

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
Et de la Recherche Scientifique



وزارة التعليم والبحث العالي

Ecole Nationale Supérieure De Management  
Kolea

المدرسة العليا للمناجمنت  
القليعة

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في بنك التنمية المحلية (BDL) الجزائر - سطوالي

مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي في مناجمنت المنظمات

تحت اشراف : الدكتور ملود سيد علي

من اعداد:

عثماني سارة

فليومرو

أعضاء المناقشة

رئيسا	د. شكري معمور سارة
مشرفا	د . ملود سيد علي
عضوا مناقشا	د. بوكريطة نوال

السنة الجامعية: 2024/2023



## ملخص الدراسة

### الملخص باللغة العربية

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين ببنك التنمية المحلية في سطاوالي، الجزائر. لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بإعتماد على المنهج الكمي ثم قمنا بتطبيقها ميدانيًا على عينة من العاملين في بنك التنمية المحلية، حيث تم توزيع استبانة لجمع البيانات على 50 فردًا من العاملين. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، واعتمدنا على أدوات إحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، بيرسون، قمنا بدراسة ثلاثة أبعاد متمثلة في تصميم البرنامج التكويني، طبيعة المكونين القائمين على العملية التكوينية، وتقييم عملية التكوين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تصميم البرنامج التكويني وأداء العاملين ببنك التنمية المحلية. كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نوعية المكونين وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقييم البرنامج التكويني وأداء العاملين في البنك.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء، تحديد الاحتياجات التكوينية، هندسة البرنامج التكويني، تقييم العملية التكوينية، المعارف، المهارات، النتائج.

### الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)

Cette étude visait à déterminer le rôle que joue la formation dans l'amélioration des performances des employés de la Banque locale de développement de Staoueli, en Algérie. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche quantitative puis l'avons appliquée sur le terrain à un échantillon d'employés de la Banque Locale de Développement, où un questionnaire de collecte de données a été distribué à 50 employés individuels. Le programme statistique (SPSS) a été utilisé pour analyser les données du questionnaire et nous nous sommes appuyés sur des outils statistiques tels que la

moyenne, l'écart type et le coefficient de corrélation. Pearson Nous avons étudié trois dimensions : la conception du programme de formation, la nature des deux composantes basées sur le processus de formation et l'évaluation du processus de formation. L'étude a abouti à un ensemble de résultats, notamment l'existence d'une corrélation positive entre la conception du programme de formation et la performance des employés de la Banque Locale de Développement. Il a également été démontré qu'il existe une corrélation positive entre la qualité des employés et la performance des employés, ainsi que l'existence d'une corrélation positive entre l'évaluation du programme de formation et la performance des employés de la banque.

Mots clés : **formation, performance, identification des besoins de formation, ingénierie du programme de formation, évaluation du processus de formation, connaissances, compétences, résultats.**

**(Abstract) الملخص باللغة الانجليزية**

This study sought to determine the role that training plays in improving the performance of employees at the Local Development Bank in Staoueli, Algeria. To achieve the objectives of the study, we relied on the quantitative approach and then applied it in the field to a sample of employees at the Local Development Bank, where a questionnaire to collect data was distributed to 50 individual employees. The statistical program (SPSS) was used to analyze the questionnaire data, and we relied on statistical tools such as the mean, standard deviation, and correlation coefficient. Pearson We studied three dimensions: the design of the training program, the nature of the two components based on the training process, and the

evaluation of the training process. The study reached a set of results, including the existence of a positive correlation between the design of the training program and the performance of employees at the Local Development Bank. It was also shown that there is a positive correlation between the quality of employees and the performance of employees, as well as the existence of a positive correlation between the evaluation of the training program and the performance of employees in the bank.

**Keywords: training, performance, identifying training needs, engineering the training program, evaluating the training process, knowledge, skills, results.**

# شكر وتقدير

بادئنا ببداء نشكر الله عز وجل تبارك وتعالى أن وفقنا لهذا المسعى أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفه ان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر :

الأستاذ المشرف " ملود سيد علي " على مجهوداته ومتابعته لعملي خطوة بخطوة دون ملل أو كلال وتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث، فجزاه هلالاً كل خير كما أتقدم بخالص الشكر إلى عمال بنك التنمية المحلية الذين امدوا لي يد العون وإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر السيد يحيى عماد مدير قسم الكوئين

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك، أهدي ثمرة جهدي إلى:

من ربط هلا طاعتها بالجنة، إلى أ جمل وردة متفتحة بأعلى عطر أنبتتها لي الأرض الطيبة، إلى أول من نطقت باسمها، إلى من أمدتني باللطف والأمان، إلى منارة دربي أمي ثم أمي ثم أمي الغالية

إلى منبع العطاء والسعادة، مرشدي ومسير دربي، إلى من عانني وأفنى عمره ليوطنني إلى أعلى المراتب أبي العزيز

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعزاء أطل هلا في عمرهم، وأناز دربهم، وذل الصعاب أمامهم

إلى أخي سندي في هذه الدنيا إلى كل من علمني حرفاً طيلة مشواري الدراسي أساتذتي الكرام إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

سارة

إلى من كانت مصدر إلهامي وسندي في كل خطوة أخطوها، إلى من علمتني الصبر والتحمل، ودفعتني دائماً نحو الأفضل، إلى أمي الحبيبة. أمي العزيزة، كنت دائماً المثل الأعلى لي، نبغ العنان والحب الذي لا ينضب، ودفع الحياة الذي لا ينتهي. مهما كتبت من كلمات، لن أوفيك حقك ولن أستطيع التعبير عن مدى امتناني لكل ما قدمته لي. هذا الإنجاز هو ثمرة تعبك وجهودك، وأهديك إياه عرفاناً وتقديراً لكل ما فعلته من أجلي. إلى أمي وأختي وصديقتي سارة، أهدىكم هذا الإنجاز بكل حب وتقدير، راجياً من الله أن أكون قد قدمت ما يليق بتضحياتكم ومحبتكم. هذا التخرج ليس نهاية الطريق، بل هو بداية لرحلة جديدة، وأعلم أنكم ستكونان دائماً معي في كل خطوة أخطوها.

مروة

## فهرس المحتويات

أ	ملخص الدراسة.....
أ	الملخص باللغة العربية.....
أ	الملخص باللغة الفرنسية (Résumé).....
ب	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract).....
ث	شكر وتقدير.....
ج	الآهداء.....
ر	قائمة الجداول : .....
	قائمة الاشكال : .....
	مقدمة عامة
2	تمهيد .....
2	اهمية الدراسة.....
3	إشكالية البحث.....
4	فرضية البحث والفرضيات الفرعية:.....
4	نموذج الدراسة.....
5	منهج ومجال الدراسة.....
5	هيكله الدراسة.....
	الفصل الأول : الاطار النظري والمفاهيمي
9	تمهيد : .....
10	المبحث الاول :الدراسات السابقة.....
10	المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة.....
17	المطلب الثاني :التعقيب على الدراسات السابقة.....
17	المبحث الثاني : الاطار النظري للتكوين.....
18	المطلب الاول: مفهوم التكوين.....
19	المطلب الثاني : مبادئ التكوين واسباب التكوين.....
25	المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه.....
32	مطلب رابع: مراحل و خطوات عملية التكوين.....

54	المبحث الثالث : ماهية الاداء الوظيفي .....
54	المطلب الاول :مفهوم الاداء الوظيفي.....
54	المطلب الثاني : اهمية الاداء وعناصره.....
56	المطلب الثالث :معايير وانواع الاداء الوظيفي.....
60	المطلب الرابع : تقييم الاداء وعلاقته بالتكوين.....
77	المبحث الرابع :تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء.....
77	المطلب الاول :فعالية التكوين في تحسين الاداء.....
80	المطلب الثاني :علاقة التكوين بالاداء.....
81	المطلب الثالث :علاقة عملية التكوين بعملية تقييم الاداء.....
82	خلاصة الفصل:.....
	<b>الفصل الثاني : الاطار المنهجي والميداني</b>
79	تمهيد .....
79	المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
79	المطلب الاول :تعريف بنك التنمية المحلية.....
80	المطلب الثاني :مهام بنك التنمية المحلية.....
82	المطلب الثالث :تقديم مديرية الموارد البشرية.....
83	المطلب الرابع :مصلحة التكوين ومهامها فيبنك التنمية المحلية.....
83	المبحث الثاني :واقع عملية التكوين ببنك التنمية المحلية.....
84	المطلب الاول : أهداف التكوين في بنك التنمية المحلية.....
84	المطلب الثاني :انواع التكوين في بنك التنمية المحلية.....
85	المطلب الثالث :كيفية اعداد مخطط برنامج التكوين وفعالية عملية التقييم.....
92	المبحث الثالث : الاجراءات المنهجية.....
92	المطلب الاول : التصميم النظري.....
93	المطلب الثاني : التصميم العملي للدراسة.....
96	المطلب الثالث : التصميم الاحصائي للدراسة.....
102	خلاصة الفصل:.....

## الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفروض

107	تمهيد :
108	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بلإستبيان .....
108	المطلب الأول : عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة .....
113	المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاص بعملية التكوين .....
121	المطلب الثالث :عرض النتائج الخاصة بمحور الأداء .....
125	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج .....
125	المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة والتعريف بنوع الاختبار ( معامل الارتباط بيرسون) .....
129	المطلب الثاني : مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة .....
131	خلاصة الفصل الثالث .....
133	الخاتمة .....
133	قائمة المراجع :
138	قائمة الملاحق .....
139	الملحق رقم :01 .....
139	الإستبيان .....
140	استبيان .....
146	الملحق رقم: 02 : .....
146	وثائق المؤسسة .....

## قائمة الاشكال :

- رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة ..... 4
- رسم توضيحي 2 : اسباب ومؤشرات الداعية للتكون ..... 23
- رسم توضيحي 3 : اهمية التكوين ..... 23
- رسم توضيحي 4:مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية ..... 37
- رسم توضيحي 5: خطوات الاجراءات التصحيحية..... 64
- رسم توضيحي 6: النموذج الخاص بالدراسة ..... 93
- رسم توضيحي 7 توزيع عينة الدراسة وفق لجنس..... 109
- رسم توضيحي 8: توزيع عينة الدراسة وفق السن..... 110
- رسم توضيحي الشكل رقم(3-3): توزيع عينة الدراسة وفق الاقدمية ..... 111
- رسم توضيحي الشكل رقم(3-4): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي ..... 112
- رسم توضيحي الشكل رقم(3-5): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي ..... 113

## قائمة الجداول :

35	جدول 1: الاحتياجات التدريبية.....
69	جدول 2 : طريقة مقياس توقع السلوكي.....
75	جدول 3 :تصنيف مقاييس الأداء .....
94	جدول 4 : توزيع الستبانة على عينة الدراسة.....
97	جدول 5 :إختبار ثبات فقرات الاستبيان لكل متغير بإستخدام معامل الثبات ألفا .....
97	جدول 6: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الإعتدالية).....
98	جدول 7 : قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان.....
99	جدول 8 : قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات تصميم البرامج تكوينية .....
100	جدول 9: قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات محور تقييم عملية التكوين .....
101	جدول 10: قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات محور نوعية المكونين .....
108	جدول 11 : متغير الجنس.....
112	جدول 12: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي .....
113	جدول 13 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي .....
114	جدول 14 : تحليل نتائج المحور الأول الفقرة الاولى الخاص بهندسة البرامج لتكوينية.....
114	جدول 15: تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الاولى الخاص بهندسة البرامج لتكوينية .....
115	جدول 16 : تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الاولى الخاص بهندسة البرامج لتكوينية.....
117	جدول 17 : تحليل نتائج المحور الأول الفقرة الثانية الخاص بتقييم عملية التكوين .....
117	جدول 18 : تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الثانية الخاص بعملية تقييم البرنامج التكويني .....
118	جدول 19: اتجاه المحور الثانية الفقرة الثانية تقييم البرامج التكوينية .....
118	جدول 20 : تحليل نتائج المحور الأول الفقرة الثالثة الخاص بنوعية المكونين .....
119	جدول 21 : تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الثالثة الخاص طبيعة المكونين .....
120	جدول 22: اتجاه المحور الاول الفقرة الثالثة نوعية المكونين .....
121	جدول 23 : تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بفقرة اداء العاملين .....
121	جدول 24 : تحليل نتائج اتجاه العينة للمحور الثاني .....
124	جدول 25 :اتجاه المحور الاول الفقرة الثالثة نوعية المكونين.....
124	جدول 26: اتجاه المحور الثاني.....
124	جدول 27 : اتجاه مجموع المحاور .....
126	جدول 28 : نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة الميدانية بمعامل الارتباط بيرسون.....
128	جدول 29: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية بمعامل الارتباط بيرسون .....

# المقدمة

### تمهيد

تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشكل المحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته، بالإضافة إلى مواكبة التطورات السريعة في مختلف المجالات. لهذا السبب، تولي المنظمات اهتماماً كبيراً باستقطاب وتوظيف العناصر البشرية المؤهلة، واستثمار القدرات الفكرية والمعرفية والإبداعية للفرد لتحقيق فعالية الأداء في بيئة متقلبة. ومن أجل ذلك، يتطلب الأمر تطوير وتعزيز القدرات باستمرار من خلال التكوين والتطوير. يُعتبر التكوين أداة أساسية في تحسين أداء الفرد في وظيفته، ويساهم في تعزيز قدراته العلمية والسلوكية، مما يعزز نمو واستمرارية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التقييم الدوري لأداء العاملين في كشف الثغرات المعرفية وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وضمان الكفاءة والإنتاجية. إذ يُعتبر التقييم الدوري من أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة ومدى توفيرها لعاملين أكفاء ومكونين للقيام بجميع المهام والأعمال الموكلة لهم. من هنا، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع التكوين والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وذلك بهدف الكشف عن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها قضية حيوية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهي تحسين أداء الموظفين عبر التكوين المستمر. في ظل التغيرات السريعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية، يصبح من الضروري للمؤسسات أن تركز على تطوير وتنمية قدرات موظفيها من خلال برامج تكوينية فعالة. تبرز أهمية التكوين في تعزيز كفاءات الموظفين الفردية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة في العمليات الإنتاجية للشركة. يساهم التكوين أيضاً في تقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة الابتكار داخل الشركة.

تستمد الدراسة أهميتها من دورها في تحديد الفجوات في البرامج التكوينية الحالية واقتراح استراتيجيات لتحسينها، مما يساعد على توجيه سياسات التكوينية في الشركة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر. كما تقدم الدراسة رؤى جديدة حول تأثير التدريب على تحسين الأداء في قطاع مهم مثل البنوك بهذه الطرق، تهدف الدراسة إلى تقديم مساهمات معرفية وعملية لتعزيز فعالية برامج التكوين وتنمية الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية، مما يعود بالفائدة على الشركة والموظفين معاً.

## أهداف الدراسة

بالنسبة لأهداف الدراسة، فبحكم تخصصنا في إدارة المنظمات وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، هدفنا في هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التكوين وأداء العاملين، بهدف فهم كيفية تأثير التكوين والتطوير على تحسين الأهداف الوظيفية. نسعى إلى إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وبيان أهميته للعاملين، من خلال تسليط الضوء على الفوائد المترتبة على تطوير القدرات والمهارات الفردية وتحسين بيئة العمل. كذلك، نهدف إلى إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين، وتحليل كيفية تأثير التكوين على تطوير المهارات وزيادة الإنتاجية والكفاءة في أداء المهام الوظيفية.

## إشكالية البحث

تتلور الإشكالية هذه الدراسة في:

دور عملية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التنمية المحلية؟  
وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التسؤلات تساعدنا في الإجابة على الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تصميم البرامج التكوينية و تحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين عملية تقييم البرامج التكوينية و تحسين أداء العاملين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة المكونين القائمين على عملية التكوينية التكوينية و تحسين أداء العاملين؟

فرضية البحث والفرضيات الفرعية:

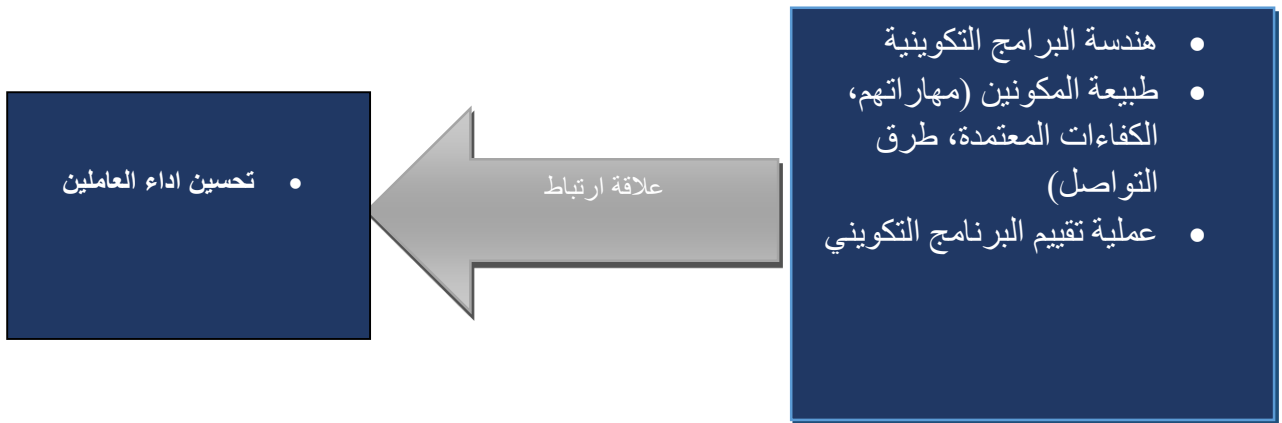
تعتبر الفرضية البحث إجابة فرضية للأسئلة الدراسة ، وبناءا على نتائج أبحاث ( بوحديد , 2013 ) , ( خيتم -الدايخ -بوثلجة 2016 ) و ( رجم ؛ بن عياد ؛ منصورى 2019 ) بالإضافة الى دراسات كل من (بودوح، 2013) و ( قرامطية - بوطورة- سمايلي 2020) قمنا بطرح الفرضيات التالية:

➤ **الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ارتباطية بين التكوين ( هندسة البرامج التكوينية ؛طبيعية المكونين القائمين على العملية التكوينية و نفييم العملية التكوينية ) و الأداء الوظيفي

➤ **الفرضيات الفرعية**

- توجد علاقة ارتباطية بين هندسة البرامج التكوينية و تحسين أداء العاملين بنك التنمية المحلية
- توجد علاقة ارتباطية بين عملية تقييم البرنامج التكويني على تحسين أداء العاملين بنك التنمية المحلية
- توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة المكونين القائمين بعملية التكوين التكويني وتحسين أداء العاملين بنك التنمية المحلية

نموذج الدراسة



## منهج ومجال الدراسة

إن المنهج المتبع في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الكمي وهذا نظرا إلى شكل وطبيعة دراستنا التي تستدعي قياس وتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على ارقام لها دلالة فيما يخص مشكلة البحث. ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- **المجال المكاني:** تم اجراء الدراسة في بنك التنمية المحلية بسطوالي. الجزائر
- **المجال الزمني:** لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان تطلب ذلك منا بعض الوقت، حيث استغرقت الدراسة الميدانية مدة شهرين
- **المجال البشري:** تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 60 موظف في مصلحة الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية استرجع منها 50 استبانة

## هيكلية الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، يمكن توضيح محتواها على النحو التالي: في **الفصل الأول**، نتناول الإطار النظري لعملية التكوين والأداء الوظيفي من خلال أربعة مباحث. يتناول المبحث الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة، بينما يتناول المبحث الثاني عملية التكوين. في المبحث الثالث، نتطرق إلى عموميات الأداء الوظيفي، أما المبحث الرابع فقد خصص لدراسة العلاقة بين التكوين والأداء. أما **الفصل الثاني**، فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي والميداني للدراسة من خلال أربعة مباحث. حُصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة المستقبلة وهي بنك التنمية المحلية والمبحث الثاني لدراسة التصميم النظري للدراسة من خلال تقديم نموذج ومتغيرات الدراسة. يليه المبحث الثالث الذي تناولنا فيه التصميم العملي للدراسة من تحديد العينة إلى شرح الأساليب الإحصائية المستعملة. المبحث

الرابع تناول التصميم الإحصائي للدراسة واختبار صدق أداة الدراسة،. وفي الأخير، تم تخصيص الفصل الثالث لعرض ومناقشة النتائج، حيث تضمن مبحثين. تناول المبحث الأول عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان، أما المبحث الثاني فقد حُصص لتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية الملائمة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الأول :

الإطار النظري والمفاهيمي

**تمهيد :**

في ظل التطورات المعرفية والعلمية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، باتت المؤسسات تواجه تحديات جديدة تتطلب منها مواكبة هذا التغيير. ويُعدّ التكوين أحد أهم الحلول لمواجهة هذه التحديات، حيث يُساهم في إعداد وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة ككل. وتكتسب عملية تكوين الموارد البشرية أهمية متزايدة في مختلف المؤسسات، محلياً ودولياً، وذلك لما لها من دور رئيسي في تعزيز قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. ولهذا، تُولي العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً بتصميم برامج تكوينية فعّالة تُلبي احتياجاتها وتُساهم في تحقيق أهدافها. في هذا الفصل، سنناقش مختلف جوانب تكوين الموارد البشرية، بدءاً من المفاهيم الأساسية، مروراً بخطوات وأساليب التكوين، وصولاً إلى تقييمه ومعوقاته، وأخيراً الاتجاهات الحديثة في مجال التكوين. وذلك من خلال العناصر التالية:

**المبحث الأول: الدراسات السابقة****المبحث الثاني : الإطار النظري لتكوين العاملين****المبحث الثالث : الإطار النظري للاداء****المبحث الرابع : تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء**

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى الأدبيات التي تحدثت عن كل من تكوين الموارد البشرية وتحسين الاداء الوظيفي بصورة مباشرة في محاولة الربط بينهما، أو حاولت الربط بينهما وبين متغيرات أخرى، الهدف منها هو التعرف على الاهداف والنتائج ودراسات الحالة وأبعاد المتغيرات وأيضا منهجية دراستها.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى: (بودوح، 2013).** كان مفاد هذه الدراسة هو التعرف على التكوين المتواصل باعتباره وسيلة لتطوير كفاءات الموارد البشرية، ولتكيف هذه الأخيرة مع واقع التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية باعتبارها من أهم المسلمات المطروحة أمام المؤسسات، وذلك للارتقاء بالمؤسسة على جميع الأصعدة سواء من ناحية الجودة أو الأداء، وسواء كانت المؤسسة إنتاجية أو خدمية. قام الباحث بهذه الدراسة لتشخيص واقع التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر ومعرفة دور هذا التكوين في تنمية الموارد البشرية. تمت الميدانية بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة - وشمل مجتمع الدراسة الأشخاص المشاركين في دورات تكوينية قام بها المستشفى، وتمثلت في فئات السلك الطبي والشبه الطبي والإداري. المنهج المتبع كان المنهج الكمي، كما استخدم الباحث أداة الاستبيان كمنهجية لجمع البيانات. شمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تقيس خمسة أبعاد: البيانات الشخصية، برامج التكوين المتواصل، أهداف التكوين المتواصل، فعالية التكوين المتواصل. وتم اختيار عينة طبقية على أساس ثلاثة فئات مهنية: الأطباء، الشبه الطبيين، والإداريين. أوضحت النتائج أن 58.95% من مجموع أفراد العينة تلقوا تكويناً في التخصص، و32.63% من مجموع أفراد العينة تلقوا تكويناً في العلاقات الإنسانية، في حين أن 8.42% تلقوا تكويناً في الإشراف والقيادة. كل هذه الأنواع مقسمة على أساس مكان التكوين حيث نجد تكويناً داخل الوطن وتكويناً خارج الوطن، وعلى أساس مدة التكوين حيث نجد تكويناً قصير المدى، تكويناً بعيد المدى، وتكويناً متوسط المدى.

بلغت نسبة المتكويين داخل الوطن 56.84%، أما بالنسبة للمتكويين داخل المؤسسة فقد بلغت 38.94%. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على التكوين القصير المدى أكثر من غيره وذلك لقلّة تكاليفه. نجد أن المؤسسة الاستشفائية ركزت على الجانب المادي وأهملت العنصر البشري، حيث بلغت نفقات التكوين 54,000,000 دج، وهو ما يمثل نسبة 0.10% فقط من إجمالي النفقات. كما نجد أن أغلبية البرامج التكوينية كانت تخصصية وهدفها تدارك النقص، أي تكوين الأفراد بناءً على ما يحتاجونه وليس التطوير من الكفاءات. كما أن هناك نقصاً في التكوين طويل المدى، وقد اعتبر أفراد العينة أن التكوين القصير المدى يساعد في تدارك الأخطاء والتحكم في بعض التكنولوجيات الحديثة وكذلك تعديل سلوك الأفراد.

كما أكدت الدراسة الثانية: (إيلي بوحديد، 2013) التي كان هدفها التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية والتطرق إلى تكوين هذه الأخيرة، وذلك بناءً على أهمية التكوين باعتباره عاملاً مهماً في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية. حيث أعطت عناية أكبر لموضوع استقطابها والمحافظة عليها، وبالتالي كيف سيساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. سعى الباحث إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية وإبراز سمات اقتصاد المعرفة، ثم التطرق إلى التكوين في ظل اقتصاد المعرفة، وأخيراً إبراز مساهمة التكوين في تحسين أداء موظفي مؤسسة الأسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013). اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم أداء الموارد البشرية وتكوينها واقتصاد المعرفة، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة، إضافة إلى الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية. ثم استخدام أداة المقابلة مع مدير مؤسسة الأسمنت بباتنة وكذلك العمال، واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل، حيث تم إجراء عملية المقابلة لـ 149 عاملاً خضعوا للتكوين من بين 475 من إجمالي العمال. تم التكوين على مستوى المؤسسة وخارجها، حيث يكون التكوين الداخلي بواسطة المشرفين العمال القدامى الذين يتمتعون بالخبرة، والتكوين الخارجي يكون في مراكز التكوين المختصة بصناعة الأسمنت في الجزائر العاصمة. وهناك نوعان من التكوين: تكوين فردي وتكوين جماعي. تعتمد المؤسسة على التكوين التطبيقي أكثر من التكوين النظري. تمثلت أبعاد التكوين بمؤسسة الأسمنت في زيادة الشعور بالأمان الوظيفي، تحسين الإنتاجية لدى العامل، الحصول على ترقية، استكمال الفترة التكوينية في العمل، وأخيراً التخصص في العمل.

تمثلت نتائج التكوين في أن العامل كان يستغرق وقتاً لإتمام العمل قبل التكوين، ولكن أصبح العمل سهلاً بعد التكوين، وبالتالي نقص حجم الوقت المستغرق. حيث لوحظ ارتفاع مستمر في إنتاجية العامل من حيث الكمية والقيمة والساعات خلال الفترة المدروسة، مما يبين المساهمة الإيجابية للعمال في رفع الإنتاج. فلقد ارتفعت من 1.59 طن/سا سنة 2011 إلى 2.25 طن/سا سنة 2013. إنتاجية العامل بعد التكوين تعزى لفعالية البرامج التكوينية التي تطبقها المؤسسة ومدى تقبل العامل للتكوين، الذي زاد من مهاراته، وهذا ما يدل عليه مساهمة العامل في القيمة المضافة، أي قيمة إنتاج عامل أو ساعة عمل، حيث ارتفعت من 128.1 دج/سا (أي 88,812,222.5 دج/عامل) سنة 2011 إلى 215,200,198.22 دج/عامل سنة 2013. وكذلك ساهم التكوين في تسهيل عملية الأداء والإنتاج، ويتجلى ذلك في إتقان العامل لعمله، ما أدى إلى تحسين نوعية الإنتاج بالمؤسسة؛ وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق.

وفي نفس السياق أكدت الدراسة الثالثة: (حاج علي، الداخ، بوثلجة، 2016) التي كان هدفها تسليط الضوء على مفهوم التكوين من عدة جوانب: أولاً كعملية، ثانياً كتنظيم، ثالثاً كمحتوى، وبالتالي اختبار الفرضيات حول علاقة تأثير التكوين المتواصل على الأداء الوظيفي للأفراد ومحاولة فهمها. أي لماذا يوجد هذا النوع من العلاقة، وكيف تتم بين المتغيرين، وتفسير التباين الموجود في متغير الأداء أو التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليه انطلاقاً من التغيرات التي تحدث في متغير التكوين المتواصل. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المعلومات حول التكوين المتواصل والأداء الوظيفي، وكذا معرفة الأفراد بأثر التكوين على أدائهم، كما تساعد المسيرين في فهم العلاقة بين المتغيرين، والاهتمام بهذا المجال لجعله حافزاً من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي. قام نموذج الدراسة على تأثير التكوين المتواصل من أربعة جوانب: التنظيم الجيد للدورة التكوينية، الكفاءة العالية للمكون، برامج التكوين الملائمة، وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وتأثيرها على تحسين أداء الموظفين. أجرى الباحثون دراسة حالة في بعض المؤسسات العمومية بولاية معسكر. اندرج هذا البحث ضمن بحوث الارتباط لأنه يقوم على دراسة المشكلة دون التدخل في الظروف المحيطة بها، وهذا يتناسب مع المجال المؤطر لها وهو المجال الإداري. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وتمثل المدى الزمني للبحث باستعمال الدراسة المقطعية حيث تم جمع البيانات مرة واحدة لعدة فئات مهنية. تكون مجتمع الدراسة من أفراد عمال في مختلف المستويات الإدارية بمؤسسات عمومية متنوعة، وقد تم اختيار العينة الهادفة الاجتهادية مكونة من 54 موظفاً يشتركون في خاصية مشاركتهم في

الدورات التكوينية التي تنظمها مؤسساتهم. أوضحت نتائج الدراسة أن أغلب المشاركين كان لهم رأي إيجابي بخصوص تنظيم الدورة التكوينية، حيث كانت نسبة الإجابة تفوق 60% على جميع الفقرات التي تعيد بأن هناك تأثيراً للتنظيم الجيد على تحسين القدرات. كذلك أوضحت النتائج تأثير كفاءة المكون على تحسين أداء الموظفين، فأكدت الإجابات أن هناك دوراً كبيراً في العملية التكوينية، حيث تراوحت النسب ما بين 59.2% و 81.4%. تعتبر كفاءة المكون عاملاً مهماً في إيصال المعلومات إلى المتكويين بالشكل المناسب مما يساعد الموظفين في الاستفادة من الدورة التكوينية وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.

