

مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير استراتيجي

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي مستغانم BEA

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

- مقرراد عبد الله

مقدمة من طرف:

- خلوفي فريد
- عبد الله عبد الرحمن

لجنة المناقشة :

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	استاذ التعليم العالي	بشني يوسف	رئيسا
جامعة مستغانم	استاذ محاضر ب	مقراد عبد الله	مشرفا ومقررا
جامعة مستغانم	أستاذة باحث	بن ناصر سيداحمد	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، حمدًا طيبًا مباركًا فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد. شكرًا لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة ، وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف الدكتور

/مقراد عبد الله على جهده ومتابعته التي لولاها لما تمكنت من إنجاز هذا البحث على هذا الوجه ، فجزاه الله خير الجزاء.

الاهداء

اهدي عملي هذا الى أعز الناس على قلبي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الفهرس
	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
ا	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	تمهيد
ب	أولا: إشكالية الدراسة
ت	ثانيا : فرضيات الدراسة
	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
ث	رابعا : أهمية الدراسة
	خامسا : أهداف الدراسة
ج	سادسا : تحديد المفاهيم
	سابعا : الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التكوين
2	المطلب الأول: خصائص وأهمية التكوين
5	المطلب الثاني: أهداف التكوين
8	المطلب الثالث: مبادئ التكوين
8	المبحث الثاني: مسؤولية، إجراءات، أنواع وأساليب التكوين
9	المطلب الأول: مسؤولية وإجراءات التكوين
10	المطلب الثاني: أنواع التكوين
15	المطلب الثالث: أساليب التكوين
18	المبحث الثالث: مراحل (خطوات) التكوين ومشكلاته
18	المطلب الأول: مراحل (خطوات) التكوين
22	المطلب الثاني: مشكلات التكوين

23	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الأداء
27	المطلب الأول: عناصر ومحددات الأداء.
28	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
31	المبحث الثاني: ماهي تقييم أداء العاملين
34	المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء
36	المطلب الثاني: معايير التقييم والطرق المستخدمة
40	المطلب الثالث: الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته
48	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين
48	المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء
50	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء
51	المطلب الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
52	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني
53	تمهيد
54	المبحث الأول: مفاهيم عامه حول البنك الجزائري الخارجي
54	المطلب الأول: لمحة تاريخيه
55	المطلب الثاني: تعريف البنك الجزائري الخارجي
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
58	المبحث الثاني
58	المطلب الأول: انواع التكوين في البنك الجزائري الخارجي
60	المطلب الثاني: دراسة الحالة
62	المطلب الثالث: دور التكوين في رفع من اداء البنك
64	دور التكوين في التنمية البشرية
81	ثالثا : الاقتراحات والتوصيات.
	خلاصة الفصل.
84	خاتمة.
85	قائمة المراجع
90	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	بيان الجدول	الصفحة
01	يوضح إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة.	14
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن.	71
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	72
04	يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.	72
05	يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الإقديمة.	73
06	يوضح مدى إذا كانت هذه البرامج مفيدة في تحسين الاداء الوظيفي.	74
07	يوضح زيادة البرامج التكوينية المعرفة والمهارة في مجال العمل.	74
08	يوضح الشعور بان البرامج تكوينيه التي تم الحصول عليها على القدرة على التعامل مع التحديات والمشاكل في العمل بشكل افضل.	75
09	يوضح مدى اعتقاد بان التكوين العاملين يعد عاملا هاما في تحسين اداء البنك بشكل عام.	75
10	يوضح توفير التدريب والتكوين للموظفين جدد والقدامى على قدم المساواة في البنك.	76
11	يوضح الشعور بالرضا عن البرامج التكوينية المقدمة من قبل البنك.	76
12	يوضح توفير البنك فرص تدريب وتكوين مستمرة للموظفين.	76
13	يوضح الشعور بالتحفيز والحافز بعد التدريب والتكوين.	77
14	عدد ساعات التدريب المناسبة يؤثر على أداءك العام في العمل	77
15	يوضح تقييم احتياجات التكوين بانتظام.	78
16	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.	78
17	يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك.	79
18	يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول.	79
19	يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة.	80
20	يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر.	80
21	يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون.	81
22	يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة.	81
23	يوضح قيام المكون بشرح الاهداف من العملية التكوينية..	82
24	يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكوينين.	82
25	يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين.	83

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

منذ قرون، تمثل التعليم والتدريب عنصرًا أساسيًا في تطوير الإنسان وتحسين مهاراته وقدراته. ولم تتغير هذه الحقيقة في عالم الأعمال والشركات الحديثة. فالعاملون هم أهم أصول الشركة وتحسين أدائهم يعتبر من أهم التحديات التي تواجه أي مؤسسة ترغب في البقاء في المقدمة والنمو في سوق الأعمال.

إن دور التدريب في تحسين أداء العاملين لا يقتصر على تعلم المهارات الفنية والمعرفية المطلوبة لأداء العمل بشكل أفضل. بل يمتد إلى تحسين قدرات العاملين في التواصل والتعاون مع زملائهم، وتنمية مهارات القيادة والإدارة لدى المسؤولين عن إدارة الفرق، وتعزيز الوعي بأهمية الجودة والخدمة العملاء.

ومن خلال تدريب العاملين بانتظام، يمكن للشركات تحديث معرفة ومهارات الموظفين لمواكبة التطورات السريعة في سوق العمل وتقديم الخدمات والمنتجات بجودة عالية وبطريقة أكثر كفاءة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء وتحسين الإنتاجية والربحية.

ومن الجوانب الأخرى، يمكن للتدريب أن يزيد من رضا العاملين عن عملهم ويحفزهم للعمل بجهد أكبر وبنشاط أكثر. كما يمكن أن يؤدي التدريب إلى تعزيز روح الانتماء للشركة والولاء للمؤسسة، وبالتالي تقليل معدلات الاستقالة والتغيير في العمل.

ولكن على الرغم من أهمية التدريب، فإن العديد من الشركات لا تستثمر فيه بشكل كافٍ ويمكن أن يكون عدم الاستثمار في التدريب والتطوير بشكل كافٍ، سواء من حيث الوقت أو الموارد، عائقًا كبيرًا أمام نمو الشركة وتحسين أدائها. فعدم وجود تدريب منتظم يؤدي إلى عدم تطوير المهارات والقدرات اللازمة لتلبية متطلبات العمل وتحسين الإنتاجية. وبالتالي، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الربحية والإنتاجية، وتدهور العلاقات العمالية داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب السيئ أو غير الملائم قد يكون أكثر ضررًا من الفائدة. فإذا لم يكن التدريب متعلقًا بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل بشكل جيد، فإنه لن يكون فعالًا. وبدلاً من ذلك، قد يسبب التدريب السيئ الإحباط والخيبة للعاملين، وتفاقم المشكلات داخل المؤسسة.

لذا، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير يعد استثمارًا استراتيجيًا ضروريًا لتحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية والربحية وتعزيز روح الانتماء والولاء للشركة. ويجب على الشركات أن تنظر إلى التدريب والتطوير كاستثمار طويل الأجل، يجب أن يكون متوافقًا مع استراتيجية الشركة وأهدافها المستقبلية، ويجب أن يتم تقييم فعاليته بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة لتحسينه.

إن العمليات الاقتصادية المعاصرة تشتمل على سوق عمل شديد النشاط والتنافس، وبالتالي فإن تحسين أداء العاملين يعد مفتاحًا لتحقيق النجاح والبقاء في هذا السوق. ومن هذا المنطلق، يعد التدريب والتطوير أساسيًا في تحسين أداء العاملين وتطويرهم.

وتقدم التدريب والتطوير للعاملين مجموعة من المزايا، فبالإضافة إلى تحسين الأداء الفردي، يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة في العمل، وزيادة الاستعداد لتحمل المسؤولية والعمل في بيئات مختلفة، كما يعمل على زيادة الرضا العام للعاملين وتحسين العلاقات العمالية داخل المؤسسة.

كما أن التدريب والتطوير يعمل على تعزيز القدرات الوظيفية للعاملين، بما في ذلك تحسين المهارات الفنية والتقنية والقيادية، وتعزيز القدرات الاجتماعية والتفاوضية وحل المشكلات. وبالتالي، فإنه يعمل على زيادة كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة وزيادة الإنتاجية والربحية.

ولا يقتصر دور التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين فحسب، بل يساهم أيضًا في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها. فعندما تقوم المؤسسة بتدريب عاملها بشكل منتظم، فإنها تظهر اهتمامًا بتطويرهم ورعايتهم، مما يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة ويجعلها مقصدًا للعمل.

