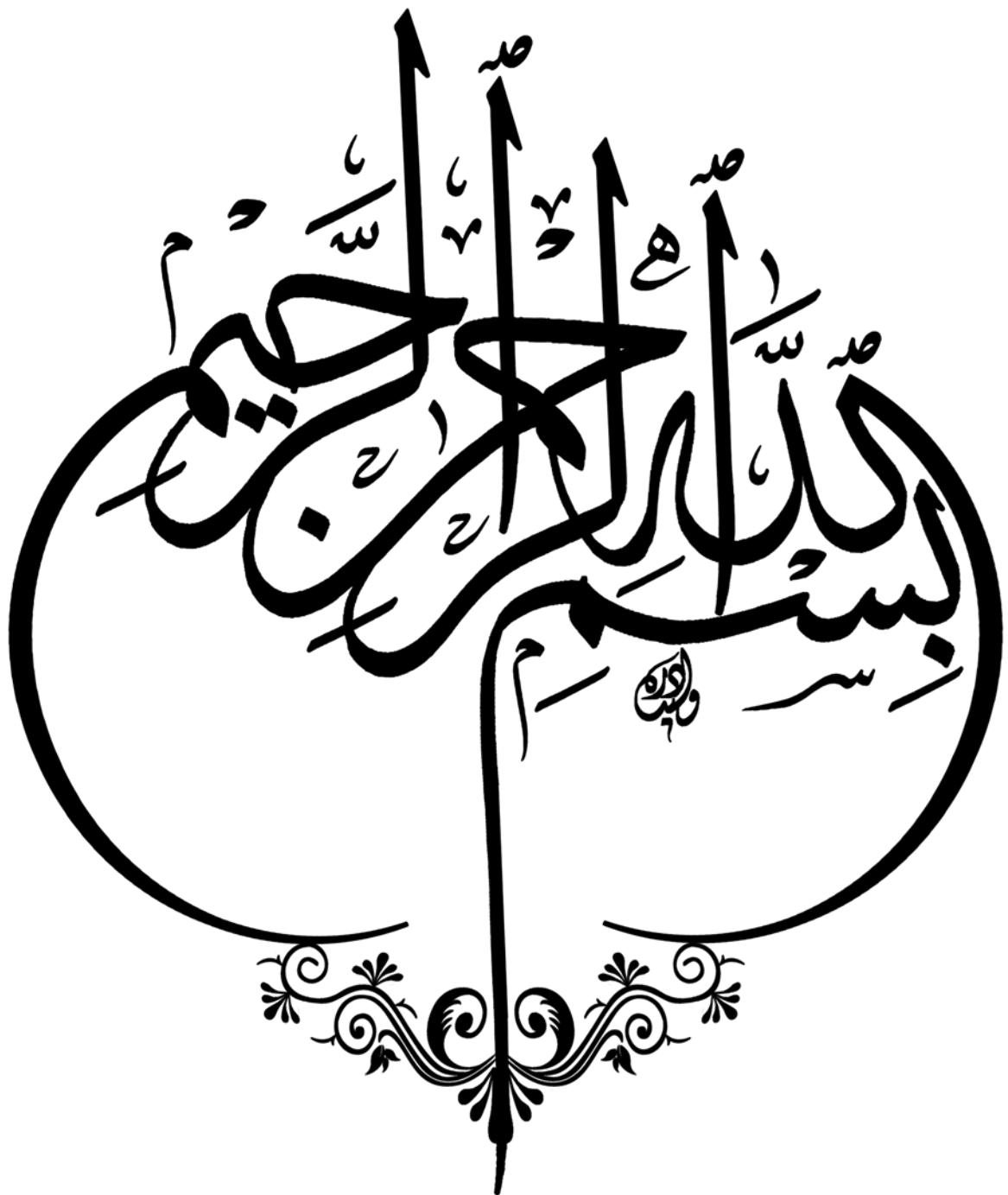
د. جباري عبد الوهاب

- بن عيسى محمد وليد

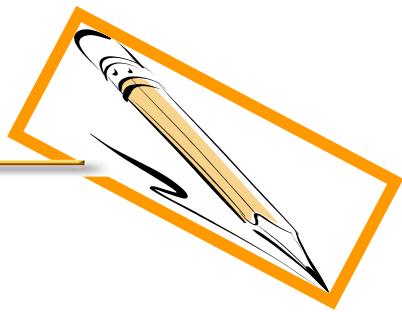
لجنة المناقشة

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

السنة الجامعية : 2023-2024



شكراً وتقدير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: "وَلَئِن شَكَرْتُمْ لِأَزِيدْنَكُمْ" صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

أَحْمَدَ اللَّهُ كَمَا يَنْبَغِي بِجَلَالِ وِجْهِهِ وَعَظِيمِ سُلْطَانِهِ الَّذِي وَفَقَنَا لَمَا نَحْنُ

عَلَيْهِ

وَأَصْلِيْ وَأَسْلِمْ عَلَى الْحَبِيبِ الْمَصْطَفِيِّ مُحَمَّدَ خَيْرَ الْأَنَامِ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ

وَالسَّلَامُ

نتقدم بجزيل الشكر إلى استاذنا المشرف على عملنا الأستاذ "جباري

عبد الوهاب" الذي قبل تاطيرنا والاشراف على توجيهنا

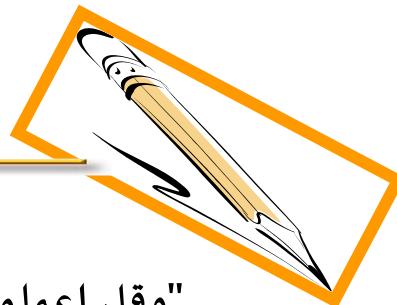
كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

والى كافة اساتذتنا الافاضل في كلية علوم الاقتصاد وعلوم

التسهير والعلوم التجارية بصفة عامة وقسم علوم التسيير بصفة

خاصة.

إهدا



"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم سورة التوبة - الآية 105 -

أهدى 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 سندني في الحياة

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

إلى إخوتي

إلى كل من عرفني وتمنى لي النجاح

بن عيسى محمد وليد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة:.....
الفصل الأول: الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	
9.....	تمهيد.....
10.....	المبحث الأول: التكوين
10.....	المطلب الأول: ماهية التكوين
14.....	المطلب الثاني: العملية التكوينية.....
24.....	المطلب الثالث: تنظيم التكوين
34.....	المبحث الثاني: تحسين الأداء.....
34.....	المطلب الأول: الأداء، مكوناته ومحدداته
39.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء
51.....	المطلب الثالث: تحسين الأداء
59.....	المبحث الثالث: علاقة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.....
59.....	المطلب الأول: دور التدريب والتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
60.....	المطلب الثاني: أثر التدريب والتكوين على أداء الموارد البشرية
61.....	المطلب الثالث: علاقة التدريب والتكوين مع إدارة الموارد البشرية
64.....	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
44.....	تمهيد.....
45.....	المبحث الأول: نشأة مصرف السلام
45.....	المطلب الأول: تقديم مصرف السلام
49.....	المطلب الثاني: تقديم مصرف السلام
53.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

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

فهرس الجداول

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

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

فهرس الأشكال

رقم الملحق	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط فرضي لصيغة التعلم الحس حركي عند الإنسان	15
02	مراحل اكتناء 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 المتدربين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتعددة 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 ومقاييساً لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة والمجتمع، وخياراته لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المنظمة من تنمية مردوتها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص أخرى للموظفين تمكنهم من تحين 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 وتفيذها من طرف مختصين وذوي الخبرة في مجال التكوين حتى يتسعى 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 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 ذات أداء عالي

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تسلیط 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.

رابعاً: 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 .
- نظراً لأهمية التكوين في تحسين أداء الفرد البشري أردننا التعرض لهذه العملية في مديرية مصرف السلام لولاية المسيلة للكشف عن جوانب هذه الأخيرة وعلاقتها بتحسين أداء الأفراد من أجل مردود أعلى وفعال في المنظمة.

خامساً: 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:

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

سادساً: 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.

سابعا: 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 الجزائري.

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

ثامنا: 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 2009/2010.

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 يرتكز أساساً على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل.

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

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 النقصانات والتي يمكن تجاوزها.

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

تاسعاً: منهج الدراسة

نظراً 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.