كما تبين لنا أن أفراد العينة يتفوقون على أن عنصر برامج التكوين المناسبة له دور كبير في التأثير على طريقة إنجاز المهام والأنشطة التي يؤديها، حيث تراوحت نسب القبول بين 74% و 87%. أما بخصوص عنصر التكوين المتواصل ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية من خلال الدورات التكوينية في خلق حافز لدى الفرد، فقد تراوحت النسب ما بين 66.6% إلى 100%. وفي الأخير، استخلصت الدراسة وجود علاقة قوية بين هذه العناصر ومدى مساهمتها في دفع الفرد لتحسين أدائه.

نجد أيضاً الدراسة الرابعة: (رجم، بن عياد، منصور، 2019) التي هدفت إلى تقييم فعالية استراتيجية التكوين من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، وذلك باعتبار التكوين محوراً رئيسياً لتحسين أداء وتطوير العنصر البشري لكل مؤسسة، وخاصة في مجال تطوير العامل، لأنه يُعتبر استثماراً جيداً لكل المؤسسات في ظل التغيير المستمر في العالم لمواكبة التطورات الجديدة واكتساب مهارات وقدرات جديدة. هدفت هذه الدراسة للإجابة على مدى كفاءة استراتيجية التكوين المتبعة من طرف عينة الدراسة من وجهة نظر مديري الموارد البشرية. اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة المقابلة مع مديري وإطارات إدارة الموارد البشرية، حيث شملت العينة 28 فرداً في ست مؤسسات عاملة في قطاع النفط (أربع مؤسسات وطنية ومؤسسات أجنبية). المؤسسات الوطنية كانت تابعة لمجمع سوناطراك: المؤسسة الوطنية للتقيب (ENAFOR)، المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)، المؤسسة لخدمات الآبار (ENSP)، المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)، والمؤسسات الأجنبية (HESS)، (HALIBURTON) أما بالنسبة لمنهج الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمته للإشكالية، إذ تم استخدام المقابلة كأداة أساسية للدراسة. تم إجراء المقابلة مع مديري وإطارات الموارد البشرية، وبلغت العينة 22 فرداً في المؤسسات الوطنية و 6 أفراد في المؤسسة الأجنبية. تم استخدام

مقياس موافق/غير موافق/موافق بشكل متوسط، حيث تم طرح الأسئلة على المستجوبين وتسجيل كل حيثيات النقاش، ثم تحديد جدول المقابلة وإجراء مقارنة بين المستجوبين.

أظهرت النتائج أن كل من المؤسسات الوطنية كانت نسبة 100% فيما يخص خطة التكوين تتوافق مع أهداف المؤسسة وتوفير الاحتياجات المالية. أما بالنسبة لتحديد الاحتياجات، فكانت النسب تتراوح بين 40%-60% في جميع المؤسسات الوطنية السابقة الذكر. وعملية التقييم كانت النسب تتراوح بين 20%-33.33%. على خلاف المؤسسات الوطنية، نجد أن المؤسسات الأجنبية كانت نسبة 100% بالنسبة لتوافق خطة التكوين مع أهداف المؤسسة وأيضًا بالنسبة للاحتياجات المالية وأيضًا لعملية التقييم. يظهر هذا التباين بين المؤسسات الوطنية والأجنبية لأن المؤسسات الوطنية غير واضحة وغير محددة، وتعتبر عبارة عن مهام محددة ومؤقتة وتتأثر بأي تغيير يمارسه الإدارة العليا، والأهم من ذلك أنها لا تقوم بالتقييم والمتابعة. بالمقارنة مع المؤسسات الأجنبية، فهي محددة وواضحة، تتغير الإدارة العليا لكن الرؤية والأهداف لا تتغير، أي هناك استمرارية رغم التغيير. كما أنها مخططة وتعمل على إدارة المخاطر. يمكن تلخيص النتيجة إلى أن المؤسسات الوطنية لا تهتم بالكفاءات البشرية ولا تحتل وظيفة التكوين مكانة مهمة في المؤسسات العمومية محل الدراسة، وكذلك تهتم المؤسسات بالكم وليس بالنوع.

**الدراسة الخامسة: (سعاد \_ سهام 2020)** تمحورت الدراسة حول فهم تأثير عمليات التدريب على أداء موظفي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بالإضافة إلى تقييم محتوى البرامج التدريبية ومدى تلبيتها لاحتياجات الموظفين. وذلك من خلال - تسليط الضوء على وظيفة التكوين باعتباره ركيزة أساسية في رفع أداء الموارد البشرية لمساهمتها في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما وكذلك - التحديات التي تواجه المؤسسات وضرورة تكيفها مع المدخالت البيئية ولن يتم ذلك إلا عن طريق التكوين. تم تطبيق الدراسة في الجزائر وتم إسقاطها على مؤسسة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. موظفي مديرية إدارة الموارد البشرية تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور التكوين واداء الموارد البشرية و دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية. ثم اخيرا الدراسة التطبيقية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثان على مصدرين لجمع البيانات الستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث و على المقابلة مع إطار بوزارة الداخلية

والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وذلك للحصول على معلومات دقيقة خاصة بموضوع الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بمختلف رتبهم الوظيفية، ومن بين هذا المجتمع تم اختيار عينة عشوائية لموظفين يعملون في مديرية تسيير الموارد البشرية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 12 موظف وموظفة تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم نظرا لرفض البعض ملئ الاستمارات والبعض لم تكن إجاباتهم كاملة، وبالتالي العينة التي سنعمد عليها في الدراسة ممثلة في 20 استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام نظام SPSS توصلت الدراسة إلى وجود عالقة بلغت قوتها 14.4% وذلك بناء على قيمة معامل الارتباط، وهذا يدل على أن التكوين سيؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية بصورة متوسطة.

الدراسة السادسة: (زهية قرامطية، فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، 2020) كان هدفها التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين برامج التكوين وتنمية الكفاءات البشرية على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدة 2. موضوع دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية يطرح نفسه بقوة كمجال خصب للبحث، خاصة وقد أصبح المورد البشري في الوقت الحالي أهم مورد من موارد المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت مهمة ومسؤولية جد صعبة. تم الاعتماد في الجانب النظري من البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بهدف تحديد الإطار النظري للتكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، وضبط أهم محدداته، وذلك من أجل تكوين إطار نظري متكامل حول الموضوع، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية للوقوف على آراء موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدة 2 حول أهمية التكوين وأبعاده المتمثلة في (تخطيط برامج التكوين، تصميم وتنفيذ برامج التكوين، إجراءات المتابعة والتقييم، تقييم نتائج برامج التكوين) وتنمية الكفاءات البشرية، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث. مجتمع دراستنا هو عبارة عن موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدة 2، ويشمل جميع الموظفين (أمناء عامين، رؤساء مصالح، موظفين إداريين) وعددهم 60 موظفًا، وقد قمنا بتوزيع الاستبيانات وتم استرجاع 49 استمارة، أما الصالحة للدراسة فبلغ عددها 42 استمارة. أظهرت نتائج اختبار بيرسون أن تخطيط برامج التكوين ليس له ارتباط مع تنمية الكفاءات البشرية. أما مصفوفة الارتباط بين تصميم وتنفيذ برامج التكوين وتنمية الموارد البشرية فقد بلغت 0.653، واتضح وجود علاقة بين إجراءات المتابعة والتقييم وتنمية الكفاءات البشرية بحيث بلغ معامل الارتباط 0.654، وأخيرًا وجود علاقة قوية بين تقييم النتائج وتنمية الكفاءات البشرية بحيث بلغت 0.811. أوصت الدراسة بضرورة تنمية

الكفاءات من كافة جوانب القصور، وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين، والاختيار الأنسب لمراكز التكوين الخارجية، وضرورة استخدام الأساليب الحديثة في التكوين. كما يجب استخدام أكثر من أسلوب أثناء البرنامج التكويني، وضرورة توخي الدقة عند تخطيط برامج التكوين بما يتناسب مع احتياجات الموظفين بناءً على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التكوين معالجتها، وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للكلية وأداء الموظف.

لدراسة السابعة: (بلقايد 2021) قامت هذه الدراسة بالكشف عن أثر عملية التكوين على أداء الموارد البشرية، وتكمن أهمية هذه الدراسة لاعتبار الباحث أن تطوير المورد البشري ضرورة ملحة تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من أجل تنمية هذه الموارد والمحافظة عليها. وتعتبر عدة وسائل أهمها التكوين. تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران التي تختص في إنتاج وبيع الدهون. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع العينة. كان مجتمع الدراسة هم الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتمثلت عينة الدراسة في 20 فردًا. وتم تقسيم الدراسة إلى فرعين؛ الأول خاص بالمتغير المستقل وهو عملية التكوين، وتكون من ثلاثة أبعاد وهما تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم العملية التكوينية. أما الفرع الثاني فكان خاصًا بالمتغير التابع وهو تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، إذ بلغ معامل الارتباط (0.758)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين عملية التكوين والأداء. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.574)، أي أن 57.4% من التغيرات في أداء الموارد البشرية ناتجة عن التغير في عملية التكوين. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.701)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عملية التكوين تؤدي إلى زيادة الأداء في المؤسسة بقيمة (0.701)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لعملية التكوين وأيضًا وجود أثر إيجابي على تحسين إنتاجية المؤسسة الوطنية للدهن بوهران.

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

تشكلت الدراسة الحالية بناء على ما تناولته الدراسات السابقة، فقد ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية والإطار المنهجية للبحث، حيث أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

- ✓ كلا الدراسات تولت الاهتمام بنفس الموضوع أو المشكلة البحثية، مما يعني وجود تقارب في المفاهيم والنظريات التي تم استخدامها.
- ✓ قد تم تبني نفس المنهج البحثي أو الطرق البحثية في الدراسة الحالية بناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مثل الاستبانات أو المقابلات أو التحليل النوعي.
- ✓ توجد توجهات متشابهة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية نحو تحقيق أهداف مشابهة، مثل تحسين أداء العاملين أو تطوير أداء المؤسسة.

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، فنجد أن الأدبيات السابقة قامت بدراسة واعداد متغيرات المتغير المستقل على نفس المحاور وهي تخطيط البرامج التكوينية تنفيذها و تقييمها وهذا ما تشاركت فيه دراسة (بودوح، 2013) و الدراسة عبيدة سعاد \_قوجيل سهام (2020) واغلب الدراسات السابقة تشاركت في دراسة نفس متغيرات المتغير المستقل

قامت هذه الدراسة على غرار الأدبيات السابقة بالتطرق الى محور طبيعة المكونين و مدى فعاليتها في اكساب العاملين المهارات الازمة

تمت الدراسة على مستوى بنك التنمية المحلية في مصلحة التكوين في قسماالموارد البشرية على عكس الدراسات السابقة التي لم تقم في هذا القطاع

### المبحث الثاني : الإطار النظري للتكوين

يلقى التكوين اهتماما متزايدا في المنظمات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل للإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق

وتتمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة لهذه المنظمات"، إذ أصبح التكوين يشكل في المنظمة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته، بحيث يعتبر المسيرين بأن المنظمة التي لا تهتم بتكوين الأفراد العاملين بها عبارة عن منظمة تحتضر، لذلك ومن أجل إعطاء صورة واضحة حول مفهوم التكوين يستلزم الأمر تحديد تعريف للتكوين ثم مبادئه وأخيرا أنواعه.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين

#### أولا - تعريف التكوين:

إن محاولة وضع تعريف واضح ومحدد ودقيق للتكوين تعتبر أمرا في غاية الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، وهذا راجع إلى تعدد اتجاهات الباحثين في تناول موضوع التكوين وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية، الشيء الذي أدى إلى تعدد واختلاف التعاريف الخاصة به.

يقصد بالتكوين " تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". (ذهب؛ 2018؛)

وايضا على انه "وسيلة ادارية وفنية وعملية وعلمية لكي نصل بالاداء الانساني لاقصى حد ممكن بالشكل والاسلوب الذي يحقق الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة" (الطعاني؛

(2007)

كما يعرف ايضا " الجهود الادارية أو التنظيمية الذي تهدف إلى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة" (الحاج عبدالله؛ 2016 ؛)

## المطلب الثاني : مبادئ التكوين واسباب التكوين

### اولا :مبادئ التكوين

بغية توضيح أكثر لمفهوم التكوين يستدعي منا الأمر حصر مبادئ التكوين، غير أن الكتاب والمتخصصين اختلفوا في الواقع في تحديد هذه المبادئ، كنتيجة منطقية لاختلافهم في تعريف التكوين، فمنهم من يرى أن لكل برنامج تكويني مبادئه الخاصة به، وعلى العكس من ذلك منهم من يرى أن هناك مبادئ عامة وموحدة لجميع البرامج التكوينية، وعلى هذا الأساس تم تحديد عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه، و اي التدريب الفعال وهي على نحو تالي : (عبد الباقي، ، 2000)

أولاً - التكوين نشاط ضروري ومستمر :والقصد هنا أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري، وهو يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتم تجاوزه بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد ابتداء من شغله الوظيفية وإلى غاية انتهاء مساره المهني.

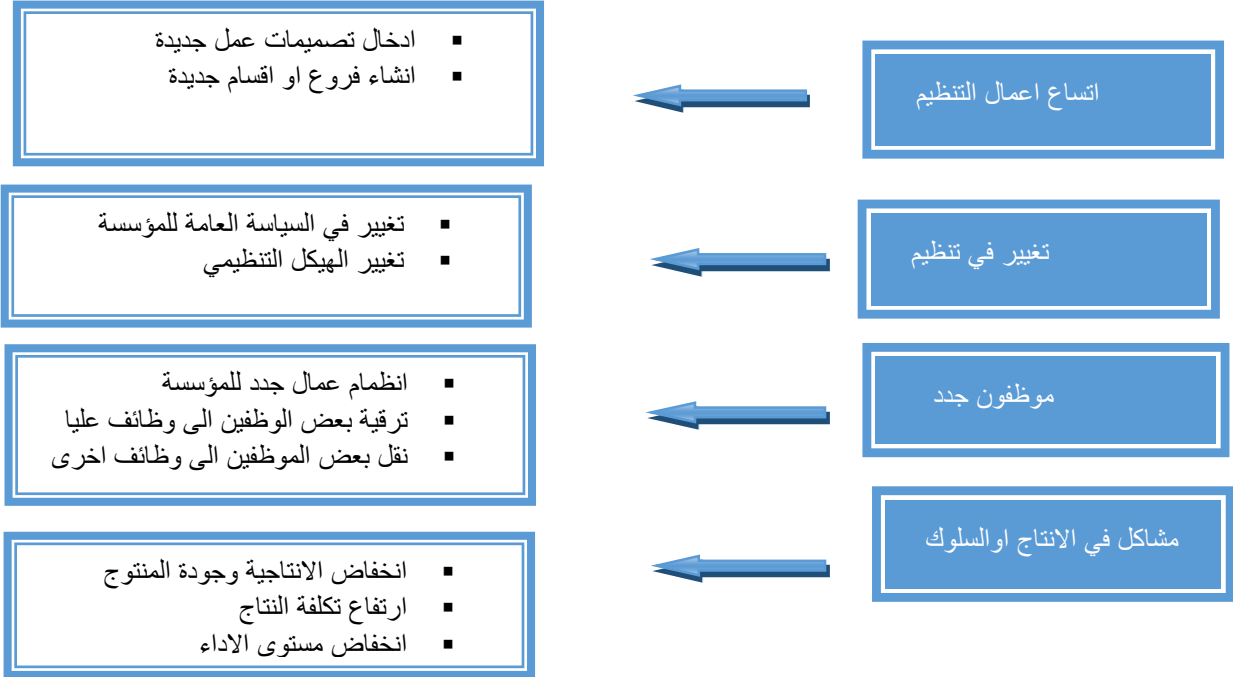
ثانياً - التكوين نظام متكامل :ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط فالتكوين في العمل التكويني، ليس نشاطاً عشوائياً، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، وبتعبير آخر فإن وضع برنامج تكويني في المنظمة تمليه

الحاجة للتكوين، ويكون هذا البرنامج موجها لتغطية الاحتياجات التي تتمثل في النقائص الملاحظة في أداء العاملين سواء كانت هذه النقائص مرتبطة بمهاراتهم أو قدراتهم أو سلوكهم في العمل.

**ثالثا - التكوين نشاط متغير ومتجدد :** ويقصد به أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، وأن يتصف بشيء من المرونة حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الجديدة فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه و مهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكويون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.

**رابعا - التكوين نشاط إداري وفني:** فالتكوين باعتباره وظيفة وعملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، و الشكل التالي يوضح الأسباب والمؤثرات الداعية للتكوين.

رسم توضيحي 1: أسباب والمؤشرات الداعية للتكوين



المصدر: عبد الكريم بوحفص:، 2010 ص 161

ثالثا: أهمية وأهداف التكوين

لتحقيق أهدافها وغاياتها، تعتمد المؤسسات بشكل كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع التقنيات المستخدمة في العمل. لذلك، يعتبر الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة أساساً يمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح سنحاول في هذا السياق أن نبين الأهمية التي تكتسبها عملية التدريب والأهداف التي يمكن تحقيقها من خلالها.

أولاً - أهمية التكوين:

تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها أدى إلى زيادة أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها. ويعتمد هذا التطور على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كنتيجة لتدريبهم وإعدادهم بشكل صحيح. فالتدريب يُعد الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وتعزيز تطورها.

أما عن أهمية التكوين، فإنها تتجلى في المستويات الثلاث التالية:

**أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:** تتمثل أهمية التكوين على مستوى المنظمة في أنه: زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة. كما يساهم في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها. وايضا يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة. كما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبناء قاعدة فعالة لاتصالات والاستشارات الداخلية ويساعد في مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة. (عباس؛ 2011 )

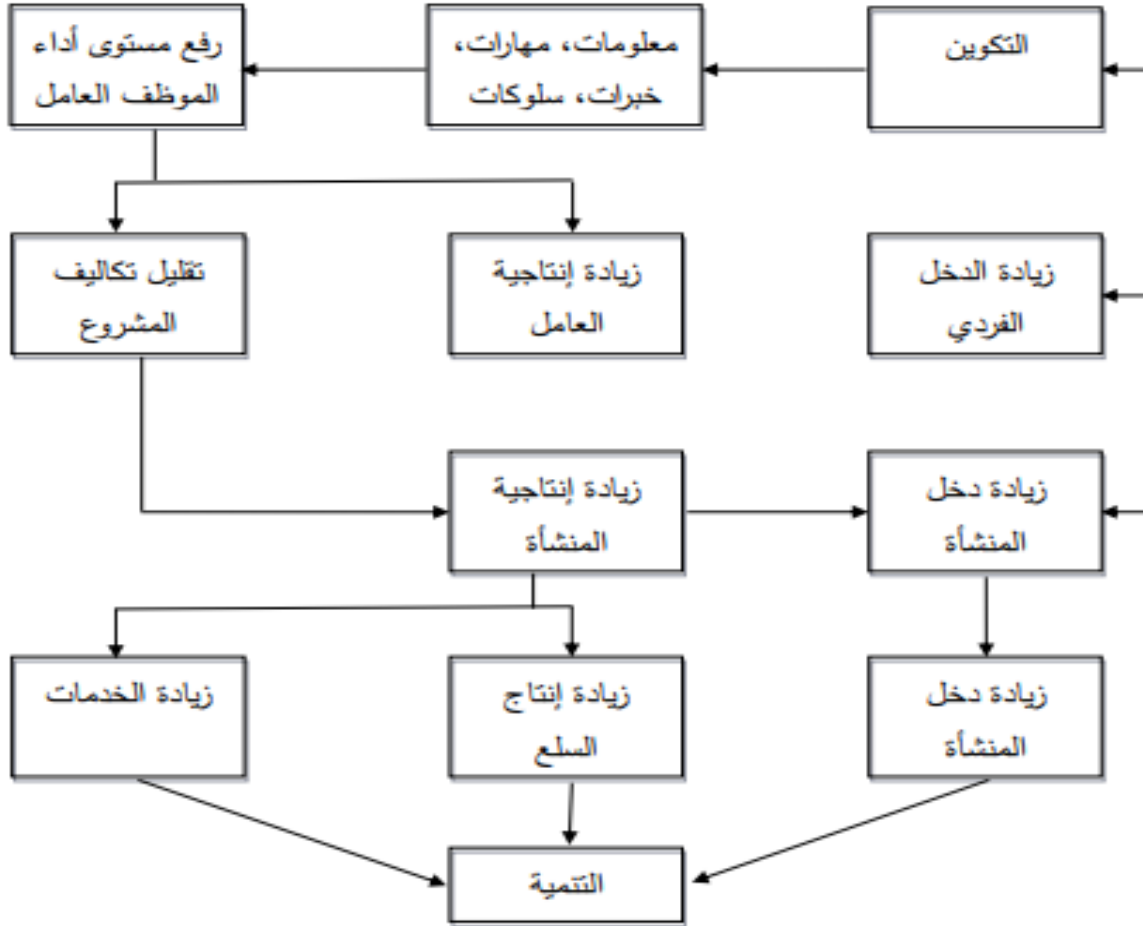
**أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة:** تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال أنه : (الظاهري، 2009)

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة . وقدرات وخبرات الأفراد، وبالتالي تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها. - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل. - يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد. وكذلك اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

(Bernard Martory؛2003)

ويمكن توضيح أهمية التكوين بشكل التالي

رسم توضيحي 2: أهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 60.

### ثانيا - أهداف التكوين:

من المتفق عليه أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية وتأهيلها، لذلك بادرت العديد من المنظمات في إعادة النظر في برامجها التكوينية بغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو

مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقاً مع إستراتيجية المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة (الشنوناني؛ 2000؛ ) ، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

### 1- تنمية المهارات

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية، فالفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على أداء العمل فعلاً. لذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل، كما أن مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التكوين مستمرة تتناسب واحتياجات المنظمة. (عساف؛ 2000؛)

### 2- لتكوين مدخل للتعلم المستمر

يترتب على ذلك تركيز التكوين على منظومة معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها، وتطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل، لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها باجتهدهم وقدراتهم الشخصية (الشبلي، 2009، )

### 3- التكوين يُعد مدخلاً للتربية المستمرة،

ويبدو هذا الهدف من أهم ما يواجه الإدارات التكوينية . فهو يمكن أن يلعب دورًا مؤثرًا والذي قد تعجز عنه المؤسسات التعليمية والتربوية في العديد من المؤسسات. يحدث هذا في إطار إنفصام الحركة العامة وعدم قدرة الفلسفة التعليمية على مواكبة ذلك من خلال تقديم النظم القيمية الموازية. تسعى إدارات التكوينية من خلال هذا الهدف إلى تحقيق التربية المستمرة للعاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل مستمر، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.التدريب مدخل للتربية المستمرة (عساف،2000 )

### المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه

للتكوين عدة أشكال وصور، ولا بد له من وسيلة لإيصال وتمير المادة أو الرسالة التكوينية أساليب التكوين، وهو ما سنعرضه

#### 1. أنواع التكوين

##### اولا-انواع التكوين حسب مرحلة اجرائه

نميز هنا بين مجموعتين من أنواع التكوين، أنواع تجرى قبل مرحلة التوظيف وأخرى بعد التوظيف.

##### 1- التكوين قبل التوظيف

ينقسم التكوين قبل التوظيف إلى نوعين هما :

##### ا- التكوين القاعدي

ويمكن هنا أن نميز بين نوعين:

التكوين المدرسي التقليدي: ويقصد به التكوين التقليدي الجامعي الذي يسمح بالالتحاق بوظيفة أو التوظيف في منصب عمل معين، ويتم عادة بعد إجراء مسابقة، مثل توظيف متصرفين من بين الحائزين على شهادة ليسانس في علوم القانونية والإدارية الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض، أو توظيف مهندسين في الري من بين الحائزين على شهادة مهندس دولة في الري الناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات المنظمة لهذا الغرض ... إلخ. (صلاح الدين عبد الباقي؛ 2001؛)

التكوين القاعدي المهني: يقصد به التكوين المهني الأول السابق للالتحاق بالوظيفة أو منصب العمل، وهو ذلك الصنف من التكوين الذي تقوم به المدارس المتخصصة، مثلاً في بلادنا نجد المدرسة الوطنية للإدارة، مراكز التكوين المهني والتمهين معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك و مدارس الشرطة وغيرها. (صلاح الدين عبد الباقي؛ 2001؛)

ب - التكوين الأولي التكميلي: يهتم هذا النوع من التكوين بتكثيف المعلومات والمعارف المتحصل عليها في الجامعات والمدارس الكبرى ومراكز التكوين وغيرها مع متطلبات المنظمة، إذ قد يتم اللجوء إلى إخضاع المترشحين الناجحين في مسابقات للالتحاق بوظائف معينة إلى دورات تكوين أولية تكميلية قبل تنصيبهم وتسلمهم وظائفهم، مثال عن ذلك: التكوين الأولي التكميلي الذي يتابعه المترشحون الناجحون في المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة مساعد تقني في المكتبات الجامعية قبل تنصيبهم في مناصب عملهم. (أحمد ماهر، 2004،)

## 2- التكوين بعد التوظيف (التكوين المتواصل)

نفرق هنا بين خمسة أنواع هي:

1 - توجيه الموظف الجديد في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وهناك عدة طرق لتقديم الموظف (- أحمد ماهر، 2004).

الجديد للعمل، هناك من يعتمد على المحاضرات والبعض الاعلامية عالية العالم المالية المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، وأهم البيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي: معلومات عامة عن المنظمة. - نظام العمل ونظام الحضور والخروج. الأحكام المتعلقة بملابس العمل. - طريقة استخدام ممتلكات ومعدات المنظمة مثل الهاتف، والآلات وغيرها. - الأجور والمستحقات والعلاوات والاقطاعات. - الإجازات العادية وغيرها من العطل وإجراءاتها. - الإجازات والأعياد. - السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والشرب. قواعد الأمن الصناعي والسلامة. - موقع المنظمة والإدارات والأقسام. التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج. - أنظمة الترقية والحوافز. - أسماء المشرفين والزلاء والمرؤوسين. إن هذا النوع من التكوين هو الذي يتلقاه الموظف الجديد خلال فترته التجريبية أو ما يسمى بفترة التريص.

ب - التكوين أثناء العمل : تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين العمليها في موقع العمل و ليس في مكان آخر من أجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين، إذ تحرص المنظمات على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات وإجراء التكوين على مستوى فردي للمتكونين، ومما يعطي أهمية لهذا التكوين أن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، حيث لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تكوينًا ومعلومات على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. (أمين ساعاتي، 1998).

التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات : إن معارف ومهارات الأفراد أصبحت معرضة للتقادم، فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، مما يستدعي القيام بالتكوين المناسب لذلك، فعند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات والمستندات وغيرها، يتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة. (حمد ماهر، 2004؛ )

التكوين بغرض الترقية والنقل: إن ترقية العامل من رتبة وظيفية إلى رتبة أعلى قد تعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع هذا العامل لدورة تكوينية لسد هذه الثغرة (الفرق أو الفجوة في المهارات والمعارف، نفس الشيء عندما تكون لدى المنظمة رغبة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية - تنفيذية إلى وظيفة إدارية - إشرافية، يتطلب الأمر التحاق هذا العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية. (نفس المرجع السابق )

- التكوين بغرض التهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة الفرد أو العاملين من كبار السن الذين هم في طريقهم إلى الإحالة على التقاعد، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج إلى المعاش، يتم تكوينه في البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، ومساعدته على السيطرة على الضغوط والتوترات الناتجة عن تقاعده. إن المنظمة الراقية وكما تقوم بإخضاع الموظف الجديد إلى تكوين إعدادي لتهيئته للوظيفة فإنها بالمقابل تقوم بهذا النوع من التكوين لفائدة الموظف المقبل على التقاعد كدليل على تقديرها لمواردها البشرية وكرد للجميل وعرفانا لأدائه وعمله طوال السنوات التي قضاها في خدمة منظمته. (راوية حسن ، 2003،)

ثانيا - أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

يمكن التمييز هنا بين ثلاثة أنواع من التكوين بحسب الوظائف، هي:

1- **التكوين التخصصي** : ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزاولة مهنة أو

عمل متخصص، مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات

المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل. (-عبد الباقي، 2001)

2- **التكوين الإداري** : يقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال

المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وغيرها، وتمثل هذه الأعمال جانبا

هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات. (- أحمد ماهر،

2004،)

3- **التكوين المهني والفني**: يهتم هذا النوع بالأعمال اليدوية والميكانيكية (الأعمال الفنية والمهنية)، ومنها

مثلاً أعمال الكهرباء والسمكرة واللحام والبناء والنجارة، والميكانيك والصيانة والتشغيل، وهنا نجد أن الأسلوب

المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة

فنون المهنة، كما يوجد عدد من معاهد أو مراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض

المهن. (صلاح الشنواني، 1999،)

ثالثا - أنواع التكوين حسب مكان إجرائه

نميز هنا بين نوعين هما:

1- **التكوين داخل المنظمة** :

قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة، سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على عاتق المنظمة تصميم البرامج، أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها (راوية حسن ، 2002)

2- التكوين خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية (أحمد ماهر، 2001) في مؤسسات التكوين الخاصة : على أي منظمة تلجأ إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص عروض التكوين وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة. (أحمد ماهر، 2001)

ب - في برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة. (أحمد ماهر، ، 2004).

## 2-أساليب التكوين

تعددت وتغيرت طرق وأساليب التكوين ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- التكوين أثناء العمل: ويتم في نفس موقع العمل، أي داخل المؤسسة المعنية، التي يجري العمل فيها، ويتم أثناء الأداء للعمل أو في مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة، ويتم تحت إشراف شخص مسؤول يقوم بتوجيه العمال، ويتم تجسيد هذه الطريقة وفق عدة أساليب هي :

- التلمذة الصناعية: تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة. (عبد المطلب عامر، 2011)
- التدوير الوظيفي: بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام والغرض منه تهيئة الفرد للعمل الجديد (نايف برنوطي، 2007)
- التدوير الوظيفي المبرمج: هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متالفة وبترتيب منطقي للعمليات ويقوم المشرف على التوظيف بممارسة هذه الخطوات أمام المتكون الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المتكون من أن المتكون يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح دون مساعدة. (حرحوش صالح، 2009)

#### ب-التكوين خارج مكان العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها لتكوين خارج مكان عملهم عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي يمكن توفيرها إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التكويني الكفؤ لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التكوين الـ يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، وله أساليب لتحقيق المتمثلة في:

(نايف برنوطي؛ 2007)

**المحاضرات:** هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المقدم بتقديم سلسلة من الواقع والحقائق أو المفاهيم، أو يقوم باستعراض مشكلة معينة. وتقتصر مشاركة المستمعين على الاستماع، والهدف الرئيسي من المحاضرة هو إيصال المعلومات. تتميز المحاضرات بأنها توفر الوقت إذا تم تخطيطها بشكل جيد وتقديمها بمهارة. ومن عيوبها أنها قد تقلل من فاعلية المستمعين حيث يكونون مستمعين فقط دون مشاركة فعّالة.