التدريب والتطوير هما عنصران حيويان في عالم الأعمال الحديث، حيث تنافس المؤسسات على البقاء في سوق العمل المتزايد الصعوبة. وفي هذا السياق، يلعب دور التدريب والتطوير دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

فالتدريب والتطوير يعززان قدرات العاملين ويزيدان من مهاراتهم ومعرفتهم، مما يؤدي إلى تحسين أداءهم وتطوير مساراتهم المهنية. وبالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب والتطوير في تحسين بيئة العمل وتعزيز الروح الجماعية بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

وتوفر التدريب والتطوير أيضًا فرصًا للعاملين للتعلم والتطوير، وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. كما يمكن استخدام التدريب والتطوير كوسيلة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على التفاني في عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة. وعلاوة على ذلك، يساهم التدريب والتطوير في تحسين سمعة المؤسسة وجذب المواهب الجديدة، كما أنه يساعد في تطوير ثقافة المؤسسة وإحداث تغييرات إيجابية فيها. وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب والتطوير يعد استثمارًا مهمًا في مستقبل المؤسسة، حيث يعمل على تحسين أداء العاملين وتطويرهم وبالتالي تعزيز الإنتاجية والربحية.

إشكالية دراسة

دور التكوين في تحسين أداء العاملين تتمثل في معرفة إلى أي مدى يؤثر التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات. ويمكن صياغة هذه الإشكالية على شكل أسئلة بحثية مثل:

- هل يؤثر التكوين على تحسين أداء العاملين في المؤسسات؟
 - ما هي أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسساتية؟
 - ما هي العوامل المؤثرة في فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين؟
 - هل تختلف فعالية التكوين على تحسين أداء العاملين بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة؟
 - ما هي التقنيات والأساليب الفعالة في التكوين التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العاملين؟
- تجيب الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة المرتبطة بإشكالية الدراسة على فهم أفضل لدور التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسساتية، وتساعد على تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات بما يحقق الفعالية والكفاءة والإنتاجية في العمل.

فرضيات الدراسة

- إليك بعض الفرضيات الممكنة لدراسة دور التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين:
- 1- التكوين يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.
 - 2- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين
 - 3- العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين تختلف بناءً على نوع البرامج التدريبية المتبعة وطبيعة عمل المؤسسة.
 - 4- تحسين أداء العاملين يتأثر بعدد الساعات التدريبية التي يتلقاها العاملون، ومستوى جودة البرامج التدريبية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

من هذه الأسباب:

- 1- الرغبة في العمل على موضوع ذو أهمية .
- 2- اثناء معلوماتي الشخصية وتبسيط الفكرة لزملائي الطلبة لفهم الموضوع .
- 3- قرب موضوع المدروس من التخصص الجامعي .
- 4- تحديد وتوثيق الفوائد المحتملة التي يمكن أن تحققها المنظمة
- 5- رغبة في فهم كيفية تأثير التكوين على أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.
- 6- استكشاف الاتجاهات الحديثة والمنهجيات المبتكرة في هذا المجال.
- 7- تعبئة فراغ في الأدبيات العلمية بخصوص دور التكوين في تحسين أداء العاملين وتوفير المعرفة والاستنتاجات الجديدة.

أهداف دراسة

- تتضمن أهداف دراسة موضوع التكوين في تحسين أداء العاملين:
- 1- فهم أفضل للتأثيرات الإيجابية التي يمكن أن يحدثها التكوين على أداء العاملين وكيفية تحسين الكفاءات والمهارات اللازمة لتحسين أداء العاملين.
 - 2- دراسة العوامل التي تؤثر على فاعلية برامج التكوين وتحديد العوامل الأكثر أهمية في تحسين أداء العاملين.
 - 3- تحديد أفضل الأساليب والتقنيات المستخدمة في التكوين العاملين وتحسين أدائهم، وتقييم فعاليتها.
 - 4- دراسة التحديات التي يواجهها المنظمات في التكوين العاملين وتحسين أدائهم، وتحديد الحلول المناسبة للتغلب على هذه التحديات.
 - 5- دراسة تأثير برامج التكوين على العوائد المالية للشركات، مثل تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل تكاليف التشغيل وزيادة الإيرادات.

6- تقييم فاعلية برامج التكوين بشكل دوري، وتحديث وتطوير هذه البرامج لتحقيق أفضل النتائج. بشكل عام، تتمحور أهداف دراسة موضوع التكوين في تحسين أداء العاملين حول فهم أفضل لكيفية تحسين أداء العاملين وتحديد الأساليب والتقنيات الأكثر فاعلية في تحسين الكفاءات والمهارات وتحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية للمنشأة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: البنك الجزائري الخارجي BEA مستغانم؛
2. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في سنة 2023، وذلك خلال المدة الممتدة من 02 افريل إلى غاية 02 ماي.

يتضمن موضوع التكوين في تحسين أداء العاملين العديد من المفاهيم المهمة، من بينها:

- 1- الكفاءة: هي مقدرة العامل على تنفيذ مهامه بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد، وتعتمد على مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات.
- 2- الأداء: هو النتيجة النهائية لعمل العامل وكيفية تنفيذه للمهام الموكلة إليه، ويتأثر بالعديد من العوامل مثل المهارات والمعرفة والخبرة والتحفيز.
- 3- الفعالية: هي قدرة البرنامج التدريبي على تحقيق الأهداف المحددة وتحسين أداء العاملين، وتختلف من برنامج لآخر ومن منظمة لأخرى.
- 4- التقييم: هو عملية قياس وتقييم فاعلية برامج التدريب والتطوير، ويتضمن جمع البيانات وتحليلها وتقييم النتائج لتحديد مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين.
- 1- بالتأكيد، يمكن توسيع المفاهيم المتعلقة بموضوع التكوين في تحسين أداء العاملين، ومن بينها:
- 5- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة والخبرة والمهارات بشكل مستمر، ويعتبر جزءاً أساسياً من عملية التطوير والتدريب.
- 6- الرضا الوظيفي: هو مدى رضا العاملين عن عملهم وبيئة العمل، ويمكن تحسينه من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة.
- 7- التحفيز: هو عامل مهم يؤثر على أداء العاملين، ويمكن تحفيزهم من خلال توفير فرص التدريب والتطوير والمشاركة في صنع القرارات.
- 8- الإبداعية: هي القدرة على تطوير حلول جديدة وإيجاد طرق جديدة لتنفيذ المهام، ويمكن تطويرها من خلال برامج التدريب والتطوير.
- 9- الإدارة الفعالة: تعد الإدارة الفعالة أساساً في تحسين أداء العاملين، حيث يتم توجيه وإدارة العاملين بطريقة تساعدهم على تحقيق الأهداف والأداء بكفاءة عالية.
- 10- الاستمرارية: يعتبر التدريب والتطوير عملية مستمرة ومتواصلة، ويتطلب توفير برامج ودورات تدريبية دورية للعاملين للحفاظ على تطوير وتحسين أدائهم.

توضح هذه المفاهيم أن التكوين هما عاملان أساسيان في تحسين أداء العاملين، حيث يمكن تحسين المهارات والمعارف والقدرات والسلوكيات لديهم، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. هناك العديد من الدراسات السابقة التي تعنى بموضوع التكوين وتحسين أداء العاملين. وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الدراسات:

1. دراسة أجريت في عام 2016 من قبل باحثين في جامعة أكسفورد، والتي تبين أن التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، وأن الشركات التي تستثمر في التدريب والتطوير تتفوق على منافسيها.
2. دراسة أجرتها شركة "أبوت لابوراتوريز" في عام 2018، والتي تبين أن التكوين المستمر يزيد من معدلات الإنتاجية والربحية، كما أنه يساعد على تحسين رضا العملاء.
3. دراسة أجراها باحثون في جامعة هارفارد عام 2012، والتي تبين أن التكوين يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم، وأن الشركات التي تستثمر في التدريب تتمتع بمزايا تنافسية أكبر في السوق.
4. دراسة أجراها باحثون في جامعة ميشيغان عام 2014، والتي تبين أن التكوين يساعد على تحسين مستوى الكفاءة والفعالية لدى العاملين، كما أنه يساعد على تحسين مستوى رضاهم عن العمل وزيادة ولائهم للشركة.
5. دراسة أجرتها شركة "ديلويت" في عام 2017، والتي تبين أن التكوين يساعد على تحسين مستوى الكفاءة والفعالية لدى العاملين، كما أنه يساعد على تحسين مستوى الثقة والالتزام لدى العاملين.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

تمهيد

المبحث الأول: ماهي التكوين

المبحث الثاني: مسؤولية، إجراءات، أنواع وأساليب التكوين

المبحث الثالث: مراحل التكوين ومشكلاته

تمهيد

يعد التكوين من أهم العوامل التي تساعد على تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات والمنظمات، إذ يتيح للعاملين الحصول على المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية. وتعد التكوين أيضاً أحد الأدوات الهامة التي يستخدمها الأفراد في تطوير مساراتهم المهنية والحصول على فرص عمل أفضل وأكثر إشراكاً.