عاشرًا: 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 ودورهما في تحسين أداء المورد البشري مما يؤدي تلقائياً إلى تحسين أداء الموارد البشرية، أما الفصل الثاني كان حول الاسقاط الميداني لموضوع الدراسة حيث أجرينا دراسة ميدانياً بمصرف السلام الجزائري، 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 تتصب 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 تحبينه، ونظرًا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء الموارد البشرية للعمل وتصرفياتهم أثناء العمل.

المبحث الأول: التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مسيرة 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****ا. مفهوم التكوين:****أ- التعريف اللغوي للتكنولوجيا:**

* تَكَوَّنَ تَكَوِّنًا (ك ون) الشيء: حدث، تألف.

* التكوين (ك ون) 1- مصدر: كون، 2- الصورة والهيئة ج تكاوين.

* كَوْنَ تَكَوِّنًا 1) الشيء: أحده، أوجده

2) الشيء: ركبه وألف بين أجزائه¹

ب- التعريف الإصطلاحي للتكنولوجيا:

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، إختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر، وتجلى ذلك من خلال تباين التعريف والتي سنذكر البعض منها:

• تعريف دي مونتومولان DEIMANTAMALLIN 1979:

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

• تعريف ميلاري MIALARET 1979:

" 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 عباسى، اتجاهات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمى عن بعد، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مریاح ورقلة، 2007. ص 24.

³- حورية طبة ونواعم عباسى، المرجع نفسه، ص 24.

⁴- حورية طبة ونواعم عباسى، المرجع نفسه، ص 24.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

" 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 رصيداً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية "²
و يذهب آخرون إلى أنه:
- " يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعرف، المهارات، المواقف والتصرفات التيتمكن 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 والإتجاهات 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 العارقين التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المنظمة، وذلك من خلال تزويده بالمعرف ومهارات وسلوكيات اللازمة.
و عليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين:
هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد لمعرف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم.

II. التطور التاريخي للتكوين:

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

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

في القديم كان التكوين محصوراً في مكان العمل، حيث يتلقى العامل تعليماً بسيطاً حول العمل المكلف به، وقد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينات، 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، ادارة الموارد البشرية، قالمة : مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99.

³- بوفلحة غيث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

بـ-المراحلة الثانية: منذ بداية العشرينات حتى نهاية الخمسينيات.

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

جـ-المراحلة الثالثة: خلال السبعينيات.

تميزت هذه المراحلة بالتطور التكنولوجي السريع، مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة

ملحةً والطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا.¹

دـ-المراحلة الرابعة: من السبعينيات 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

أـ- أهمية التكوين: إن للتكنولوجيا أهمية بالغة وفوائد عديدة تتعكس على المؤسسة والعاملين بها على حد

سواء، وتمثل 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 لتقدير المؤسسة.

¹)- محمد كريوسة وخالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة متكاملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلاة، 2004، ص.33.

²)- محمد كريوسة وخالد بالحسين، المرجع نفسه، ص.33.

³)- خوجة فاطمة وبوضياف سنا وجنيدى هدى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة متكاملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص.29.

2 - أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- التخفيف 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 للتعریف بهياكل ومنتجات خدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليتها.

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

- تحسين بيئة العمل وتسهيل التكيف مع التغيرات.
- إن للتكنولوجيا 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 كالتالي:

أ-المعوقات التقليدية للتكنولوجيا: وتمثل في:

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

أ-المعوقات الحديثة للتكنولوجيا: وتمثل في:

- إدراج جهود التكنولوجيا: لم تسمح الكثيرة من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلث 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 محددة بالتمهين، والتوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.
- نظراً للأهمية البالغة للتكنولوجيا، لا ينبغي للمؤسسة أن تنتهي عزيمتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكنولوجيا داخلها وأن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكنولوجيا.

المطلب الثاني: العملية التكوينية

الفرع الأول: أسس العملية التكوينية

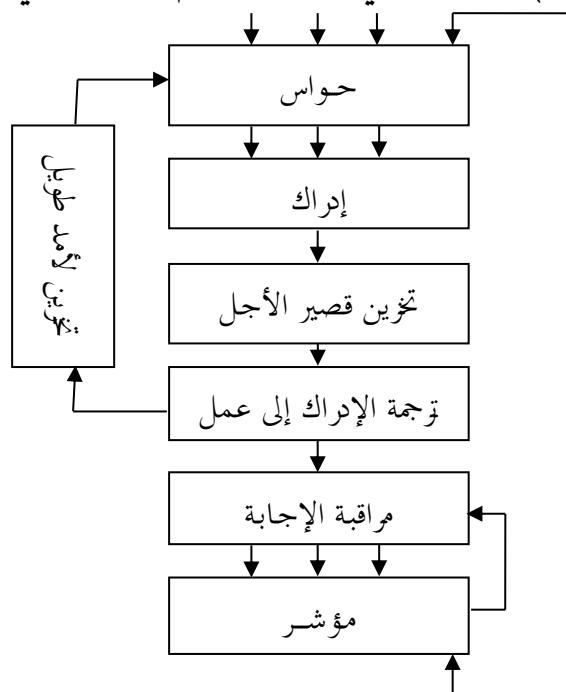
١ - اكتساب المهارات:

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، المراجع نفسه ، ص 54-55.

١-١-هندسة الاتصالات وفهم صيغورة التعلم: إن اعتبار العامل البشري قناة مسيرة للمعلومات هي أهم طريقة لدراسة الأداءات الماهرة، وقد استعمل ولغورد (wel ford 1968) نمطاً مقتبساً من هندسة الاتصالات، وذلك للتعبير عن الأداء الماهر، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (١) مخطط فرضي لصيغورة التعلم الحس حركي عند الإنسان



المصدر: (بوفلحة غيات، الأسس النفسية للتقوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 12)

١-٢-مراحل اكتساب المهارات:

يمكن التمييز بين ثلات مراحل لاستيعاب المهارات، مرحلة معرفية، مرحلة معرفية حركية، ومرحلة آلية، وهي^١:

أ-المرحلة المعرفية: وتنقسم إلى ثلات أقسام:

- الملاحظة العامة: يحصل المتعلم بموجتها 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:

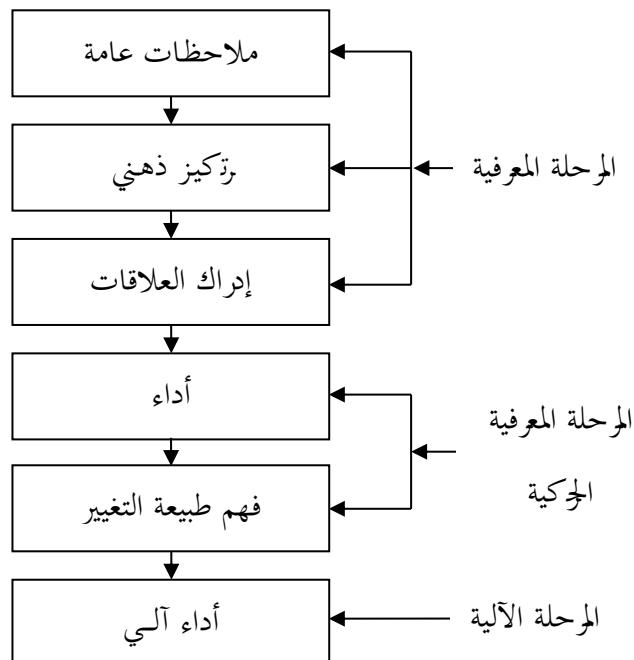
- الأداء: حيث ينتقل المتعلم بموجبه إلى إدخال عنصر جديد وهو القيام بالعمل.
- فهم طبيعة التغير: حيث يتم توضيح الأخطاء والنواقص وطرق التغلب عليها.

^١- بوفلحة غيات، المرجع نفسه، ص 13-15.

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

يمكن تلخيص مراحل اكتساب المهارات في المخطط التالي:

الشكل (2) مراحل اكتفاء المهارات

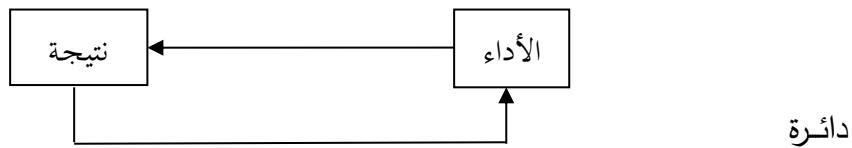


المصدر: (بوفلحة غيات، الأسس النفسية للتقوين ومناهجه، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 15)

II – التغذية الرجعية:

من المفاهيم الشائعة في علم النفس التقوين، التغذية الرجعية (FEED BACK) ، والمقتبس من هندسة الاتصالات، ومفاده أن نتيجة العمل هي التي تحكم في الأداء وتعديلها.