دراسة الحالات: تعني وصف موقف عمل معين بشكل قصة قصيرة، وذلك لأغراض التحليل والدراسة. يتم اختيار الحالة لتكون موقفًا محتملاً ومتكرراً لشغل وظيفة معينة، حيث تحتوي على معلومات كافية عن الموقف لتمكين المتدرب من تصور نفسه فيه وتحديد كيفية التعامل معه. يتيح هذا الأسلوب في التدريب اكتساب مهارات في التشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتنوعة، والتي قد لا تتوفر فيها معلومات كافية لكل الاحتمالات المحتملة.

المؤتمرات: المؤتمر هو مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقاً لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتكورين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتكورين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتكورين فيه، حيث يتم التكوين من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح المناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض. (أبو بكر، 2008 ص )

الندوة: بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرح موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد، الذين يسمح لهم بمشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفراد التي تطرح داخل الندوة، ويتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته، وقلة تكاليفه، بالإضافة أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد. (وصفي عقيلي؛ 2005، )

مطلب رابع: مراحل و خطوات عملية التكوين

إن التخطيط لنشاط التكوين هو عملية منظمة تستند إلى دراسة عملية (التنبؤ)، في الكشف عن الاحتياجات التكوينية، وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك مع مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. ينتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة تنفيذ برنامج التكوين، والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني التنفيذي للبرنامج من حيث مكان التكوين، وكذلك ترتيب وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج خطوة بخطوة. يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، وتقييم البرامج التكوينية.

### أولاً : جمع وتحليل وتحديد الاحتياجات

قبل البدء بعملية تحديد الاحتياجات لا بد أولاً من جمع البيانات والمعلومات من أجل الكشف عن الاحتياجات التدريبية .

#### • جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذلك بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها. وبالتالي، فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية الذي يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات، والتخطيط، واتخاذ القرارات (بربر، 1997).

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية (سلمي؛ 2001)

1 معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة. 2 معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية. 3 معلومات عن الإمكانيات المادية 4 معلومات عن النظم والإجراءات 5 معلومات عن الأفراد العاملين

### ثانيا - تحديد الاحتياجات التكوينية :

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه (Bernard Gillet p88)

### 1.2 - مفهوم الاحتياجات التكوينية :

لا ينجح التكوين إلا إذا استند إلى تشخيص دقيق لأسباب المشكلات التي تعاني منها المؤسسة وأفرادها، والتي تُظهر قصوراً في الأداء. ويُعرّف تقييم الاحتياجات التكوينية بأنه مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التكوينية، بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين لمواكبة التغيرات المتوقعة في مجال العمل. إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات (برعي؛ 1973)

يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية أيضاً على أنها جملة التغيرات المرغوبة في المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الأفراد، بهدف تحسين أدائهم وحلّ المشكلات التي تُعيق الأداء والإنتاجية. ( السيد عليوة ؛

(2001

الجدول رقم 1: الاحتياجات التدريبية

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية	تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين
وفق خطط الهيكل الوظيفي	وفق خطة المسار الوظيفي والاهداف الوظيفية
بناء على تقويم قدرات العاملين	وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها
مواءمة إحتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد	وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل
إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	

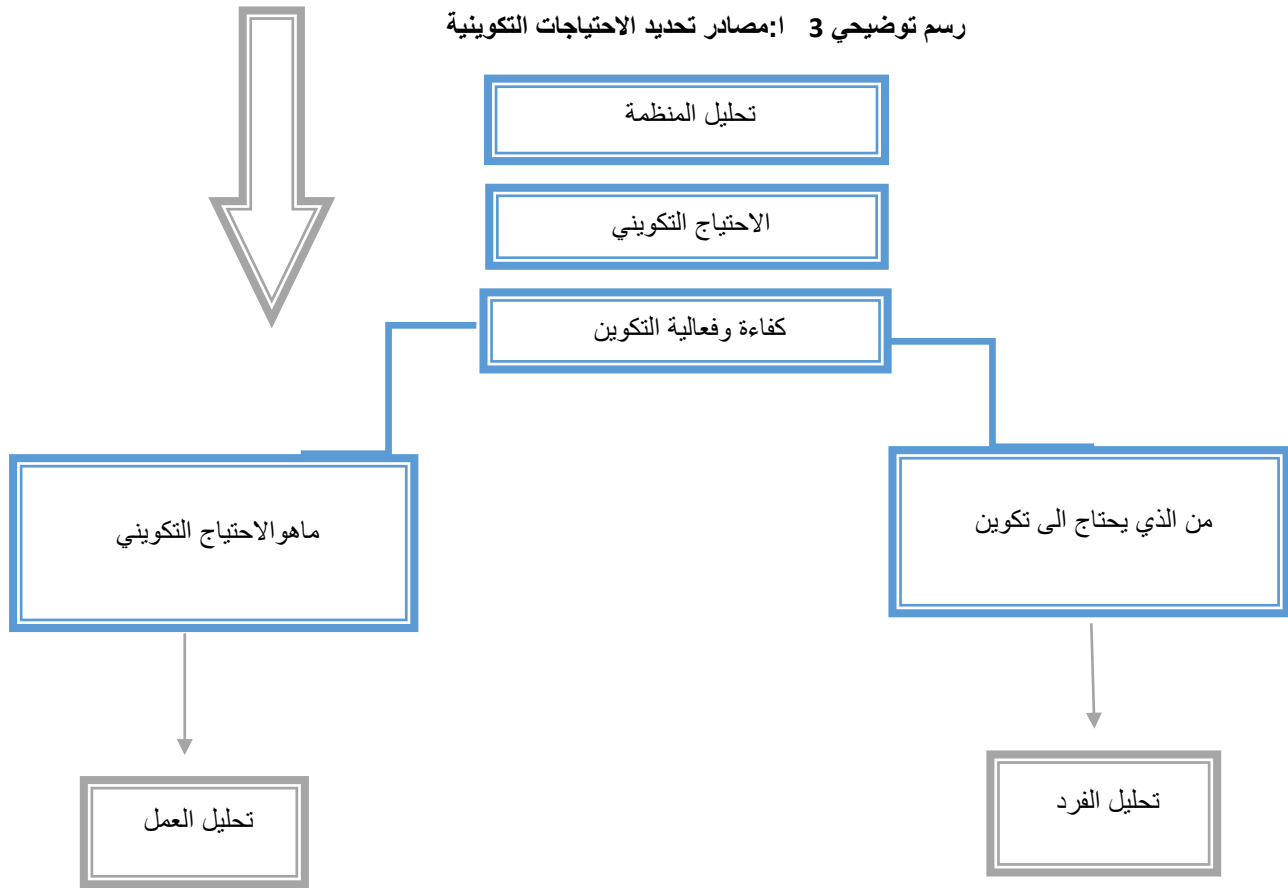
المصدر (مرزوقي ، 2006،ص31)

4.2- مصادر معرفة الإحتياجات التكوينية:

من أجل تكوين فعال، يجب على خبير التكوين فهم احتياجات المتكويين بشكل دقيق. لذلك، يلجأ خبير التكوين إلى استخدام طرق متنوعة لجمع المعلومات، أهمها: المقابلة: وهي تواصل مباشر بين خبير التكوين والمتكويين المحتملين. الاستبيان: أداة للوصول إلى عدد كبير أو صغير من الأفراد. تُساعد المقابلة خبير التكوين على: الحصول على معلومات بشكل أفضل. تكوين صورة كافية عن الاقتراحات والآراء. التعرف على أسباب المشكلات لدى المتكويين والحلول الممكنة. بينما يُساعد الاستبيان خبير التكوين على: الوصول إلى عدد كبير من المتكويين المحتملين. جمع بيانات مركزة وواضحة عن احتياجاتهم. من خلال استخدام هذه الطرق، يمكن لخبير التكوين: تحديد الاحتياجات التكوينية للمتكويين بشكل دقيق. تصميم برامج تكوينية تلبي احتياجاتهم وتحقق أهدافهم. (أبو الفتوح ، ، 1727)

تحليل المشكلات : تهدف الى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف ان يأتي التكوين لعالجها؛

دراسة التقارير والسجلات : تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتكوين، وتتميز بانها تظهر مشاكل الأداء.



مصدر الشكل:مرزوقي (2006-ص30)

## 2-5- أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية :

يمكن تخلص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية :

- تحليل الفرد.
- تحليل المهام
- تحليل المنظمة

✓ تحليل الافراد

تهدف عملية تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية. يعتمد تحليل هذا البعد على تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم تحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه. يأخذ هذا التحليل في الاعتبار إمكانية تحديد أنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها مسبقاً لأداء الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة. بالتالي، فإن تحليل هذا البعد يساعد في خيط وتنفيذ برامج التدريب بشكل فعال، بما يتناسب مع احتياجات كل فرد وظروف العمل. (كمال بربر ؛ ؛ 165)

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

-آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل: تعتبر آراء الرؤساء من أهم المصادر التي يمكن من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في وحداتهم. وذلك لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف لدى مرؤوسهم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها. ولكن لكي تكون آراء الرؤساء مصدراً موضوعياً، يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة، والكفاءة التخصصية في العمل الذي يمارسونه، وأن تسود الجهاز أو الوحدة التي يرأسها كل منهم علاقة إنسانية سوية وطبيعية. بهذه الشروط، يمكن ضمان موضوعية آراء الرؤساء وفعاليتها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وبالتالي تحسين كفاءة العمل في الوحدات المختلفة. (السيد عليوة ؛ 2001؛)

2-آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءاتهم في العمل: يُعد العامل نفسه أحد أهم المصادر لتحديد احتياجاته التدريبية، فهو أقدر الأفراد على تقييم نقاط قوته وضعفه وتحديد التدريب الذي يُمكنه من تأدية عمله بكفاءة عالية ويمكن معرفة آراء العاملين بسهولة من خلال: الاجتماعات التي يعقدها مسؤولوا التدريب مع العاملين. الاستبيانات التي تُوزع على العاملين. مقابلات فردية مع العاملين. فمن خلال هذه الطرق، يمكن

للعاملين التعبير عن: صعوبات العمل التي يواجهونها. والمهارات والمعارف التي يعتقدون أنهم بحاجة إليها. توقعاتهم من برامج التدريب. لذلك، يجب على مسؤولي التدريب إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم، وذلك من خلال استخدام مختلف الطرق والأساليب. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مسؤولي التدريب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمل واحتياجات العاملين عند تصميم برامج التدريب، وذلك لضمان تحقيق التوازن بينهما. بالتالي، فإن مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية تُسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء. ( السيد عليوة ؛2001؛)

3- مؤشرات أداء الأفراد: يمكن تحليل احتياجات التدريب للأفراد من خلال مؤشرات أدائهم. وتشمل بعض هذه المؤشرات ما يلي: معدلات الأداء الفردي مقارنةً بالمعدلات المقدرة.؛ معدلات الغياب عن العمل لفئات العاملين المختلفة.؛ معدلات دوران العمل لفئات العاملين المختلفة.؛ معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها. ( السيد عليوة ؛2001؛)

4- تحليل نمط السلوك: يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التصرفات الشاذة للفرد أو لمجموعة أفراد، مثل الغياب المتكرر، الإضرار بالعمل، عدم المسؤولية، وعدم طاعة التعليمات. يجب معالجة هذه التصرفات ببرامج تدريبية مصممة خصيصاً لفهم أسباب السلوك الشاذ وتطوير المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل بشكل فعال. يجب أن تتضمن هذه البرامج تقييماً شاملاً للسلوك، أهدافاً قابلة للقياس، أنشطة تفاعلية، وتقويماً لفعالية التدريب. من خلال تحليل نمط السلوك وتصميم برامج تدريبية مناسبة، يمكن تحسين سلوك الأفراد ورفع مستوى أدائهم. ( السيد عليوة ؛2001؛)

✓ تحليل المهام :

يمكن معرفة احتياجات التدريب من خلال المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها. فعندما تكون مواصفات شاغلي الوظائف أقل مما هو مطلوب لأداء الوظائف بشكل كفؤ، فهذا يعني وجود فجوة وحاجة للتدريب. (وصفي عقيلي، 2005)

وتحليل العمل يتضمن ثلاث أساليب: أ- وصف الوظائف والأعمال. ب- إعادة التنظيم. ج- معدلات الأداء.

**1تحليل المنظمة:** يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة بحيث تغطي هذه الدراسة مايلي :

أ- دراسة وإستعاب الأهداف الحالية للمنظمة: تُعدّ الأهداف جوهر وجود المنظمة وسبب استمرارها، ما دامت تلبى احتياجات البيئة والمجتمع. من ناحية أخرى، يُساعد تحديد الأهداف وفهمها من قبل العاملين على تحقيقها وربطها بأهدافهم الشخصية. وتبرز أهمية الأهداف أيضاً من كونها المعيار الذي تُوزع بموجبه موارد المنظمة البشرية والمادية. فالأهداف الواضحة تُوجه جهود المنظمة نحو تحقيقها، مما يُساعد على قياس أداء المنظمة وتقييم فعاليتها. كما يُحفز فهم الأهداف الموظفين على العمل بجد لتحقيقها، مما يُحسّن كفاءة العمل. (السيد عليوة؛ 2004)

ب- تحليل الهيكل التنظيمي: يهدف تحليل الهيكل التنظيمي إلى فهم كيفية تكوين المنظمة وتحديد نقاط قوتها وضعفها. يتضمن ذلك تحليل الأقسام والوحدات التنظيمية، واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاءها، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف. يساعد تحليل الهيكل التنظيمي على تقييم كفاءة الهيكل الحالي، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح التعديلات اللازمة لتحسينه. يجب أن يتم تحليل الهيكل التنظيمي بشكل دوري لضمان مواكبته للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (أبو شيخة؛ 2001)

ج-دراسة تطور المنظمة:تستهدف هذه الدراسة فهم مسيرة المنظمة عبر تحليل تطورها في الماضي والحاضر والمستقبل.عندما نتحدث عن الماضي فيكون عن طريق مراجعة أهداف المنظمة السابقة وتطورها وتحليل تطور موارد المنظمة البشرية والمالية والتكنولوجية.ثم دراسة تطور أساليب العمل والإنتاج في المنظمة.اما في الحاضر فيكون عن طريق تحديد أهداف المنظمة المستقبلية.وتحليل المشاريع التي تستهدف المنظمة تنفيذها.وتحليل أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلةوالغاية من ذلك هي لتنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وتحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية.ثم اخيرا تحديد طبيعة وموقع الاحتياجات التكوينية.( أبو شيخة، 2001،)

### ثالثا :تصميم البرنامج التكويني

بعد تحديد الحاجة للتدريب، يتم تصميم برنامج التكويني الذي يلبي هذه الحاجة. يتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات، أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني ، وتحديد المحتوى التكويني ، ثم تحديد أساليب التكوين، وتحديد مساعدات التكوين ، وتحديد المدربين والمتكويين في البرنامج، وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين (بن عنتر، 2010).

**3-1 تحديد أهداف البرنامج التكويني :** تعد صياغة أهداف برنامج التكوين الخطوة الأولى في تصميمه وتنفيذه، كما يُعد تحديد الأهداف محدداً لمحتوى البرنامج، وأساليب التكوين، ومساعدات التكوين، وتقييمه، ومدى تحقيق البرنامج لما تم التخطيط له. ومن هنا، يمكن أن نتصور عدداً من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة (مطر الهيتي، 2003).

3-2 **محتوى التكوين** : يُحدد محتوى البرنامج من خلال الأهداف المُوضوعة له، ويشتمل على: المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة، مثل المهارات التقنية والشخصية، والمعرفة بالوظائف والعمليات داخل المؤسسة. وكذلك الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه، مثل أساليب التكوين المختلفة (محاضرات، ورش عمل، دراسات حالة) واستخدام التكنولوجيا في التكوين (رابعة، 2003).

3-3 **أساليب التكوين** : هناك العديد من الأساليب التكوينية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة. ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

أ- **المحاضرات**: تعتبر المحاضرات أسلوبًا قليل التكلفة ولكن قليل الفعالية في كثير من الأحيان. يعتمد نجاحها على نوعية المحاضر أو المدرب، وعدد المتدربين (لا يزيد عن 10). كما يتطلب توفير المطبوعات ووسائل الإيضاح (الطيب، 1995).

ب) **المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث** : تُعد هذه الأساليب من أفضل الطرق لزيادة مشاركة المتكويين في العملية التكوينية، حيث تُمثل مخرجًا من عيوب أسلوب المحاضرة التقليدي. وتتمثل خصائص هذه الأساليب في: اجتماعات منظمة لها أهداف محددة وجدول أعمال متفق عليها، وأساليب متفق عليها في إدارة الحوار لضمان مشاركة الجميع. تُستخدم هذه الأساليب في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية مثل العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة (علي سلمى، 2001).

ج) **المناقشات**: في هذه الطريقة، يشارك المتكويين في المناقشات ويعبرون عن آرائهم في موضوعات محددة، مثل عرض حالة أو مشكلة معينة وتبادل الأفكار حول الطرق المتبعة في حلها. يتولى المكون دور الإدارة

والتوجيه للمناقشة بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المطروحة. يعتمد نجاح هذه الطريقة على الاهتمام بالتحضير ومهارة إدارة المناقشة، ويفضل أن يكون عدد المشتركين معتدلاً (عبد الباقي، 2004).

**ط) نمذجة السلوك:** نمذجة السلوك: يعتمد التكوين على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، حيث يتم عرض صورة نموذجية لأداء عملية معينة يقوم بها مكون أو فرد ذو مهارات متميزة. يتلقى المتكونون إرشادات وتوجيهات من المشرف المباشر أو من الشريط الفيديو المعروض، ثم يُطلب منهم تقليد الأداء النموذجي بنفس الخطوات المتتابة بصورة منطقية. يقوم المشرف المباشر بتقديم التوجيهات والمحفزات للمتكونين، ويسهل عملية التعلم من خلال توجيههم وتشجيعهم على محاكاة الأداء النموذجي. يتم استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي وشرح خطوات العملية بشكل مفصل. يتم تكرار عرض الفيلم للتأكيد على المهارات المطلوبة، ويُطلب من المتكونين أن يتذكروا ويقلدوا الأداء المعروض. باستمرار تكرار عملية المشاهدة والتقليد، يكتسب المتكونون المهارات الجديدة ويثبتونها، مما يمكنهم من تطبيقها في الممارسة الفعلية. هذا الأسلوب يساعد على تحقيق التعلم الفعّال ونقل المهارات بشكل فعّال إلى الواقع العملي.

**ج) التطبيق العلمي:** بهذه الطريقة، يقوم المكونين بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتكونين ن، حيث يقوم بشرح طريقة وإجراءات الأداء والعمليات بشكل واف ومفصل. يتم استخدام هذه الطريقة بشكل خاص في الأعمال الحرفية أو في المجالات التي تتطلب مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية. للمكون يقوم بإظهار كيفية القيام بالعمل بشكل صحيح وفقاً للإجراءات العلمية الموثوقة، مما يساعد المتكونين على فهم الخطوات بشكل دقيق وتطبيقها بفعالية. يتيح هذا النهج للمتكونين فرصة لمشاهدة العمل العملي بشكل مباشر وتعلم كيفية تطبيق المهارات في الواقع. تعتبر هذه الطريقة فعالة في تنمية المهارات العملية وتحسين الأداء في المجالات التي تتطلب العمل الحرفي أو استخدام الأدوات والمعدات الميكانيكية. يمكن للمنتد الاستفادة

من التعلم الفعال من خلال المشاهدة والتطبيق العملي، مما يساعدهم في اكتساب المهارات الضرورية لتنفيذ المهام بشكل مستقل ومتميز. (عبد الباقي ، 2004 )

**4-الوسائل التكوينية:**تسهم الوسائل التكوينية بشكل كبير في تحقيق أهداف البرنامج التكويني، إذ تساعد على توفير البيئة المناسبة لعملية التعلم وتطوير المهارات. من الضروري التأكد من توافر الكميات والأنواع المناسبة من المستلزمات الضرورية لتشغيل البرنامج التكويني. يشمل ذلك وجود جهاز عرض البيانات، حواسيب، أقلام وأوراق، وأدوات النسخ، بالإضافة إلى المقاعد والمناضد المناسبة لاستيعاب المشاركين بشكل مريح.، وضمان توافر أية معدات أخرى ضرورية لإجراء البرنامج التكويني بنجاح، مثل شاشات عرض إضافية أو معدات صوتية. كما يمكن أن تُضاف لمسات إبداعية لتعزيز تجربة المتدربين، مثل توفير أوراق ملونة أو مواد تفاعلية.بضمان توافر هذه الوسائل والمستلزمات الضرورية، يمكن تحقيق بيئة تعليمية محفزة وفعّالة، تُساهم في تحقيق أهداف البرنامج التكويني بنجاح. (عبد الباقي ، 2004 )

**5-ميزانية التكوين:** لضمان نجاح أي مشروع تكويني، يتطلب التخطيط المالي السليم وتوافر التمويل المناسب. يلعب الجانب المالي دوراً حيوياً في تصميم البرنامج التكويني، حيث يتم إعداد ميزانية تقديرية تحدد جميع التكاليف اللازمة لبدء العملية التكوينية.تتضمن هذه التكاليف عدة جوانب، مثل جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية والمتدربين، والبحث عن البرنامج التكويني المناسب لتلبية تلك الاحتياجات. كما تشمل تكلفة تجهيز وتجهيز مقر التكوين، بما في ذلك الأجهزة والمعدات والمواد التدريبية اللازمة.بالإضافة إلى ذلك، يجب أخذ تكاليف المكافآت والمكافآت لطاقم التدريب في الاعتبار، بالإضافة إلى تكاليف السفر والإقامة إذا

لزم الأمر. ولا ينبغي نسيان تكلفة الإدارة والإدارة التنظيمية للتكوين، بما في ذلك الأتعاب والمصاريف الإدارية الأخرى. (عبد الباقي ، 2004 )

#### 6- اختيار و تحديد المكونين و المتكونين :

إختيار المتكونين : على الرغم من أهمية التكوين لكافة العاملين في المنظمة، إلا أن بعض البرامج التكوينية تتميز بخصوصيات معينة وتستهدف فئة معينة من العاملين. ولهذا، يتطلب من إدارة الموارد البشرية والمنظمة تحديد نوع المكونين وفقاً للحاجة التكوينية ومستواها. يجب أن يرتبط البرنامج التكويني إما بحاجة المنظمة نفسها، أو بحاجة الوظيفة المحددة، أو بحاجة الفرد العامل. يجب أن يكون هذا الاختيار مستنداً إلى الحاجة الحقيقية للتكوين والمصممة بشكل موضوعي، بعيداً عن أي اعتبارات شكلية أو اختيارات عشوائية التي قد تكون مكلفة للمنظمة من حيث التكاليف المالية والوقت والجهد دون أن ينعكس ذلك بنتائج إيجابية. باختيار المتكونين بعناية وبناءً على الاحتياجات التكوينية الحقيقية، يمكن للمنظمة تحقيق أقصى استفادة من برامج التكوين وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. (مطر اللهيبي، 2003 ،)

#### رابعا :تنفيذ البرنامج التكويني

مرحلة التنفيذ تُعتبر من أهم مراحل إدارة البرنامج التكويني ، حيث يتم تحويل الخطط إلى واقع ملموس. هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة وتحمل مسؤولية كبيرة، حيث يتأثر نجاحها أو فشلها بجودة التخطيط السابق لها. تتعكس جودة التنفيذ على مرحلة التقييم للبرنامج بشكل سلبي أو إيجابي ( على محمد رابعة،2004) بشكل عام، يتطلب تحقيق نجاح مرحلة التنفيذ تسيقاً جيداً وتعاوناً فعّالاً بين جميع الأطراف المشاركة في البرنامج، مع مراعاة الظروف والمتطلبات الخاصة بكل برنامج.(على محمد رابعة،2004)

عند تنفيذ البرنامج التكويني، هناك عدة أمور يجب مراعاتها:

4-1 **الجدول الزمني للبرنامج**: يتضمن هذا الجدول معلومات حول تنظيم وجدولة البرنامج التكويني ، وتشمل:

1. عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم.

2. زمن بداية ونهاية كل جلسة.

3. مواعيد الراحة، التسجيل، الاختبارات، وحفل الختام.

يجب أن يتم تخصيص وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج التكويني بما يتناسب مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات

التي يتضمنها ومدى أهميتها. كما يجب أن يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج بين مواضيعه بناءً على أهمية كل

موضوع وتعقيده، وكذلك حسب مستوى المتكويين ( بن عنتر عبد الرحمان، 2010، )

4-2 **مكان التكوين**: يمكن تنفيذ البرنامج التكويني داخلياً في المنظمة، ويُعرف هذا بالتكوين الداخلي، حيث

تتولى وحدة التكوين بالمنظمة أو مركز التكوين التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني . يتميز هذا

النوع من التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج وفقاً للخطة التي وضعتها المنظمة وبإمكانية فرض الرقابة من قبل

المنظمة على تنفيذ البرنامج.

ومع ذلك، يعاني التكوين الداخلي من محدودية الخبرات والمهارات التي يمكن نقلها إلى المتكويين ، حيث

تكون غالباً مأخوذة من العمل داخل المنظمة نفسها، مما قد لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة

ومتنوعة. بالنسبة للتكوين الخارجي، يتم تنفيذ البرنامج في مراكز تدريب متخصصة، ويُعرف هذا بالتكوين

الخارجي. يتميز هذا النوع من التكوين بتوفر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة، إلى

جانب جمع المتكويين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد، مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب والاستفادة من أفكار جديدة نافعة.

**4-3 المتابعة اليومية الاجراءات تنفيذ البرنامج:** تشمل أنشطة متابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي عدة جوانب مهمة. تُولى الاهتمام بتهيئة وترتيب مكان إجراء التكوين، والتأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين، ومراقبة التزام الجدول الزمني للبرنامج. يُحرص أيضًا على تجهيز المواد العلمية والتمارين، وتقديمها في الوقت المحدد للمشاركين. في حالة وجود مشاكل طارئة خلال البرنامج، مثل غياب أحد المشاركين، يتم التدبير بسرعة من خلال تعيين بديل أو تأجيل الحصة التكوينية. يُراقب أيضًا حضور المشاركين والتأكد من التزامهم بالحصص التكوينية. كما يُراعى الاهتمام بسلامة الاتصال بين المشاركين والمدربين، وتقديم الدعم والتوجيه لهم عند الحاجة. يُعنى بمتابعة استفسارات واقتراحات المشاركين، والعمل على حل أية مشكلات تنشأ خلال البرنامج. يتم التحقق من أن جميع الأمور تسير وفقًا للشروط المحددة في دفتر الشروط، ويتم توثيق أية تعديلات أو تغييرات تطرأ على البرنامج.

#### خامسا: تقييم البرنامج التكويني

تقييم البرنامج التكوينية من العناصر المهمة والمستمرة، وهو آخر مرحلة من مراحل التكوين، وذلك لضمان تحقيق الفعالية المستهدفة من التكوين تقع مرحلة تقييم التدريب في نهاية عملية التدريب وتعتبر أحد أهم مراحلها. فهي تمثل الجهد النهائي لتقييم فعالية البرنامج التكويني وتحديد مدى النفع المحقق منه.

#### مفهوم عملية التقييم :

تقدير كيرك باتريك لتقييم التكوين يتمثل في عملية تقوم بقياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، وتحديد مدى تحقيقها للأهداف المحددة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على النواحي القوية والضعيفة فيها. بينما يصف آخرون تقييم التكوين على أنه عملية تقوم بمقارنة النتائج التي تم تحقيقها مع الأهداف المتوقع تحقيقها، سواء كان ذلك بالنسبة للمدراء أو المكونين أو المتكونين. (حنا نصر الله، 2002، ص 237).

**ادوات وطرق عملية التقييم :**

وتنقسم الطرق إلى :

1- الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التكوين.

2- الطرق الكمية في متابعة وتقييم التكوين .

**أولا : طرق الوصفية**

• **تقييم البرامج التكوينية:**

(أ) تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ:

قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، يتعين التأكد من احتوائه على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، بالإضافة إلى التحقق من تصميمه وأساليب التدريب المتبعة ووسائله، بما يشمل التوقيت وتسلسل المواضيع وحتواء المادة التدريبية. يتم هذا للتحقق من مدى تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها البرنامج.

(ب) تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ:

أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، يتم التأكد من نسبة حضور المتدربين وضرورة تمسك كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته، بما في ذلك المشاركة في المناقشات وإبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة. يتم أيضًا تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة، بالإضافة إلى توزيع الواجبات وتحديد مواعيد تسليمها.

(ج) تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التكوينية بعد تنفيذها يشمل عملية تقييم المتكويين، ويمكن الاستعانة بإستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة، والتي تُعتبر أحد أكثر الطرق شيوعًا لتقييم التكوين بعد تنفيذه. (عيادي عبد الكريم.

(2016)

#### • متابعة و تقييم المتكويين :

تمثل عملية التقييم حجر الزاوية في العملية التكوينية، حيث لا تقتصر أهميتها على أدوات التكوين فحسب، بل يتطلب أيضًا التركيز على تطوير المدرب بشكل مستمر بدلاً من الاكتفاء بمجرد اختياره وإعداده لمهمته. ينبغي على المكون أن يكون حسن المظهر والسلوك، عادلاً وموضوعياً في تقييم أداء المتكويين، ويجب أن يكون ملماً بالتعامل الإنساني معهم، وعلى دراية بطرق التكوين وكيفية إيصال أفكاره للآخرين (عبد الرحمان

؛(2012)

#### متابعة وتقييم المتكويين :

بالإضافة إلى ضرورة متابعة المتكويين أثناء التكوين بمراقبة وتسجيل نواحي القصور، مثل مقدار الجهد المبذول والمخصص للتكوين، ورغبتهم في المشاركة في التكوين، ومتابعة نشاطات البرنامج، وانتظامهم في الدوام ومشاركتهم في المناقشات البناءة، فإن هناك طرقاً أخرى تكشف عن مدى استفادتهم من المنهج التكويني.