وتعد الأهداف المختلفة للتكوين متنوعة ومتعددة، وتشمل تطوير القدرات والمهارات الفنية والعملية والإدارية والقيادية، وتحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق الرضا والولاء للعاملين وتطوير العلاقات العامة والاتصالات داخل المؤسسة، وتحقيق النمو والتنمية للمؤسسة، وتحسين الأمن والسلامة في العمل، وغيرها. وتشمل أشكال التكوين المختلفة التدريب وورش العمل والدورات التعليمية والتعلم عن بعد والتدريب التنظيمي والتكوين المستمر، ويتم تحديد نوعية التكوين ونطاقه وفقاً لاحتياجات المؤسسة وأهدافها المحددة. ومن المهم تقييم فعالية التكوين وتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتعزيزها في التكوين المستقبلي

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: خصائص وأهمية التكوين

1. الفرع الأول: خصائص التكوين¹

التكوين هو عملية توفير الدروس والتدريب والتعليم لتحسين المهارات والمعرفة والسلوكيات اللازمة للقيام بعمل محدد أو للارتقاء بالمستوى المهني. يتم تنفيذ التكوين عادةً من خلال دورات تدريبية مصممة بشكل مثالي لتلبية احتياجات العاملين في مجال معين.

يمكن أن يكون التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، ويتضمن عادةً التدريب على المهارات التقنية والفنية المطلوبة للعمل، وكذلك تعزيز المهارات الشخصية مثل الاتصال والتفاوض والقيادة وإدارة الوقت والعمل الجماعي. كما يمكن للتكوين أيضاً أن يشمل التعلم عن الإجراءات والسياسات والممارسات الحديثة في المجال المهني. يعتبر التكوين أحد الأدوات الرئيسية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يساعد في تعزيز المهارات والمعرفة لدى العاملين وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز رضا العملاء.

تتميز عملية التكوين بالعديد من الخصائص المهمة التي تجعلها أحد الأدوات الرئيسية في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومن هذه الخصائص:

1. **التحسين المستمر:** يساعد التكوين على تحسين المهارات والمعرفة والسلوكيات المطلوبة للعمل بكفاءة، ويتم التركيز على التحسين المستمر لتلبية احتياجات المؤسسة المتغيرة.

2. **التخصيص:** يمكن تصميم التكوين بحيث يتماشى مع احتياجات المؤسسة والعاملين ومجال العمل، وذلك لتحقيق أفضل النتائج.

2- **المرونة:** يمكن تنفيذ التكوين في أي وقت ومكان يناسب العاملين والمؤسسة، وبالتالي يمكن تحقيق التدريب دون أن يتعارض مع الأعمال اليومية.

3- **الدعم المستمر:** يقدم التكوين الدعم المستمر للعاملين ويمكنهم الاستفادة منه في أي وقت، حتى بعد انتهاء فترة التدريب.

¹ "تصميم برامج التدريب والتطوير"، د. أحمد الشيخ، الجامعة الأردنية

4- **التقييم والتحليل:** يتم تقييم أداء العاملين وتحليل النتائج لقياس فعالية التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

5- **الأمانة:** يساعد التكوين على رفع مستوى المعرفة والمهارات والسلوكيات للعاملين، ويساعد على تعزيز الأمانة في العمل والتعامل مع العملاء والشركاء.

3. بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه، فإن التكوين يعد أداة مهمة جداً في تطوير العاملين وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم ورفع مستوى الجودة في العمل، مما يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة

II. الفرع الثاني: أهمية التكوين

تعد عملية التكوين من العوامل الأساسية والمهمة جداً في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويمكن ذكر بعض أهميتها على النحو التالي:

1- **زيادة المعرفة والمهارات:** يتيح التكوين للعاملين فرصة التعلم والحصول على المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام

2- **رفع مستوى الثقة والرضا لدى العاملين:** يؤدي التكوين إلى زيادة مستوى الثقة والرضا لدى العاملين، حيث يشعرون بالاهتمام والاحترام من قبل المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحسين مستواهم.

3- **زيادة الإنتاجية:** يمكن أن يؤدي التكوين إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتخفيض نسبة الأخطاء والعيوب، مما يساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

4- **تحقيق الأهداف المؤسسية:** يمكن للتكوين أن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، حيث يتم تدريب العاملين على المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

5- **المنافسة في سوق العمل:** يساعد التكوين العاملين على تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، مما يساعد على تحسين فرصهم في الحصول على فرص عمل أفضل وتحسين مستواهم المهني

6- **توفير الوقت والتكاليف:** يمكن للتكوين أن يساعد على توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالتدريب التقليدي

1. أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة¹

- تعتبر عملية التكوين من العوامل الأساسية والضرورية جداً لنجاح المنظمات، ويمكن ذكر بعض أهميتها بالنسبة للمنظمة على النحو التالي:
- **تحسين جودة العمل:** يمكن للتكوين أن يساعد على تحسين جودة العمل وتخفيض نسبة الأخطاء والعيوب، مما يساعد على تحسين سمعة المنظمة وزيادة مستوى رضا العملاء.
 - **زيادة الإنتاجية:** يؤدي التكوين إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمل، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وتحسين أدائها وموقعها في السوق.
 - **توفير الوقت والتكاليف:** يمكن للتكوين أن يساعد على توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالتدريب التقليدي، حيث يمكن تنفيذ التدريب بطرق أكثر فعالية وتوفير التكاليف المرتبطة بالسفر والإقامة والتدريب الخارجي.
 - **تحسين رضا الموظفين:** يؤدي التكوين إلى زيادة مستوى رضا الموظفين وتحسين العلاقات بينهم وبين الإدارة، مما يساعد على تقليل معدلات الاستقالة وتحسين الأداء العام للمنظمة.
 - **تحقيق الأهداف المؤسسية:** يمكن للتكوين أن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة، حيث يتم تدريب الموظفين على المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2. أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين²

- تعتبر عملية التكوين من العوامل الأساسية والضرورية جداً لنجاح الأفراد العاملين داخل المنظمة، ويمكن ذكر بعض أهميتها بالنسبة للأفراد العاملين على النحو التالي:
- **تطوير المهارات:** يساعد التكوين على تطوير المهارات اللازمة للأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.
 - **زيادة فرص النمو المهني:** يتيح التكوين للأفراد فرصة لتطوير مهاراتهم وتحسين مستواهم العملي، مما يساعد على زيادة فرص النمو المهني والارتقاء في الوظيفة.
 - **تحسين الثقة بالنفس:** يؤدي التكوين إلى تحسين مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد، حيث يتم تدريبهم على المهارات اللازمة لأداء عملهم بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.

¹ أهمية التدريب والتطوير في الشركات والمؤسسات"، موقع التدريب الإلكتروني

² "The Importance of Training and Development in the Workplace" من موقع تم الاطلاع على الموقع يوم 20 افريل على الساعة 17h

- **تحسين جودة العمل:** يمكن للتكوين أن يساعد على تحسين جودة العمل وتخفيض نسبة الأخطاء والعيوب، مما يساعد على زيادة رضا الأفراد عن عملهم وتحسين سمعة المنظمة.
- **تحسين فرص العمل:** يمكن للتكوين أن يساعد الأفراد على تحسين فرصهم في الحصول على فرص عمل جديدة أو الارتقاء في الوظيفة داخل المنظمة.
- **زيادة الراتب والمكافآت:** يمكن للتكوين أن يؤدي إلى زيادة فرص الحصول على رواتب ومكافآت أفضل، حيث يتم تطوير مهارات الأفراد وتحسين أدائهم في العمل.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتكوين أن يساعد الأفراد على تطور

المطلب الثاني: أهداف التكوين

- 1- **تطوير المهارات الفنية والتقنية:** تهدف عملية التكوين إلى تطوير مهارات الأفراد العاملين في مجالات محددة، مثل المهارات الفنية والتقنية، والتي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.
- 2- **تحسين المعرفة والثقافة العامة:** يمكن للتكوين أن يساعد على تحسين المعرفة والثقافة العامة لدى الأفراد، وذلك من خلال تدريبهم على الموضوعات المتعلقة بمجالات عملهم، وتعريفهم بأحدث التقنيات والممارسات في هذه المجالات.
- 3- **تحسين أداء العاملين:** تهدف عملية التكوين إلى تحسين أداء العاملين في العمل، وذلك من خلال تدريبهم على المهارات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة لأداء عملهم بشكل أفضل.
- 4- **تطوير القدرات الإدارية:** يهدف التكوين إلى تطوير القدرات الإدارية لدى الأفراد، وذلك من خلال تعليمهم مهارات الإدارة والقيادة والتنظيم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- **تعزيز الروح الجماعية والتفاعلية:** يمكن للتكوين أن يساعد على تعزيز الروح الجماعية والتفاعلية بين الأفراد، وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية مشتركة والتي تتيح للأفراد فرصة للتعرف على بعضهم البعض وتبادل الخبرات والأفكار.

1- الأهداف الإدارية¹

- **تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم:** يتعلق ذلك بتحسين مستوى المعرفة والمهارات الفنية والعملية للعاملين، وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة.