الشكل (3) : دائرة مغلقة للتغذية الراجعة



المصدر: (بوفلحة غيات، الأسس النفسية للتقوين ومناهجه، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 8)

يؤدي الأداء إلى نتيجة، إلا أن طبيعة هذه الأخيرة، ونتيجة للتغذية الراجعة، 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 الراجعة: هناك ثلات أهداف رئيسية للتغذية الراجعة وتمثل في²:

- التزويد بالمعلومات: حيث توضح التغذية الراجعة مدى التقدم في عملية التعلم، والاقتراب من تحقيق الأهداف.
- التحفيز على التعلم: تعتبر التغذية الراجعة محفز للتعليم وتحسين الأداء، فالشعور بالنجاح خير محفز على بذل الجهد والاستمرار في ذلك.
- تعزيز الأداءات الناجحة: تعتبر التغذية الراجعة عامل مساعد على تعزيز الأداءات الناجحة بهدف الوصول إلى درجة الإنقان 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 التعليم الأول إلى تداخل المعلومات مما يعرقل التعليم الآخر.

من هنا اهتم المسؤولون عن التكوين بمعرفة ظروف وشروط الانتقال الجيد لأثر التكوين، والشروط والظروف المساعدة على تسهيل هذا الانتقال، وهي كالتالي³.

III – 1- الانتقال الإيجابي لأثر التكوين:

يحدث الانتقال الإيجابي لأثر التكوين نتيجة للحالات التالية:

¹) - بوفلحة غيات، المرجع نفسه، ص 9.

²) - المرجع نفسه، ص 16.

³) - بوفلحة غيات، 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 بتعلمها القديم وساعد على تسهيل عملية التعلم الجديد.

ب-التعيم: يحدث الانتقال الإيجابي لأثر التكوين، نتيجة تعليم 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 إنجازها، 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 تأدبة الاستجابة الجديدة.

III - 3-العوامل المؤثرة في إنتقال 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 الازمة، وبطرق التكوين وإيصال المعرف، يساعد في الاهداء إلى الطرق المساعدة على الانطلاق من القوانين العامة والمساعدة على التحويل الايجابي للتقوين.

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 وحوافذه

١-مبادئ التكوين: تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكوينين، ويتوقف نجاح هذه العملية على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والمتمثلة فيما يلي^١:

- 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 تعلمه 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، وقدراً على إيصال المعلومات إلى غيره.
 - عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

¹- بوفلجة غيات، المرجع نفسه، ص 24-31

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

• **خصائص المتكوينين:** يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكوينين وهذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، وإصال المهارات والمعرفات 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 منحنى التعلم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء وذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة والسرعة التعلم، إلى المهارات المعقدة والصعبة التعلم، وفي هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.

- تقاضي تكرار المعلومات أثناء التعلم، لتجنب الملل والتعب.

- توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين عناصر مواقف التعلم.

- إن تعلم الاتجاهات وتعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.

• **التعزيز والعقاب:** من المواقف 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 الازمة 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:** بتعقد 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 مكتفياً لتقادي الملل والتعب.

إن أساسيات التكوين تستدعي إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات، كما يجب إيصالح هذه الأخيرة وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن حتى يتسعى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم، وهم بدورهم لابد أن يكونوا ملمنين بجميع جوانب التكوين ومحددين لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة، ولهذا لابد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

I-حوافز

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

¹-بوفلحة غياث، المرجع نفسه ص 32 - 34

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

- الرغبة في التعلم: على المكونين التعرف على الرغبات والدافع الداخلية للمكونين، كحب الاستطلاع والرغبة في التعلم وتحقيق الذات، والعمل على استشارتها وتلبيتها 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 كالنقد 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 أنساب المكونين، وإيجاد المكان المناسب والبعيد عن الضغوط المحيطة المختلفة، مع تهيئته والاهتمام به.
- تبسيط طرق التكوين: إن تجنب الطرق المعقدة في التكوين، واستعمال طرق الإيضاح الضرورية والنماذج المحسنة، 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 بالتجذيرية الرجعية، 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 حواجز التكوين فلا بد من توافق حاجيات التكوين بالنسبة للمنظمة وللأفراد، وهنا تعمل المنظمة جاهدة على التوفيق بينهم، من خلال الإطلاع على حاجات الأفراد ومحاولة تلبيتها. كذا تدعيمهم 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 والمرتفق، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى.

تنقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وستتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط لأنواع المندارة 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 مقابلة 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 تحديد 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 المعرفات والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

5- التكوين للتهيئة للمعاش: يهتم 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 والفنى: 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 المعرفات والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

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

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

• أنواع التكوين حسب مكانه

1- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمحكمين 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 والفنى	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.ص 323).

المطلب الثالث: تنظيم التكوين

الفرع الأول: الخطة التكوينية ¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص320.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

إن القرارات الارتجالية التي يتخذها المسؤولون، والتسرع فيها يسبب فشل في التكوين، مما يلزم تخطيط وتصميم مسبق لعملية التكوين، ولإنقاذ هذه العملية وتجنب الواقع في الأخطاء فالتنفيذ الجيد والمحكم والمدروس 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 الحقيقة 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 المثلث 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 الحقيقة 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 يتسعى 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 المقترن.

-طرق ووسائل التكوين.

-المصاريف المالية المتوقعة.

-تقديرات للنتائج المتوقعة.

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

الفرع الثاني: إجراءات وأساليب التكوين

أ/ إجراءات التكوين: يستدعي 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 قادرًا 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- بوفلحة غياث، المراجع نفسه ، ص 50-52.

²- المراجع 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 المتكوين الفرصة للممارسة الفعلية للأداء : بعد اجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتكوين 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 المتكوين 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 المتكوينون من حيث أبعاد مشاكلها، وأسبابها، وحلولها البديلة.

4-الواقع الحرجي: حيث يتم تحليل لبعض الواقع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكوينون المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.

5-المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتكوينين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

¹-عبد الغفار حنفي، المراجع نفسه ، ص 353

6-المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلتجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكوينين، وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.¹

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

الفرع الثالث: التكون 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 كأي بلد تريد الخروج من قوقة 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 ومردوديته 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 مستوى 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 بالتناسب مع متطلبات التنمية.

^١- أحمد ماهر، المراجع نفسه ، ص 342—344.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.

- تجز أو تشارك.....

وتحدد بمرسوم كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.¹

وللشرح الجيد لكيفية تطبيق عامل التكوين في المؤسسات الإدارية، صدر المرسوم المتعلق بالتكوين وتحسين ورskلة الموظفين بتاريخ 03 مارس 1996، والذي نص في مادته الأولى على خصوصية هذا المرسوم من حيث أنه يهتم بالشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بالتكوين المتخصص الذي يهيء الدخول إلى الوظائف العمومية. وكذا تحسين ورskلة موظفي المؤسسات والإدارات العمومية.²

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 وكيفيات 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 المشرعرين، 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 لعمليتي التعليم والتعلم. وأن 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

²) الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفصل الأول

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

لدى مستخدمي التربية والتعليم. وقد كشفت الدراسات المنجزة في مجال تشخيص وتحديد حاجات المعلمين والأساتذة عن النماص العديدة التي يعاني منها القطاع، ذكر منها:

- انعدام إستراتيجية واضحة المعالم تسير وفقها عملية التكوين.
 - عدم نجاعة الأساليب التقليدية المتبعة في التكوين، بحيث لم يتحقق التكوين.
 - غياب التفكير العلمي المنظم والمنطقي بخصوص مشاكل التكوين.