تلك الطرق تتضمن استخدام ردود فعل المشتركين في برنامج التكوين، وتقدير مدى التعلم الذي تحققه، بالإضافة إلى مراقبة سلوك الفرد في محيط العمل وكيفية تطبيقه للمهارات المكتسبة. (زويلف و قطامين، 2002)،

### ثانياً: الطرق الكمية

تستخدم الطرق الكمية في متابعة وتقييم التكوين البرمجة الخطية، وهي أسلوب بياني ورياضي يهدف إلى توزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين البرامج التكوينية المتنافسة بشكل أمثل، بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة. يُستخدم هذا النهج سواء لتحقيق أقل تكلفة ممكنة أو لتحقيق أقصى عائد ممكن. ببساطة، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التكوين من اتخاذ قرارات صائبة، حيث يتم تحديد أقصى عدد ممكن من المتكويين في الدورات المخطط لها وفقاً للموارد المتاحة، ويتم استخدام هذه الموارد بشكل يحقق أفضل النتائج.. (زويلف و قطامين، 2002)،

عناصر تقييم نتائج التكوين تتمثل في أربعة مجالات أساسية: (حسن، 2011 )

أ- تقييم استجابة المشاركين. يتوجب أن يشمل عملية التقييم تلقي ردود الأفعال حول البرنامج وكافة جوانبه المختلفة، مثل تقييم مستوى البرنامج بشكل عام والتأكيد على هيكله وشكله، فضلاً عن تقييم أساليب الشرح المستخدمة وفعاليتها. كما ينبغي تقييم قدرات ونمط المحاضرين، بالإضافة إلى دراسة جودة البيئة التعليمية ومدى تأثيرها على تجربة التعلم. ولا يقتصر التقييم على ذلك فحسب، بل يشمل أيضاً مدى تحقيق الأهداف التكوينية المحددة للبرنامج وما إذا كانت قد تحققت بنجاح أم لا. وفي النهاية، يُعد تقديم التوصيات لتحسين البرنامج جزءاً أساسياً من عملية التقييم، حيث يساهم في تطوير البرنامج وتحسينه في المستقبل بناءً على الاستجابة لتعليقات المشاركين والنتائج المستندة إلى البيانات المتاحة.

ب- تقييم مستوى التحصيل: تم تقييم مستوى التعلم من خلال فهم المتكولين للمبادئ والحقائق والمهارات المقدمة، وفي حالة تعلم المهارات، يتم تقييم مدى تطبيق المتكولين للمهارات في محيط الدراسة، وهو أحد الوسائل الموضوعية لتقييم مدى اكتساب الفرد للمعرفة. وتشمل هذه الوسائل الاختبارات الكتابية التي تساعد في تقييم مستوى فهم الفرد واستيعابه للموضوعات المقدمة. يجب أن تكون هذه الاختبارات مصممة بعناية لتوفير صورة دقيقة للمستوى الذي وصل إليه الفرد في عملية التعلم. وللحصول على صورة أكثر دقة، يُفضل إجراء هذه الاختبارات قبل بدء البرنامج التكويني وبعده، لتحديد التغيرات في مستوى المعرفة والمهارات بعد الانتهاء من البرنامج.

### ج تقييم التطبيق العملي:

تم تقييم السلوك من خلال تحليل التغيرات التي طرأت على سلوك وأداء الفرد في محيط العمل، ويُعتبر هذا التقييم أكثر صعوبة من تقييم ردود الأفعال والتعلم. لذا، يُقدم مجموعة من الإرشادات التي تُسهّل عملية تقييم السلوك، وتشمل:

-تقييم أداء الفرد قبل وبعد البرنامج التكويني، خاصة إذا كان التكوين يتم في بيئة العمل.

-إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين، وربط التغيرات الملاحظة بالبرنامج التكويني.

-القيام بتقييم متكرر بعد فترة زمنية من انتهاء البرنامج التكويني، للتحقق من تطبيق المتكون ما تعلمه.

### د- تقييم النتائج والتأثير العملي.

يسعى تقييم النتائج إلى قياس التغيرات في مجموعة من المتغيرات الرئيسية، مثل: تقليل معدل دوران العمالة في المنظمة. تخفيض التكاليف التشغيلية. تقليل معدل التظلمات والشكاوى من جانب الموظفين أو العملاء.

لإجراء هذا النوع من التقييم، يتم تطبيق اختبار قبل وبعد التكوين لقياس التغيرات في الأداء والنتائج، بما في ذلك زيادة كمية وجودة الإنتاج وتحسين الأداء العام للمنظمة. ويتم أيضًا استخدام مجموعة ضابطة كمرجع للمقارنة، وهي مجموعة من البيانات السابقة أو مجموعة من الأفراد أو الوحدات النمطية التي لم يتم تدريبها للتحقق من فعالية التكوين.

### ثالثًا: مراحل عملية تقييم التكوين

لضمان تنفيذ عملية التقييم بكفاءة وفعالية، والتي تشكل أساسًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات والحكومات بشأن فعالية التكوين والعائد المحقق عنه، يجب أن تكون هذه العملية جزءًا أساسيًا من عملية التكوين بأكملها. ولضمان تنفيذها بشكل فعال، يجب أن تتبع عملية التقييم عدة مراحل، وتشمل: ( محمود 2015؛

**مرحلة ما قبل التكوين:** مرحلة ما قبل التكوين تشمل تقييم الخطوات الأولى والثانية من العملية التكوينية، حيث يتعين تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني بشكل متكامل. في هذه المرحلة، يتم التأكد من الحاجة الفعلية للتكوين وارتباطها بأهداف وسياسات المؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من توفر الاستعدادات والموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني، مثل الوسائل السمعية والبصرية، والمعدات اللازمة. كما يتضمن التقييم تحديد كافة النواحي التنظيمية للبرنامج، مثل المكان المناسب، والمادة التكوينية المطلوبة، وتحديد العدد المناسب من المشاركين. يشمل التقييم أيضًا اختيار البرنامج التكويني المناسب وفقاً لاحتياجات المؤسسة التدريبية، واستطلاع آراء المشاركين حول موضوعات البرنامج التكويني وتوقعاتهم للمهارات والمعرفة التي سيحصلون عليها خلال البرنامج التكويني، بالإضافة إلى الأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال الانضمام إلى البرنامج التكويني.

مرحلة أثناء التكوين: تتم عملية التقييم في هذه المرحلة عبر محورين أساسيين:

1. تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني: يتضمن هذا المحور تقييم جميع جوانب تنفيذ البرنامج التكويني، مثل الوسائل المستخدمة في التكوين، وتوزيع الوقت المخصص للتكوين بين المهارات والمعارف، وأساليب التكوين المستخدمة. يهدف هذا التقييم إلى التأكد من تنفيذ البرنامج وفقاً للخطة المحددة له، وفي حال وجود أي انحراف عن الخطة، يتيح التقييم فرصة لتصحيح مسار البرنامج.

2. تقييم أداء المتكويين خلال تنفيذ البرنامج: يتمثل هذا المحور في قياس تحصيل وأداء المشاركين في البرنامج التكويني، ومدى تفاعلهم مع المعارف والمهارات المقدمة. يتم تحديد مدى ارتباط هذه المعارف والمهارات بالمهام والواجبات التي ينفذونها في مجال العمل. كما يتضمن هذا المحور تقييم أداء وقدرات المشاركين، حيث إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب أو لم يكن لديهم المهارات اللازمة، فقد يؤدي ذلك إلى فشل البرنامج.

### مرحلة ما بعد التكوين :

يتمحور التقييم في هذه المرحلة حول تحديد الجهود والآثار التي تظهر، وغالباً ما يعتبر رجال التكوين هذه المرحلة الأهم، ومن ثم يغفلون عن المراحل السابقة في عملية التقييم. إن صعوبة التقييم في مرحلة ما بعد التكوين تكمن في عدم تحديد الهدف التكويني بشكل واضح وشامل، مما يجعل من الصعب معرفة ما إذا كان البرنامج التكويني قد حقق أهدافه أم لا. لذلك، ينبغي العمل على عدة إجراءات لضمان سير البرنامج بمستوى لائق ومميز، ومن هذه الإجراءات:

1. متابعة المشاركين داخل العمل بشكل دقيق وهادف للوقوف على مستوى تنفيذ المهارات المكتسبة.
2. توفير تناغم بين طاقم العمل والمشاركين في البرنامج لتسهيل تنفيذ مطالب البرنامج داخل بيئة العمل.

3. تعزيز التواصل بين هيئة التكوين والمشاركين في البرنامج لتقييم الأداء ومراجعة العقبات التي تعترض تنفيذ المهام.

4. تصميم استمارة متابعة تسهل على المشاركين رصد المهارات التي يستخدمونها وتحديد العقبات التي تواجههم في تنفيذ ما تعلموه.

تنقسم هذه المرحلة بذاتها إلى عدة فترات وذلك حسب أوقات التقييم وتتضمن: (بن محمود، 2018)

#### الفترة الأولى: التقييم الفوري

يتم هذا التقييم مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني، ويهدف إلى تقييم مدى فهم المتكولين للمواد والمهارات التي تم تقديمها، وتقييم مدى رضاهم وتفاعلهم مع محتوى البرنامج التكويني، والوسائل التعليمية المستخدمة، ومدة وجودهم في البرنامج، بالإضافة إلى تقييم قدراتهم، وذلك من خلال مختلف أدوات التقييم.

#### الفترة الثانية: التقييم المتوسط

يأتي هذا التقييم بعد فترة زمنية متوسطة من انتهاء البرنامج التكويني، ويهدف إلى التحقق من استخدام الأفراد النظريات والمهارات التي تم تقديمها في أدائهم اليومي.

#### الفترة الثالثة: التقييم البارد

يتم هذا التقييم بعد مرور مدة زمنية طويلة من انتهاء البرنامج التكويني، ويهدف إلى دراسة تأثير البرنامج على أداء المؤسسة. يتم ذلك من خلال مراجعة مؤشرات الأداء مثل الربحية، الإنتاجية، التنافسية، بالإضافة إلى تحسين الظروف العامة داخل المؤسسة مثل انخفاض معدلات الغياب، تحسين الجودة، انخفاض حوادث العمل، وغيرها من المؤشرات.

المبحث الثالث : ماهية الاداء الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم الاداء الوظيفي

يعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمؤسسات، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، لأنه يساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها. وسنحاول من خلال المبحث أن نتناول بالدراسة عموميات حول الأداء من خلال المفهوم والتطور التاريخي، الأنواع، الأبعاد المستويات ... الخ، بالإضافة إلى تقييم الأداء وقياسه، وأخيرا تم التطرق إلى مداخل تحسين الأداء. ( فيصل حسونة. 2011 )

**مفهوم الاداء الوظيفي**: تعود كلمة "الأداء" إلى الكلمة الإنجليزية "Performance" التي تعني الإنجاز والتنفيذ، وكذلك النتائج. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء على أنه تنفيذ للأعمال بناءً على مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال. ( marie ;2003 )

المطلب الثاني : اهمية الاداء وعناصره

اولا : اهمية الاداء

تولي المؤسسات أهمية كبيرة للأداء، ويمكن مناقشة هذه الأهمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي : (بني حمدان، وائل محمد إدريس، 2009)

من الناحية النظرية : يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

من الناحية الإدارية: تظهر أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء. تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة تتميز بالتقلب والتغير السريعين وعدم الانتظام، بالإضافة إلى التطورات المذهلة في تقنيات الاتصال والمعلومات والاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي كل هذا يحتم على المؤسسات الوقوف على أداءها للكشف عن إمكانياتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. كذلك من خلال الأداء تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي تزيد من فاعلية أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها بالتفوق والريادة، كما يساعد في الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد المادية والبشرية المتاحة، كذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف، ومدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام الملقاة على عاتقها. من خلال كل ما سبق، يمكن القول أن أهمية الأداء تكمن في أنه الكاشف الحقيقي لموقع المؤسسة في السوق، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

#### ثانيا: عناصر الاداء

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر رئيسة وهي كتالي: (ف بلالي و علاهم؛ 2018)؛

- أ- كمية العمل: تعبر عن حجم العمل الذي يمكن للفرد إنجازه في الظروف العادية للمعمل، وعن سرعة إنجازه.
- ب- نوعية العمل: تتعلق بمدى فهم الفرد للمهمة التي يقوم بها، وقدرته على تحليلها وتنفيذها ببراعة دون الوقوع في الأخطاء، وتنظيم العمل بشكل جيد.

ج- المثابرة والثقة: تتضمن الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل وإتمام المهام بالوقت المحدد، وقدرته على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة في الظروف المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### المطلب الثالث: معايير وأنواع الاداء الوظيفي

#### اولا : معايير الاداء الوظيفي:

توجد العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء، وتُعتمد هذه المعايير في عملية التقييم لتحديد المستوى أو الدرجة المطلوبة في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه، والحكم عليه. (وصفي عقيلي؛ 2005،)

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الاداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة خمسة معايير وهي: (صالح صالح معمار؛ 2010)

أ- الثبات: يعني الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، مما يعني أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر ومن شخص إلى آخر.

ب- التوافق الاستراتيجي: يعبر عن القدرة التي تمتلكها إدارة الأداء على استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتماشى مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

ج- الصدق: يعبر عن مدى قدرة قياس الأداء وتقييم جميع الجوانب ذات الصلة بالأداء الجيد للوظيفة، مما يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الجوانب التي تسهم في نجاح الأداء.

د- القبول: يتعلق بمدى استعداد الأفراد لاستخدام المقياس أو أداة التقييم واقتناعهم به، وعادة ما يتم قبول المقاييس التي تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، لكن قد ترفض المقاييس التي تتطلب وقتاً طويلاً من المقيمين لاستخدامها.

هـ- التحديد: يعني القدرة التي يوفرها المقياس على توجيه العاملين بشأن ما يتوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء.

### ثانياً : أنواع الاداء الوظيفي:

ا- حسب معيار الشمولية: فحسب معيار الشمولية قسم الأداء إلى نوعين:

الاداء الكلي: وهو نوع من الأداء الذي ال يمكن فيه نسب الانجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يتجسد ويتبلور من خلال جميع الاسهامات والانجازات التي حققتها المؤسسة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية، وفي إطار هذا النوع والصنف من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والارباح والنمو والاستقرار. (هشام أبو بكر وآخرون، 2013)

-الاداء الجزئي : الاداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره ويتفرع إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق. (عمرو محمد تومي الشبيلي، 1988،

ب- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى نوعين: الاداء الداخلي والاداء الخارجي: (جلال الدين بوعطيط؛2009)

**الاداء الداخلي :** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي:

✓ الاداء البشري: وهو أداء الفرد في المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراته.

✓ الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ الاداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**الاداء الخارجي :** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب او السلب ، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الامر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**ثالثا : العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي.**

الأداء هو عنصر أساسي في أي مؤسسة، إلا أنه يتأثر سلبيًا بمجموعة من العوامل. من بين هذه العوامل هي قلة التوجيه والإشراف، حيث يمكن أن يؤدي عدم وجود توجيه وإشراف فعال إلى عدم وضوح الأهداف والمسارات الواجب اتباعها، مما يؤثر على أداء الموظفين. كما تشمل العوامل السلبية أيضًا نقص التكوين

والتطوير، حيث يمكن أن يؤدي عدم توفير الفرص للتطوير والتدريب إلى انخفاض مستوى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم. بالإضافة إلى ذلك، تشمل العوامل السلبية البيئة العملية غير الصحية ونقص التوازن في التكافؤ والتكنولوجيا والبنية التحتية، كل ذلك يمكن أن يؤثر سلبيًا على سير العمل وبالتالي على الأداء في المؤسسة.

- **عدم التشاركية في الإدارة :** عدم التشاركية في الإدارة يمكن أن يكون له تأثير سلبي على أداء المؤسسة وعلى جوانب عدة من العمل، بما في ذلك: (علي غربي وآخرون ، 2007)
- **تبادل الأفكار والابتكار :** عندما لا يتم تشجيع التشاركية في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار، قد يفقد الفريق إلى الإلهام والإبداع الذي يأتي من تنوع الآراء والخبرات.
- **تعزيز الالتزام والمسؤولية:** عندما يشعر الموظفون بأنهم ليس لديهم دور في عملية اتخاذ القرارات أو تطوير الخطط، قد يفقدون الالتزام والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- **تحفيز الفريق:** التشاركية في الإدارة يمكن أن تعزز الشعور بالانتماء للفريق وتزيد من التحفيز والإنتاجية.
- **تقليل الصراعات:** عندما يشعر الموظفون بأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرارات، فإن ذلك قد يقلل من الصراعات والتوترات داخل المؤسسة.
- **التسيب الإداري :** فالتسيب الإداري يعني عدم المسؤولية وهدر الوقت وساعات العمل على الامور البالية وغير منتجة، بل وقد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، ويكونه التسيب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (نواف كنعان؛ 2002؛)

- **عدم الرضا الوظيفي:** يعتبر عاملاً مؤثراً سلبياً على أداء العاملين في المؤسسة. يمكن أن يكون الرضا مرتبطاً بالجوانب المادية، مثل الرواتب والمزايا، وأيضاً بالجوانب المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود. وكلتا الجوانب لها تأثير واضح على أداء العاملين. (نواف كنعان؛ 2002؛)
- تؤثر العوامل البيئية يعد من أكثر المواقف شيوعاً التي تؤثر على مستوى أداء الفرد. تشمل هذه العوامل: (راوية حسين؛ 2000) نقص وتصارع متطلبات الفرد مع الوقت: عندما يواجه الفرد ضغوطاً كبيرة من الوقت ومتطلبات متنوعة، يمكن أن يؤثر ذلك سلباً على أدائه. عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة: النقص في الإمكانيات والدعم اللازمين لأداء العمل بشكل فعال يمكن أن يعرقل الأداء. نقص التعاون والتضامن مع الآخرين والعمل كجماعة: عدم وجود بيئة عمل تشجع على التعاون والتضامن يمكن أن يؤثر على أداء الفرد والفريق بشكل سلبي. نمط الشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل: الرقابة الزائدة أو الشراف القاسي يمكن أن يخفض من مستوى الثقة والإبداع ويؤثر على أداء العاملين.

#### المطلب الرابع : تقييم الاداء وعلاقته بالتكوين

##### 1. مفهوم تقييم الاداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافاتهم بقدرما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم" (فايز الزعبي، 1991،

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور (زهير ثابت؛ 2001)

"تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى" (توفيق محمد عبد المحسن، 1999 )

## 2. خطوات تقييم الاداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك ( محمد عباس، حسن علي 1999)

**1 تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم (احمد ماهر، 2001)؛ فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفتها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل اهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة (عمر وصفي عقيلي، 2001، )

**2 توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى رؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من الرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. (مطر الهيتي؛ 2003؛)

**3- قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي : (Christian Batal؛ 2000 ؛) ملاحظة الأفراد العاملين. والتقارير الإحصائية .و كذلك التقارير الشفوية . إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في التقارير المكتوبة. قياس الأداء .

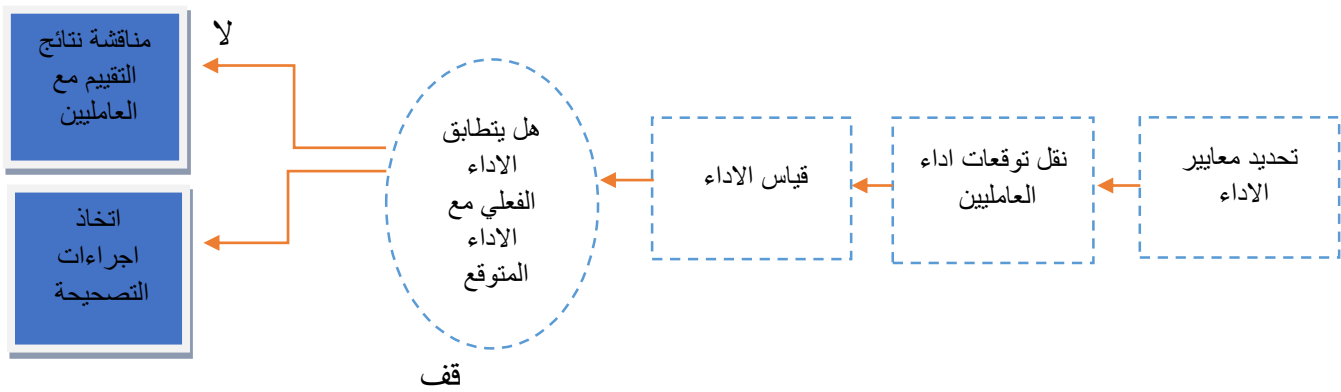
**4مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التيستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين. (صلاح شنواني ، ، 1999).

**5 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين ضرورية لفهمها بشكل كامل، وتوضيح أي نقاط قد لا يدركها الموظف، خاصة الجوانب السلبية في أدائه. تهدف هذه المناقشة إلى تخفيف حدة تأثير النتائج السلبية، وتجنب شعور الموظفين بأن أدائهم أفضل مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر. تتم تقييم الأداء من خلال شرح معايير التقييم، ومناقشة نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، وتحديد الأهداف والخطط لتحسين الأداء، وتقديم ملاحظات إيجابية وبناءة، والاستماع إلى آراء الموظف وملاحظاته، والإجابة على أسئلته.

**6 الإجراءات التصحيحية:** تصحيح الأداء يمكن أن يتم بطريقتين: الأولى هي الإجراء المباشر والسريع، حيث يتم تعديل الأداء فقط دون البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات، وهذا النوع من التصحيح يكون زمنياً.

أما الثانية، فهي الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم تحليل الانحرافات بكل عمق للوصول إلى السبب الرئيسي وراءها، مما يعود بفوائد عديدة على المدى الطويل. يوضح الشكل التالي الخطوات السابقة. تعتبر مناقشة نتائج تقييم الأداء فرصة لتحسين التواصل بين الموظف والمشرف المباشر، وتحفيز الموظف وتحسين رضاه عن العمل، وتطوير مهاراته وقدراته. و يمكن التعبير عن الخطوات السابقة بشكل

#### رسم توضيحي 4: خطوات الاجراءات التصحيحية



المصدر: توماس أي هاينز، (1999-ص37)

#### - أنواع معايير الأداء : الاجراءات التصحيحية

وتقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقاً لكونها كمية ونوعية. لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعليه الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء

كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجبتوافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء

أ- **الثبات**: وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية منشخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى .

ب- **التمييز**: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

ج- **القبول**: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى ولا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .  
بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي : ( عزوي؛ 2010 )

### ثالثاً : طرق تقييم الاداء الوظيفي

ويمكن تقسيم أساليب تقييم الأداء إلى فئتين: الفئة الأولى وتشمل الأساليب التقليدية التي تعتمد على تقييم المشرفين المباشرين أو إدارة الموارد البشرية. أما الفئة الثانية فتشمل الطرق الحديثة المصممة لتجنب الأخطاء الشائعة التي تحدث في الطرق التقليدية.

أولاً : الطرق التقليدية

تعتمد طرق التقييم التقليدية على المشرفين أو التقييم الشخصي للإدارة لأداء الموظف. وتختلف كل طريقة في محتواها وطريقة تقييم العملية. تتضمن هذه الأساليب طريقة التقييم خطوة بخطوة، وطريقة التصنيف البسيطة، وطريقة المقارنة بين الموظفين، وطريقة التوزيع القسري، وما إلى ذلك. الآن سنشرح ما تفعله كل طريقة وكيف.

( سهيلة محمد عباس ؛ 2003؛ )

1. طريقة التصنيف:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يُطلب من كل مشرف تصنيف الأفراد المشاركين في التقييم من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على الأداء العام للوظيفة وليس بناءً على خصائص محددة. ورغم أن هذه الطريقة بسيطة، إلا أنها تعاني من نفس عيوب الطرق السابقة، بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها في ظل وجود أعداد كبيرة من الأفراد. والجدير بالذكر أن هذه الطريقة تعتمد على تصنيف المقيمين الفرديين من الأفضل إلى الأسوأ وتعتمد على قياس الأداء العام للفرد. ورغم أنها بسيطة وسهلة الاستخدام إلا أنها تعاني من نفس عيوب الطرق السابقة ويصعب تطبيقها في ظل وجود أعداد كبيرة من الأفراد. ( عبد

المحسن ؛ 1999؛ )

2- طريقة المقارنة بين العاملين :

ويتم تقسيم العاملين إلى أزواج: يتم تقسيم جميع العاملين في الإدارة إلى مجموعات ثنائية. حيث عدد الأزواج يُحسب باستخدام المعادلة:  $n(n-1)/2$ ، حيث  $n$  هو عدد العاملين. ويتم تقييم كل زوج من قبل المقيم. يحدد المقيم من هو الأفضل أداءً في كل زوج. ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد ( مصطفى

نجيب شاويش، ، 2005، ص). على الرغم من بساطة وسهولة طريقة المقارنة بين العاملين، إلا أنها تعاني من بعض العيوب. فمع زيادة عدد الموظفين، يصبح تطبيقها معقدًا ويستغرق وقتًا طويلًا. كما أنها لا تقدم معلومات كافية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم. ويميل الغرض من هذه الطريقة إلى اختبار مدى نجاح المنظمة في عمليات الاختيار والتعيين، ولا تُستخدم بشكل فعال لتقييم الأداء بشكل شامل. لذلك، لا تُعد طريقة المقارنة بين العاملين مثالية لجميع المواقف. (زويلف ؛ 1995؛)

### 3. طريقة التوزيع الاجباري:

قوم المقوم بكتابة إسم كل مور د من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات ( أو فئات) ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض ، واعطائها نسبة مئوية محددة تبين ماتمثلة هذه المجموعة منوفري وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) ، إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كمايلي (David Cameron؛ 1981؛)

### 4. طريقة التقرير المضبوط:

لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم Questionnaire Full انما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التكوين التقييم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقييم.. (سهيلة محمد عباس ؛ علي حسين علي ؛ 1999؛)

### 5- طريقة تقدير السمات الشخصية:

في هذه الطريقة، يتم تحديد مجموعة محددة من الصفات أو الخصائص التي يتم تقييم الفرد بناءً عليها. يتم إعطاء الفرد تقديرًا معينًا وفقًا لتوافر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أدائه وسماته الشخصية. تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ولكنها تعاني من بعض العيوب، منها: .قد يكون الشخص المقيم متحيزًا في تقديره، حيث يميل إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الحالات أو الخصائص نتيجة تميزه في صفة واحدة، وهذا ما يعرف بتأثير الهالة . شخصية الشخص المقيم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد تؤثر على تقديراته، فقد يعطي تقديرات أعلى من الواقع لمن يقيمه إذا كان متساهلاً، أو يعطي تقديرات أقل من الواقع لمن يقيمه إذا كان متشددًا في تقديره. على الرغم من هذه العيوب، يمكن التغلب عليها بإسناد عملية التقييم إلى أكثر من شخص بشكل منفصل، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج ومعالجة أي اختلافات في التقييمات التي قد تظهر بينهم، وذلك لضمان العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء. ( علي سلمى ؛1992)

### ثانيا : الطرق الحديثة :

لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل والصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة والموضوعية، ومن بين الطرق الحديثة: طريقة الإدارة بالاهداف وطريقة مقاييس التوقعا سلوكي وطريقة الملاحظة السلوكية وطريقة البحث الميداني، وسيتم فيما يلي شرح هذه الطرق بشيء من التفصيل مع محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات كل على حده.

### 1) الإدارة بالاهداف:

إدارة بالأهداف تُعدُّ واحدة من المداخل الحديثة والمهمة في مجال الإدارة، وقد جاءت هذه الفكرة بواسطة عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر". تركز طريقة إدارة الأهداف في تقييم الأداء على تحقيق الأهداف أو النتائج

بدلاً من التركيز على طريقة الإنجاز وتنفيذ العمل. يتم تحديد أهداف محددة للأداء بالتعاون أو الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين، ثم يتولى المرؤوسون تنفيذ هذه الأهداف بينما يقوم الرئيس بالمتابعة والإشراف وتقديم المساعدة. في النهاية، يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات ومناقشتها مع المرؤوسين لتفاديها في المستقبل. تتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، مما يقلل من التحيز في التقييم، ولكن يجب أن يتم التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المستخدمة لتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسلامتها. كما توفر هذه الطريقة تغذية راجعة للموظف حول أدائه، وتساعد كل من الرئيس والمرؤوسين في اكتشاف الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتجنب المشاكل في المستقبل. (أحمد بن حماد الحمود ؛ 1994؛)

## (2) طريقة مقياس التوقع السلوكي:

وتسمى أيضاً مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تمت تطوير هذه الطريقة من طرف كل من سميث Smith و كندل Kindl سنة 1963 وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة BARS لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء. وما تجدر الإشارة إليه أن طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك نظراً لكثرة المراحل وهذه المراحل تتمثل في؛ (أحمد بن حماد الحمود ؛ 1994؛)

1- تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين أو مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف

وذلك بهدف تطوير من خمسة إلى عشرة أبعاد ادائية : توزيع الاجهزة، صيانة الاجهزة ، وغير ذلك.

2- يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضحوتشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد أدائي من الأبعاد السابقة والتي تمتحديدها في الخطوة.

3- يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الأدائية التي تم تحديدها من قبل السلوكيات الجزئية المرجعية التي تحصل على موافقة بنسبة 75% من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها على أساس أنها غير موضوعية

4- في بعض الأحيان تعطى القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعة من الموظفين، وقائمة الأبعاد الأدائية لمجموعة أخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها وترتيبها، فإذا لم يتفق رأي أعضاء المجموعة الأولى بنسبة 75% في ترتيب وتصنيف أحد السلوكيات الجزئية فإنه يتجاهلها.

5- في النهاية يتم الحصول على قائمة للسلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الادائية ، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملائمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان قياس لتلك السلوكيات الجزئية، وفي المحصلة ينتج لدينا ميزان قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات الجزئية لكلاًلأبعاد الأدائية التي تحتويها الوظيفة المراد تقييم شاغليها.

ويمكن توضيح لك بالمثال التالي :

**جدول 1 : طريقة مقياس توقع السلوكي**

التقدير	وصف اداء الموظف
الوصفي	

اداء ممتاز	-متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها.
اداء جيد	- تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطلات أو مشاكل.
اداء متوسط	- تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل
اداء مقبول	- تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
اداء ضعيف	- عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوي من طرف المرؤوسين.