¹ كتاب "الإدارة: المفاهيم والتطبيقات (Management: Concepts and Applications)" ، تأليف ستيفن روبنز وماري كولتر

- تحقيق الرضا والولاء للعاملين: من خلال توفير فرص التطوير المهني والاجتماعي وتحسين ظروف العمل والإعمال، يمكن للمؤسسة تحقيق الرضا والولاء للعاملين، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل.
- تطوير القدرات الإدارية والقيادية: تهدف أهداف التكوين الإدارية إلى تطوير قدرات الإدارة والقيادة للمؤسسة، وتزويدها بالمهارات والأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة وإدارة الموارد بشكل فعال.
- تحقيق النمو والتنمية للمؤسسة: يمكن للتكوين الإداري أن يساعد على تحقيق النمو والتنمية للمؤسسة. وذلك من خلال تحسين الإنتاجية والجودة والخدمات المقدمة، وتطوير العمليات الإدارية والتقنية.
- تحسين العلاقات العامة والاتصالات: يساعد التكوين الإداري على تحسين العلاقات العامة والاتصالات داخل المؤسسة، وتحسين العلاقات بين العاملين وبين المؤسسة وجمهورها وشركائها.

2- الأهداف الفنية¹

- تحسين المهارات التقنية: حيث يتم توفير التدريب والتكوين اللازم للعاملين للحصول على المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاءة، وتشمل ذلك مهارات استخدام الحاسب الآلي والبرامج والتطبيقات المختلفة.
- تحسين المهارات الفنية: حيث يتم توفير التدريب والتكوين اللازم للعاملين للحصول على المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الأعمال بجودة عالية، وتشمل ذلك مهارات التصميم والرسم والنحت والتصوير وغيرها.
- تحسين المهارات الإنتاجية: حيث يتم توفير التدريب والتكوين اللازم للعاملين لتحسين الإنتاجية والكفاءة في تنفيذ الأعمال وزيادة الإنتاجية بشكل عام.
- تحسين المهارات الإدارية: حيث يتم توفير التدريب والتكوين اللازم للعاملين للحصول على المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاءة، وتشمل ذلك مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة.
- ويمكن أن يتم تحديد الأهداف الفنية المحددة للتكوين وفقاً لاحتياجات المؤسسة ومجالات العمل المختلفة، ومن المهم تقييم فعالية التكوين وتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

¹"الأهداف الفنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية"، بحث علمي منشور في مجلة الإدارة الصناعية والجودة.

3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية¹

تعد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية أحد أهم أهداف التكوين، حيث تهدف إلى تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة والمجتمع بشكل عام. ومن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتكوين:

- **زيادة الإنتاجية:** حيث يتم تحسين المعرفة والمهارات لدى العاملين وتحديثها لتحسين الإنتاجية والكفاءة في تنفيذ الأعمال.
- **تحسين الجودة:** حيث يتم توفير التدريب والتكوين للعاملين لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا يؤدي إلى رضا العملاء وزيادة الإنتاجية.
- **تقليل التكاليف:** حيث يتم توفير التدريب والتكوين للعاملين لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء والمشاكل في تنفيذ الأعمال، مما يقلل التكاليف وزيادة الربحية للمؤسسة.
- **تحسين الصورة الاجتماعية:** حيث يؤدي التكوين إلى تحسين مهارات وأداء العاملين وزيادة مستوى الجودة في تقديم الخدمات والمنتجات، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.
- **تحسين فرص التوظيف:** حيث يساهم التكوين في تحسين مستوى المهارات والمعرفة لدى العاملين، مما يزيد من فرص التوظيف وتحسين فرص العمل.
- **تطوير الموارد البشرية:** حيث يتم تطوير مهارات العاملين وزيادة المعرفة لديهم، مما يساعد في تطوير الموارد البشرية للمؤسسة وتحسين فرص التطور والنمو.

¹ المقال "Creating Shared Value" لمايكل بورتر ومارك كرامر.

المطلب الثالث : مبادئ التكوين¹

- 1- **الهدفية:** حيث يتم تحديد أهداف واضحة ومحددة للتكوين وضمان تحقيقها بشكل فعال.
- 2- **المرونة:** حيث يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الفرد والمؤسسة، والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وداخل المؤسسة.
- 3- **الاستجابة للاحتياجات:** حيث يتم تحديد احتياجات الفرد والمؤسسة بشكل دقيق وتصميم البرامج التدريبية وفقاً لهذه الاحتياجات.
- 4- **التخطيط الدقيق:** حيث يتم التخطيط لعمليات التدريب بشكل دقيق وتحديد المدة والموارد والمحتوى والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
- 5- **الاستمرارية:** حيث يتم تطوير وتحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر للتأكد من مواكبتها للتغيرات المحيطة بها.
- 6- **التقييم:** حيث يتم تقييم نتائج التدريب ومدى تحقيق الأهداف وتحديد النقاط القوية والضعف لتحسين العملية التدريبية في المستقبل.
- 7- **الشراكة:** حيث يتم العمل على تعزيز التعاون بين الفرد والمؤسسة والمجتمع والشركاء لتحقيق أهداف التكوين بشكل أفضل.
- 8- **الجودة:** حيث يتم العمل على توفير تدريب عالي الجودة وفعال لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
- 9- **التفاعلية:** حيث يتم تنفيذ البرامج التدريبية بأساليب تفاعلية ومشاركة الفرد في عملية التعلم وتوفير بيئة تدريبية تشجع على الاستفادة القصوى من المحت

¹ مبادئ التدريب والتطوير الحديثة"، د. محمد العريفي، دار المعرفة.

المبحث الثاني : مسؤولية ، إجراءات ، وأنواع أساليب التكوين

المطلب الأول : مسؤولية التكوين وإجراءات

الفرع الأول : مسؤولية التكوين¹

تتحمل المؤسسة والإدارة المسؤولية الكاملة عن تنظيم وتنفيذ برامج التكوين، وذلك لأن التكوين يعد أحد المهام الأساسية للمؤسسة والإدارة في تحقيق الأهداف المحددة. ومن بين مسؤوليات المؤسسة والإدارة في هذا المجال:

- تحديد احتياجات التدريب: يتوجب على المؤسسة والإدارة تحديد احتياجات التدريب للعاملين بشكل دقيق ومتوافق مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها.
- تحديد أهداف التدريب: يجب تحديد أهداف واضحة ومحددة لبرامج التدريب، ومن ثم تصميم برامج التدريب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
- توفير الموارد: يجب توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتنظيم وتنفيذ برامج التدريب بشكل فعال.
- اختيار المدربين: يتوجب على المؤسسة والإدارة اختيار المدربين المؤهلين وذوي الخبرة والمهارة لتنفيذ برامج التدريب.
- تقييم نتائج التدريب: يتوجب على المؤسسة والإدارة تقييم نتائج برامج التدريب وتحليلها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها في حال كانت النتائج غير مرضية.
- توفير بيئة تعليمية مناسبة: يجب توفير بيئة تعليمية مناسبة وملائمة لبرامج التدريب، وذلك بتوفير المعدات والأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب.
- الاستجابة لاحتياجات المتدربين: يجب الاستجابة لاحتياجات المتدربين وتلبية احتياجاتهم فيما يخص برامج التدريب والتطور.

¹ كتاب "تخطيط التدريب وتطوير الموارد البشرية" للدكتور إبراهيم عبد الرحمن الفقي (دار الكتب العلمية، 2009)

الفرع الثاني : إجراءات التكوين¹

إجراءات التكوين هي الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ برنامج تدريبي بطريقة فعالة ومنظمة. وتشمل هذه الإجراءات:

- **تحديد الأهداف:** يجب تحديد الأهداف التدريبية المراد تحقيقها وضبط المعايير التي يجب أن يتوافق معها العاملون في المنظمة.
- **تحديد المحتوى:** يجب تحديد المحتوى اللازم لتحقيق الأهداف التدريبية المحددة وضبطه وتجهيزه.
- **تحديد الأدوات والموارد:** يجب تحديد الأدوات والموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي مثل المتدربين والمدربين والمواد التدريبية والمعدات.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** يجب تنفيذ البرنامج التدريبي بالطريقة الأمثل وتأمين كل الأدوات والموارد المطلوبة.
- **تقييم النتائج:** يجب تقييم نتائج البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة.

المطلب الثاني : أنواع التكوين²

توجد العديد من أنواع التكوين، ومنها:

- **التكوين الوظيفي:** وهو التدريب الذي يركز على تنمية المهارات والمعارف الخاصة بالمهام والوظائف المحددة.
- **التكوين الإداري:** وهو التدريب الذي يركز على تطوير المهارات الإدارية والقيادية وتحسين الأداء الإداري للمنظمة.

¹ المصدر: "إدارة التدريب والتطوير" للدكتور خالد الزعاق.

² "Types of Training for Employees: 9 Different Methods". Continuu, <https://www.getcontinuu.com/types-of-training-for-employees/>.

تم الاطلاع على الموقع يوم 20 افريل على الساعة 20h.

- التكوين التقني: وهو التدريب الذي يركز على تحسين المعرفة والمهارات التقنية والتكنولوجية.
- التكوين التنظيمي: وهو التدريب الذي يركز على تحسين بيئة العمل والعلاقات البينية في المنظمة.
- التكوين التطويري: وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الشخصية للموظفين.
- التكوين التأهيلي: وهو التدريب الذي يهدف إلى تأهيل الأفراد للتعامل مع مواقف معينة، مثل التدريب الأمني أو التدريب الصحي.
- التكوين العملي: وهو التدريب الذي يركز على تعليم المهارات والمعارف العملية التي يحتاجها العاملون لأداء مهامهم في العمل.
- التكوين المهني: وهو التدريب الذي يركز على تحسين المهارات والمعارف المهنية للأفراد في مجالات محددة مثل التدريب الطبي أو التدريب القانوني.