وعليه، بادرت وزارة التربية الوطنية بإقامة شبكة لتكوين عن بعد، مقرها المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، موصولة بولايات الوطن. تتكلف هذه المؤسسة بإنتاج الحصص التكوينية وإرسالها للمتكوينين عن طريق الموزع الرئيسي " Serveur Principal " الذي يسمح للمتكوينين عبر الولايات بالدخول إلى موقع المعهد عن طريق الموزع الجهوبي " 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 المتكوينين.
 - سرعة ودقة وصول المعلومات.
 - تزويد المتكوينين 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 يتباينون 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، المري، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، رقم 10، ماي-جوان 2008، تاريخ الاطلاع: 2024/03/30، الساعة 10:30 على الموقع: [php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp](http://www.php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp)

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

وفي معرض حديثه عن أهمية تعليم التكوين عن بعد، أفاد المسؤول الأول عن التربية أن هذه المبادرة مخولة لاستفادة منها 214 ألف معلم وأستاذ بعد 10 سنوات. علماً 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 حالياً 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 المتواخدة وفق خطة تكوينية واضحة محددة المقاصد والغايات، مؤسسة على الحاجات التربوية والعلمية المراد تحقيقها، إلا إذا كانت تتماشى مع التطورات الحديثة، وتتفق وفقاً للتطورات والمستجدات الحاصلة في المجالات المعرفية، العلمية منها والمهنية.¹

وذلك فضلاً عن النظر إلى التكوين على أنه عملية ملزمة للمعلمين والأساتذة في مختلف الأطوار، وعلى أنه بحق عملية بحث وتكوين وتطوير تهدف إلى التحكم في تعليمية التعلم وطرق التبليغ والاتصال من أجل تكثير دائم وبناء. الأمر الذي يستلزم التخلص من المفهوم التقليدي للتقوين وإحلاله محله ما دام القصد منه ممثلاً أساساً 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 وإنكاء الدافعية لديهم.
- تهيئة المدرسين للمستجدات التي قد تحدث في النظام التربوي.
- تمكين المكوّنين المدرسين من فترة تناسب والمؤهلات المراد تحقيقها.

¹)-مصطفى هجرسي، التكوين عن بعد، المربى، المجلة الجزائرية للتربية، الجزائر، رقم 10، ماي-جوان 2008 تاريخ الاطلاع: 2024/04/05
الساعة 12:00 على الموقع:
[php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp.htm](http://www.php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp.htm)

- 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)
- تكيف التأثير نظرا للتغيرات العميقة التي يسعى التكوين إلى إحداثها في السلوكيات التربوية.
- استكمال تكوين المدرسين والإداريين القدامى.

الخصائص الأساسية للتقوين عن بعد:¹

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

2 / اضطلاع المؤسسة بمنزلة متفوقة في صلب العملية التعليمية: فالمؤسسة وليس الأستاذ هي التي تمنح التكوين وتتولى متابعة عملياته، وتساعد المتربي في مسعاه إلى تحقيق تكوينه الذاتي، وذلك بواسطة بنية تحتية تتتوفر 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 والمتدرب) لم يبق لوجودها مجال في التكوين عن بعد إلا في حالات نادرة.

3 / استخدام الوسائل الإعلامية ضمن مقاربة مدمجة: تبلغ مواد الدراسة، ونشاطات التدريب والتقوين والوصيات إلى المتدربين 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 التقوين عن بعد: يمكن هذا التواصل المدرسين والمشرفين المكونين من تبادل المعلومات عبر أجهزة ووسائل تقنية متقدمة مثل نظام الانترنيت، أو البريد الإلكتروني، وثائق

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

[php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp.htm](http://www.php?id=319.dz/ar/apps/mouradi/article.cndp.htm)

² مصطفى هجري، مرجع سابق..

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

5 / اللقاءات: وتمثل وسيلة جادة لحفظ الرغبة في مواصلة التكوين، كما أنها تمكّن المتكونين من تبادل الآراء حول محتوى ما يحرزون من معلومات وتعليمات، وقد يكون هناك نقاش بشأن الصعوبات التي تعترضهم أثناء التكوين. ويُضطلع المكون بدور المسير لهذه اللقاءات والمساعد على التعليم والتقوين. 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 يتبيّن أن الأنظمة التي تستخدمه تتوق إلى أوضاع ثقافية معينة، وأن ثمة جملة من الأسباب تقاد تكون عالمية تستدعي نظام التكوين عن بعد، وهي:

- **التغلب على عنصر البعد:** هذه الطريقة تمكّن 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 تشغّل عدداً محدوداً من الموظفين، وليس لها أن تتفق الأموال في هيكل الاستيعاب (الطلبة، الأساتذة) أو تجهيزات تربوية، ولا في الخدمات المكملة للتدريس والتقوين، ما يمكنها من تحقيق توازنها المالي بالملائمة بين كلفة العمليات التكوينية وعدد المتكونين.
- **الاستجابة للحاجات الثقافية الاجتماعية والتربوية:** لقيت طريقة التكوين عن بعد ترحيباً لدى الكثير من المعنيين بها، لما لها من صبغة عملية وتحفيزات علمية تربوية، إذ أصبحت تقنيات الاتصال والإعلام والتجارب الميدانية والبحوث الشخصية أكثر نفعاً.

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 الازمة لتحقيقها

المطلب الأول: الأداء ، مكوناته ومحدداته**الفرع الأول: مفهوم الأداء****III. مفهوم الأداء :****أ- التعريف اللغوي للأداء :**

* أدى تأديّة . (أدى) الشيء : قام به

* الأداء . 1- إيصال الشيء 2- القضاء¹ .

ب- التعريف الاصطلاحي للأداء :

تعددت تعاريف الأداء، وسننطرق 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 الازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي

تشعر 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، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360.

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

4)- أحمد صقر عاشر، ادارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 10.

من خلال هذه التعريفات 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 تتحقق 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 تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشقق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقييم 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 يؤدى فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدى 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 يؤدون العمل: وهي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة وخبرات خاصة.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائمة على افتراض مفاده: 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 يتيح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحث والتدريس، وهناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

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

و يمكن أن يقسم متغير الظروف الذي يتغيره بتغيير 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 يكتفها 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.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

إن دراسة هذه العلاقات لا تقصر 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.

فال غالباً 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 تتمثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة.**
- **تصنيف الأنشطة وقف ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها 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 لتكون وظيفة، وذلك بالاعتماد على ثلاثة 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 همة 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، مراجع سابق، ص 333-348.

²⁾ - المراجع نفسه، ص 348-349.

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

تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنساب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاويم 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 "بورتر ولوثر" إلى ثلات عوامل رئيسية هي:

-الجهد المبذول.

-القدرات والخصائص الفردية.

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

أ- فالجهد المبذول: يعكس درجة حماس الفرد للأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية للأداء 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 (مادياً أو معنوياً) 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 وأيًّا كان نوعه و يجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته 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 حدٍ على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه

¹) - أحمد صقر عاشور المراجع نفسه، ص 335.

العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من ماضمين الأداء أي من أساسيات وخصوصياته، 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 الالزمة، 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 تحضى 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 أجزه الفرد.²

2- أهداف تقييم الأداء: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي:³

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 تمكّنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

ب-على مستوى المديرين:⁴

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

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

²- عمر وصفي 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.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

- دفع المديرين إلى تحسين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم 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، تغير 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.

وـ-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 آلية هذا الأخير

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

لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات ؟

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

آثار تقييم الأداء الإيجابية، و مجالات استخدام نتائج التقييم.

أ- الآثار الإيجابية لتقييم الأداء: وتمثل في الفوائد التالية:

- يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الإيجابية 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، يتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلاً.

- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العمال، و ذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجدهم محل اهتمام وتقدير من قبل المنظمة، والتي تحرص على تطوير وتحسين أدائهم لمنهم 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 رفع مستوى القيادي.

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها القرارات المتتخذة 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 ومرؤوسيهم، والذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، والإشراف والتوجيه بصفة خاصة.

كما يفيد تقييم الأداء في أنه:²

¹ عمرو صفي عقيلي، المراجع نفسه، ص 374

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

بـ- 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 بزمن أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد البشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل.

- توضح نتائج التقييم ضعفاء الكفاءة من العمال الذين سيستغنون عنهم وجوب استعراضهم بمواردبشرية 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 والممؤهلة 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 - عمر وصفى عقيلي، المرجع نفسه، ص 374-378

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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 حواجز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد -يعمل في المنظمة- في إنجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحواجز.

***إنها 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 ومعياراً 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.

-تقديم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ليتم 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 و موضوعية ،بحيث تقدم رؤية حقيقة 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 رجعية ،ترفع التقارير إلى إدارة الموارد البشرية للإطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقدير للإطلاع على مستوى أدائه.

¹-عمر وصفى عقيلي، المرجع نفسه، ص365-366.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

يقوم القائمين بالتقدير 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 تدريسي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء، ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.

ج- بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفترض 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 يتتطور وتحسن أداء الموارد البشرية ستتعكس أثاره الإيجابية على:
أ- ارتفاع إنتاجية العمل.

ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها، 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 أيًّاً كان بعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمنياً فالسلوك ظاهرة مصورة لصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذل، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء ومحادثتهم، أما السلوك المستتر فهو

¹ عمرو وصفى عقيلي، المرجع نفسه، ص 368.

² - عمرو وصفى عقيلي، مرجع نفسه، ص 365-366.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

وتتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، وهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحث 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 وستنطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

١- 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.^١

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

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

وإذا أضفنا إلى ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آدابهم ورصده في وقت واحد لا تصح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت والقدرة البشرية التي تتطلبها.^٢

٢- المقابلة الشخصية:

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

^١- أحمد صقر عاشور، المراجع نفسه، ص 340.

^٢- أحمد صقر عاشور، المراجع نفسه، 1983، ص 340-341.

والمقابلة تحتوى على ثلاثة عناصر وهى:

- التبادل اللفظي الذى يقوم بين القائم بال مقابلة 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 العادى.¹

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيهه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بال مقابلة يقوم بإرصادها، ومن الضروري للقائم بال مقابلة 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 تشوّب البيانات المستقة من المقابلة.

ومن خصوصيات القائم باللحاظة 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. بإحاطته بأهداف الدراسة، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال، كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيديلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث.

وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرنة النسبية بين القائم بال مقابلة والفرد، وما تمكنه هذه المرنة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واقتضى البيانات التي يدلّي بها الفرد، وتمكن أيضاً من التعمق في أية جانب قد يراها القائم بال مقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.

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

¹-ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004، ص 195-196.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

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

3- الاستقصاء:

أو بما يعرف بالاستبيان، فهو عبارة عن استماراة مكتوبة تحتوى على بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب منه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملء الاستبيان عدم مساعدة المجيبين عليه. كما أن معطيات الاستبيان لابد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، غالباً 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 الاستماراة من على نطاق واسع.¹

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

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

أما طريقة الاستبيان المقيد: وفيه تحتوى الاستماراة على عدة أسئلة، وكل سؤال عادة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميل المجيب لهذا الاستبيان.²

هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرنة، 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 بالتغيير والتي يغلب عليها الطابع العقلي والابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا وأعمال البحوث.

¹- أحمد صقر عاشور، مراجع سابق، ص 345-346.

²- رشيد شميشم، 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 لملا الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لد الواقع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.¹

الفرع الرابع: أساليب تقييم الأداء

تقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية وذاتية

١/ أساليب القياس الموضوعية للأداء: وتمثل في²

- كمية ناتج الأداء.

- جودة ناتج 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.

ويعيّب 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 تعبّر 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 ترجمتها إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة، وصعوبات أخرى ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساعدة الفرد ذاته؛ لأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،... الخ.

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

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

ج- كمية وجودة الناتج معاً:

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

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، فإذاً صعوبة إيجاد مقاييس يجمع بين الكم والجودة معاً، فهذا المقاييس 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 أحکام وتقديرات الآخرين (الرؤساء والمشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، وهي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

- المقاييس التدرجية.

- المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

- القوائم السلوكية.

أ- المقاييس التدرجية:

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاومة 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 بعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتدرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

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

طريقة المقارنة الثانية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثانية، 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 الإيجاري: 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 يتميز به أداء الفرد بشكل تفصيلي.²

وتدرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الواقع الحرجة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الواقع التي تمثل سلوكاً أثراً بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بجسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الواقع 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 حدتها وشملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنيود القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الاختيار الإيجاري: 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، المراجع نفسه، ص 374-383.

²- المراجع نفسه، 386-393.

لتقييم الأداء و الاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بنددين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم والأجدى 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 و شاملة 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 بطبيئاً 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 وتقالييد 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، المراجع نفسه، ص 377-382.

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

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" تقاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء".

فهذا الإختلاف 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 بتغيير الإفرازات البيئية.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين 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 ومعرفتها، 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 الإقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71-73.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

وتتميّز الدافع لديهم ببذل مزيد من الجهد والأداء الأفضل وتنمية لأنّهم 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، وعوامل 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 والتسيير 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.وفقا للخصائص والسيطرة والتسيير ،إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات الازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى ،ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيد تعمل بكفاءة عالية،تحت جميع الظروف والمتغيرات ولذلك وجب المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الطارئة.

4-بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسمية.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 بيئه العمل.

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

6- العوامل الفنية: إن المكائن والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل المكائن 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 الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة:

- النزعات الفردية في المجتمع.
- مستوى التعليم: نسبة الأمية.
- التعليم والتدريب: أنواع برامج التعليم المهني والفنى.
- 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 الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

¹) عمر سرار، المراجع نفسه، ص 72-73.

- الاستقرار الاقتصادي: القدرة التامة لل الاقتصاد الوطني على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم والنمو الاقتصادي.
- 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 والسنادات وفعاليتها أو أمانتها.¹

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط المولاي:

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 شاملة 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، المراجع نفسه، ص 73-74.

²- عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 18/05/2024، الساعة: 10:15. 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 جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً 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 موقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم، وهذه الخطوات هي:

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

-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئه العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

الإطار النظري لدور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

-الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. و ينبع 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 مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليلها 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؟ ونبأ 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 الازمة 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 [php?p=2329.org/showthread.shraka](http://www.php?p=2329.org/showthread.shraka).

²) عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2024/05/18 . الساعة: 15:30 على الموقع [php?p=2329.org/showthread.shraka](http://www.php?p=2329.org/showthread.shraka).

2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدها.
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلثة في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تعلم 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 خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

المبحث الثالث: علاقة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

إعداد 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 الالزمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وعلىه، 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 والتقويم في تحسين أداء الموارد البشرية

يتمثل دور التدريب والتقويم 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 تربوية وتكوينية لعمال الإدارة لرفع قدراتهم المهنية والنفسية، فالعامل دائماً بحاجة إلى إكتساب مهارات مختلفة في جميع الميادين وخاصة في ميدان عمله لكي يحقق هدفه الخاص وهدف المؤسسة التي يشتغل فيها، لهذا فهدف التدريب والتقويم لا يقتصر فقط على توفير إطارات المناصب العمل فحسب بل إلى جعل هذه الإطارات المكونة أداة لتطوير المجتمع بهذه المهمة تمثل جانبهما من تحسين الإطارات وجعلها تتناسب مع احتياجات الاقتصاد الوطني.¹

نستطيع أن نقول بهذا الصدد أن المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة دائماً يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة أو الأكاديمية بل تستخدم كل طاقاته وقراراته الذهنية التي ينبغي على الإدارة تتميّتها 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 ملکولم بیل، "التدريب الناجح للموظفين"، ترجمة مركز التعریف والبرمجة، الدار العربية للعلوم، طبعة الأولى، 1997، ص 130.

المطلب الثاني: أثر التدريب والتقويم على أداء الموارد البشرية**الفرع الأول: أثر التكوين على المدى القصير**

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

وفي التدريب اليدوي يكون القياس مباشرا رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الإختيار الموضوعي لهذا التدريب، يمكننا أن نعرف مثلاً إذا كان المتدربون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحانهم وإذا كانا ندرّب على الطباعة على الآلة الكاتبة، واحتزال الكلام يمكننا من قياس التحسن في أداء المتدربين، وإذا كان هذا التدريب حاسوبياً يجب أن يكون واضحاً مما إذا أصبح بإمكان المتدربين إستعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدرّبوا عليه¹.

لكن القياس في النشاطات غير اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب غير اليدوي يعطينا تقديرنا أكثر دقة، فإذا كان موضوع التدريب والتقويم هو تحويل المتدربين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقديرنا للتدريب والتقويم ذاتياً، 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 والتقويم هي:

1- هل تم وضع أهداف التدريب والتقويم وهل تم إنجاز هذه الأهداف؟

2- هل يتضمن التدريب والتقويم أي إمتحان يكون على المتدربين إجتيازه؟

3- هل توجد قياسات للتدريب والتقويم من حيث: *السرعة، *الدقة، * الشكاوى ، * التصحيح

* الرفض، *الإبداع.

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

- أراء المتدربين -أراء الزبائن

¹ ملكولم بيل، المرجع نفسه، ص131.

- آراء الزملاء - آراء المدير المسؤول في العمل

- آراء المرؤوسين في العمل.