المصدر : ( سهيلة محمد عباس وآخرون ؛1999:ص 260)

وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها مايلي ؛( سهيلة محمد عباس وآخرون ؛1999)؛

-تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم، وذلك بسبب تركيزها على أبعاد العمل التي يجب ان يراعيها المقيم (الرئيس) وكذلك مالءمتها للفرد العامل منحيث ربط ادائه الفعلي مع ادائه المتوقع أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية فيالعمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية وصدق هذا المقياس.

-غالباً ما تكون هذه الطريقة مقنعة للرؤساء و المرؤوسين نظرا لان تصميم المقياس يكون من قبلهم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم.

-تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لأفراد العاملين.

### (3) طريقة قياس الملاحظات السلوكية:

لقد تم تطوير هذه الطريقة لتألفي العيوب الموجودة في الطريقة السابقة مقياس التوقع السلوكي وتقوم هذه الطريقة أيضاً التوقع على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للاداء الفعال ، لكنها تتميز عن سابقتها في كون المقيم يقوم بملاحظة سلوك الافراد ويرتبهم وفق خمسة اوزان ، حيث يكون لكل بعد بدلاً من وزن واحد خمسة اوزان ، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل للوصول إلى النتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه. (H. John, Bernardin and Patrica, Cain Smith, 1981).

### (4) طريقة البحث الميداني :

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات شخصية دون استعمال اي نماذج او التاشير على قوائم محددة وذلك باستعمال مجموعة من الخطوات وتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الافراد بمقابلة كل رئيس مشرف في مكتبه، وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الافراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الأجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الاولي إلى الرئيس المشرف ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها فيشكلها النهائي.

( John. B. Miner and Mary Green Miner؛ 1977 )

رابعا :اجراءات و استراتيجيات تحسين الاداء الوظيفي

• اجراءات تحسين الاداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسينه من خلال الخطوات التالية:

أولاً : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الاداء :

لا بد من تحديد أسباب انحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين. فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمتعت بالموضوعية وما إذا كان انخفاض الأداء عائداً للعاملين أم أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي. كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل. فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً مثل نوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...

إلخ. (سهيلة محمد عباس، 1999)

ثانياً : خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل الآلية للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، واستشاريين وخبراء في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى. فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين آليات حل المشاكل (سهيلة محمد عباس، 1999). يمكننا استنتاج أن الخطوة الثانية تتمثل في اختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات، وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى.

التواصل المباشر: بوابة لتحسين الأداء

. يُمثل التواصل المباشر بين المشرفين والعاملين بوابة أساسية لتحسين الأداء. من خلال هذا التواصل، يُمكن نقل المعلومات بوضوح، وفهم احتياجات العاملين، وتحفيزهم لبذل أقصى جهودهم. ولضمان فعالية التواصل، يجب التركيز على محتواه وأسلوبه وأنماطه المناسبة. ينبغي أن يكون المحتوى واضحًا وموجزًا، وينبغي أن يكون الأسلوب إيجابيًا ومهذبًا، ويجب أن تكون أنماط التواصل متنوعة لتتناسب احتياجات الجميع. وبذلك، نستنتج أن مهارة التواصل بين المشرفين والعاملين هي الخطوة الثالثة في رحلة تحسين الأداء. (سهيلة محمد عباس ؛ 1999؛)

• استراتيجيات تحسين الاداء

تحسين الأداء للموظف: يُعتبر هايني أن تحسين الأداء للموظف هو أحد أصعب التحديات في عملية التغيير، نظرًا لأن الموظف يحتاج باستمرار إلى تطوير أدائه، وذلك من خلال: التركيز على نقاط القوة وتحديد الخطوات اللازمة للتحسين أولاً، بالإضافة إلى اتخاذ موقف إيجابي تجاه الموظف، بما في ذلك معالجة مشاكل الأداء المحتملة التي قد يواجهها، والاعتراف بأنه لا يوجد شخص مثالي.

من خلال هذا العنصر، يتضح أن تحسين أداء الموظف يتطلب دائمًا الانتباه إلى رغباته ومتطلباته، وضمان توافقها مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة للتحسين بشكل ملائم (رفيق مرزوقي؛ 2006 )

تحسين البيئة العملية: يُشير إلى أن البيئة التي يؤدي فيها الموظف وظيفته تُعتبر مؤثرة في تحسين أدائه. يعتقد أن البيئة العملية توفر فرصًا للتغيير، والذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال:

فهم مدى تناسب التنظيم الهرمي والهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل، بما في ذلك كفاءة تنظيم فرق العمل ووضوح خطوط الاتصال والمسؤوليات. وتحديد فعالية ووضوح خطوط الاتصال والتفاعل مع الإدارات الأخرى والعملاء المستفيدين، وضمان تبادل المعلومات بشكل ملائم وفعال. وكذلك تحديد مدى اهتمام المشرف بتطوير الاتصالات وتفويض السلطة وتحديد معايير الأداء، ومراقبة الأعمال بشكل دوري، حيث تلعب جميع هذه العوامل دورًا فعالاً في تحسين الأداء. وبالتالي، يمكن ملاحظة أن بيئة العمل تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء، من خلال تعزيز عمليات التواصل والمتابعة المستمرة، بالإضافة إلى تفويض السلطة بشكل مناسب.

تطوير الوظيفة: يؤكد على أن التغييرات في محتوى الوظيفة توفر فرصًا لتحسين الأداء، حيث يمكن للمحتوى الوظيفي الذي يتجاوز مهارات الموظفين أن يسهم في تحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، يوضح أن تحسين الوظيفة يمنح الفرد دافعًا للمضي قدمًا في عمله وتحقيق أداء مرغوب، مما يعزز مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال توجيههم نحو التدوير الوظيفي لتجنب الشعور بالملل وزيادة الاستفادة الشخصية والمهنية.

خامسًا: اصناف و مستويات قياس الاداء

#### 1- اصناف مقاييس الاداء

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة التالية: (عبد الفتاح محمود، 2013)

أ. **الفعالية:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة .

ب - **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج

المطلوب بأدنى تكلفة من الموارد.

ج - الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

د. التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير

خاصة لضبط توقيت الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير مع متطلبات العملاء.

هـ - الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقارنة بقيمة العمل ورأس المال وجميع

المستلزمات المستخدمة.

و. الصحة والسلامة المهنية : هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة للمؤسسة ومدى توفر بيئة وظروف

العمل

والجدول الموالي يوضح ماهية هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها:

جدول 3 تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس ....	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن معايير الجودة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر : جربي عبد الحكيم؛ 2018؛ 126

2- مستويات قياس الأداء

أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في ثلاثة مستويات هامة، هي (نعيم إبراهيم الظاهر؛ 2009: ص، 183)

أ- الأهداف وتحقيقها: يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع أهداف مرحلية ودقيقة لكل عمل على حدى، ولكل خطوة على حدى، وقياس الأداء في هذا المستوى. فيجب أن تكون هذه الأهداف مرحلية تنفيذية وتعمل في إطار الأهداف العامة، ويتم قياس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها. طريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا تعني مجرد التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو أخطائه، فالقياس يتم من خلال التحقق من تنفيذه وتحقيقه على أرض الواقع.

ب - البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية لتنفيذه. يتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، بل يجب إجراء المراقبة الميدانية للعمل عن قرب لضمان تحقيق الأهداف.

ج - العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث من مستويات القياس، ويقصد بالعوامل الخارجية مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض، المعوقات الخارجية، طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي، الخصوم و الأعداء الخارجيين. وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها، وإهمال أي عامل منها إهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.

## المبحث الرابع: تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء

### المطلب الاول: فعالية التكوين في تحسين الاداء

#### التكوين الإلكتروني بشكل مدخلاً أساسياً للتعامل مع تنوع التقنيات الحديثة.

التكوين الإلكتروني للموارد البشرية هو نهج جديد في أساليب التطوير يتماشى مع متطلبات العصر وسرعة التغيرات. يعتمد هذا النمط على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز أداء الموظفين في مجموعة متنوعة من المهام. من خلال التكوين الإلكتروني، تستطيع المؤسسات تحسين أداء موظفيها وتأهيلهم للتعامل مع التحديات المختلفة في بيئة العمل الحديثة.

- 1- التعامل الفوري والإيجابي مع مختلف التحولات في سوق العمل.
- 2- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في مجالات الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.
- 3- الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية، وهي الحاسب الآلي، تقنيات المعلومات، تقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت في أداء المهام (جربي عبد الحكيم، 2018، 187).

#### • تكوين وأداء المال: تحقيق الأهداف

يُعتبر تكوين الموارد البشرية وزيادة معارفهم ومهاراتهم عنصراً أساسياً لتحقيق أداءٍ أكثر فعاليةً على مستوى الإدارة المالية. فهذا التكوين يُحسّن الأداء المالي من خلال تقليل الأخطاء وتصحيحها، مما يُقلّل من التكاليف ويزيد من الأرباح. تجديد المعارف المتعلقة بالإدارة المالية، مما يُساعد على مواكبة التطورات في هذا المجال. التعامل مع مختلف الطرق والأساليب الحديثة في التقييم وإعداد القوائم المالية والتحليل المالي. نقل المهارات

والمعارف الجديدة إلى بيئة العمل، مما يُحسّن من كفاءة العمل ويزيد من الإنتاجية. باختصار، فإنّ تكوين الموارد البشرية هو استثمارٌ مُربحٌ يُساعد على تحقيق أداءٍ ماليٍّ أفضل للمؤسسة.. ( جربي عبد الحكيم

2018؛ص 187)

• تكوين الموارد البشرية: مفتاح الاستغلال الأمثل للموارد ي

يعدّ تكوين الموارد البشرية على الاستعمال والاستغلال الأمثل والعقلاني لمختلف الموارد المادية والمالية المتوفرة في المؤسسة عنصراً أساسياً لصياغة إستراتيجية ناجحة. فمع توفر المهارات والكفاءات اللازمة في الموارد البشرية، يمكن ضمان الاستغلال الأمثل للمواد الخام والمواد الأولية. الحصول على مخرجات ونتائج بتكاليف معقولة وجودة مقبولة يمكن تسويقها للزبائن. حصول المؤسسة على السيولة النقدية والمالية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء، النمو والاستمرارية. باختصار، فإنّ تكوين الموارد البشرية على الاستغلال الأمثل للموارد هو استثمارٌ مُربحٌ يُساعد على تحقيق أداءٍ أفضل للمؤسسة على جميع الأصعدة.. ( جربي عبد

الحكيم 2018؛ص 187)

• تكوين الموارد البشرية: مفتاح تحسين إنتاجية المؤسسة

يُعدّ تكوين الموارد البشرية عنصراً أساسياً لتطوير وتحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة. يساعد التكوين على تعليم الموظفين حسن استخدام أدوات ووسائل العمل، وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي والفني. وتعمل الاتجاهات الحديثة في التكوين، مثل التكوين الإلكتروني والتكوين في إطار إدارة الجودة الشاملة، على رفع وتحسين الإنتاجية من خلال تخفيض المدخلات (تكاليف التكوين وفترة غياب المتدرب) وتعظيم المخرجات (الحصول على نتائج تكوينية نوعية). باختصار، فإنّ تكوين الموارد البشرية هو استثمارٌ مُربحٌ يُساعد على

تحقيق أداءٍ أفضل للمؤسسة على جميع الأصعدة، بما في ذلك الإنتاجية. (مشعل مسعود القاضي؛2018)

بالتالي فالمؤسسة تستطيع تحسين إنتاجيتها بفضل تدريبها لمواردها البشرية من خلال : ( بارك نعيمة ؛ص

(281

. تحقيق مستوى أفضل من الإتقان ورفع مستوى الاحتفاظ بالتعلم.

. تقليل الوقت اللازم للتدريب.

. تقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.

• تكوين والميزة التنافسية المستدامة

المستثمرة في مجال تكوين الموارد البشرية يمكن أن تحقق سياسات التكوين للمؤسسة المزايا التنافسية التالية :

1- . الابتكار:يعمل التكوين على تحقيق نتائج غير عادية ونتائج مبتكرة، مما يحقق تمييزاً واضحاً

للمؤسسة.ويجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بمنافسيها. ( جربي عبد الحكيم

2018؛ص 189)

ب-الكفاءات الجماعية: إن عملية التكوين الفعالة تسمح بخلق ما يسمى"الكفاءات الجماعية"، حيث تسمح

هذه الكفاءات الجماعية، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها، حيث تتوفر فيها

الخصائص التالية : ( جربي عبد الحكيم 2018؛ص 189)

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

ج-زيادة الإنتاج: ترتبط الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً بالتنافسية في المؤسسات، حيث تُشير الإنتاجية إلى مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، بينما تُشير التنافسية إلى قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت إحداها مدخلات أقل من الأخرى، فكانت إنتاجيتها أعلى. تُمكن الإنتاجية العالية المؤسسة من:

تحديد سعر أقل من منافسيها، مما يمنحها ميزة تنافسية أي زيادة حصتها في المبيعات بالسوق. البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها، وتحقيق أرباح عالية. وبالتالي، فإنّ تحسين الإنتاجية يُعدّ عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

د. الجودة: يُعدّ كل من الإنتاجية والجودة سلاحين تنافسيين أساسيين لتحقيق النجاح في السوق. ترتبط الإنتاجية بمدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، بينما تُشير الجودة إلى مدى تلبية المنتج لحاجات وتوقعات العملاء. كما تُمكن الجودة العالية المؤسسة من جذب المزيد من العملاء. الحفاظ على العملاء الحاليين. بناء سمعة جيدة في السوق. وبالتالي، فإنّ الاستثمار في تحسين الإنتاجية والجودة يُعدّ عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

### المطلب الثاني: علاقة التكوين بالاداء

تتمثل العلاقة بين العملية التكوينية وأداء الجوانب التالية: (ذرة، 2003، )، يُعدّ الأداء أداة قوية لدراسة وتحليل مشكلات التكوين في المؤسسات، ومعرفة أسبابها، واقتراح حلول مناسبة لتحسينها. فمن خلال عملية الأداء، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، وفهم احتياجات العمل، وتحديد المهارات والمعارف التي يجب تطويرها لدى العاملين. وبذلك، تُساهم عملية الأداء في زيادة كفاءة وفعالية العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ورفع مستوى رضا العاملين وتحفيزهم.

التكوين هو أداة فعّالة لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسات، وفهم احتياجات العمل، وتحديد المهارات والمعارف التي يجب تطويرها لدى العاملين لتحسين الأداء.

يكون التكوين الحل الأنسب لحل مشكل الأداء إذا كان العامل الموظف يريد أداء عمله لكنه لا يعرف كيف ذلك؛ (بوحفص، 2010)

التكوين يُغطي الفجوة في الأداء الحالي للوصول إلى الأداء المطلوب أو المثالي وبالتالي تحقيق الكفاءة في الأداء.

التكوين يُغطي الفجوة في الأداء الحالي للوصول إلى الأداء المطلوب أو المثالي وبالتالي تحقيق الكفاءة في الأداء.

### المطلب الثالث: علاقة عملية التكوين بعملية تقييم الاداء

تتمثل العلاقة التي تربط بين عملية التكوين وعملية تقييم الأداء في العناصر التالية:

-تسمح مرحلة تقييم الاداء بتحديد حاجات التكوين وتعتبر مصدرا هاما للبيانات والمعطيات التيستخدم الحقا في بناء وتنظيم محتوى برامج التكوين؛

- تقوم عملية تقييم الأداء بتشخيص الفجوة في الأداء من خلال تحليل قدرات ومهارات، وكذلك المعارف للأفراد، حيث يقوم التكوين بسدها عن طريق إكساب الفرد ما يحتاجه من معارف ومهارات. ؛ (بوحفص، 2010)

-لعملية تقييم الاداء دور هام وأهمية كبيرة في العملية التكوينية، بحيث تبدأ العملية التكوينية بإجراء عملية تقييم الأداء العاملين واعتماد نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات وكذا تصميم البرنامج التكويني وتنتهي أيضا عملية التكوين بإجراء عملية تقييم لأداء لمعرفة مدى تحقيق التكوين لتطلعاتالمنظمة وهي تطوير وتحسين أداء وكفاءة مواردها البشرية وبالتالي كفاءة المنظمة ككل؛ (بنبرطال، 2010).إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التكوينية

## خلاصة الفصل:

هذا الفصل يدرس التكوين الذي يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في عملها على وجود عمال مؤهلين ومتحمسين للعمل بجدية، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى. من الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار. في هذا الفصل، تمت دراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم الأهداف للمؤسسة نظرًا لأهميته الكبيرة للمؤسسة والعاملين. إذ يُعتبر الأداء الوظيفي وسيلة أساسية ودافعًا رئيسيًا لتحقيق مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لذا، يتعين متابعة وتقييم هذا الأداء بشكل مستمر ومنتظم. يعتمد تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم على حسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، ويتطلب دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم. وذلك من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف والتعامل معها واستحداث طرق جديدة لتكوين العاملين بهدف رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.



# الفصل الثاني :

## الإطار المنهجي والميداني

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية تكميلاً وانعكاساً للجانب النظري، حيث تسلط الضوء على الجوانب العملية والتطبيقية للمفاهيم التي تمت مناقشتها في الجانب النظري. في هذا السياق تقدمنا بنظرة عامة عن التنمية المحلية لفهم الأدوار الرئيسية التي تلعبها في الاقتصاد والوسائل المستخدمة لتحقيق التطور والتقدم. وفي إطار توجهات الدراسة، سأقوم بتقديم جوانب التدريب، بما في ذلك تعريف مكان التدريب والإجراءات المنهجية والتطبيقية للتدريب داخل المؤسسة.

**المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ، CNAC، ANGEM)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية للأفراد سوف نتعرف في هذا المبحث عن ماهية بنك التنمية المحلية .

**المطلب الاول: تعريف بنك التنمية المحلية**

**بنك التنمية المحلية BDL**

بنك التنمية المحلية باختصار (ب.ت.م) (BDL) هو أحد البنوك العامة برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري. يحسب له شبكة مكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

الاسم الاجتماعي : بنك التنمية المحلية

التأسيس : المرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 30 افريل 1985 في شكل شركة مصرفية وطنية تهدف الى تمويل التنمية المحلية , BDL انتقلت من مستقلة وتحولت الى مؤسسة بواسطة اسهم . SPA- في 20 افريل 1989

الشكل القانوني: SPA-APE- شركة مساهمة

راس المال : وارتفع رأس المال الاجتماعي تباعا من 500 مليون دينار عند إنشائه، إلى 270 مليون دينار في يناير 1995، إلى 1440 مليون دينار في أكتوبر 1995، إلى 7140 مليون دينار في 2002، إلى 13390 مليون دينار في 2004، ثم إلى 15800 مليون دينار في 2009، ليصل إلى 15800 مليون دينار في 2009. بمبلغ 36,800 مليون دينار في عام 2015.

المساهمون : الدولة ممثلة بوزارة المالية

الحصار الاجتماعي: 05- شارع جاسي عمار سطاوالي الجزائر

الغرض المؤسسي : بنك مخصص لتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والافراد والمهن الحرة بشكل خاص بنك التنمية المحلية هو الوحيد الذي يمارس نشاط الرهن في الجزائر موافقة بنك الجزائر : قرار بنك الجزائر رقم 2002/03 سبتمبر 2002

### المطلب الثاني : مهام بنك التنمية المحلية

المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وتعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات بتتوعها.

دعم جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية مثل (ANSEJ) ، (CNAC) ، (ANGEM) ، وتقديم التمويل اللازم لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد.

تمويل المشاريع السكنية ودعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية والأشخاص الذين يرغبون في شراء مساكن.

تقديم خيارات ادخار شخصية وحلول بقروض متماشية مع احتياجات العملاء.

توفير منتجات وخدمات لمراقبة يومية لحسابات العملاء البنكية وتقديم منتجات التأمين لحمايتهم من مختلف المخاطر.

العمل كعضو في المنظومة الوطنية والدولية للوسائل الالكترونية مثل بطاقات السحب والدفع وفيزا انترناشيونال، بالإضافة إلى نظام التعويض الإلكتروني وخدمة المونيغرام للتحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر. بنك التنمية المحلية في الجزائر يقدم مجموعة من الخدمات المالية والبنكية لتلبية احتياجات العملاء، وتشمل هذه الخدمات على الأقل:

التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة: يوفر البنك تمويلًا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يساعد على دعم وتطوير هذه المشاريع.

تمويل المشاريع السكنية: يدعم البنك المشاريع السكنية ويقدم تمويلًا لأصحاب مشاريع الترقية العقارية والأفراد الذين يرغبون في شراء مساكن.

الادخار والاستثمار: يوفر البنك خيارات للادخار الشخصي للعملاء مما يساعدهم على زيادة رأس المال، بالإضافة إلى تقديم حلول استثمارية متنوعة ومتماشية مع احتياجاتهم.

القروض والتمويل الشخصي: يقدم البنك خدمات قروض متعددة وتمويل شخصي يتناسب مع متطلبات العملاء وظروفهم المالية.

الخدمات المصرفية اليومية: يقدم البنك الخدمات المصرفية اليومية مثل فتح الحسابات الجارية وحسابات التوفير، وإصدار البطاقات البنكية، وإدارة الحسابات عبر الإنترنت والهاتف المحمول.

التأمين والحماية: يوفر البنك منتجات التأمين المختلفة لحماية العملاء من المخاطر المالية والشخصية.

التحويلات المالية الدولية: يشتمل دور البنك على توفير خدمات التحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر والعكس، مما يتيح للعملاء إجراء المعاملات المالية الدولية بسهولة وسرعة.

### المطلب الثالث: تقديم مديرية الموارد البشرية

دائرة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في بنك التنمية المحلية، وذلك لعدة أسباب:

إدارة الموظفين: تقوم دائرة الموارد البشرية بإدارة عمليات التوظيف واختيار الموظفين الأكفاء والمؤهلين للعمل في البنك. كما تقوم بتطوير برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات وكفاءة الموظفين.

تنظيم العمليات الإدارية: تساعد دائرة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات العمل في البنك، مما يضمن فعالية وسلاسة العمليات الإدارية والتشغيلية.

تعزيز الأداء العملي من خلال تقييم أداء الموظفين وتوفير التغذية الراجعة، تساعد دائرة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

تعزيز الثقافة التنظيمية: تساهم دائرة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية للبنك وتعزيز قيمه ومبادئه، مما يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة للابتكار والنجاح.

الامتثال والتوجيه القانوني: تضمن دائرة الموارد البشرية أن البنك يلتزم بالقوانين واللوائح العمالية والضريبية والتنظيمية، وتقديم التوجيه اللازم للموظفين بشأن الامتثال لهذه القوانين.

تعتبر إدارة رأس المال البشري من أهم الإدارات داخل بنك التنمية المحلية، حيث تتكون من أربعة أقسام وهي: قسم العلاقات وظروف العمل؛ قسم التوظيف والوظيفة؛ يفتح القسم الاجتماعي؛ قسم التدريب

• قسم العلاقات وظروف العمل:

خدمة تنظيم العمل والمراقبة الاجتماعية - خدمة ظروف العمل خدمة الإدارة وعلاقات العمل الفردية .

• التوظيف والمهن بالقسم:

قسم تنظيم وإدارة الموارد البشرية خدمة التوظيف وتنقل المهارات خدمة هندسة التدريب والتقييم

• يتكون قسم التدريب من عدة خدمات وهي:

يقوم القسم بإعداد الخطط التدريبية - خدمة الإدارة الإدارية للتدريب - خدمة هندسة التدريب والتقييم

### المطلب الرابع: مصلحة التكوين ومهامها فيبنك التنمية المحلية

مصلحة التكوين في بنك التنمية المحلية هي جزء من دائرة الموارد البشرية وهي المسؤولة عن تطوير وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لموظفي البنك. تهدف هذه المصلحة إلى تعزيز مهارات وكفاءة الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف البنك وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء. يتم ذلك من خلال تحليل احتياجات التدريب، وتصميم وتنظيم البرامج التدريبية، وتنفيذها، ومتابعة نتائجها، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين العملية التدريبية. تعتبر مصلحة التكوين أحد الأدوات الرئيسية لتطوير القدرات وتعزيز الأداء لدى الموظفين وزيادة فعالية البنك في تحقيق أهدافه ومساهمته في تطوير الاقتصاد المحلي.

#### • مهامها

مصلحة التكوين في بنك التنمية المحلية تقدم مجموعة من الخدمات والبرامج التدريبية لتطوير وتعزيز مهارات وكفاءة الموظفين، وتشمل هذه الخدمات ما يلي:

برامج التدريب الداخلي: تقوم مصلحة التكوين بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية داخلية تغطي مجموعة متنوعة من المواضيع المتعلقة بالعمل المصرفي، مثل الصيرفة، وإدارة المخاطر، وخدمة العملاء، والتسويق، وغيرها.

ورش العمل والمحاضرات التقنية: يتم تنظيم ورش العمل والمحاضرات التقنية لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين وتعزيز فهمهم للمفاهيم والتقنيات الجديدة في المجال المصرفي.

الدورات الخارجية والشراكات التدريبية: تعمل مصلحة التكوين على تنظيم الدورات التدريبية الخارجية وإقامة شراكات مع مؤسسات تدريبية معتمدة لتوفير فرص تدريبية متنوعة وذات جودة عالية.

برامج التطوير الشخصي: تقدم مصلحة التكوين برامج لتطوير مهارات القيادة، وإدارة الوقت، والتواصل، وفن التعامل مع الضغوط، وغيرها من المهارات الشخصية المهمة لتطوير الفرد كمحترف.

متابعة وتقييم الأداء التدريبي: تقوم مصلحة التكوين بمتابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية وقياس فعاليتها وتحسينها بناءً على تغذية راجعة من المشاركين ونتائج الأداء.

#### المبحث الثاني: واقع عملية التكوين ببنك التنمية المحلية

بفعل التحولات والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة فتح الأسواق وزيادة حدة المنافسة، وزيادة الوعي الفردي والمطالب المتزايدة بالجودة وتحسين الأداء، ينبغي علينا التعامل مع وظائف وآليات جديدة تثير التحدي في البداية. لذلك، تتجاوز مهمة إدارة الموارد البشرية لشركة الكهرباء الجزائرية تأمين الاحتياجات العمالية وتخطيطها، حيث تتوسع لتشمل تنمية وتطوير الفريق العامل وتأهيله. يتضمن ذلك تطوير مهارات ومعارف العمال الحالية، وتعزيزها بتوجيهات واستراتيجيات محددة من قبل الشركة، وتوافقها مع التحولات البيئية المستجدة.

### المطلب الاول : أهداف التكوين في بنك التنمية المحلية

#### اهداف التكوين في بنك التنمية المحلية :

هدف البنك من القيام بعمليات التكوين يتعلق بتحقيق عدة أهداف، منها:

تطوير الموظفين: يهدف البنك إلى تطوير مهارات وكفاءات موظفيه من خلال التدريب، مما يمكنهم من تحسين أدائهم وتنمية إمكانياتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل.

رفع مستوى الجودة والأداء: عن طريق توفير التدريب المستمر، يمكن للبنك تعزيز مستوى الجودة والأداء في خدماته وعملياته، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وبناء سمعة إيجابية.

التكيف مع التحولات والتطورات: يساعد التدريب المستمر الموظفين على التكيف مع التحولات والتطورات في البيئة العملية، بما في ذلك التغيرات التكنولوجية والقوانين والسياسات.

تعزيز رضا الموظفين والبقاء في العمل: يعتبر توفير فرص التطوير والتدريب من قبل البنك عاملاً مهماً في زيادة رضا الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة،

### المطلب الثاني :انواع التكوين في بنك التنمية المحلية

**التكوين بشهادات:** دورات الدبلوم المعنية مخصصة للمديرين التنفيذيين الشباب في البنك الذين لديهم أكثر من عامين في المنصب مع إمكانيات مثبتة في مجال نشاطاتهم والذين يتمثل هدفهم النهائي في ضمان الخلافة في مناصب المسؤولية التي تتطلب معرفة فنية معتمدة حيث تكون المدة من سنة إلى ثلاثة سنوات وتكون عملية التكوين خارجية أي في مراكز خارجية

**التدريب التاهيلي:** هذا النموذج التدريبي يتيح للبنك تاهيل موظفيه في المهن التي يمارسونها في مختلف اقسام القطاع المصرفي والمالي وضمان الرقابة الجيدة على أنشطة هياكل البنك ويستهدف هذا النموذج الموظفين الجدد؛ مدراء الوكالات؛ مديرو المبيعات؛ مساعدين وغيرها وتكون مدتها من 15-40 يوم ويكون التدريب داخلي و في مراكز تدريب خارجية مثل INTRA-IFB-IAHEF

**الندوات وإيام الدراسات:** يهدف هذا النوع من التدريب الى تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية وتكييف مؤهلات الموظفين فيما يتعلق بالمواضيع الجديدة والممارسات الجديدة يستمر من يومين الى 20 يوم حيث هناك بعض الندوات تكون منظمة ومبرمجة داخليا تستهدف مساعدي المدراء المفتشين المراقبين وغيرها تكون مدتها من 2-5 ايام اما التي تكون مبرمجة خارجيا فهناك نوعان

منظمة خارجيا (حسب الطلب): تدور موضوعات هذه الدورات التدريبية حول مجالات أنشطة البنك وانشطته الحساسة

منظمة خارجيا (بين الشركات): يهدف الى تشجيع التبادلات بين الموظفين و موظفي البنوك والشركات المالية والتجارية الاخرى المواضيع المعنية حول قطاعات مختلفة من في المجال المصرفي

**التكوين في الخارج:** يتمثل التدريب الخارجي في المؤتمرات و المنتديات التي تنظمها UBA-UBM والبنوك الدولية التي تكون مدة الدراسة اقل من او تساوي سبعة ايام

**التلمذة و التدريب العملي:** يفضل بنك التنمية المحلية عقود التدريب المهني داخل هياكله ويحتفظ بميزانية قدرها 1500000000 دج فيما في ذلك العدد التقديري للمتربصين الذي سيتم الاعتناء بهم وتغطي الميزانية المعنية الرواتب الاولية التي يتم دفعها لهم مكافآت المتدربين والاشراف المخصص للسادة المتدربين عقود التربص تستوعب النقص المسجل في الهياكل والمراكز لبعض الوظائف الاشرافية

### المطلب الثالث: كيفية اعداد مخطط برنامج التكوين وفعالية عملية التقييم

#### اولا : تصميم خطة التكوين: الخطوات والعمليات

تم تطوير الخطة التدريبية لعام 2024 باتباع الخطوات التالية :

تجديد الإجراءات التدريبية غير المكتملة المدرجة في خطة التدريب 2023 في السنة المالية 2024 تحليل وتفسير الاحتياجات التدريبية المعبر عنها والفجوات في المهارات التي تم تحديدها، أثناء تقييم تقارير التدقيق والتفتيش وكذلك تقارير التقييم المباشر.