التكوين حسب مرحلة التوظيف¹:

يمكن تقسيم التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى عدة أنواع:

- التكوين الأولي (Induction Training) وهو التكوين الذي يتم توفيره للعاملين الجدد بالمؤسسة وذلك لإعدادهم للعمل بشكل فعال وسليم وفقاً لمتطلبات الوظيفة. ويشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن الشركة وثقافتها، والأنظمة والإجراءات الداخلية، والمعايير الأساسية للعمل والسلامة المهنية وغيرها.
- التكوين التخصصي (Professional Training) وهو التكوين الذي يستهدف تطوير المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائف معينة، ويتم عادة بعد التكوين الأولي. يتم تقديم هذا النوع من التكوين للعاملين الذين لديهم تخصصات محددة مثل الفنيين، المهندسين، المحاسبين، الإداريين وغيرهم.
- التكوين المستمر (Continuous Training) وهو التكوين الذي يستمر طوال فترة عمل العامل في المؤسسة، ويهدف إلى تحسين المعارف والمهارات وتحديثها باستمرار وفقاً للتغيرات التكنولوجية والمتطلبات الجديدة للعمل.

ثانياً : التكوين حسب المكان²

يمكن تقسيم التكوين حسب المكان إلى عدة أنواع، ومنها:

¹¹ المصدر:

شرح تفصيلي لأنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف على موقع الشركة المصرية لإدارة وتطوير الموارد البشرية : <https://www.hrdiscussion.com/hr12332.html> تم الاطلاع على الموقع يوم 20 افريل على الساعة 22h

² المراجع:

تحليل أنماط التدريب المختلفة، موقع دورات تدريبية، <https://www.courses-seminars.com/ar/blog/article/training-types-analysis> تم الاطلاع على الموقع يوم 21 افريل على الساعة 10h

• أنواع التدريب، مركز القيادة

- **التكوين الداخلي:** (On-site training) ويتم فيه تقديم الدورات التدريبية والتعليمية داخل المنظمة نفسها، ويعتمد على المدربين والموارد الداخلية للمنظمة. ويعتبر هذا النوع من التكوين أكثر فاعلية لأنه يتيح فرصة للعاملين لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الحقيقية.
- **التكوين الخارجي:** (Off-site training) ويتم فيه تقديم الدورات التدريبية والتعليمية في مراكز تدريب خارجية عن المنظمة. ويعتمد هذا النوع من التكوين على مدربين ومراكز تدريب متخصصة في تقديم الدورات التدريبية والتعليمية.
- **التكوين عن بعد:** (Distance learning) وهو النوع الذي يتم فيه تقديم الدورات التدريبية والتعليمية عبر الإنترنت أو عبر وسائل الاتصال الأخرى، ويعتمد هذا النوع من التكوين على تقنيات التعليم الإلكتروني ويمكن للعاملين تلقي التكوين من أي مكان في العالم.
- **التكوين المختلط:** (Blended learning) وهو نوع من التكوين يجمع بين التكوين الداخلي والخارجي والتكوين عن بعد، حيث يتم تقديم جزء من الدورة التدريبية داخل المنظمة وجزء آخر خارجها أو عن بعد. ويعتمد هذا النوع من التكوين على توافر الموارد والتكنولوجيا اللازمة لتقديم الدورات التدريبية بشكل فعال.

¹تمثل الجدول التالي إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة:

سلبيات التكوين في مكان العمل	إيجابيات التكوين في مكان العمل
قد يشغل العاملون عن عملهم الأساسي	توفير التكوين بشكل فعال
قد لا يكون هناك وقت كافٍ للتركيز على التكوين	يتم توجيه التكوين لمهام محددة
قد لا يتم تنظيم التكوين بشكل جيد	العاملون يتلقون التكوين في بيئة مألوفة
قد يكون التكوين محدودًا في مجالات معينة	توفير فرص التطوير المهني
تكلفة التكوين يمكن أن تكون باهظة	توفير فرص التواصل والتعاون بين العاملين
سلبيات التكوين في أماكن خاصة	إيجابيات التكوين في أماكن خاصة
قد يكون التكوين ذاتيًا وقد لا يكون ذو جودة عالية	يمكن توفير التكوين بشكل سريع ومركز
قد لا يكون هناك دعم أو توجيه من المدرب	التكوين يمكن تنظيمه حسب الجدول الزمني للعاملين
قد لا يتمكن العاملون من ممارسة التكوين عمليًا	العاملين يمكنهم التركيز على التكوين بدون تشتيت
لا يوجد تفاعل وجهًا لوجه مع المدرب	توفير مجموعة متنوعة من المواد التعليمية
قد لا يكون هناك تواصل وتعاون بين العاملين	يمكن توفير التكوين بشكل مرن

¹<https://www.tutorialspoint.com/Advantages-and-Disadvantages-of-On-The-Job-Training> تم الاطلاع على الموقع يوم 21 افريل

ثالثاً: التكوين حسب نوع الوظائف¹

يمكن تصنيف التكوين حسب نوع الوظائف المتعلقة به، ويمكن ذلك على النحو التالي:

- التكوين الأساسي: وهو التدريب الذي يتم تقديمه للعاملين الجدد في الشركة لتعليمهم المهارات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة بشكل صحيح.
- التكوين التكنولوجي: ويتعلق هذا النوع من التدريب بتعليم المهارات اللازمة للعمل على معدات وأنظمة جديدة أو متطورة في المؤسسة.
- التكوين الوظيفي: وهو التدريب الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين في وظائفهم الحالية، وتطوير المهارات اللازمة لهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التكوين القيادي: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين وتمكينهم من تحمل المسؤوليات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة.
- التكوين اللغوي: ويتعلق هذا النوع من التدريب بتحسين مهارات اللغة لدى العاملين في المؤسسة، ويشمل تعليم اللغات الأجنبية اللازمة للتعامل مع شركاء العمل الدوليين.
- التكوين الأمني: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تعزيز الوعي الأمني لدى الموظفين وتدريبهم على كيفية التصرف في حالات الطوارئ أو الحوادث.

المطلب الثالث : أساليب التكوين²

أساليب التكوين هي مجموعة من الأساليب والأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسات والمنظمات، وتختلف هذه الأساليب تبعاً للأهداف المرجوة من التكوين ولطبيعة المؤسسة أو المنظمة والمتعلمين

¹ المصدر/ <https://www.toppr.com/guides/business-studies/training-and-development/meaning-and-types-of-training/> : تم

الاطلاع على الموقع يوم 21 أفريل على الساعة 15h

• شمعون، علي (2018). "أساليب التدريب والتطوير وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة حالة في الشركات السورية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 3(2).

• محمد، أحمد (2017). "أساليب التدريب والتطوير في الشركات الصناعية: دراسة ميدانية في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية". مجلة التخصصات الإدارية، 9(2).

• شمير، دونالد (2007). "أساليب التدريب والتعليم". مكتبة جرير

ماهو التعلم عن بعد؟ (موقع وزارة التعليم السعودية) تم الاطلاع على الموقع يوم 22 أفريل على الساعة 16h