الفرع الثاني: أثر التدريب والتقويم على المدى الطويل

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب والتقويم ومن الأكثر إحتمالاً 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 كانا نتائج التدريب كما قلنا سابقاً في هذا اليوم عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءاً طبيعياً 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 والتقويم مع إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظراً 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 في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تحطيط القوى العاملة التدريب والتقويم العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.²

¹ ملكولم بيل، مرجع سابق، ص 135.

² صلاح عبد الباقي، المرجع نفسه ص 27.

الفرع الأول: علاقة التدريب والتكوين بتحفيظ الموارد البشرية

تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضاً بـ تحفيظ القوى العاملة أو تحفيظ الأفراد بأنها "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة" وفي الوقت المناسب وتجر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتم وعيتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب و تكوين لتعريفهم بالعمل المسند إليهم والقيام به بنجاح.

ومن أهداف تحفيظ القوى العاملة حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة والمهارة والقدرة والخبرة المطلوبة وتحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة، اعتماداً على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية والتقوينية من حيث الكم وكيف وإعداد البرامج التدريبية المناسبة فالبرامج الهدافة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهدافة للتنمية وتغيير الاتجاهات والأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب و تكوين المشرفين.

الفرع الثاني: علاقة التدريب والتكوين بقياس الأداء

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

ويمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، ويتمثل الأداء في نقاط القوة والتي استغلتها 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 أيضاً تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواع البرامج الازمة لكل فرد.

الفرع الثالث: علاقة التدريب والتكوين بالتعويضات والدفع

تجدر الإشارة هنا إلى التقرقة بين التعويضات والدفع، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيتكون 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 سؤول الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر وتطوير معارفه وكذلك رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى وبالتالي الأجر والعلاوة....¹ .1

¹ نظفي شحادة، محمد البasha، محمد الجيوشين إدارة الموارد البشرية دار الصفاء 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 الأعمالي 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 و اختيار 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 و اختيار 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 (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار...الخ).

الاستثمار في العنصر البشري: بهدف تسخير 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، 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 الجزائري، 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، بدت مرحلة جديدة اتجهت فيها الجزائر إلى فتح المجال لإنشاء مصارف خاصة، حيث تم اعتماد عدة مصارف خاصة، من بينها مصرفين إسلاميين، 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 أملak للتمويل، وشركة دبي الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين (أمان)، شركة إعمار، وبنك دبي الإسلامي، 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 ستة أشهر عمل له سنة 2005 بلغت إيراداته الإجمالية 11.67 مليون دولار، مسجلًا 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 إلى 1.6 مليار دولار سنة 2008، وفاقت استثماراته ملياري دولار، بعد استحواذه 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 إدراجها في بورصة البحرين في 2006، ثم في سوق دبي المالي في 2008.

وقد تم تأسيس بنك السلام الجزائري في 08/06/2000 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 الإجراءات 2008، اعتمد المصرف من قبل بنك الجزائر بتاريخ 20/10/2008 بمقره الرئيسي بدالي ابراهيم بالجزائر العاصمة.

ثانياً: تطور البنك وانتشاره الجغرافي.

منذ دخول المصرف للسوق الجزائرية وهو يعمل على ترسیخ مكانته ضمن المنظومة البنكية، وفي إطار الخطط التوسعية والسياسة المتتبعة في الانتشار عبر الوطن، قام البنك بفتح 7 فروع في الوسط الجزائري، منها 6 فروع في الجزائر العاصمة، وفرع في البليدة، 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 ممثلاً بـ 15 فرعاً عبر التراب الوطني.

وفيما يلي مراحل انتشار المصرف:

- سنة 2008، افتتاح المصرف بفرعه في دالي ابراهيم.

- سنة 2009، بعد ثلاثة أشهر من بدأ العمل افتتاح فرع باب الزوار.

- سنة 2012، افتتاح فرع سطيف.

- سنة 2013، افتتاح فرع البليدة.

- 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 اسطوالي بالجزائر العاصمة.

- سنة 2019، افتتاح فرع عنابة.

ثالثا: الخدمات التي يقدمها مصرف السلام

يقوم مصرف السلام كباقي المصارف الاسلامية والتقلدية 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 الانترنت، عن طريق أجهزة الدفع الالكتروني (الم المحلي والوطني).

- البطاقات الالكترونية.

- الكفالات.

- الاعتمادات والتحصيلات المستدية.

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 مخصوص يأخذ أحد المتعاقدين من الآخر بموجبه مالا على أن يرد مثله أو قيمته إن تعذر ذلك، وهو من الطرف الآخر قربة إلى الله وإرفاقا في المحتاجين من باب التبرع والتفضل، وبالتالي هو عبارة عن قرض دون فائدة، وبشروط مرية، يقدم للمؤسسات المتعرجة وللأفراد الذين يريدون بدأ حياة مستقلة.

ويقوم مصرف السلام بمنح قروض صغيرة لفائدة البطالين والنساء الماكثات في البيوت من أجل إطلاق مشاريع صغيرة، وتحويلها مع الوقت إلى مؤسسات صغيرة. وقد شرع البنك في منح القرض الحال بعدما أعطت حكومة أحمد أويحيى الضوء الأخضر للبنك لتبني سياسة القروض الحال، حيث تم تقديم أول دفعة في 3 فيفري 2017 لتمويل 37 مشروع في مجال الخياطة والطرز، الحلويات والحرف اليدوية الأخرى، وهو التمويل الأصغر الملزمن 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 الإسلامي 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 المتربيين والواهبيين دعما لهذه الموارد الاجتماعية.... والتي تأتي من الهبات والتبرعات، والحسابات الخيرية المخصصة للأيتام والأرامل والفقare. وكذلك الفوائد من البنوك الربوية وغرامات التأخير حيث أنه عندما يحصل المصرف الإسلامي على فوائد من المراسلين أو البنك المركز يصيّبها في حساب الخيرات. والأموال المجتمعية 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 واليتمى حتى تمكنهم من الانتقال من دائرة الحاجة وطلب المساعدة إلى التكفل بالذات وتحسين وضعهم والتحول إلى منتجين وفاعلين اقتصاديين بدل أن يكونوا في وضع سلبي من خلال قروض صغيرة للفقير والمعوز يبني بها مشروعًا صغيرًا يكون مصدر قوت له، ثم قد يتحول إلى 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 أرباحاً حسب مدة الاستثمار والمبلغ المستثمر، يتم توزيع الأرباح فيه وفقاً للشروط المصرفية السارية المعروفة بها لدى مصرف السلام.

وهو في الأصل وديعة تكون بها شريكاً في استثمارات البنك ربحاً وخسارة.

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

- إقتناء المنازل، وإيجارها وتهئتها وتوسيعها.

- إقتناء السيارات المصنعة أو المركبة محلياً.

* **تمويل المشاريع الاستثمارية للشركات:** يقوم المصرف بتمويل مشاريع وفق الصيغ الإسلامية 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 طبقاً لقوانين الجزائر، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته.

الشكل(5): الهيكل التنظيمي لمصرف السلام



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي للوكلة يتربّع ما يلي:

- مدير الوكالة:

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

بمدیرین

- نائب مديره

- مساعد المدير.

وتمثل مهامه في الآتي:

- السهر على تطبيق القوانين المسيرة للمصرف.

- تقديم عمل الاستغلال للادارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات.

- الامضاء على البريد الصادر والوارد.

الرقابة الداخلية

- المكتب الأمامي: 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، وتوطين عمليات التجارة الخارجية ومعالجة رسائل خطابات فتح الاعتماد المستدي، إضافة إلى معالجة التعليمات المستدية، كما يقوم بتصريح الملفات للمقر الرئيسي لمصرف السلام.

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

- التأكد من موافقة الملفات المستلمة للوثائق المكونة المطلوبة.

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

الهدف من خدمة الصندوق:

- تنفيذ العمليات بحركة الدفع نقدا (التخلص 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 سابقاً 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 وصفاً لمنهج الدراسة، بتقديم كل من فرضيات الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة، وعيتها 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 خطاه، 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، اعتمد البحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، وحيث أن جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة معروفة مسبقاً، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى البحث للوصول إلى معرفة دقة ومفصلة حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مصرف السلام ، وهذا يتوقف 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 يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث وهذا الأخير سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتقصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

ولأن المنهج الوصفي التحليلي يناسب هذه الدراسة، بحيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفاً وكما، 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 منطقاً رئيسياً لدراسة ميدانية موقعة، ويكون 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 الازمة 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 أستاذة محكمين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3 تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رأه المشرف والأستاذة المحكمين.
- 4 توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات الازمة 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 مقاييس 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"

3 " تعني محايدين، والدرجة " 2 " تعني غير موافق، والدرجة " 1 " تعني غير موافق جداً، والجدول المعايني يوضح ذلك.