تشخيص الاحتياجات التدريبية: يقوم بنك التنمية المحلية في هذه الخطوة من تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة. ويمكن القيام بذلك من خلال مقابلات المديرين، أو مراجعات الأداء، أو استبيانات الموظفين، أو طرق جمع البيانات الأخرى.

تحديد أهداف التدريب: بناءً على تشخيص الاحتياجات، يتم تحديد أهداف التدريب المحددة. ومن المهم أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس وتتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. تحديد مجالات التدريب: بمجرد تحديد الأهداف، من الضروري تحديد مجالات التدريب التي سيتم تطويرها. وقد يشمل ذلك المهارات الفنية، والمهارات السلوكية، والمهارات الإدارية، وما إلى ذلك.

### ثانياً : إعداد البرنامج التكويني

بعد تحديد احتياجات التدريب، يأتي دور إعداد برنامج تدريبي مفصل ودقيق، وذلك بناءً على دراسة متأنية للمعطيات التالية:

**نوعية التكوين:** يتم تحديد مختلف أنشطة التدريب التي تحددها المؤسسة لنقل المعارف النظرية والتطبيقية، وذلك لتغطية نقائص الموظفين وتطوير قدراتهم. وقد سبق ذكر أنواع التكوين

**مواضيع التكوين :** يتم تحديد المواضيع التي يعاني فيها الموظفون من نقائص في المعرفة، المهارات، أو حتى السلوك،

**مكان التكوين :** تعتمد المؤسسة على تنفيذ التدريب إما داخلياً على مستوى الوظيفة، أو خارجياً في مؤسسات تعليمية معتمدة. وتمتلك المؤسسة مدارس تدريبية خاصة بها لتدريب العمال في تخصصات مختلفة. ولدينا

ESB-IFIDE/TUNIS-ESB France -IAHEF-ISGB-IFB-INTRA

**التصنيف المهني:** تقسيم وتصنيف الموظفين المتعلقين بالتدريب إلى فئات مختلفة يأتي بعد تحديد مستوياتهم المهنية والوظيفية. يتضمن هذا التصنيف الإطارات الإدارية، والفنيين، والموظفين المنفذين. يهدف هذا التصنيف إلى ضمان تماشي البرنامج التدريبي مع خلفيات ومتطلبات كل فئة مهنية.

**المدة والبرنامج:** تحديد موعد ومدة البرنامج التدريبي وتصميم جدول زمني مفصل للفعاليات التدريبية المخطط لها خلاله. يتم ذلك من خلال إرسال معلومات البرنامج إلى جميع الفروع والأقسام في المؤسسة.

وسائل النقل والإقامة: توفير وسائل النقل والإقامة للمشاركين في البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى توفير جميع احتياجاتهم من الطعام والشراب خلال فترة التدريب.

**الميزانية:** تحضير ميزانية سنوية بالتعاون مع قسم المالية، تشمل جميع التكاليف المتعلقة بالتدريب، مثل تكاليف التدريب وأجور المدربين ونفقات النقل والإقامة وطباعة المواد التدريبية وغيرها.

هذه المرحلة تتطلب تحليلاً دقيقاً ومتأنياً لاحتياجات التدريب وضبط البرامج بما يتناسب مع الأهداف والاحتياجات المحددة للموظفين وللمؤسسة.

**المصادقة و التسجيل:** يتم في هذه المرحلة المصادقة على البرنامج التكويني وكذلك ميزانيته من قبل مدير مديرية الموارد البشرية والمدير العام للمؤسسة، ثم يعرض البرنامج على جميع الفروع والأقسام في المؤسسة وكذا المدارس التابعة لها. بعد الموافقة على البرنامج التدريبي والتوصل إلى اتفاق مع مراكز التدريب، يتم تسجيل برنامج التدريب وتخصصاته في جميع المدارس والمعاهد التابعة للمؤسسة. يتم ذلك عبر عقد اجتماع يجمع القائمين على التدريب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى الأساتذة المشاركين في المدارس والمعاهد التابعة لها. الهدف من هذا الاجتماع هو تنظيم عملية التسجيل بشكل متسق وضمان تقديم البرنامج التدريبي بفاعلية وجودة.

**التنفيذ على خطة التكوين:** بمجرد الانتهاء من خطة التدريب، يتم تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد. قد يشمل ذلك اختيار المدربين، وحجز غرف التدريب، والتواصل مع الموظفين حول الدورات التدريبية، وما إلى ذلك.

**التقييم والمراقبة:** في هذه المرحلة، يقوم ممثل قسم التدريب بمتابعة برنامج التدريب من خلال مراقبة تنفيذ البرنامج وحضور المشاركين، وتحرير مذكرات عقوبية في حق المتغيبين وبعد انتهاء البرنامج التدريبي، يعود ممثل القسم مرة أخرى لحضور اختتام فعاليته، ويقوم بما يعرف بـ "التقييم الساخن"، حيث يتم تقديم استبيان للمشاركين فور انتهاء التدريب، يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول رضاهم عن المدربين والبرنامج وظروف التدريب بشكل عام. ، وفي حالة بلوغ نسبة عدم الرضا أكثر من 50% من عدد المتكويين فان البرنامج يعاد من جديد وبعد عودة المشاركين إلى مراكز عملهم، يقوم قسم التدريب بإرسال شهادات النجاح للمشاركين، وكذلك إرسال استبيان "التقييم البارد" للمسؤولين المباشرين عن المشاركين، لمعرفة نتائج التدريب وتأثيره في تحسين أدائهم. وسنتطرق بالتفصيل الى التقييم في المطلب الرابع

### ثالثاً: فعالية عملية التكوين في تحسين أداء العاملين

#### • كيف يتم التقييم داخل بنك التنمية المحلية

تعد عمليات التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية من الأمور الحيوية في أي مؤسسة، حيث تُولى اهتماماً كبيراً لهما نظراً لأهميتهما في تطوير قدرات ومهارات العاملين.

يُجرى تقييم الإجراءات التدريبية داخل بنك التنمية المحلية من خلال استخدام التقييم الساخن والتقييم البارد. اختارت الشركة هذا النهج لضمان التحكم الأمثل وتحقيق الأهداف المحددة. من خلال كل نوع من أنواع التقييم التدريبي، تهدف وكالة مصرف لبنان إلى تحقيق أهداف محددة، وتعتمد على الأدوات المناسبة لذلك. سنستعرض الآن كلاً من التقييم الساخن والبارد، مع تحديد مدة الانجاز وأهداف وأدوات كل منهما.

#### أولاً: التقييم الساخن

فترة الإنجاز: يتم التخطيط لهذا التقييم مسبقاً عند تطوير البرنامج التدريبي.

الأداة: من أجل إكمال هذا التقييم، تستخدم هذه الشركة ورقة مصممة من قبل مدير التدريب. تسمى هذه الورقة ويحتوي على قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول الذي يجب استكمالها من قبل قسم الموارد البشرية عن التدريب: عنوان التدريب، نوعه (داخلي، تدريب خارجي)، طبيعته (توعوية، تحسين، تأهيل، دبلوم)، المدرب، الموقع والجهة التي سيتم التدريب عليها. فترة التدريب. على المتدرب المعني، القسم، الوظيفة

القسم الثاني الذي يجب على المتدرب استكمالها بعد انتهاء التدريب مباشرة. وهي مصنوعة من:

تقييم تصور الفرد فيما يتعلق بالظروف التنظيمية (الظروف التنظيمية، والمواد التعليمية المستخدمة أو المقدمة، يتكون من: تقييم تصور الفرد فيما يتعلق بالظروف التنظيمية (الظروف التنظيمية، المواد التعليمية المستخدمة أو المسلمة، مدة ووتيرة التدريب، مدى تلبية التوقعات والأهداف الثابتة) الجوانب الإيجابية التي لاحظها المتدرب. جوانب لتحسين التدريب في المستقبل. تعليقات أو اقتراحات أخرى.

يُرسل ورقة تقييم التدريب الساخن إلى جميع الموظفين الذين استفادوا من البرنامج التدريبي. يتولى مدير قسم التدريب مسؤولية تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بجميع النماذج المكتملة، ويُخلص النتائج في ورقة تحليل نتائج التقييم. تُعبّر هذه النتائج عادة في شكل جدول يتضمن المؤشرات ودرجات التقدير التي يتم التعبير عنها بالقيمة والنسبة المئوية. يُصدر مدير قسم التدريب تعليقات واقتراحات استنادًا إلى الشكاوى التي تقدمها الموظفون المدربون. تكون الاستنتاجات النهائية التي تصدرها إدارة التدريب بشأن تقييم البرنامج التدريبي موجهة إلى إدارة الموارد البشرية والمدير العام للوكالة.

### تقييم التدريب البارد:

فترة الإنجاز: يتم استخدام هذا النوع من التقييم من قبل وكالة مصرف لبنان الشلف في نهاية التدريب، وبشكل أكثر دقة، خلال 3 إلى 6 أشهر بعد الانتهاء منه.

الأدوات: تزود نفسها بالأدوات اللازمة لإجراء التقييم البارد. هذه الأدوات هي الملاحظة وهي إجراء يتم تنفيذه يوميًا بواسطة الرئيس الهرمي. الهدف هو تقييم، ليس فقط العمل المنجز، ولكن أيضًا التطبيق العملي للمفاهيم المكتسبة أثناء التدريب وأخيرًا اكتشاف أي تناقضات محتملة في تعاملهم مع إجراءات التدريب المستقبلية.

ورقة تقييم الأداء الفردي الشهرية: يتم إنشاء هذا النموذج من قبل مدير الموارد البشرية ويتم تعبئته من قبل الرئيس المباشر أثناء التقييم الدوري لموظفيه. تتكون صحيفة تقييم الأداء الفردي الشهرية من ثلاثة أجزاء رئيسية:

جزء مخصص للمعلومات العامة المتعلقة بالموظف (الاسم الأول والأخير، تاريخ التوظيف، الوظيفة، إلخ).  
جزء يحتوي على مجموعة من المؤشرات المخصصة لقياس أداء الموظفين تقوم هذه المؤشرات بتقييم مهارات كل وكيل من حيث المعرفة والدراية والخبرة

جزء مخصص لتقييم الأداء الفردي. في هذا الجزء يتم تحديد: فترة التقييم، الأهداف المتوقعة، الإنجازات، النسبة المئوية الأهداف التي تم تحقيقها وكذلك الفجوات.

#### • طرق التقييم

**ورقة الأسئلة:** تعتبر ورقة الأسئلة وسيلة منظمة ومنطقية تستخدم للحصول على معلومات من الأفراد المقابلين. يتم تنظيمها على شكل سلسلة من الأسئلة الموجهة للمرشحين وتستخدم لمقارنة ملف كل مرشح مع متطلبات المنصب الوظيفي المعني. بناءً على نقاط القوة والضعف والمهارات والقدرات، يسهل استخدامها لاختيار المرشح المناسب لاحتياجات الشركة.

**الملاحظة المباشرة:** يقوم مدير التدريب في بنك التنمية المحلية بالفحص الميداني والملاحظة المباشرة لأداء الوكلاء المدربين، بهدف تقييم فعالية إجراءات التدريب وتحديد أي نواحي تحتاج إلى تحسين.

#### • تحليل البيانات من تقييم التدريب في بنك التنمية المحلية

يعد تحليل البيانات من تقييم التدريب في بنك التنمية المحلية عملية حاسمة تهدف إلى فهم فعالية برامج التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين. وإليك كيفية إجراء هذا التحليل:

**جمع البيانات:** يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة، مثل تقييمات المشاركين في التدريب، وملاحظات المدربين، والملاحظات الميدانية، وما إلى ذلك.

**تنظيف البيانات:** تتم بعد ذلك مراجعة البيانات المجمعة للتأكد من جودتها وسلامتها. يتم تصحيح القيم المتطرفة أو القيم المفقودة أو إزالتها إذا لزم الأمر.

**التحليل الكمي:** يتم تحليل البيانات الكمية، مثل درجات رضا المشاركين ونتائج التقييم قبل وبعد التدريب، باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد الاتجاهات والارتباطات ذات المغزى.

التحليل النوعي: يتم فحص البيانات النوعية، مثل تعليقات المشاركين، لاستخراج المعلومات السياقية والرؤى الشخصية حول جودة التدريب ومجالات التحسين.

تفسير النتائج: يتم تفسير نتائج التحليل لفهم ما تكشفه عن فعالية التدريب، ونقاط القوة والضعف في البرنامج، واحتياجات التطوير

إعداد التوصيات: أخيراً، وبناءً على نتائج التحليل، يتم تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب المستقبلية، أو تعديل طرق التدريس، أو الاستثمار في مجالات محددة لتنمية المهارات.

### • عوامل نجاح التدريب في بنك التنمية المحلية

قد تشمل عوامل نجاح التدريب في بنك التنمية المحلية ما يلي:

أهمية برامج التدريب: التأكد من أن برامج التدريب تتماشى مع الاحتياجات المحددة لموظفي BLD ، مع الأخذ في الاعتبار واجباتهم ومسؤولياتهم وأهدافهم المهنية.

القدرة على التكيف: يجب أن تكون برامج التدريب مرنة وتتكيف مع أنماط التعلم المختلفة للموظفين، بالإضافة إلى التطورات في القطاع المالي والتقنيات.

جودة المدربين: توظيف مدربين مؤهلين وذوي خبرة، قادرين على نقل المعرفة والمهارات اللازمة بشكل فعال إلى موظفي BLD.

التفاعل والمشاركة: تشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة للموظفين خلال الدورات التدريبية، من خلال تعزيز المناقشات ودراسات الحالة والتمارين العملية.

الرصد والتقييم: إنشاء نظام للرصد والتقييم لقياس فعالية برامج التدريب وتحديد الثغرات وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودة التدريب بشكل مستمر.

التكامل مع الإستراتيجية الشاملة: التأكد من أن برامج التدريب تتماشى مع الإستراتيجية الشاملة لتنمية الموارد البشرية في BLD ، ودعم الأهداف التنظيمية والمساهمة في تحقيق مهمة البنك.

ثقافة التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل BLD ، حيث يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار ليظلوا قادرين على المنافسة في بيئة مالية سريعة التغير .

### المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية

في إطار الدراسة التطبيقية على مستوى إدارة الموارد البشرية للبنك التنموية المحلية BDL، أردنا معرفة دور التكوين في تحسين أداء عاملي الشركة، فقمنا بإعداد استبيان تتكون من مجموعة أسئلة تخص موضوع التكوين، بحيث تم اعداد هذه الأسئلة وفق ما توصلنا اليه في الجانب النظري، بالإضافة الى توجيهات كل من الاستاذ المشرف والاستاذ المشرف ايضا على مستوى البنك ، كما سيتم عرض الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

### المطلب الاول : التصميم النظري

#### اولا : متغيرات الدراسة

تشمل هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين تمثال في تكوين الموارد البشرية كمتغير مستقل، و تحسين الاداء كمتغير تابع، يتضمن المتغير المستقل مجموعة من المتغيرات :

✓ التكوين :

عرفه ( خالد رجم؛2019؛ ص 177) ويعرف بانه عملية استراتيجية تاخذ شكلا وضمن اطار دور الموارد البشرية فيها , وتهدف هذه الاستراتيجية الى تطوير وتحسين اداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا و مستقبلا لرفع كفاءتها الانتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن .

• هندسة البرامج التكوينية : هندسة البرامج التكوينية في العملية التكوينية للموارد البشرية تتعلق بتطبيق مبادئ وأدوات إدارة التكوين لضمان تدريب وتطوير الموظفين بكفاءة وفعالية. تتضمن هذه العملية مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحسين مهارات ومعرفة الموظفين لضمان توافقهم مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة ( قرامطية - بوطورة- سمايلي 2020)

- **نوعية المكونين** : عندما نتحدث عن نوعية المكونين في سياق البرامج التكوينية (التدريبية)، نشير إلى مجموعة من الجوانب والمعايير التي تضمن فعالية وجودة المكونين (المعلمين أو المدربين) الذين يقومون بتصميم وتنفيذ هذه البرامج. نوعية المكونين تتأثر بعدة عوامل رئيسية تشمل: المؤهلات الأكاديمية والمهنية - الخبرة العملية - المهارات التدريبية والتدريسية - المهارات الشخصية (بودوح، 2013)
- **عملية التقييم** : عملية التقييم هي جزء أساسي من أي برنامج تدريبي، حيث تساعد على قياس فعالية التدريب، تحسين البرامج المستقبلية، وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن تقسيم عملية التقييم إلى عدة مراحل تشمل تقييم المتدربين، تقييم المدربين، وتقييم البرامج التدريبية نفسها. (رجم ؛ بن عياد ؛ منصورى 2019)

اما بالنسبة للمتغير التابع وهو الاداء : فقد عرفه (بلقايد ابراهيم 2021) في دراسته هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح

### المطلب الثاني : التصميم العملي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض الجانب العملي للدراسة من خلال التطرق لمجتمع وعينة هذه الاخيرة وتوضيح الأساليب و الأدوات المستخدمة لبلوغ الأهداف موضوعة مسبقا

#### مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب كل دراسة تحديد العينة المستهدفة لضمان أن المعلومات التي سيتم جمعها تمكننا من الإجابة على أسئلة البحث بشكل دقيق. لذلك يجب على الباحث تحديد جميع التفاصيل المتعلقة بمجتمع الدراسة وعينتها، مع إبراز خصائص هذه العينة .

**مجتمع الدراسة:** تم اختيار مديرية الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية كموقع لاجراء الدراسة الميدانية وكان مجتمع الدراسة لبحثنا العاملين على مستوى مديرية الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية - سطاوولي - الجزائر العاصمة

**عينة الدراسة** : لتخصيص البحث وتحديد اكثر فقد تمثلت عينة فالدراسة على العاملين الذين خضعوا لدورات تكوينية في الشركة حيث وزعت الاستبيانات على 60 عامل من الذين تم تكوينهم في المؤسسة محل

الدراسة وقد كانت أسئلة استمارة الإستبيان باللغة العربية، حيث كانت تتميز بالبساطة، التجانس والتنوع، استرجع منها 50 استمارة.

### الادوات المستخدمة و اساليب التحليل الاحصائي :

سنوضح كيفية تصميم الاستبيان وتنفيذه، متضمنًا تحديد الفئات والأسئلة التي تمثل مختلف أبعاد الدراسة. سنناقش أيضًا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة، مثل التحليلات الوصفية واختبارات الفرضيات، والتي تساعد في فهم عمق العلاقات بين المتغيرات وتأثير التدريب على أداء العاملين .

**الادوات المستخدمة :** استخدم الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة، حيث يعد وسيلة أساسية لتحصيل المعلومات وتحليلها والوصول إلى الحقائق والمواقف. يتيح الاستبيان الحصول

### جدول 2 : توزيع الإستبانة على عينة الدراسة

الإستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	60	50	10	1	50
النسبة	100%	83,3%	16,6%	1,66%	83,3%

المصدر: من اعداد الطالبتان

معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها مباشرة أو الوصول إليها بطرق أخرى، بالإضافة إلى أنه يوفر فرصة لجمع العديد من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث بفضل ما يضمنه من حرية وسرية في الإجابة. اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الإستبانة حيث صُممت باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات العينة. احتسبت العلامات على النحو التالي: 5 نقاط للإجابة "موافق بشدة"، 4 نقاط للإجابة "موافق"، 3 نقاط للإجابة "محايد"، نقطتان للإجابة "غير موافق"، ونقطة واحدة للإجابة "غير موافق بشدة". أُعطيت لكل خيار أوزان متفاوتة تعكس التدرج في المستويات، وفقًا لطبيعة عبارات القياس الإيجابية، بهدف جمع البيانات

الضرورية من العينة المحددة من مجتمع الدراسة كما أُشير إليه في المطلب الأول، لتحقيق أهداف البحث. وقد تم إعداد استمارة الدراسة وفقا للمراحل التالية :

1. إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات حول متغيرات الدراسة وفق فقرات تم تحديدها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، دراسة : (بودوح، 2013) و ( عبيدة سعاد \_قوجيل سهام 2020)
2. تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين، والذي قاموا بتقديم جملة من النصائح والإرشادات لتعديل وحذف ما يلزم؛
3. إجراء التعديلات المطلوبة والتي رأينا أنها تتماشى مع أهداف الدراسة؛
4. توزيع الإستمارات في شكلها النهائي على أفراد العينة وذلك عن طريق الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛

ولقد تضمنت الإستمارة قسمين، تناول القسم الأول البيانات الشخصية للمجيبين على الإستبيان ، أما القسم الثاني فتضمن ابعاد وفقرات الدراسة والمكونة من مؤشرات المتغير المستقل بـ17 عبارة وفقرات المتغير التابع بـ 7 عبارات

#### أساليب التحليل الإحصائي :

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية :

**1 المتوسط الحسابي:** استخدم لتحديد مستويات جودة الخدمة الموجودة في المؤسسة محل الدراسة وكذلك تحديد مستوى الرضا العام عن هذه الخدمات ، وقد حددت هذه الدرجة بخمس مستويات،

باعتماد المعادلة التالية: طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) مقسومة على عدد المستويات، أي  $0.8 = 5 / (5-1)$ ،

جدول 5: درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

المصدر: من اعداد الطالبان بلإعتماد على نتائج البرنامج الحصائي(SPSS )

2 معامل ألفا كرومباخ: للتحقق من ثبات الاستمارة، تم حساب معامل ثبات التساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach)، حيث يعد هذا المعامل من أفضل التقديرات الخاصة بحساب الثبات

الدرجة	من	إلى	التقييم	مجال الموافقة
1	1	1,8	منخفض جدا	معارض بشدة
2	1,8	2,6	منخفض	معارض
3	2,6	3,4	متوسط	محايد
4	3,4	4,2	مرتفع	موافق
5	4,2	5	مرتفع جدا	موافق بشدة

وأكثرها استخداما من طرف الباحثين.

3 اختبار Test-T للعينة الواحدة: وذلك بغية اختبار المعنوية

4 اختبار Shapiro-Wilk وذلك للتحقق من طبيعة توزيع البيانات المستخدمة.

5 التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة.

6 اختبار Pearson : وذلك لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة اي لدراسة العلاقة الارتباطية

### المطلب الثالث : التصميم الاحصائي للدراسة

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري تم عرض الاستبيان بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل ولي، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة من المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، و قد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات و

إجراء التعديلات المطلوبة. الهدف من ذلك هو دراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. تم إجراء تعديلات على بعض العبارات بناءً على ملاحظات المحكمين.

ثانياً: الصدق الإحصائي

جدول 6: إختبار ثبات فقرات الإستبيان لكل متغير بإستخدام معامل الثبات ألفا

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0,842	تصميم البرامج التكوينية
0,874	تقييم عملية التكوين
0,772	نوعية المكونين
0,714	اداء العاملين
0,908	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول يعرض قيمة ألفا كرونباخ ، هو مقياس للثبات أو الاتساق الداخلي لمجموعة من العناصر المقياسية. قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و 1، يعتبر أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 مقبولة، وأن قيمة أكبر من 0.8 ممتازة. في دراستنا، قيمة ألفا كرونباخ هي 0.908، وهي قيمة عالية جدا وتدل على أن الأسئلة مرتبطة بشدة بينها ومقياسنا ثابت ومتسق جدا

اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم اختبار Shapiro-Wilk وهذا نظرا لأن عينة الدراسة تساوي 50 مفردة، و من الملاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحوري نوعية المدربين وأداء العاملين أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة 0,05 وبالتالي بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي أما محوري تصميم البرامج التدريبية وتقييم عملية التدريب فقيمتها الاحتمالية أقل من 0,05 وبالتالي بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الإعتدالية)

Tests de normalité

Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov			
Sig.	ddl	Statistiques	Sigg.	Ddl	Statistiques	
0,001	50	0,904	0,010	50	0,145	تصميم البرامج التكوينية
0,012	50	0,938	0,015	50	0,140	تقييم عملية التكوين
0,109	50	0,962	0,180	50	0,110	نوعية المكونين
0,547	50	0,980	,200*	50	0,075	اداء العاملين
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilli fors						

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان

يتضح من مصفوفة الارتباط الموضحة أعلاه أنه توجد قوة ارتباطية بينية بين كل متغيرات الدراسة حيث أن قيم الارتباط كلها ذات دلالة إحصائية.

جدول 3 : قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

Corrélations						
اداء العاملين	نوعية المدرسين	تقييم عملية التدريب	تصميم البرامج التدريبية	الاستبيان ككل		
,781**	,766**	,868**	,753**	1	Corrélation de Pearson	الاستبيان ككل
,353*	,395**	,638**	1	,753**	Corrélation de Pearson	تصميم البرامج التكوينية
,542**	,487**	1	,638**	,868**	Corrélation de Pearson	تقييم عملية التكوين
,617**	1	,487**	,395**	,766**	Corrélation de Pearson	نوعية المكونين
1	,617**	,542**	,353*	,781**	Corrélation de Pearson	اداء العاملين
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>						
<b>* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</b>						

قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان:

الإتساق الداخلي داخل كل محور :

جدول 4 ا: قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات تصميم البرامج تكوينية

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط لعبارات المحور تتراوح بين 0,735 و 0,846 وهي موجبة ودالة احصائيا وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه

عبارات الاستبيان	الاتساق مع الاستبيان ككل	الاتساق مع محور تصميم البرامج التدريبية
يُصمم البرنامج التكويني بعناية فائقة لضمان ملاءمته لاحتياجاتك الشخصية.	,498**	,764**
نُظمت الجلسات التكوينية بشكل تعاوني لتشجيع تبادل الأفكار والتفاعل	,593**	,779**
تم تصميم البرنامج بناءً على فهم دقيق لاحتياجات الموظفين	,646**	,846**
استُخدمت طرق تصميم مبتكرة لجعل البرنامج تفاعلي ومفيد للجميع	,567**	,828**
مدة دورة البرنامج التكويني كافية	,648**	,735**
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>		
<b>* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</b>		

الجدول رقم : قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات محور تقييم عملية التكوين

جدول 5 : قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات محور تقييم عملية التكوين

عبارات الاستبيان	الاتساق مع الاستبيان ككل	الاتساق مع محور تقييم عملية التدريب
ساهم البرنامج التكويني في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير المعارف والمهارات	,570**	,615**

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

,802**	,698**	تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف
,775**	,615**	تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين
,891**	,748**	يتم إجراء استبيان للمشاركين كجزء من عمليات التقييم لأخذ رأيهم بعين الاعتبار
,860**	,776**	تتم مراجعة وتحديث عمليات التقييم بانتظام لمواكبة التغييرات والتحديات
,742**	,677**	تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التكويني لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى فعاليته
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط لعبارات المحور تتراوح بين 0,615 و 0,891 وهي موجبة ودالة احصائيا وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه

جدول 6 : قياس قوة النموذج أو قياس الاتساق الداخلي بين عبارات محور نوعية المكونين

عبارات الاستبيان	الاتساق مع الاستبيان ككل	الاتساق مع محور نوعية المدربين
للمكونين خبرة كافية في مجال محتوى البرنامج التكويني	,572**	,746**
يستطيع المكونون إيصال محتوى البرنامج بطريقة واضحة ومفهومة	,502**	,599**

,615**	,549**	يظهر المكون قدرة على ربط محتوى البرنامج بالتطبيقات العملية في مجال العمل
,746**	,512**	يتمتع المكونون بالمهارات الشخصية اللازمة، مثل الصبر والاحترام والتعاطف
,752**	,534**	يستطيع المكونون التواصل بشكل فعال مع المتدربين والإجابة على أسئلتهم
,669**	,476**	يُشجع المكون المتكونين على المشاركة في النقاشات وطرح الأسئلة
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط لعبارات المحور تتراوح بين 0,599 و 0,752 وهي موجبة ودالة احصائيا وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لبنك التنمية المحلية في سطاوالي، الجزائر. يهدف البنك إلى تقديم خدمات مالية متنوعة وضمان توفير التمويل اللازم للمشاريع وتلبية احتياجات المواطنين. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث اعتمدنا المنهج الكمي في الدراسة الميدانية. استخدمنا استمارة استبيان لجمع البيانات، ووزعت على عينة عشوائية من موظفي البنك، ثم قمنا بتحليلها للوصول إلى مجموعة من النتائج التي مكنتنا من التحقق من صحة فرضيات الدراسة.



**الفصل الثالث:**

**النتائج ومناقشتها**

تمهيد :

ضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان أو ما يخص عرض نتائج محور البيانات الوصفية العام (الجنس، العمر، الوظيفة... ) ومحوري جودة خدمة النقل ورضا الزبون باستخدام طرق الإحصاء الوصفي التكراري (النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، ومن جهة ثانية سيتم اختبار الفرضيات والنموذج الفتراضي للدراسة، وذلك استنادا إلى ما تم التوصل إليه في العنصرين السابقين، إضافة إلى ذلك تحليل ومناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي (الارتباط، الانحدار) . وذلك من خلال التطرق للمباحث التالية

-المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالإستبيان

- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة الخاصة بلاستبيان

يعتبر هيكل الأسئلة الأداة التي توجه الطلاب في تنظيم مراحل تحليل نتائج الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضيات البحث المختلفة (رجم و آخرون، 2019). ويشمل ذلك عرض البيانات الوصفية للدراسة، بالإضافة إلى نتائج عملية التكوين و تحسين الأداء .