- 1- **التدريب التقليدي:** هذا هو الأسلوب الأكثر شيوعاً في التدريب، حيث يتم تقديم المحتوى في فصول دراسية مع تحديد جدول زمني للدورة التدريبية. يتم تحضير المناهج والمحاضرات والنشاطات التعليمية من قبل المدربين أو المختصين في الموضوع ويتم تقديمها للمتدربين في غرفة التدريب. يمكن أن يتضمن التدريب التقليدي محاضرات، مناقشات، تمارين ونشاطات تعاونية.
- 2- **التعلم عن بعد** هو نوع من أنواع التعلم يتم فيه الحصول على المعرفة والمهارات عن طريق استخدام التكنولوجيا والاتصالات بدلاً من الوجود الجسدي في مكان التعلم. يمكن أن يكون التعلم عن بعد متزامناً أو غير متزامناً، حيث يتم تسليم المحتوى التعليمي بشكل مباشر وفوري في التعلم المتزامن، أو يتم تسليمه بشكل مسجل ويمكن الوصول إليه في أي وقت في التعلم غير المتزامن. يتم تنفيذ التعلم عن بعد بواسطة وسائط تقنية متنوعة مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني والفيديو والصوت والنصوص. ومع التطور السريع للتكنولوجيا، أصبح التعلم عن بعد أكثر شيوعاً واستخداماً في العديد من المجالات والمؤسسات والجامعات والمدارس. يعتبر التعلم عن بعد مفيداً للعديد من الأشخاص، بما في ذلك الطلاب الذين يحتاجون إلى مرونة في الوقت والمكان للتعلم، والموظفون الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير المهني في العمل، والأشخاص الذين يعيشون في مناطق نائية أو لا يمكنهم الوصول إلى مراكز التعلم التقليدية بسهولة. وتوجد العديد من الطرق والأدوات المستخدمة في التعلم عن بعد، بما في ذلك منصات التعليم الإلكتروني والموارد التعليمية المفتوحة والتعلم النشط والتعلم التعاوني والتدريب الذاتي والتعلم المبني على المشروع وغيره.
- 3- **التعلم على أرض الواقع** هو نوع من أنواع التعلم يتم خلاله الحصول على المعرفة والمهارات والخبرات من خلال تجربة الأشياء والأنشطة في البيئة الفعلية، حيث يتعلم الفرد من خلال التفاعل مع العالم الحقيقي والاستفادة من الخبرات العملية والمواقف المختلفة التي يمر بها في حياته. في التعلم على أرض الواقع، يتم تطبيق المفاهيم والمعارف التي تم اكتسابها في البيئة الحقيقية وتطوير المهارات العملية من خلال الممارسة والتجربة المباشرة. ومن خلال هذا النوع من التعلم، يمكن للفرد تعزيز فهمه وتعلمه وزيادة مستوى الثقة بنفسه وقدراته. ويمكن أن يتم التعلم على أرض الواقع في العديد من المجالات، مثل التعليم والتدريب المهني والتعلم الخارجي والتعلم المستمر. ومن بين الأمثلة على التعلم على أرض الواقع: البرامج التعليمية التي تتضمن العمليات العملية مثل الإجراءات الجراحية، والتدريب على المهارات المهنية في مجالات مثل الهندسة والعلوم والتكنولوجيا، والتعلم عن طريق التجارب الميدانية كالرحلات الدراسية والتجارب العلمية في الحياة البرية والبحرية. ويعد التعلم على أرض الواقع ذو أهمية كبيرة لأنه يمنح الفرد فرصة لاكتشاف العالم الخارجي وتطوير مهاراته وقدراته في العمل والحياة. ويمكن تعزيز هذا النوع من التعلم بتنظيم الأنشطة والفعاليات التي توفر فرصاً للتعلم الفعلي والتجربة والاستكشاف

4- **التعلم المتقطع (Blended Learning)** هو نوع من أنواع التعلم الذي يجمع بين التعلم الحضوري والتعلم عن بعد. وبشكل أكثر تحديداً، يعرف التعلم المتقطع على أنه تعلم يتم بشكل متوازي بين التعلم الحضوري والتعلم عن بعد، بحيث يستخدم المتعلمين تكنولوجيا الاتصالات وتقنيات الوسائط المتعددة لتحسين عملية التعلم وتحقيق نتائج أفضل.

ويتضمن التعلم المتقطع، في العادة، التفاعل الحي والمباشر بين المتعلمين والمعلمين وزملائهم في بيئة التعلم الحضوري، بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والوسائط المتعددة ومنصات التعلم الإلكترونية لتعزيز التواصل والتفاعل بين المتعلمين والمعلمين وتوفير المواد التعليمية اللازمة والوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان. يعتمد التعلم المتقطع على فكرة تعدد مصادر التعلم والتفاعل بها، وتحقيق التوازن بين المعلم والطالب والتقنيات المستخدمة. وهو يتيح للمتعلمين التحكم في عملية التعلم الخاصة بهم، بحيث يمكنهم اختيار الطريقة التي تناسب أسلوب تعلمهم وتفضيلاتهم الخاصة.

المبحث الثالث: مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته
المطلب الاول : مراحل (خطوات) التكوين¹

يعتبر التكوين أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تطوير المهارات والقدرات الفردية والتنمية المؤسسية. ولتحقيق هذه الأهداف، يتم تقسيم عملية التكوين إلى عدة مراحل أو خطوات تساعد على تنظيم وتنفيذ البرنامج التدريبي بطريقة فعالة ومنظمة. وتشمل هذه المراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط البرنامج التدريبي، وتطوير المواد التدريبية، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم الأداء وقياس تأثير التدريب على الفرد والمؤسسة. ويتم التعامل مع كل مرحلة من هذه المراحل بشكل منفصل، حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي. وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1. تحديد احتياجات التكوين:

تحديد احتياجات التكوين هي المرحلة الأولى والأساسية في عملية التكوين. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات والفرص التدريبية المطلوبة لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة، وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال إجراء تقييم للموظفين ومهاراتهم ومعرفة مدى توافقها مع الأداء المطلوب في المؤسسة، وكذلك تحليل متطلبات العمل والوظائف المختلفة ومدى توافق المهارات الموجودة لدى الموظفين مع هذه المتطلبات. كما يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال دراسة تطورات الصناعة والتكنولوجيا ومدى تأثيرها على العمل في المؤسسة. عند تحديد احتياجات التكوين، يتم تحديد المواضيع الرئيسية التي يجب تغطيتها في البرامج التدريبية والمواد التعليمية التي يجب استخدامها، بالإضافة إلى تحديد المهارات والمعرفة التي يجب تطويرها لتحسين أداء الموظفين. ومن أهمية تحديد احتياجات التكوين أنه يساعد على زيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، كما أنه يساعد على تحسين أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل وزيادة رضاهم والمساهمة في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

2. وضع خطة التكوين

بعد تحديد احتياجات التكوين، يتم وضع خطة التكوين التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة السابقة. وتشمل خطة التكوين عدة عناصر، منها:

¹ المصدر: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/training-needs-analysis.aspx>

تم الاطلاع على الموقع يوم 22 افريل على الساعة 19h

- **تحديد المحتوى:** يتم تحديد محتوى التكوين بناءً على الأهداف المحددة واحتياجات الفريق أو العاملين. يتضمن ذلك المواضيع التي يجب تغطيتها والمهارات التي يجب تطويرها.
- **تحديد الجدول الزمني:** يتم تحديد جدول زمني واضح للتكوين، يشمل تواريخ الدورات والجلسات، ويتم تحديد المواعيد التي يتم فيها تقييم النتائج.
- **اختيار وسائل التدريب:** يتم اختيار الوسائل التي تستخدم لتقديم التدريب، سواء كان ذلك تدريباً حضورياً أو عن بعد، ويتم تحديد المواد التي تستخدم في التدريب.
- **تحديد الموارد:** يتم تحديد الموارد المتاحة لتقديم التدريب، بما في ذلك المالية والبشرية والمادية. ويتضمن ذلك تحديد المدربين المؤهلين لتقديم التدريب والمعدات اللازمة لتنفيذ الدورات التدريبية.
- **تنفيذ الخطة:** يتم تنفيذ الخطة، بما في ذلك تنظيم الدورات التدريبية وتوفير المواد التدريبية وتقييم النتائج.
- **تقييم النتائج:** يتم تقييم النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى فعالية الخطة والتحديث عند الحاجة.

3. اختيار أفضل الطرق والوسائل

- بعد وضع الخطة التدريبية وتحديد الأهداف واحتياجات التدريب، يأتي دور اختيار الطرق والوسائل التي سيتم استخدامها في التدريب. وتختلف هذه الطرق والوسائل باختلاف نوع التدريب وطبيعة الموضوع المراد تدريجه، ويمكن استخدام عدة طرق ووسائل في نفس الوقت لتحقيق الهدف المرجو من التدريب. وتشمل هذه الطرق والوسائل على سبيل المثال لا الحصر:
- **المحاضرات:** وهي طريقة التدريب الأكثر استخداماً والتي تتمثل في إلقاء محاضرات تشرح الموضوع المراد تدريجه. ويتميز هذا الأسلوب بكونه سهل التنظيم والإدارة، ويمكن توصيل المعلومات بسرعة، إلا أنه يفتقر للتفاعل والتحفيز والإيجابية.
 - **الورش العملية:** وهي طريقة تدريبية تتضمن العمل العملي والتطبيق الفعلي للمعلومات المستلمة. وتساعد الورش العملية على تحفيز المشاركين وتحسين تفاعلهم ومهاراتهم، ولكنها تحتاج إلى تخطيط مسبق واستعداد جيد للتجهيزات والمستلزمات اللازمة.
 - **المناقشات والنقاشات الجماعية:** وهي طريقة تدريبية تتيح للمشاركين التفاعل مع المعلومات المقدمة وتبادل الآراء والخبرات. وتساعد هذه الطريقة على تنمية الثقة بالنفس وتحسين التفاعل والتواصل بين المشاركين.
 - **التدريب العملي:** وهو نوع من التدريب يتضمن تطبيق المهارات والمعلومات المكتسبة على مهام واقعية في مكان العمل. ويمكن

4. تنفيذ التكوين¹

تنفيذ التكوين هي المرحلة التي تتضمن تطبيق الخطة المحددة سابقًا وتقديم الدورات التدريبية والتعليمية للموظفين والمدربين والعمل على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. تعد هذه المرحلة حاسمة لنجاح عملية التكوين حيث تحتاج إلى التأكد من توفر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الدورة التدريبية بما في ذلك المحتوى التدريبي والمدربين والمعدات والأدوات اللازمة وتحديد المواعيد المناسبة والمكان لتقديم الدورات التدريبية. كما يجب توفير بيئة تعليمية مناسبة ومحفزة للمتدربين، وضمان توفر الدعم الفني اللازم للمدربين والمتدربين طوال فترة التدريب. وعلى الرغم من أن هذه المرحلة يمكن أن تكون تكلفة مرتفعة، فإنها تعد مهمة جدًا لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة تحديد الاحتياجات ووضع الخطة. وتشمل خطوات تنفيذ التكوين على سبيل المثال، تجهيز وتجهيز الفصول الدراسية وتعيين المدربين وتقديم المحتوى التدريبي وإعداد البرامج الإرشادية والتقارير وإعداد الوسائل اللازمة للتدريب وتحديد مواعيد التدريب وإدارة الحضور والغياب والإشراف على النجاح وتقييم الأداء.