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

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

وقد تم اختيار مقياس ليكيرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة 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 الاستبيانة.

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

أولاً: ثبات الاستبيانة.

تم التأكيد 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 (02-05) الذي يبين مقياس سلم ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الموضحة فيه لحساب الحدود الدنيا والعلياً للمقياس نقوم بحساب المدى الكلي ($1-5 = 4$)، ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي ($0.8 = 5/4$)، 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 جداً	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 جداً	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 مقتراحاتهم بعد تسجيلها، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

- 2 الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان:

- القسم الأول: واقع التكوين في مصرف السلام.

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

الرقم	العبارة	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 تنويع 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 اعتماداً 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 توسيع البرامج يزيد من تتميمية 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 توسيع البرامج يزيد من تتميمية 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 مسؤولك 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 التسخير 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 بإستمرار)، 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 اعتماداً على برنامج SPSS.

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

- أن معامل ألفا كرو نباخ 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 متسبة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.901) ما يؤكّد 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 التcriغ 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، الأقديمة، 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.

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

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



من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

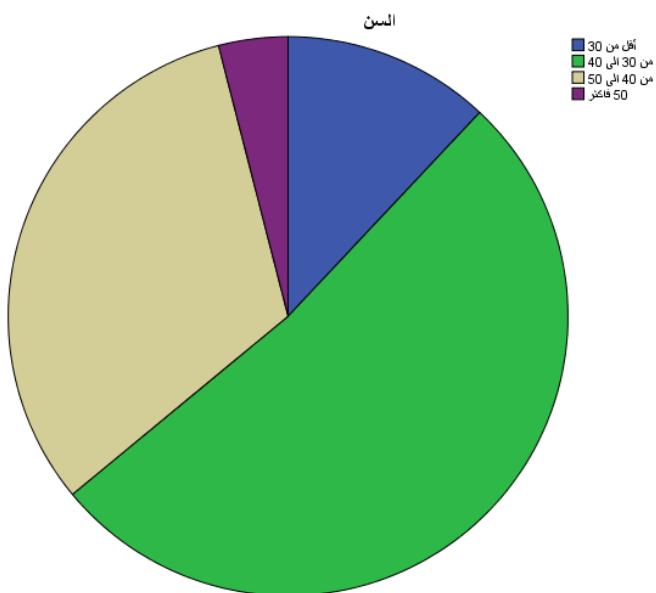
من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 28، أي بنسبة 56%， في حين بلغ عدد الإناث 22، أي بنسبة 44%， من هذا يتضح لنا أن العينة المأخوذة كانت معظمها من فئة الذكور

ثانياً: السؤال الثاني المتعلق بالسن.

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

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

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



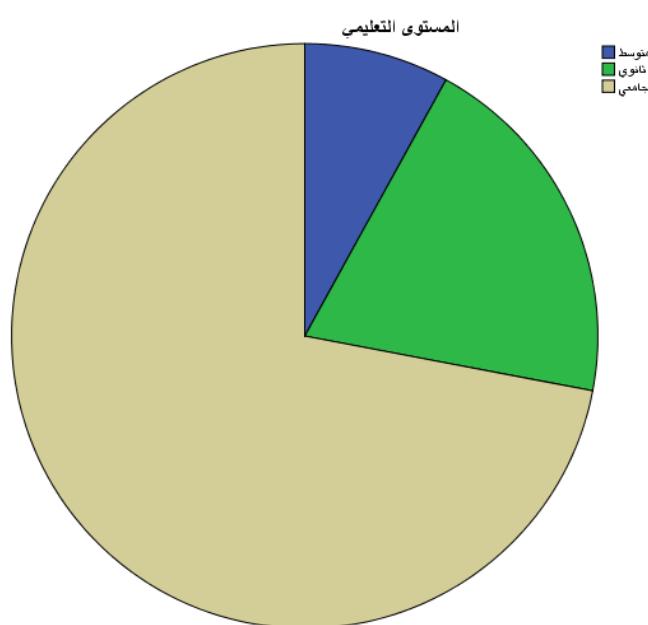
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10)، أن أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بلغوا 3 عامل، أي بنسبة 12%， في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة 13 عامل أي بنسبة 52%， أما الفئة التي تتراوح أعمارها من 40 سنة إلى 50 سنة 8 عامل أي بنسبة 32%， أما الفئة 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	النكرار	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.



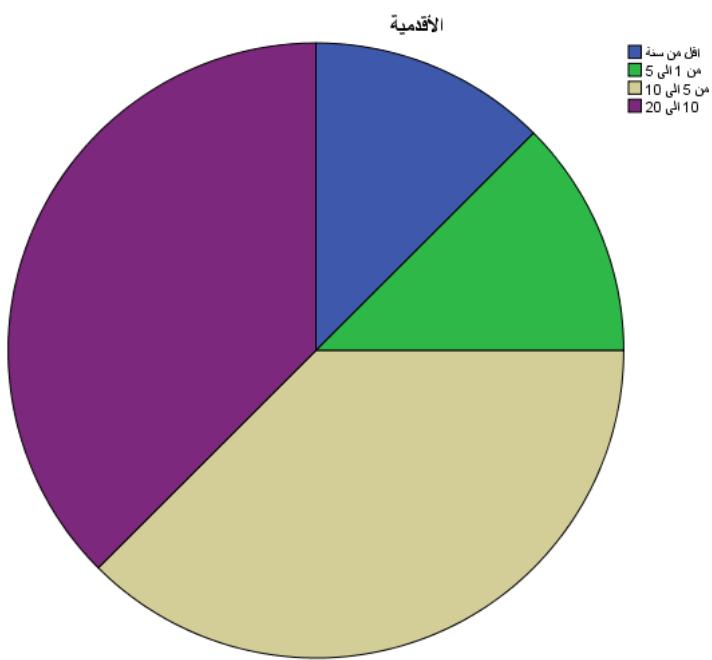
من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد 4 موظفين الذين لديهم درجة متوسط، أي بنسبة 8%， أما درجة ثانوي فقد بلغ عدد العمال المتحصلين على هذه الدرجة 10 موظفين أي بنسبة 20%， أما درجة تكوين مهني فقد بلغ عدد العمال المتحصلين على هذه الدرجة 0 عاملًا أي بنسبة 0%， أما درجة جامعي فقد بلغ عددهم 36 موظف أي ما يعادل 72%， من خلال هذه النسب نلاحظ أن العمال 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.

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

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



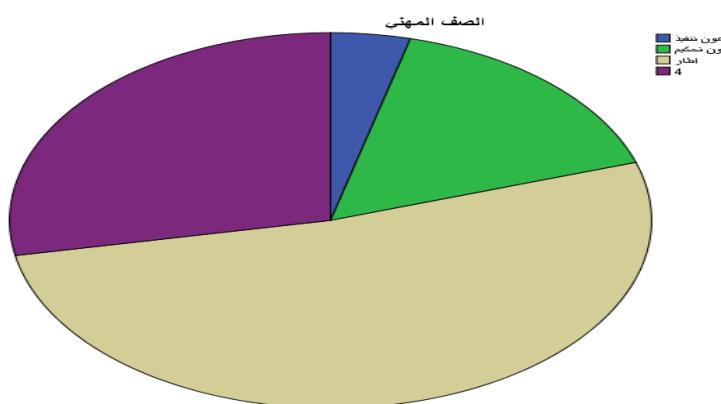
نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج SPSS، المتعلقة بالأقدمية في مصرف السلام، فقد بلغ عدد الفئة التي أقل من 1 سنة بلغ عددها 6 عامل أي بنسبة 12% من المجموع، أما عدد الفئة التي من 1 سنة فبلغ عددها 6 عامل أي 12%， أما الفئة التي من 5 سنوات إلى 10 بلغ عددها 18 عامل أي 36%， أما الفئة من 10 سنوات إلى 20 فبلغ عددها 6 عامل أي بنسبة 36%， نلاحظ من خلال الإستبانة قد شملت نسبة 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 بالصنف المهني.

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

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 المجموع، أما عون تحكيم فقد بلغ عددها 8 موظف أي 16 %، أما إطار بلغ عددها 40 موظف أي بنسبة 70% نلاحظ من خلال الاستبانة قد شملت نسبة كبيرة من المؤطرين.