### المطلب الأول : عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة

إشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الخصائص الشخصية، حيث تضمن الإستبيان مجموعة من المتغيرات هي: الجنس، السن، المستوى التعل يمي، المستوى الوظيفي ، الأقدمية ،

### أولاً : وصف خصائص العينة حسب الجنس

يلخص الجدول التالي خصائص العينة استناداً إلى متغير الجنس:

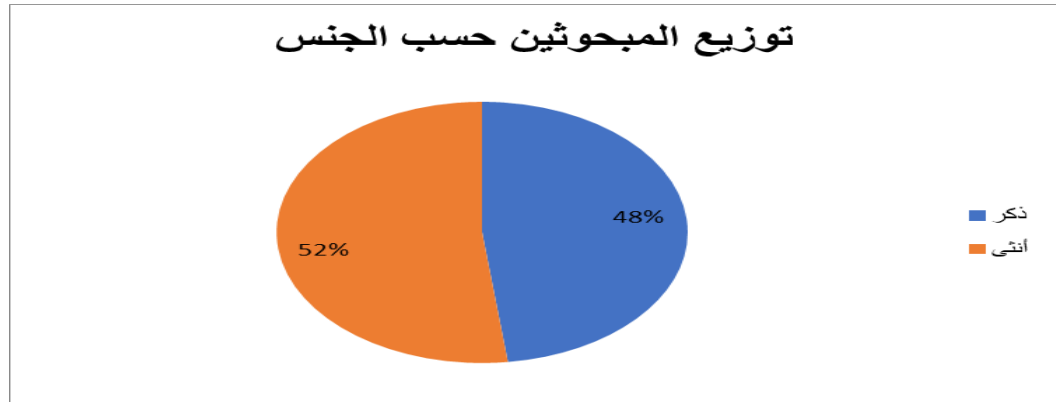
جدول 7 : متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
48%	24	ذكر
52%	26	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات SPSS

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

رسم توضيحي6: توزيع عينة الدراسة وفق الجنس



المصدر: مخرجات SPSS

حسب الجدول المبين أعلاه فان عينة الدراسة تتكون من 50 شخص أغلبهم من ذكور، من بين هؤلاء الأفراد، 24 منهم من الذكور، وهو ما يمثل 48% من العينة الكلية. بينما الأنثى تمثل 52%، أي 26 فردًا من العينة الكلية. هذا يعني أن النساء يمثلن نسبة أكبر قليلاً في العينة بالمقارنة مع الرجال. ولكن، الفرق ليس كبيراً، ويمكن اعتبار التوزيع متوازنًا نسبيًا بين الجنسين.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب السن

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير السن.

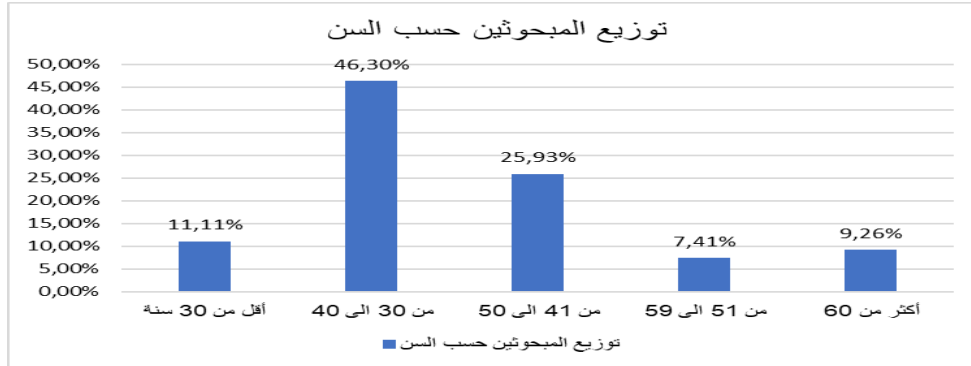
جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة	التكرار	توزيع أفراد العينة حسب السن
11,11%	6	أقل من 30 سنة
46,30%	25	من 30 الى 40
25,93%	14	من 41 الى 50
7,41%	4	من 51 الى 59
9,26%	5	أكثر من 60
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن :

رسم توضيحي 7 توزيع عينة الدراسة وفق السن



المصدر: مخرجات SPSS

حسب المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية العظمى من الأفراد في العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة حيث يبلغ مجموعهم 25 فردا أي ما يمثل 46,3 بالمائة، يليهم فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة و يبلغ مجموعهم 14 فردا أي ما يمثل 25,93 بالمائة، ثم الأفراد ذو الأعمار أقل من 30 سنة و يمثلون 6 أفراد أي بنسبة 11,11 بالمائة بعدهم فئة الأفراد التي تفوق أعمارهم 60 سنة حيث يبلغ عددهم 5 أفراد أي 9,26 بالمائة و أخيرا نجد الافراد بين 51 و 59 سنة ممثلين في 4 أفراد الباقين.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب الاقدمية

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير الاقدمية .

الجدول 13: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الاقدمية

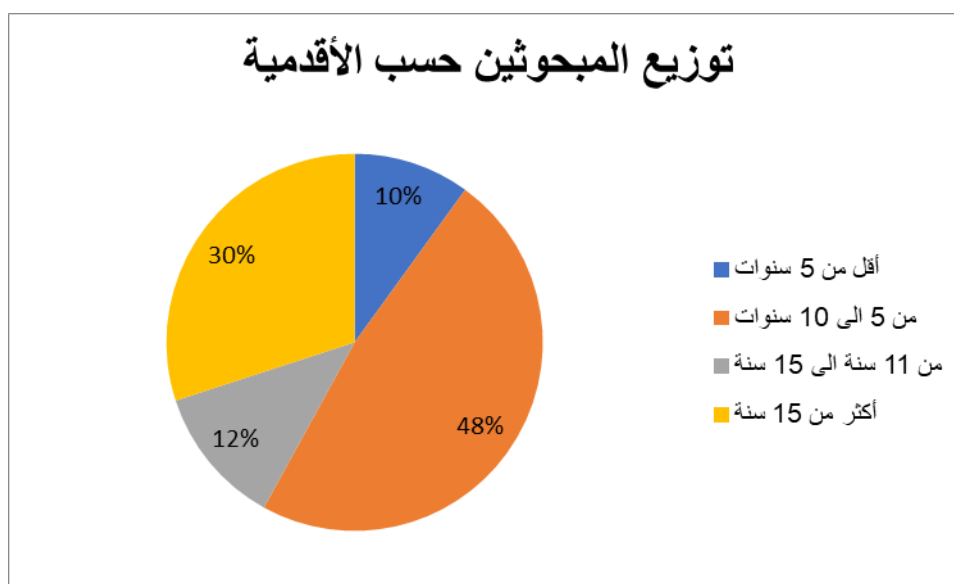
النسبة	التكرار	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية
10,00%	5	أقل من 5 سنوات

48,00%	24	من 5 الى 10 سنوات
12,00%	6	من 11 سنة الى 15 سنة
30,00%	15	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

رسم توضيحي 8: توزيع عينة الدراسة وفق الاقدمية



المصدر: مخرجات SPSS

الجدول المبين أعلاه يوضح تقسيم عينة الدراسة حسب الأقدمية، حيث نلاحظ ان الغالبية العظمى من الأفراد في العينة لديهم أقدمية تتراوح بين 5 و10 سنوات حيث يبلغ مجموعهم 24 فردا أي ما يمثل نسبة 48 بالمائة، 30% من المبحوثين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وهذا يمثل 15 أشخاص من إجمالي 50 فردا، 12% من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، وهذا يمثل 6 أفراد، 10% من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، وهذا يمثل 5 أشخاص.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

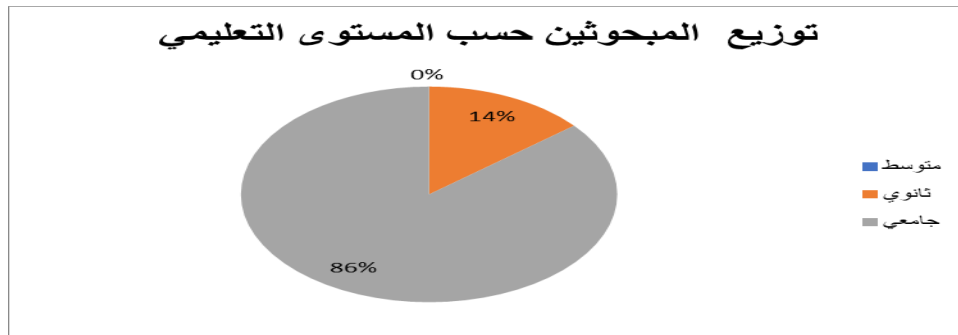
جدول 14: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
14%	7	ثانوي
86%	43	جامعي
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

رسم توضيحي 9: توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات EXCEL

حسب الجدول المبين أعلاه فان لغالبية العظمى من الأفراد في العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي ويمثلون

86% أي 43 فرد، ثم نجد 7 أفراد فقط مستواهم ثانوي و يمثلون 14% من أما الأفراد ذو المستوى متوسط

فلم نسجل أي واحد فيهم.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

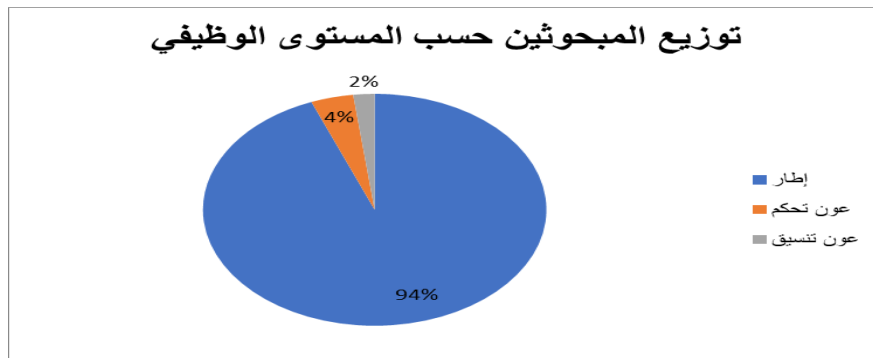
جدول 15: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي
94%	47	إطار
4%	2	عون تحكم
2%	1	عون تنسيق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

رسم توضيحي 10 : توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي



المصدر: مخرجات EXCEL

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى إطار حيث يبلغ مجموعهم 47 فردا أي ما يمثل 94% بالمائة من مجموع العينة ما أعوان التحكم فعددهم 2 فقط و يمثلون 4% بالمائة من مجموع العينة و في الأخير سجلنا عون تنسيق واحد فقط..

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاص بعملية التكوين

يتعلق عرض نتائج هذا المحور بعرض نتائج الإجابة عن الاسئلة الخاصة بهندسة البرامج التكوينية و نوعية المكونيين ايضا عملية التقييم والتي تشكل عناصر ومؤشرات المتغير المستقل، فما هي النتائج المسجلة بالنسبة لهذه المؤشرات وما تفسير كل منه

اولا : عرض نتائج المتعلقة بهندسة البرامج التكوينية

جدول 16: تحليل نتائج المحور الأول الفقرة الاولى الخاص بهندسة البرامج لتكوينية

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	2	1	6	25	16	4,04	0,95	80,80%	7,77	موافق	1
2	0	4	6	29	11	3,94	0,82	78,80%	8,12	موافق	2
3	3	1	4	30	12	3,94	0,98	78,80%	6,80	موافق	3
4	2	3	10	25	10	3,76	0,98	75,20%	5,48	موافق	4
5	4	4	10	19	13	3,66	1,19	73,20%	3,93	موافق	5

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحديد اتجاه العينة :

جدول 17: تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الاولى الخاص بهندسة البرامج لتكوينية

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 – 1	2,6 – 1,8	3,4 – 2,6	4,2 – 3,4	5 – 4,2

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

التحليل الكيفي:

السؤال رقم 1 : نرى بأن نسبة 80,8 % أجابوا بأنهم موافقون على أن البرنامج التكويني يصمم بعناية فائقة لضمان ملاءمته لاحتياجاتك الشخصية.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون الجلسات التكوينية نظمت بشكل تعاوني لتشجيع تبادل الأفكار والتفاعل.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون بأنه تم تصميم البرنامج بناءً على فهم دقيق لاحتياجات الموظفين .

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 75,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأنه استُخدمت طرق تصميم مبتكرة لجعل البرنامج تفاعلي ومفيد للجميع.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 73,2 % أجابوا بأنهم موافقون على أن مدة دورة البرنامج التكويني كافية.

اتجاه المحور الأول الفقرة الاولى

جدول 18: تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الاولى الخاص بهندسة البرامج لتكوينية

اتجاه البعد	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	77,36%	3,87	19,34

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الأول المتمثل في تصميم البرامج التكوينية على أن غالبية الأفراد موافقين على محتوى هذا المحور حيث يمثلون نسبة 77,36 % من المبحوثين.

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بتقييم عملية التكوين

جدول 19: تحليل نتائج المحور الأول الفقرة الثانية الخاص بتقييم عملية التكوين

رقم السؤال	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	1	3	8	21	17	4,00	0,97	80,00%	7,30	موافق	1
2	2	3	11	20	14	3,82	1,04	76,40%	5,56	موافق	4
3	2	6	8	14	20	3,88	1,19	77,60%	5,23	موافق	3
4	5	3	11	16	15	3,66	1,26	73,20%	3,72	موافق	6
5	3	3	12	20	12	3,70	1,09	74,00%	4,53	موافق	5
6	1	4	8	23	14	3,90	0,97	78,00%	6,53	موافق	2

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحديد اتجاه العينة

جدول 20: تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الثانية الخاص بعملية تقييم البرنامج التكويني

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

التحليل الكيفي:

السؤال رقم 1: نرى بأن نسبة 78 % أجابوا بأنهم موافقون بأن المؤسسة تقوم بتقييم البرنامج التكويني لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى فعاليته.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 76,4 % أجابوا بأنهم موافقون على أن نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني تسمح من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 77,6 % أجابوا بأنهم موافقون على أن الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين.

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 73,2 % أجابوا بأنهم موافقون بأنه يتم إجراء استبيان للمشاركين كجزء من عمليات التقييم لأخذ رأيهم بعين الاعتبار.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 74% أجابوا بأنهم موافقون بأنه تتم مراجعة وتحديث عمليات التقييم بانتظام

### اتجاه المحور الأول الفقرة الثانية

جدول 21: اتجاه المحور الثانية الفقرة الثانية تقييم البرامج النكوبية

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه البعد
22,96	5,13	76,53%	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الثاني المتمثل في تقييم عملية التكوين على أن أغلب المبحوثين 76,53 % كانوا موافقين على محتوى هذا المحو

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بنوعية المكونين

جدول 22: تحليل نتائج المحور الأول الفقرة الثالثة الخاص بنوعية المكونين

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	1	2	10	21	4,08	0,99	81,60%	7,74	موافق	1
2	1	4	8	14	3,90	0,97	78,00%	6,53	موافق	5
3	1	4	14	10	3,70	0,95	74,00%	5,19	موافق	6
4	0	3	10	12	3,92	0,83	78,40%	7,85	موافق	4
5	2	1	10	15	3,94	0,98	78,80%	6,80	موافق	3

2	موافق	10,10	80,40%	0,71	4,02	12	28	9	1	0	6
---	-------	-------	--------	------	------	----	----	---	---	---	---

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحديد اتجاه العينة

جدول 23: تحليل نتائج اتجاه العينة الفقرة الثالثة الخاص طبيعة المكونين

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 – 1	2,6 – 1,8	3,4 – 2,6	4,2 – 3,4	5 – 4,2

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

التحليل الكيفي:

السؤال رقم 1: نرى بأن نسبة 81,6 % أجابوا بأنهم موافقون على أن للمدربين خبرة كافية في مجال محتوى البرنامج التكويني.

السؤال رقم 6: نرى بأن نسبة 80,4 % أجابوا بأنهم موافقون على أن المدرب يشجع المتكويين على المشاركة في النقاشات وطرح الأسئلة.

السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 78,8 % أجابوا بأنهم موافقون على أن المكونين يستطيعون التواصل بشكل فعال مع المتدربين والإجابة على أسئلتهم.

السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 78,4 % أجابوا بأنهم موافقون على أن المكونين يتمتعون بالمهارات الشخصية اللازمة، مثل الصبر والاحترام والتعاطف.

السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 78% أجابوا بأنهم موافقون على أن المكونين يستطيعون إيصال محتوى البرنامج بطريقة واضحة ومفهومة.

السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 74 % أجابوا بأنهم موافقون على أن المدرب يظهر قدرة على ربط محتوى البرنامج بالتطبيقات العملية في مجال العمل.

اتجاه المحور الاول الفقرة الثالثة

جدول 24 : اتجاه المحور الاول الفقرة الثالثة نوعية المكونين

الاتجاه البعد	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط
موافق	78,53%	3,74	23,56

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الرابع المتمثل في نوعية المكونين أن أغلب المبحوثين 78,53 % كانوا موافقين على محتوى هذا المحور .

المطلب الثالث: عرض النتائج الخاصة بمحور الأداء

يأتي في الجدول الموالي عرض نتائج المحور الثاني والمتكون من بعد واحد يتمثل في سبع عبارات

جدول 25: تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بفقرة اداء العاملين

رقم السؤال	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T	اتجاه	رتبة
	تماما	تماما	تماما	تماما	تماما	Test	المعياري		Test	العينة	السؤال
1	0	3	10	26	11	3,90	0,81	78,00%	7,81	موافق	4
2	0	5	10	20	15	3,90	0,95	78,00%	6,68	موافق	5
3	1	4	6	23	16	3,98	0,98	79,60%	7,08	موافق	2
4	2	3	14	18	13	3,74	1,05	74,80%	5,00	موافق	7
5	2	0	13	21	14	3,90	0,95	78,00%	6,68	موافق	6
6	0	1	15	20	14	3,94	0,82	78,80%	8,12	موافق	3
7	1	1	11	21	16	4,00	0,90	80,00%	7,83	موافق	1

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحديد اتجاه العينة:

جدول 26: تحليل نتائج اتجاه العينة للمحور الثاني

اتجاه العينة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- التحليل الكيفي:

- السؤال رقم 1: نرى بأن نسبة 78% أجابوا بأنهم موافقون على دائما أن أداء الموظف يتحدد من طريقة التكيف مع التقنيات وإجراءات العمل الجديدة.
- السؤال رقم 2: نرى بأن نسبة 78% أجابوا بأنهم موافقون على أن تقديم فرص التكوين والتطوير يؤثر على استمرارية العاملين في المنظمة.
- السؤال رقم 3: نرى بأن نسبة 79,6% أجابوا بأنهم موافقون على أن التكوين المتواصل يعزز روح الفريق والتعاون بين العاملين.
- السؤال رقم 4: نرى بأن نسبة 74,8% أجابوا بأنهم محايدون فيما يخص زيادة في أداء العاملين بعد الانتهاء من البرامج التكوينية .
- السؤال رقم 5: نرى بأن نسبة 78% أجابوا بأنهم محايدون فيما يخص أن هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتلقيهم التدريب المستمر .
- السؤال رقم 6: نرى بأن نسبة 78,8% أجابوا بأنهم موافقون على أن العاملين يعتبرون التكوين الذي يحصلون عليه جزءا مهماً من تطوير مهاراتهم وأدائهم في العمل.
- السؤال رقم 7: نرى بأن نسبة 80% أجابوا بأنهم موافقون على أن العاملين الذين يشعرون بالدعم والتقدير من خلال التكوين يظهرون أداءً أفضلًا.

جدول 27 :اتجاه المحور الاول الفقرة الثالثة نوعية المكونين

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه البعد
27,36	3,94	78,17%	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من متوسط المحور الخامس المتمثل أداء العاملين على أن أغلب المبحوثين 78,17 % كانوا موافقين على محتوى هذا المحور .

اتجاه مجموع محاور التكوين بمكوناته

جدول 28:اتجاه المحور الثاني

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه البعد
65,86	10,53	82,33%	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من متوسط محاور التكوين بمكوناته على أن أغلب أفراد العينة موافقون عليها و يمثلون نسبة 82,33 %.

اتجاه مجموع المحاور

جدول 29 : اتجاه مجموع المحاور

المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	اتجاه البعد
93,22	13,31	77,68%	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من متوسط كل الاسئلة الممثلة لدراستنا أن أغلب أفراد العينة موافقون عليها ويمثلون نسبة 77,68 %.

## المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سنستخدم في اختبار فرضيات لدراستنا معامل الارتباط بيرسون وذلك لمعرفة إذا كان هناك علاقة ام لا بين متغيرات الدراسة .

## المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة والتعريف بنوع الاختبار ( معامل الارتباط بيرسون)

## تعريف نوع الإختبار بيرسون

هو اختبار لقياس درجة العالقة بين متغيرين بمعنى ان هذا الاختبار يعطينا قيمة تدلنا على وجود او عدم وجود ارتباط بين متغيرين، وعن نوع العالقة بين المتغيرين ان كانت طردية او عكسية او ال توجد عالقة، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين  $+1$  و  $-1$  حيث ان إشارة المعامل الموجبة تدل على وجود عالقة طردية وإشارة المعامل السالبة تدل على وجود عالقة عكسية وادا كان معامل الارت  $r=0$  فان المتغيرين غير مرتبطين .

من اجل تسهيل مهمة الباحثين في اختبار فرضياتهم بمعامل لإرتباط بيرسون بالبرنامج الحصائي

(SPSS)، نقوم باتباع الخطوات التالية عن طريق الذهاب الى خانة Analyse ثم تحديد خيار

(Corrélation) ومن القائمة الفرعية نضغط على (bivariées) بعدها نحدد على خيار pearson نقوم بتحديد ابعاد الإستبانة ووضعها في جزء variable وفي الأخير نضغط على (OK) ، لتظهر بعد ذلك جميع البيانات المطلوبة.

جدول 30 : نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة الميدانية بمعامل الارتباط بيرسون

الارتباط					
أداء العاملين	نوعية المكونين	تقييم عملية التكوين	تصميم البرامج التكوينية	معامل الارتباط بيرسون	أداء العاملين
1	,617**	,542**	,353*	Sig. (bilatérale)	
	0,000	0,000	0,012	N	
50	50	50	50		
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

1. تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة: توجد علاقة ارتباطية تصميم

البرامج التكوينية و تحسين أداء العاملين

تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين أداء العاملين وتصميم البرامج التكوينية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.353 مع مستوى دلالة إحصائية 0.012، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية معتبرة (أقل من 0.05). يعني ذلك أن هناك تأثيراً ملحوظاً لتصميم البرامج التكوينية على أداء العاملين، وإن لم يكن بالقوة نفسها مقارنة بنوعية المدربين وتقديم عملية التكوين. هذا يوضح أن تحسين تصميم البرامج التكوينية يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين، ولكن بفعالية أقل مقارنة بالعوامل الأخرى المذكورة. تشير نتائج تحليل الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين تصميم البرامج التكوينية وتحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية. يلعب تصميم البرامج التكوينية دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم المهنية. ترى عينة الدراسة أن بنك التنمية المحلية يوفر محتوى برنامج تكويني كافٍ يتماشى مع متطلبات العاملين في المؤسسة، مما يسمح بتحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها الأفراد، وهذا يؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة.

## 2. تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة: توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة المكونين و تحسين أداء العاملين

نلاحظ من النتائج أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين أداء العاملين ونوعية المكونين ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.617 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية (أقل من 0.05). يشير هذا إلى أنه كلما كانت نوعية المكونين أفضل، كلما تحسن أداء العاملين. يعكس هذا مدى أهمية الاستثمار في نوعية المدربين كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث أن تأثير جودة المدربين يظهر بوضوح على أداء العاملين.

فيما يتعلق بعينة الدراسة المأخوذة من بنك التنمية المحلية، يمكننا أن نقول إن هذه النتائج تعزز الحاجة إلى الاستثمار في اختيار وتطوير المكونين ذوي الكفاءة العالية والخبرة الواسعة. من خلال تحسين نوعية المكونين ، يمكن للبنك أن يضمن تحسين أداء العاملين بشكل كبير، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفعالية العمليات والخدمات المقدمة. تشير آراء أفراد العينة إلى أن العاملين يرون تأثيراً مباشراً لجودة المدربين على قدراتهم وأدائهم المهني، مما يعزز الرغبة في استمرار هذا النهج وتطويره بشكل مستمر. هذا يدعم التوصية بضرورة الاهتمام المستمر بتطوير مهارات المدربين لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة في بنك التنمية المحلية.

## 3. تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة: توجد علاقة ارتباطية بين عملية التقييم و تحسين أداء العاملين

من النتائج يمكننا أن نستنتج أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين أداء العاملين وتقييم عملية التكوين ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.542 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية (أقل من 0.05). هذا يعني أن تحسين تقييم عملية التكوين يؤدي إلى تحسين أداء العاملين. لذا، يجب على المنظمات التركيز على تطوير وتحسين عملية تقييم التكوين لجعلها أكثر فعالية في رفع أداء العاملين. فيما يتعلق بعينة الدراسة المأخوذة من بنك التنمية المحلية، يمكننا أن نقول إن هذه النتائج تعزز الحاجة إلى تبني نهج شامل ودقيق لتقييم عمليات التكوين . من خلال تحسين طرق التقييم، يمكن للبنك أن يحدد بفعالية

نقاط القوة والضعف في البرامج التكوينية ويعمل على تعزيزها باستمرار. أفراد عينة الدراسة يشيرون إلى أن تقييمًا دقيقًا ومنظمًا لعملية التدريب يساعد في توجيه العاملين بشكل أفضل ويعزز من تطور مهاراتهم وقدراتهم المهنية. هذا يبرز أهمية الاستثمار في نظام تقييم متكامل يضمن تحسين جودة التكوين ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للعاملين في بنك التنمية المحلية.

ثالثًا : اختبار صحة الفرضية الرئيسية

جدول 31 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية بمعامل الارتباط بيرسون

الارتباط			
V1234	V5		
,613**	1	معامل الارتباط بيرسون	تنمية أداء الموارد البشرية
0,000		Sig. (bilatérale)	
50	50	N	
1	,613**	معامل الارتباط بيرسون	التكوين بمكوناته
	0,000	Sig. (bilatérale)	
50	50	N	
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين التكوين بمكوناته وتنمية أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.613. القيمة الإحصائية (Sig.) بلغت 0.000، مما يشير إلى أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عالية (أقل من 0.05). بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية التي تفترض وجود علاقة إيجابية قوية بين التكوين بمكوناته وتنمية أداء الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية.

تشير هذه النتائج إلى أن التكوين الشامل والفعال يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين. يتضمن التكوين مكونات متعددة مثل التدريب، وتقييم الأداء، وتصميم البرامج التدريبية، واختيار المكونين ذوي الكفاءة. إن تأثير هذه المكونات على أداء الموارد البشرية يظهر بوضوح في العينة المأخوذة من بنك التنمية المحلية. العاملون في البنك يستفيدون من برامج تكوينية مصممة بعناية تلبي احتياجاتهم المهنية وتعزز من مهاراتهم ومعارفهم.

علاوة على ذلك، يحرص البنك على تنفيذ عمليات تقييم دقيقة لبرامج التدريب، مما يساعد على تحديد فعالية هذه البرامج ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة. هذه التقييمات تتيح للبنك إدخال التحسينات المستمرة على برامجه التدريبية، مما يؤدي إلى تنمية مستدامة في أداء الموارد البشرية.

بناءً على ردود فعل أفراد العينة، يمكن الاستنتاج أن العاملين يشعرون برضا كبير عن التكوين الذي يتلقونه، ويرون تأثيرًا ملموسًا لهذا التكوين على أدائهم المهني. يُظهر هذا أن بنك التنمية المحلية ينجح في توفير بيئة تدريبية متكاملة تساهم في تعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين، مما يعزز من مكانته كمؤسسة مالية رائدة.

إجمالاً، تدعم هذه النتائج أهمية الاستثمار المستمر في التكوين كاستراتيجية رئيسية لتحسين أداء الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية. إن التزام البنك بتوفير تدريب عالي الجودة وتقييم فعال يعكس مدى اهتمامه بتنمية موارده البشرية وتحقيق أفضل مستويات الأداء.

### المطلب الثاني : مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

ظهرت نتائج دراستنا أن البرامج التكوينية في بنك التنمية المحلية لها تأثير إيجابي وملموس على أداء العاملين، مما يدعم الفكرة القائلة بأن التكوين المستمر والمصمم بشكل جيد يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل والإنتاجية. تتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات أخرى، مثل البحث الذي أجرته (بوحديد, 2013) ، الذي وجد أيضًا علاقة إيجابية بين التكوين وأداء العاملين، مؤكدين على الدور الحيوي للتدريب في تعزيز الأداء التنظيمي.

وجدت في دراستنا أن المشاركين يقيمون البرامج التكوينية بشكل إيجابي، خاصة فيما يتعلق بالأساليب التدريبية المتقدمة والتفاعلية التي تساهم في رفع التحصيل المعرفي والمهاري. هذا يساهم في تلط الضوء على الحاجة

لتحسين عمليات التقييم لتكون أكثر دقة وفعالية في قياس تأثير التكوين . كما أشارت دراسة ( خيتم -الدايخ -  
بوثلجة 2016 )إلى وجود نقاط ضعف في التقييمات بعد التكوين ، مما يؤكد على أهمية تطوير أساليب  
التقييم لتعكس بشكل أدق مدى فعالية البرامج التكوينية

أشارت في دراستها إلى أن البرامج التدريبية في بنك التنمية المحلية تقوم بتغطية احتياجات الموظفين بشكل  
جيد، ولكن يوجد مجال لتحسين طرق التقييم وجعلها أكثر تفاعلية وتعاونية. تتناغم هذه النتائج مع ما أكده  
(بودوح، 2013) في دراسته، التي أشارت إلى ضرورة توفير برامج تكوينية تلبي الاحتياجات المتغيرة للموظفين  
والمؤسسات في بيئة العمل الحديثة. هذا يعكس أهمية تطوير برامج التدريب بما يتوافق مع المتغيرات السريعة  
في بيئة العمل العالمية.

تحسين تصميم البرامج التكوينية : يجب أن تكون البرامج مصممة بشكل يلبي احتياجات العاملين ويعزز من  
كفاءتهم المهنية و هذا ما اكده (رجم ؛ بن عياد ؛ منصورى 2019)

## خلاصة الفصل الثالث

في الفصل الثالث ، قمنا بتحليل ومناقشة البيانات لتقييم تأثير التكوين على تحسين أداء العاملين في مؤسسة بنك التنمية المحلية مستخدمة في ذلك أساليب إحصائية متقدمة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ملموسة تلبي احتياجات العاملين وبين تحسين الكفاءة الوظيفية، حيث تساهم البرامج التفاعلية في تعزيز المستويات المعرفية والمهارات للمتعلمين، وبمقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، تؤكد الدراسة الحالية على أهمية الاستمرارية في تطوير وتحديث البرامج التكوينية لضمان تحقيق أهدافها، مما يستدعي الإهتمام بتنوع أساليب التكوين وتحفيز المشاركين لتعزيز الفعالية التدريبية وتحسين الأداء العام

الخاتمة

## الخاتمة

تعد هذه الدراسة حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية خطوة مهمة لفهم العلاقة بين التكوين الفعال وأداء العاملين. أظهرت النتائج أن للبرامج التكوينية تأثيرًا إيجابيًا وملموماً على كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الفرضيات الرئيسية والفرعية هي: الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين تصميم البرامج التكوينية وتحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية. نظرًا لأن معامل الارتباط بيرسون بين تصميم البرامج التكوينية وأداء العاملين هو 0.353، فإن هناك ارتباطًا إيجابيًا ضعيفًا بينهما. القيمة البيولوجية (Sig.) هي 0.012، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد (مثلاً 0.05). هذا يشير إلى أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين عملية تقييم البرنامج التكويني وتحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية. معامل الارتباط بيرسون بين تقييم عملية التدريب وأداء العاملين هو 0.542، وهو ارتباط إيجابي متوسط. القيمة البيولوجية (Sig.) هي 0.000، مما يشير إلى أن هذا الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة المكونين القائمين بعملية التكوين التكويني وتحسين أداء العاملين في بنك التنمية المحلية. معامل الارتباط بيرسون بين نوعية المدربين وأداء العاملين هو 0.617، وهو ارتباط إيجابي قوي. القيمة البيولوجية (Sig.) هي 0.000، مما يشير إلى أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية.