5. تقييم التكوين²

تقييم التكوين هو مرحلة أساسية في عملية التكوين، ويهدف إلى تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي وتحديد مدى تحقيقه للأهداف المحددة. ويساعد التقييم في تحديد النواحي الإيجابية والسلبية للتدريب وتحديد مدى تحقيق الأفراد والمؤسسات لأهداف التدريب. تتضمن مرحلة تقييم التكوين العديد من الخطوات مثل جمع المعلومات وتحليلها وتقييم نتائج التدريب، وقد يشمل ذلك استخدام مختلف أدوات التقييم مثل الاستبيانات والمقابلات والاختبارات والمراجعات يمكن استخدام العديد من المعايير لتقييم التدريب مثل المستوى المهني والمهاري للمتدربين ومدى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة للتدريب وتأثير التدريب على المؤسسة بشكل عام.

¹ <https://www.talentyft.com/en/resources/employee-training-process#training-implementation> تم الاطلاع على الموقع يوم 24

افريل على الساعة 18h

² <https://www.hrzone.com/perform/people/the-six-stages-of-training-evaluation> تم الاطلاع على الموقع يوم 24 افريل على الساعة

21h

6. تحديث الخطة¹

تحديث الخطة هو مرحلة مهمة في عملية التكوين، والتي يتم من خلالها تحليل وتقييم النتائج المتحققة من التكوين والمقارنة بالأهداف المحددة في المرحلة الأولى. وبناء على النتائج المتحققة والمشكلات التي تم التعرف عليها خلال عملية التكوين، يمكن تحديث وضع خطة التكوين الأولية وإجراء التغييرات اللازمة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة. ويتضمن تحديث الخطة عدة خطوات، بما في ذلك:

- 1- تحليل النتائج المتحققة من عملية التكوين وتقييم فعالية الطرق والأساليب المستخدمة.
 - 2- تحديد المشكلات التي تم التعرف عليها خلال عملية التكوين والبحث عن الحلول المناسبة لتجاوز هذه المشكلات.
 - 3- تعديل وضع خطة التكوين الأولية وتحديد الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.
 - 4- تحديد جدول زمني جديد لتنفيذ الخطة المحدثة.
- ويهدف تحديث الخطة إلى ضمان استمرارية تحسين أداء المؤسسة وتطوير مهارات العاملين فيها وتعزيز قدراتهم على مواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل. ويعتبر تحديث الخطة جزءًا هامًا من عملية التكوين المستمرة والمتواصلة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

¹ المصدر: "خطوات وضع خطة التدريب والتطوير في المؤسسات"، موقع بيزنس ترايب

المطلب الثاني: معوقات التكوين¹

يمكن أن تتضمن المعوقات في التكوين العديد من العوامل التي تؤثر سلبًا على جودة وفعالية التدريب والتعلم. ومن بين هذه العوامل:

- **معوقات متعلقة بالمؤسسة:** قد تكون المؤسسة التي تقوم بتنظيم التكوين تعاني من بعض المشاكل التي تؤثر على نوعية التكوين وتجعله أقل فاعلية، مثل الإدارة غير الفعالة، والاهتمام الضعيف بالتكوين، ونقص الميزانية المخصصة للتكوين، وعدم وجود دعم من القيادات العليا لتنفيذ التكوين بشكل جيد.
- **معوقات متعلقة بالمدرسين:** قد يعاني المدربون من بعض المشاكل التي تؤثر على استفادتهم من التكوين، مثل عدم الاهتمام بالتكوين وعدم الرغبة في التعلم، وعدم الاستعداد النفسي للتعلم، والضعف في اللغة الأساسية للتواصل.
- **معوقات متعلقة بالتدريب:** قد يؤدي تصميم التكوين بشكل غير فعال إلى تقليل فاعليته، مثل عدم تحديد احتياجات التدريب بشكل جيد، وعدم اختيار أفضل الطرق والوسائل لتدريب المدربين، وعدم تقييم النتائج وإجراء التحسينات اللازمة.
- **معوقات متعلقة بالظروف الخارجية:** قد تؤثر الظروف الخارجية على نوعية التكوين، مثل الظروف الاجتماعية والاقتصادية السيئة التي تؤدي إلى عدم توفر الدعم المالي والمادي اللازم لتنفيذ التكوين بشكل جيد.
- **عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح:** قد يؤدي عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق إلى عدم وجود تركيز واضح في التدريب والتعلم وعدم تلبية الاحتياجات الفعلية للمدربين.
- **عدم توفير الموارد اللازمة:** قد يعاني التدريب من قلة الموارد المتاحة لتلبية احتياجات التدريب. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تأخر التدريب وتأثيره على جودة التعلم.
- **عدم توفير الوقت الكافي:** يمكن أن يكون الوقت محدودًا لتنفيذ التدريب بشكل جيد، وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات التدريب الكاملة وتقليل فعالية التدريب.
- **عدم وجود الدعم اللازم من الإدارة:** يمكن أن يؤدي عدم وجود الدعم المناسب من الإدارة إلى عدم نجاح التدريب وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.
- **تقييد الحرية الابتكارية والإبداعية:** قد يكون الحفاظ على التدريب داخل إطار معين قيدًا على الحرية الابتكارية والإبداعية وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى تخفيض جودة التعلم.
- **المقاومة للتغيير:** يمكن أن تؤثر المقاومة للتغيير من قبل المدربين والمدرسين والإدارة على جودة التدريب وفعاليتها.

¹ <https://elearningindustry.com/top-6-barriers-to-training-elearning-successful-employee-development> تم الاطلاع على الموقع يوم

28 افريل على الساعة 15h

"التكوين وتطوير الموارد البشرية"، د. أحمد الكيلاني

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تحدثنا عن المفاهيم الأساسية للتكوين وأنواعه، كما تطرقنا إلى مراحل التكوين التي تشمل تحديد احتياجات التكوين ووضع خطة التكوين واختيار الأفضل من الطرق والوسائل وتنفيذ التكوين وتقييمه وتحديث الخطة. كما تحدثنا عن معوقات التكوين وكيفية تجاوزها وتقليل تأثيرها على عملية التكوين. يجب على المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتوفير التكوين لموظفيها وتحديث خطط التكوين بشكل دوري لتواكب التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية

الفصل الثالث : التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

تمهيد

سي تعتبر المنظمات من أهم الكيانات الحيوية في المجتمعات، فهي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة وتقديم الخدمات والمنتجات التي يحتاجها العملاء والمجتمع بشكل عام. ومن أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات هي الموارد البشرية، والتي تعد المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف والتطور المستمر.

ومن أجل تحقيق أداء عالي ومستويات جودة مرتفعة في العمل، تحرص المنظمات على تنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر، والتي يتم تنفيذها عن طريق عمليات التكوين. فعندما يتلقى العاملون في المنظمات تدريباً وتطويراً مستمراً، يتمكنون من تعلم المهارات الجديدة والتقنيات المتطورة، والتي يمكنها أن تحسن من أداءهم وجعلهم أكثر فاعلية وإنتاجية في عملهم.