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

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

النسبة	النكرار	كيف وصلت إلى منصبك الحالي

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

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



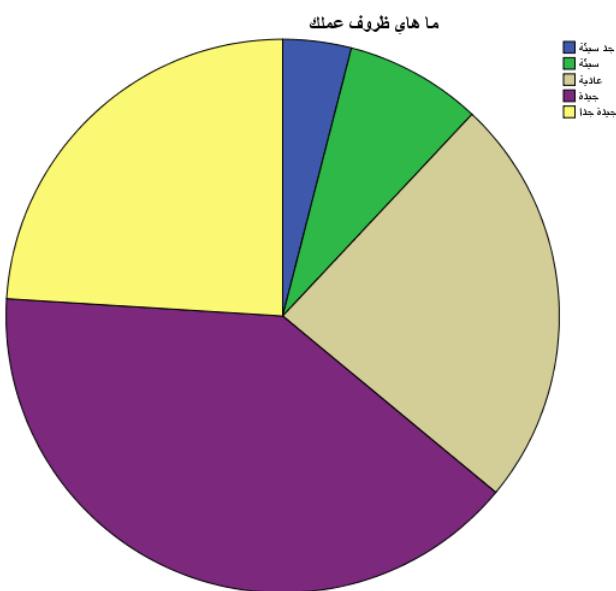
نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج SPSS، المتعلقة كيف وصلت إلى منصبك الحالي في مصرف السلام، حيث نجد الموظفين الذين وصلوا إلى منصبهم عن طريق الترقية بلغ عددهم 18 موظف أي بنسبة 36% من المجموع، أما عن طريق التوظيف المباشر نجد 20 عامل أي 40%， وخبرة مهارة بلغ عددهم 6 موظفين أي بنسبة 12%， وعن طريق الامتحان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

سابعاً: السؤال السابع المتعلق بـ ما هي ظروف عملك.

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

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

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 المجموع، 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 جدا 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

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

موافق جدا	0.748	4.32	22	24	2	2	0	5- هل تنويع البرامج يزيد من تحسين أداء ومهارات 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 والتفاعل 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 الأفراد
			%56	%40	%0	%4	%0	

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

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

- العبة 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.

- العبة 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 التشتيت كبيرة نوعا ما.

- العبة 03: (هل البرامج التكوينية تزيد من 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 التشتيت قليلة.

- العبة 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 التشتيت قليلة.

- العبة 05: (هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.48 والانحراف المعياري 0.358. ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 36 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتيت كبيرة.

- العبة 06: (هل هل تنوع البرامج يزيد من تتميمية 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 التشتيت 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 نوعاً ما.

- العبارة 08: (هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تتميم 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 جداً 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 جداً 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 جداً 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 مستقبلاً)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.690 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جداً 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 .

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

			النكرارات					
			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 جداً 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 جداً 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 جداً 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 جداً 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 جداً 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 الطبيعي 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

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

- 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 بعد الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات بعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما 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 المتعلقة بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

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

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

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

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

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 فديـ(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 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.

$$Y=b_0+bx$$

$$Y=21.183+0.0.38x$$

مع العلم أن: $Y = b_0 + bx$ 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 قر 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 ... الخ) .

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 حفاظاً وضماناً 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، وتحتاج إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات وقدرات فكرية لا يستهان بها، لكن الجهد 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 الجزائري.

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 تعريف 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 وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، والتركيز على تعليم الفرد التقنيات الالزمة 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 والشهر على فعاليته 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.
- للتكون دور كبير في تحسين أداء المورد البشري من خلال رفع وتحسين المهارات والمعرفات لدى الفرد.

بـ - في الجانب التطبيقي:

لاحظنا أن في مصرف السلام الجزائري 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.

ـ تسعى هذه المنظمة إلى مواكبة التطور الحاصل في مراكز نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال الاعتماد - على برامج تكوينية سنوية و شاملة وذلك وفق احتياجاتها وأولوياتها.

ـ القيام بالتكوين في مصرف السلام الجزائري يسمح بتطوير ورفع مهارات ومعرفات العمال إلى الأحسن.

ـ ثانياً: الاقتراحات.

على ضوء النتائج المتوصّل إليها، نقدم التوصيات التالية:

- تدارك الأخطاء والثغرات التي تتخلل البرامج التكوينية بكل عناء ودقة حتى يتسعى تصحيحها وتقاديمها مستقبلا.
- العمل على أن تشمل العملية التكوينية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها.
- توفير أساليب ووسائل وتقدير العمال حتى يسهل قياس النتائج المتحصل عليها.
- تجديد التكوين وتكثيف الدورات التكوينية.
- دراسة الاحتياجات التكوينية وفق قواعد وقوانين متقدّمة عليها.
- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة جوانب القصور وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكون والاختيار الأنسب لمراكز التكوين الخارجية وتجنب التركيز على الموارد المالية المفروضة من قبلها.
- الاهتمام بتنظيم وبهيكلة 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 تتنظم وتنفذ برامج مبنية على أساس علمية، ويضع نظام لتقييم فعالية التكوين.

آفاق البحث:

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

قائمة المراجع

ا. الكتب:

- (1) - البواليز محمد عبد السلام، ناجح رشيد قادری، مناهج البحث الإجتماعی، عمان، دار صفاء للنشر والتوزیع، الطبعة الأولى، 2004.
- (2) - الصیرفی محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2006.
- (3) - بوحوش عمار، الذنیبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، دیوان المطبوعات الجامعیة، الطبعة الثانية، 1999.
- (4) - بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتیجي، بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2002.
- (5) - وسیلة حمداوی، إدارة الموارد البشرية، مديریة النشر لجامعة قالمة، ب ط، 2004.
- (6) - شمیشم رشید، مناهج العلوم قانونیة، دار الخلدونیة، ب ط، 2006.
- (7) - عاشورأحمد صقر، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، ب ط، 1983.
- (8) - عقیلی عمر وصفی، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتیجي)، الأردن، دار وائل، الطبعة الأولى، 2005.
- (9) - عبد المحسن توفیق محمد، تقيیم الأداء مداخل جديدة..لعالم جدید. مصر:دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004.
- (10) - غیاث بوفلحة، الأسس النفیسیة للتکوین ومناهجه، دیوان المطبوعات الجامعیة، 1984.
- (11) - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعیة، 2001.
- (12) - مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل. د. م: قرطبة للنشر والتوزیع، ط1، 2007 ،
- (13) - مسعود جبران، رائد الطالب. بيروت: دار العلم للملائين، الطبعة التاسعة، 1989، 1989،

(14)- عويضة محمد محمد كامل الشيخ، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى.مراجعة أد 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 لسانس، جامعة قاصدي مرباح، 2007.

(16)- فاطمة خوجة وسناه بوضياف وهدى جنيدى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لسانس، جامعة محمد بوضياف لميسيلة، 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.المقتنيات:

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

IV.موقع الأنترنت:

(20)- مصطفى هجرسي، التكوين عن بعد، المربي، المجلة الجزائرية للتربية،الجزائر، رقم 10، ماي-جوان2008 على الموقع:
<http://www.cndp.dz/ar/apps/mouradi/article.php?id=319>

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

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

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

قائمة المراجع

(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 "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" ، فيسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة فيه بكل موضوعية علماً أن ما سوف تدونون به يستعمل في أغراض الدراسة في إطار البحث العلمي فقط، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات التي توافقنا 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 فأكثر من 30 إلى 40 من 40 إلى 50

3 - المستوى التعليمي:

جامعي تكوين مهني ثانوي متوسط

4 - الصنف المهني:

إطار عون تحكيم عون تنفيذ

5 - الأقدمية:

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

6 - كيف وصلت إلى منصبك الحالي:



تكوين امتحان مهارة خبرة توظيف مباشر ترقية

7- ما هي ظروف عملك:

جيدة جداً جيدة عادلة سيئة جد سيئة

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الأسئلة
					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 تناسب 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

المotor 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 تساعده 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>
--	--	--	--	--	--

الملحق رقم (03): تصريح شرفي

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

الملخص

يحظى موضوع تكوين الموارد البشرية بأهمية قصوى نظراً لاعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي منظمة، بإعتباره نشاط منظم ومبني على أسس علمية والخاص بإكساب وتطوير المهارات والمعرفات لدى العاملين وتعزيز معرفتهم بأهداف المنظمة برفع كفاءاتهم، ويهدف هذا النشاط إلى تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريرها 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 تغيير 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