التأكد من الفرضية الرئيسية: معامل الارتباط بيرسون بين التكوين بمكوناته وتنمية أداء الموارد البشرية هو 0.613، وهو ارتباط إيجابي قوي. القيمة البيولوجية (Sig.) هي 0.000، مما يشير إلى أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية. يبدو أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التكوين بمكوناته وتنمية أداء الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية.

استنادًا إلى نتائج دراستي ومقارنتها بالدراسات السابقة، أقدم بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية البرامج التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي في المستقبل.

## التوصيات

تحليل احتياجات التكوين: يجب أن يتم تحليل احتياجات التكوين بشكل دقيق وشامل قبل تصميم

أو تنفيذ أي برنامج تكويني . يشمل ذلك تقييم مهارات الموظفين الحالية والمهارات المطلوبة لتحسين الأداء .

تخصيص البرامج التكوينية : ينبغي تصميم البرامج بشكل يتناسب مع احتياجات المتدربين وطبيعة الوظيفة . يمكن تخصيص المحتوى والمدة وطرق التدريب وفقاً لذلك .

استخدام تقنيات التعلم الحديثة: يجب الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الوسائط التفاعلية، والواقع الافتراضي، والتعلم الآلي لجعل عملية التدريب أكثر فاعلية وجذباً .

تشجيع التعلم المستمر: يجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في دورات التكوين وورش العمل والندوات وغيرها من الفعاليات التعليمية .

تقييم الأداء وتقديم الملاحظات: ينبغي تقديم ردود فعل بناءة ومحفزة للمتدربين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية، وكذلك تقييم أدائهم وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها .

تطوير مهارات القيادة: يجب توفير برامج تكوينية مخصصة لتطوير مهارات القيادة والإدارة، حيث تلعب هذه المهارات دوراً مهماً في تحسين أداء الفرق وتحفيز الموظفين .

تقديم الدعم والمتابعة: يجب تقديم الدعم والمتابعة المستمرة للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، سواء عن طريق جلسات المرافقة أو الملاحظات الدورية أو الدروس الخاصة .

تقديم حوافز ومكافآت: يمكن استخدام الحوافز والمكافآت كأدوات لتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في برامج التكوين وتحقيق الأهداف المحددة .

هذه التوصيات تمثل نهجاً شاملاً لتحسين برامج التكوين وتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات .

تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق للتحديات والفرص في مجال تطوير الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية . ومن خلال التركيز على دور التكوين في تعزيز الأداء الوظيفي، تقدم الدراسة للمؤسسة إرشادات قيمة حول كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية واستغلال القدرات البشرية بأقصى قدر ممكن . هذا بدوره

يمكن أن يسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح في بيئة العمل المتطورة والمتغيرة باستمرار.

### آفاق الدراسة :

توسيع نطاق التكوين: إجراء دراسات مماثلة في أقسام أخرى من بنك التنمية المحلية أو في شركات أخرى ضمن نفس القطاع لمعرفة ما إذا كانت النتائج تتكرر أو تختلف.

تحليل أعمق لعوامل التكوين: التركيز على أنواع محددة من برامج التكوين لمعرفة أيها أكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي.

تقييم تأثير التكنولوجيا: دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التكوين، مثل التعلم الافتراضي والمحاكاة، على تحسين الأداء.

تحليل العوامل النفسية والاجتماعية: دراسة تأثير العوامل النفسية والاجتماعية مثل التحفيز، الروح المعنوية، وبيئة العمل على فعالية برامج التكوين.

مراجعة دور الإدارة والسياسات: بحث دور الإدارة والسياسات التنظيمية في دعم أو عرقلة فعالية برامج التكوين.

استدامة وفعالية التكوين على المدى الطويل: تقييم تأثير برامج التكوين على المدى الطويل على الأداء الوظيفي والنمو المهني للموظفين.

تأثير التكوين على الابتكار والإبداع: تحليل كيفية تأثير التكوين على تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين.

تطوير نموذج شامل لتقييم التكوين: بناء نموذج شامل ومتكامل لتقييم فعالية برامج التكوين يشمل العوامل الكمية والنوعية.

في نهاية المطاف، تؤكد هذه الدراسة على الأهمية القصوى للتكوين كعنصر أساسي لتعزيز أداء العاملين وتحقيق التميز الوظيفي في بنك التنمية المحلية ، خاصة في قسم الموارد البشرية . النتائج المحققة تدعم بقوة الفكرة القائلة بأن البرامج التكوينية المدروسة والتقييم المستمر لهذه البرامج ليست فقط تحسن الأداء الفردي للعاملين، بل تسهم أيضاً في رفع مستويات الكفاءة العامة للشركة. من خلال تطبيق التوصيات المقترحة، يمكن لبنك التنمية المحلية أن يواصل مسيرته نحو الابتكار والتطور،. تعتبر هذه الدراسة خطوة نحو فهم أعمق للتحديات والفرص داخل بيئة العمل الصناعية، وتقدم رؤى قيمة للمستقبل في مجال تطوير الموارد البشرية وإدارتها.

## قائمة المراجع :

### ❖ قائمة المراجع باللغة العربية

#### ➤ الكتب :

1. أمين الساعاتي 1998 ، إدارة الموارد البشرية ، التدريب من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ،
2. أحمد ماهر 2001، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر
3. أحمد ماهر 2004، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر،
4. السيد عليوة، 2001 تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك لطباعة ونشر وتوزيع، مصر .
5. السيد عليوة 2001، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر،
6. الطعاني ح. (2013). التدريب الداري وفق رؤسة تطويرية .Vol(الطبعة الاولى). (دار وائل للنشر.
7. بن برطال ع. (2010). التدريب والتغيير داخل المنظمة .Vol(الطبعة الاولى .الأغواط، الجزائر)
8. تابث ز. (2001). كيفية تقييم اداء الشركات العاملين .القاهرة، القاهرة :دارفباء للطباعة والنشر والتوزيع
9. تيسير الشريعة عطا الله (2014) ادارة العملية التدريبية (الإصدار الطبعة الأولى عمان): دار حامد للنشر والتوزيع.
10. تابث (2001). كيفية تقييم اداء الشركات العاملين .القاهرة، القاهرة :دارفباء للطباعة
11. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر
12. حنا نصر الله، 2002، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، .
13. كامل بربير 1997 ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت
14. صلاح عبد الباقي 2004، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الاسكندرية، مصر،
15. صلاح الدين عبد الباقي 2001، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر،

16. صلاح شنواني 1999 ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،
17. راوية حسن 2003، ، ادارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الاسكندرية.
18. زهير ثابت 2001، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، .
19. مهدي حسن زويلف 2003، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، .
20. مهدي حسن زويلف. 1998، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، .
21. مهدي حسن زويلف 2001 إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، الاردن
22. مهدي حسن زويلف 1995، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، (مدخل كمي)، دار حنين، عمان- الأردن، .
23. محمد جمال برعي 1973، التدريب و التنمية، القاهرة، عالم الكتب، .
24. مشعل مسعود القاضي 1998، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر،
25. نادر أحمد أبو شيخة، 2001 إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
26. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 1999 إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن،
27. سعاد نايف برنوطي 2001 . ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
29. علي سلمى، 1985 إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.
30. فايز الزعبي 1991 الرقابة الإدارية في منشآت الاعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات) دار الهلال، عمان، الاردن.
31. راوية حسن 2002 ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية.
- 32.

33. كامل بربر 1997، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،
34. علي محمد ربابعة 2003 ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن،
35. عمر وصفي عقيلي 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، .
36. وائل محمد صبحي إدريس 2009.، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
37. نجم عبدالله العزاوي 2010، عبدالله حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن،
38. مصطفى محمود أبو بكر 2008 ، الموارد البشرية ،دار الجامعة للنشر و التوزيع ، مصر .
39. نعيم إبراهيم الظاهر 2009: الادارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، الطبعة الأولى ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن ،
40. فايز الزعبي 1991 الرقابة الإدارية في منشآت الاعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات) دار الهلال، عمان، الاردن
41. فيصل حسونة، 2008 ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
42. أسامة محمد جرادات 2001 ، و عقلة محمد المبيضين، التّدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، .
43. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم . 2009، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن ، ط، 3 .
44. - مصطفى نجيب شاويش. 2004 ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط، 3 دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

❖ قائمة المراجع باللغة الاجنبية

- .1 Anchored Rating Scales ( BARS), Journal of Applied Psychology, Vol. 66, No
- .2 .Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , paris, E73 , p88.
- .3 Christian Batala, la gestion des R,H dans le secteur Public ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 paris .
- .4 Jean Maire de Ketteler, Guide de formateurs , ( Bruxelles, de Boeck
- .5 David Cameron., Performance Appraisal & Review, Management Decision, 1981, Vol. 19, No
- .6 –John. B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial
- .7 –Relation: A Managerial Approach, 3rded, Macmillan Publishing Company, Inc, N.Y, 1977.
- .8 –H. John Bernardin and Patrice, Cain Smith., A Clarification of Some Issues Regarding The Development and Use of Behaviorally

### ❖ المذكرات و الاطروحات

1. دكتوراه علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013
2. دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016/2017

3. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تحت عنوان : دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف 2018

4. - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،

### ❖ المجالات و الدوريات:

1) العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظلالتنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصاديةالتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11 /10 نوفمبر 2

2) أحمد بن حماد الحمود، " تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، الادارة العامة (الرياض)، مجلد، 34، عدد 2، 1994)

3) هلسة م. (30 06 2020). أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس،

4) (دراسة تطبيقية على بلديات شرقي القدس .مجلة الصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية , (01) ., 58-35

5) نورة حاج علي، عبد القدار دايع، و الحسين بوتلجة (2016-06-29)التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين. مجلة التنظيم والعمل، (05)02 الصفحات 18-33

# قائمة الملاحق

**الملحق رقم : 01**

**الإستبيان**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القطب الجامعي بالقليلة (تيزارة)



قسم : علوم المنظمات

تخصص : مناجمت المنظمات

بطاقة استبيان

اشراف :الدكتور ملود سيد علي

الطالبتان :

عثماني سارة

فليو مروة

استبيان

سيدي الكريم، سيديتي الكريمة

نحن طالباتان في المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ، نقوم بإجراء دراسة الحالة بنك التنمية المحلية كجزء من بحثنا لنيل شهادة الماستر في مجال إدارة الأعمال. تهدف الدراسة إلى فهم أفضل لتأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في بنك التنمية المحلية. يرجى تعبئة الاستبيان المرفق، والذي سيستغرق حوالي 10 دقائق من وقتكم. تحتفظ جميع الردود بسرية تامة وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث. شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتم في إكمال هذه الدراسة، التي ستساهم في فهم أفضل للتدريب والتطوير في مؤسستكم وسيساعد في تطوير سياسات التدريب والتطوير في المستقبل.

الطالبتان: عثمانى سارة - فليو مروة

تتم الإجابة على جميع الأسئلة بوضع إشارة (X) أمام الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- السن

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 51 إلى 60 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 60 سنة

3- الأقدمية

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

16 سنة فأكثر

من 11 إلى 15 سنة

4- المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

متوسط

5- المستوى الوظيفي

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

## الجزء الثاني

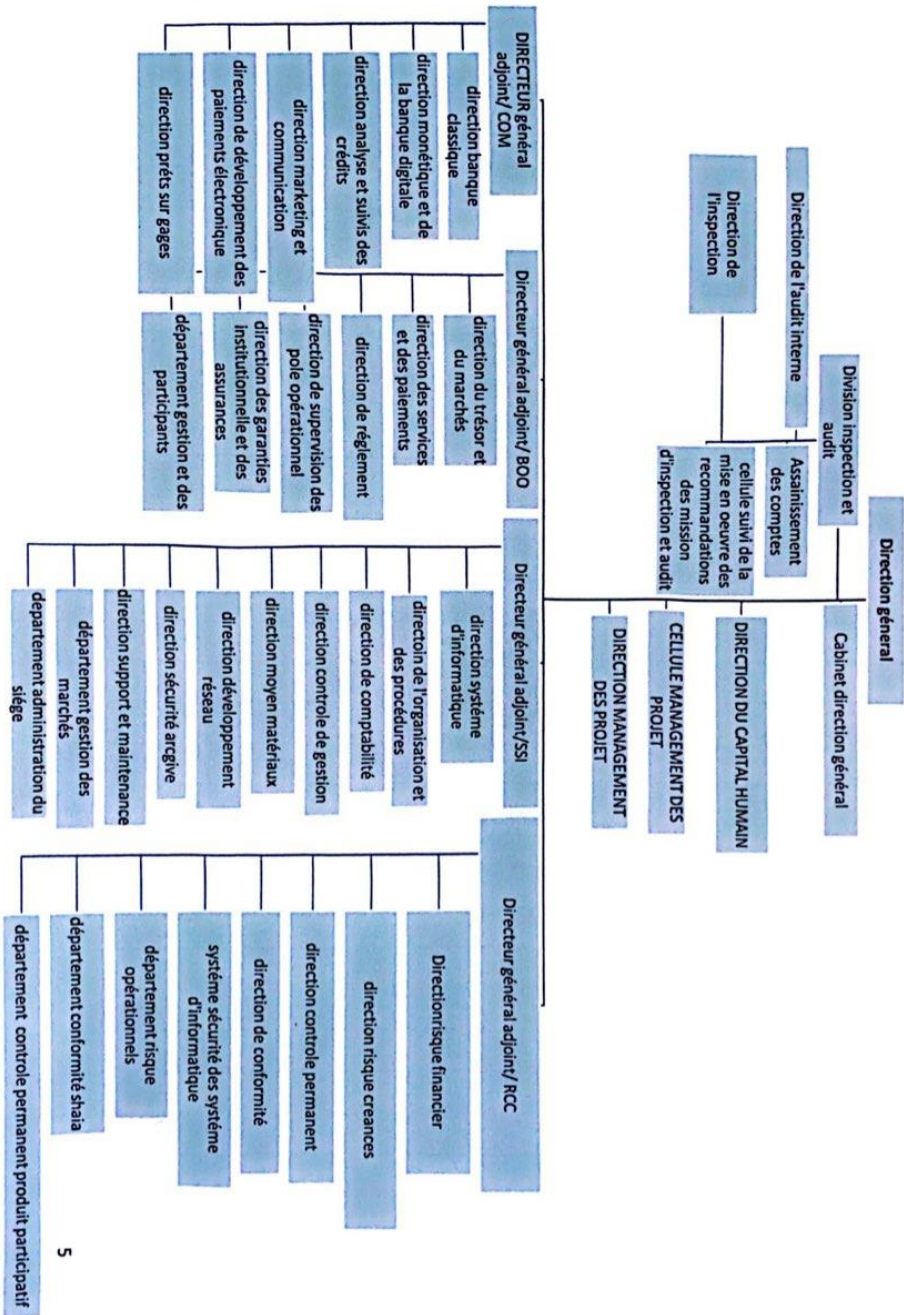
الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
اولا : تصميم (هندسة) البرامج التدريبية						
01	يُصمم البرنامج التدريبي بعناية فائقة لضمان ملاءمته لاحتياجاتك الشخصية.					
02	نُظمت الجلسات التدريبية بشكل تعاوني لتشجيع تبادل الأفكار والتفاعل					
03	تم تصميم البرنامج بناء على فهم دقيق لاحتياجات الموظفين					
04	استُخدمت طرق تصميم مبتكرة لجعل البرنامج تفاعلي ومفيد للجميع					
05	مدة دورة البرنامج التكويني كافية					
ثانيا : تقييم عملية التدريب						

					ساهم البرنامج التدريبي في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير المعارف والمهارات	01
					تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من معالجة نقاط الضعف	02
					تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين	03
					يتم إجراء استبيان للمشاركين كجزء من عمليات التقييم لأخذ رأيهم بعين الاعتبار	04
					تتم مراجعة وتحديث عمليات التقييم بانتظام لمواكبة التغييرات والتحديثات	05
					تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى فعاليته	06
<b>ثالثا :نوعية المدربين</b>						
					للمدربين خبرة كافية في مجال محتوى البرنامج التكويني	01
					يستطيع المدربون إيصال محتوى البرنامج بطريقة واضحة ومفهومة	02
					يظهر المدرب قدرة على ربط محتوى البرنامج بالتطبيقات العملية في مجال العمل	03

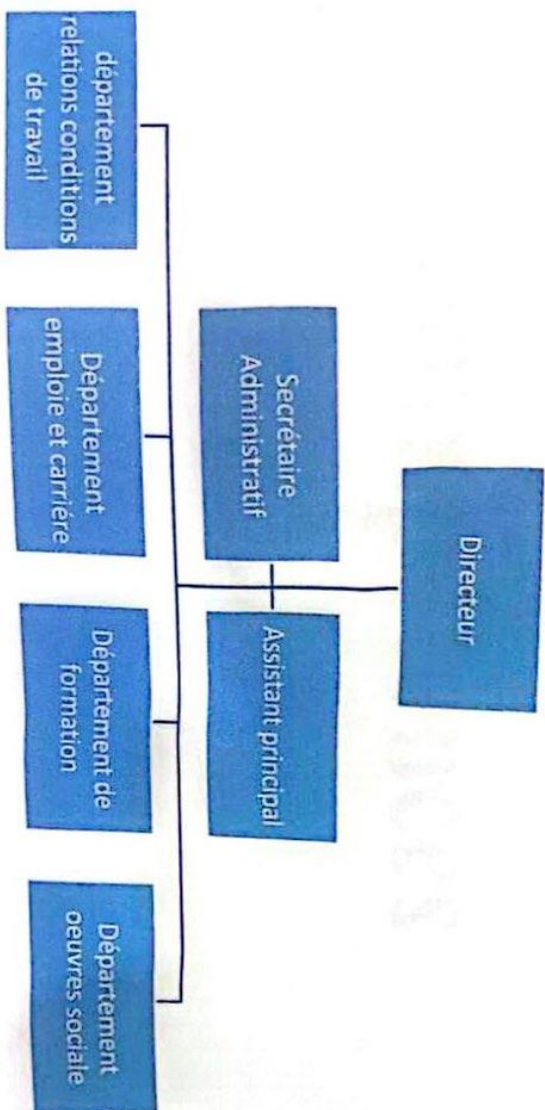
					يتمتع المدربون بالمهارات الشخصية اللازمة، مثل الصبر والاحترام والتعاطف	04
					يُشجع المدرب المتدربين على المشاركة في المنقاشات وطرح الأسئلة	05
					يستطيع المدربون التواصل بشكل فعال مع المتدربين والاجابة على اسئلتهم	06
					<b>رابعاً : اداء العاملين</b>	
					يتحدد أداء الموظف من طريقة التكيف مع التقنيات وإجراءات العمل الجديدة	01
					هل يؤثر تقديم فرص التدريب والتطوير على استمرارية العاملين في المنظمة	02
					هل التدريب المتواصل يعزز روح الفريق والتعاون بين العاملين؟	03
					هل تلاحظ زيادة في أداء العاملين بعد الانتهاء من البرامج التدريبية	04
					هل ترون أن هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتلقيهم التدريب المستمر	05
					هل يعتبر العاملون التدريب الذي يحصلون عليه جزءاً مهماً من تطوير مهاراتهم وأدائهم في العمل	06
					هل العاملين الذين يشعرون بالدعم والتقدير من خلال التدريب يظهرون أداءً أفضل	07

**الملحق رقم 02 :**

**وثائق المؤسسة**



## 2. Organigramme de direction du capital humain :





**BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**Direction du Capital Humain**  
**Département Formation**

**Grille d'évaluation à chaud de la formation**  
**(à renseigner par le participant)**

Intitulé de la formation : .....

Organisme de formation : .....Enseignant : .....

Lieu de formation : .....

Période du : ...../...../..... Au ...../...../..... Groupe : .....

Votre âge : .....Votre expérience : .....

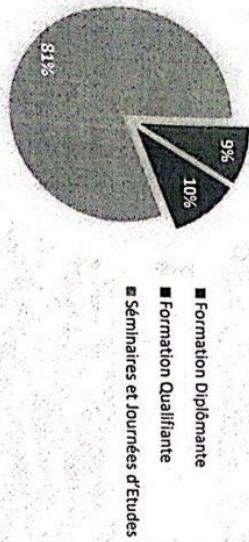
Critères d'évaluation	insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
<b>Objectifs et contenu</b>				
les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations				
Les objectifs de cette formation ont été atteints				
Les points les plus intéressants abordés dans ce séminaire: ..... ..... ..... .....				
Les points les moins intéressants: ..... ..... ..... .....				
<b>Méthodologie et matériel pédagogique</b>				
Les techniques d'enseignement utilisées ont favorisé une bonne assimilation				
La durée de la formation est suffisante				
Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage				
Les exercices et les activités proposées étaient pertinents à la formation				



➤ **Objectifs par Type de Formation :**

Type de Formation	Nombre Formations prévus	Nombre Effectif à former
Formation Diplômante	11	110
Formation Qualifiante	13	462
Séminaires et Journées d'Etudes	101	1869
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>2441</b>

**Objectif formations prévus par type de formation**



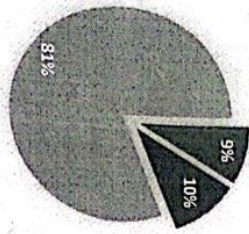
**Objectif effectif à former par type de formation**



➤ **Objectifs par Type de Formation :**

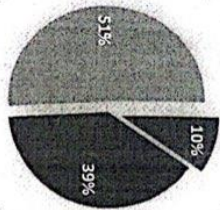
Type de Formation	Nombre Formations prévus	Nombre Effectif à former
Formation Diplômante	11	110
Formation Qualifiante	13	462
Séminaires et Journées d'Etudes	101	1869
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>2441</b>

**Objectif formations prévus par type de formation**



- Formation Diplômante
- Formation Qualifiante
- Séminaires et Journées d'Etudes

**Objectif effectif à former par type de formation**



- Formation Diplômante
- Formation Qualifiante
- Séminaires et Journées d'Etudes

**PLAN DE FORMATION 2024**

Intitulé des Actions de Formation	Population Ciblée	Effectif à Former	Modalités d'Organisation	Durée	Période Prévisionnelle	Observation	Budget Prévisionnel
<b>A - Formations Diplômantes</b>							
<b>1) - Banque</b>							
<b>Parrainage Externe</b>							
Master Monnaie et Banque	Universitaires (parrainés) sous contrat de formation	1 + 1	Externe ESB	Externe ESB	annuel		
Licence Banque et Finance	Bacheliers (parrainés) sous contrat de formation	4 + 4 + 3 + 4	Externe ESB	3 ans	annuel		
Parrainage IFID-Tunis : Post. Maîtrise, Spécialisé en Banque	Universitaires (parrainés) sous contrat de formation	1+1+2	Externe IFID/Tunis	02 ans	annuel		
<b>Parrainage Interne</b>							
DES / ITB	Cadres de la banque	3 + 11 (14)	Externe IFB/ESB France	02 ans	annuel		
Master Professionnel en Gestion Financière de la Banque	Cadres de la Banque	3	Externe IAHEF	18 mois, en alterné/ stage "projet" de fin d'études	2022/2024		

**PLAN DE FORMATION 2024**

Intitulé des Actions de Formation	Population Ciblée	Effectif à Former	Modalités d'Organisation	Durée	Période Prévisionnelle	Observation	Budget Prévisionnel
<b>A - Formations Diplômantes</b>							
<b>1) - Banque</b>							
<b>Parrainage Externe</b>							
Master Monnaie et Banque	Universitaires (parrainés) sous contrat de formation	1 + 1	Externe ESB	Externe ESB	annuel		
Licence Banque et Finance	Bacheliers (parrainés) sous contrat de formation	4 + 4 + 3 + 4	Externe ESB	3 ans	annuel		
Parrainage IFID-Tunis : Post, Maîtrise, Spécialisé en Banque	Universitaires (parrainés) sous contrat de formation	1+1+2	Externe IFID/Tunis	02 ans	annuel		
<b>Parrainage Interne</b>							
DES / ITB	Cadres de la banque	3 + 11 (14)	Externe IFB/ESB France	02 ans	annuel		
Master Professionnel en Gestion Financière de la Banque	Cadres de la Banque	3	Externe IAHEF	18 mois, en alterné/ stage "projet" de fin d'études	2022/2024		

**Organisés en externe (à la carte) :**

Quinze (15) actions de formation prévues à réaliser en intra, sont programmées pour l'exercice 2024, dont le nombre estimatif de l'effectif à former est de Quatre Cent Soixante Onze (471).

Les thèmes de ces formations tournent autour des lignes métiers de la banque et les activités sensibles.

**Séminaires et Journées d'Etudes en Intra-entreprise (à la carte)**

Intitulé des Actions de Formation	Population Ciblée	Effectif à Former	Modalités d'Organisation	Durée
Bancassurance	Collaborateurs du réseau d'exploitation et DGIA	100	Externe en Intra	03 jours
La Comptabilité Bancaire (Cadre réglementaire, Contrôle Interne Comptable)	Cadre de la DCC, DR, Audit et Inspection, contrôleurs des structures concernées	20	Externe en Intra	03 à 04 jours
Analyse et Gestion de la Cartographie des Risques	Cadre de la DRO, DRF, DCP, DCF	12	Externe en Intra	03 à 05 jours
Maîtrise de la Finance Islamique	Directeurs d'Agences et Commerciaux	50	Externe en Intra	03 à 05 jours
Moyens de Paiement à l'International	Cadre de la DCI et Collaborateurs du réseau commercial chargés du comex	25	Externe en Intra	03 à 05 jours
Les Contrats de service à l'International	Cadre de la DCI et Collaborateurs du réseau commercial chargés du comex	25	Externe en Intra	02 jours
Mise en Jeu des Garanties	Collaborateurs de la DJC, DRC, Chef de DRCR	25	Externe en Intra	05 à 08 jours
Marketing Bancaire	DMC et Directeurs d'Agences	20	Externe en Intra	03 à 04 jours
L'Art de Vendre les Produits Bancaires	Managers et Assistants Commerciaux Elite	30	Externe en Intra	06 jours
Management de Projets	Collaborateurs de la DDR, CMP, DMM, DMP, DMBD, DSI et DSSI	20	Externe en Intra	05 jours

<b>Formation Pédagogique des Formateurs</b>	Cadres potentiels de la Banque	20	Externe en Intra	10 jours
<b>Administrateurs et Gestion des Consoles d'administrations</b>	Cadres Supérieurs et Dirigeants de la Banque membres des CAS	20	Externe en Intra /IFB	09 jours
<b>Recouvrement des créances</b>	DRE (juristes)	30	IAHEF//FB	05 Jours
<b>Formation Leadership stratégique</b>	Top Management	05	IAHEF//FID	12 jours
<b>Formation sur les Garanties Institutionnelles</b>	Collaborateurs DRES	30	Externe /Intra	02 jours
<b>Formation Process Com</b>	Chefs de département Central	30	Externe /Intra	05 jours

**Organisés en externe (inter-entreprises) :**

Plusieurs thématiques prévues à réaliser en inter-entreprises sont inscrites dans le présent plan, dans l'intérêt d'encourager les échanges entre notre personnel, et celui des autres Banques et des entreprises financières et commerciales, tout en respectant nos objectifs en matière de formation et du développement personnel.

Les thématiques en sujet, pivotent sur les différentes filières du domaine Bancaire ; le commercial, la monétique, le commerce international, audit et contrôle, le management, le capital humain, l'informatique et les systèmes d'information.

**Formations à l'étranger :**

La formation à l'étranger représente les congrès et les forums organisés par l'UBM, UBA et les Banques internationales, dont la durée de ces journées d'étude est inférieure ou égale à Sept jours.

**D/ Apprentissage et stages pratiques :**

Concernant la partie formation par apprentissage, notre Banque favorise les contrats d'apprentissage au sein de nos structures et réserve un budget de 15 000 000.00 DA dont le nombre estimatif des apprentis à prendre en charge et de 200 apprentis, le budget en question couvrira les présalaires à verser aux apprentis et les primes d'encadrement destinés aux maîtres d'apprentissage.

Les contrats d'apprentissage vont absorber le déficit en personnel enregistré au niveau des structures centrales et pôles pour quelques postes de maîtrise et secrétariat.

**B/ Les Formations Qualifiantes :**

Treize (13) formations qualifiantes de moyenne durées spécialisées dans les métiers : Banque, contrôle, Management et Finance (07 en intra et 06 en inter-entreprise) sont prévues pour l'exercice 2024, dont le nombre estimatif de l'effectif à former est de Trois Cent Quatre Vingt Trois (383) participants.

Ce modèle de formations, permet à la Banque de qualifier son personnel dans les métiers exercés dans les différents compartiments du domaine bancaire et financier, et d'assurer une bonne maîtrise de l'activités des structures de la Banque.

<b>Formations Qualifiantes</b>				
<b>Intitulé des Actions de Formation</b>	<b>Population Ciblée</b>	<b>Effectif à Former</b>	<b>Modalités d'Organisation</b>	<b>Durée</b>
<b>Formation d'Intégration Professionnelle des Nouvelles Recrues</b>	Nouvelles recrues	60	Externe et Interne	25 Jours
<b>Formation Responsable d'Agence Bancaire</b>	Directeurs d'Agences et Adjointes	50	Externe en Intra /IFB- IAHEF	40 jours
<b>Formation Futurs Directeurs d'Agences</b>	Managers Commerciaux	40	Externe en Intra/IFB- IAHEF	40 Jours
<b>Certificat de Conseiller Commercial de Banque (CCCB)</b>	Assistants et Managers Commerciaux des agences, dédiés au poste de chargés de clientèle	40	Externe en Intra IFB/	15 jours (03 regroupements, à raison de 05 jours/semaine)
<b>Certificat Professionnel Conseiller PME (CPME)</b>	Managers Commerciaux, Cadres de la DASC et DFI	25	Externe en Intra IFB/	14 jours (12 modules e-learning interactifs sont à suivre avant les journées en présentiel)