وبالتالي، يلعب التكوين دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المنظمات وتعزيز التنافسية في الأسواق. وتعتبر الاستثمارات في التكوين على المدى الطويل مفيدة للمنظمات، حيث يتم تحسين كفاءة العاملين وتقليل معدلات الأخطاء والأعطال، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: عناصر ومحددات الأداء

الفرع الأول: عناصر الأداء¹

عناصر الأداء هي المعايير التي يتم قياس الأداء من خلالها، وتشمل مجموعة متنوعة من العناصر التي يجب تحسينها لتحسين الأداء العام للمؤسسة أو العامل. وتختلف عناصر الأداء باختلاف نوع العمل ومجال العمل والمهارات المطلوبة، ومن أمثلة عناصر الأداء:

1. **الجودة:** هي مدى تحقيق الموظف لمعايير الجودة المحددة للعمل الذي يقوم به. فإذا كان الموظف ينتج منتجاً أو خدمة ذات جودة عالية، فهذا يعني أنه يحقق هذه العنصر من الأداء..
2. **الكمية:** تعبر عن كمية الإنتاج أو العمل الذي يقوم به الموظف خلال فترة زمنية محددة، والتي يتم قياسها بشكل عادة بوحدة زمنية معينة. فإذا كان الموظف قادراً على إنتاج كميات كبيرة من المنتجات أو الخدمات خلال وقت قصير، فسوف يكون قد حقق هذا العنصر من الأداء.
3. **السرعة:** وتتعلق بسرعة وقت الاستجابة وإنجاز المهام والمشاريع.
4. **الاعتمادية:** وتتعلق بالاعتمادية في الأداء والموثوقية في القيام بالمهام.
5. **الابتكار:** وتتعلق بالقدرة على الابتكار والتفكير الإبداعي لتحسين العمل وتطوير المنتجات أو الخدمات.
6. **العمل الجماعي:** وتتعلق بالقدرة على العمل بفاعلية ضمن فريق عمل وتعاونه لتحقيق الأهداف المحددة.
7. **الالتزام والمسؤولية:** وتتعلق بالالتزام بالمواعيد والتزام العمل بالمعايير والسياسات المحددة وتحمل المسؤولية عن الأداء الفردي.
8. **المهارات الشخصية:** وتشمل عناصر مثل الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين بكفاءة والتنظيم وإدارة الوقت.
9. **الحضور والانضباط:** يتعلق هذا العنصر بالحضور في مواعيد العمل بانتظام، والالتزام بالأنظمة والقواعد المحددة في المنظمة، والتزام الموظف بالمهام المحددة له. فإذا كان الموظف يحضر في مواعيد العمل بانتظام ويؤدي مهامه بالشكل الصحيح، فسوف يكون قد حقق هذا العنصر من الأداء.
10. **الإنجاز:** يتعلق بالقدرة على إنجاز المهام والأعمال المحددة في الوقت المحدد، بالشكل الصحيح وبكفاءة عالية. فإذا كان الموظف قادراً على إنجاز المهام المحددة بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد، فسوف يكون قد حقق هذا العنصر من الأداء.

¹ فريق العمل في مركز القيادة والتنمية المهنية. "عناصر الأداء الرئيسية". مركز القيادة والتنمية المهنية

الفرع الثاني : محددات الأداء¹

محددات الأداء هي العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمة. وتشمل العديد من العوامل المختلفة. ومن أهم هذه المحددات:

- 1- **البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:** تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أداء العاملين وقدرتهم على تنفيذ مهامهم.
- 2- **البيئة الداخلية للمنظمة:** تشمل ثقافة المنظمة وقيمها ونظامها التنظيمي والهيكل الإداري والتواصل الداخلي بين الأفراد والأقسام والمراحل المختلفة.
- 3- **القدرات والمهارات الفردية:** تشمل الخبرات والمعرفة والمهارات التقنية والإدارية والاجتماعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي تؤثر على قدرتهم على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية.
- 4- **المكافآت والتحفيز:** تشمل العوامل المادية والمعنوية التي تستخدم لتحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة، وتشمل الرواتب والمزايا والمكافآت والترقيات وغيرها من العوامل المماثلة.
- 5- **التدريب والتطوير:** يتعلق هذا العامل بالتكوين والتدريب المستمر للعاملين في المنظمة، والذي يساعدهم على تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتطوير أدائهم

¹:

https://www.researchgate.net/publication/334651305_The_Important_of_the_Performance_Management_in_the_Organizati

on تم الاطلاع على الموقع يوم 28 افريل على الساعة 20h

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء¹

تأثر أداء العاملين في المنظمات بمجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ومنها:

القدرات الفردية: القدرات الفردية واحدة من العوامل المؤثرة على الأداء، حيث يمثل مستوى القدرات والمهارات لدى الفرد مقياساً دقيقاً للتنبؤ بأدائه في العمل. فالأفراد الذين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية عادة ما ينجزون المهام الموكلة إليهم بشكل أكثر كفاءة ودقة، مما يساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة. وتشمل القدرات الفردية عدداً من العوامل مثل الذكاء والمعرفة والخبرة والمهارات والشخصية والصحة النفسية. وبالتالي، يجب على المنظمات تقييم القدرات الفردية للعاملين وتوفير التدريبات والتكوين المناسب لتعزيز هذه القدرات وتحسين أدائهم.

الدافعية: الدافعية هي العوامل التي تحفز الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. وتعد الدافعية عاملاً مؤثراً على الأداء في المنظمات، حيث أن العاملين الذين لديهم دافعية عالية يتمتعون بمزيد من الحماس والإنتاجية والإبداع في العمل، ويتمتعون بشعور بالرضا والإنجاز عند تحقيق الأهداف المرسومة. تعد الدافعية عاملاً شخصياً وفردياً، وتتأثر بعدة عوامل مثل الرغبات والاحتياجات الشخصية، والتحديات والمكافآت المتاحة، والمعتقدات والقيم الشخصية، وعوامل البيئة الخارجية. ويعد تحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم عنصراً مهماً في إدارة الأداء، ويتطلب ذلك فهم الاحتياجات والرغبات الفردية للعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الإنتاجية والإبداع، وتوفير مكافآت وتحفيزات ملائمة للإنجازات والأهداف المحددة.

البيئة التنظيمية: البيئة التنظيمية هي عامل آخر يؤثر على أداء العاملين في المنظمات. فالعوامل المختلفة في البيئة التنظيمية مثل الثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمي ونظام المكافآت والقيادة والعلاقات بين الزملاء والمديرين وغيرها، يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين. إذا كانت البيئة التنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم وتقديم الملاحظات البناءة، فمن المرجح أن يكون لهذه العوامل تأثير إيجابي على أداء العاملين. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت البيئة التنظيمية توفر فرصاً للتطوير الوظيفي والتدريب والتعلم المستمر، فمن المحتمل أن يتحسن أداء العاملين ويصبحوا أكثر مهارة وفعالية.

¹ "عوامل تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة في المؤسسة العامة للرعاية السكنية في الأردن"، إعداد دانا ع واد عبد اللطيف الطراونة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، 2016.

ومن ناحية أخرى، إذا كانت البيئة التنظيمية غير صحية وتفتقر إلى الشفافية والعدالة والتعاون، فمن المحتمل أن تؤثر سلبًا على أداء العاملين وتقلل من رضاهم والتزامهم بالعمل.

الدعم الإداري: الدعم الإداري هو الإجراءات والسياسات التي تتخذها الإدارة لتمكين العاملين من أداء عملهم بكفاءة وفعالية، والتي تتضمن الإرشادات والموارد اللازمة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. ويمكن أن يشمل الدعم الإداري أيضًا الدعم النفسي والاجتماعي، والتوجيه والمشورة، والتدريب والتطوير، والتحفيز والتقدير والمكافآت المادية وغير المادية.

ويعد الدعم الإداري عاملاً مهمًا في تحسين الأداء، حيث يؤثر إيجابيًا على الرضا الوظيفي والالتزام والانتماء للمنظمة، ويساعد على تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة والزلاء، كما يساعد في توفير بيئة عمل صحية وأمنة ومحفزة.

الضغوط الوظيفية: تعد الضغوط الوظيفية واحدة من العوامل المؤثرة على الأداء في العمل، فقد يتعرض العامل لضغوطات مختلفة من العملاء أو المدراء أو الموظفين الآخرين أو حتى الظروف الخارجية التي قد تؤثر على سير العمل وإنجاز المهام المطلوبة. ويمكن أن تتسبب هذه الضغوطات في تحديات وصعوبات تؤثر على الأداء وتقلل من مستوى الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي.

ومن أمثلة الضغوط الوظيفية التي يمكن أن يواجهها العامل:

- الضغط الزمني: عدم تحقيق المهام في الوقت المحدد، وهو ما يسبب الإجهاد والقلق ويؤثر على الأداء.
- الضغط المادي: عدم تحقيق المستهدفات المالية والإنتاجية، وهو ما يزيد من الضغوط والتوتر على العامل ويؤثر على أدائه.
- الضغط الاجتماعي: العمل مع فريق يواجه صعوبات في التواصل والتعاون، أو العمل مع مدير صعب التعامل معه، وهذا يؤثر على الأداء والرضا الوظيفي.
- الضغط النفسي: العمل في بيئة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وصعبة، أو العمل في مهام يتطلب تحمل مسؤولية كبيرة، وهذا يؤثر على الأداء والصحة النفسية للعامل.

لتجنب هذه الضغوطات وتحسين الأداء، يجب على العاملين تطوير مهارات إدارة الضغوط الوظيفية وتحسين مهارات التواصل والتفاعل مع الفريق والمدراء والعملاء، وتنظيم الوقت والموارد بشكل فعال.

المبحث الثاني: ماهية تقيي أداء العاملين

المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين¹

يعد تقييم أداء العاملين من الأمور الحيوية في عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات، حيث يتيح هذا التقييم للإدارة فرصة لتقييم أداء العاملين ومستوى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم ومن ثم التركيز على تحسين النقاط الضعيفة ومن أهم أهداف تقييم أداء العاملين:

تحديد مستوى تحقيق الأهداف:

يعتبر تقييم أداء العاملين من الأمور الحيوية والهامة لأي منظمة، حيث يساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف والأداء المتوقع للموظفين والتأكد من أن الأهداف والخطط الإستراتيجية تتحقق بشكل كامل ومؤثر. ومن أهم أسباب أهمية تقييم أداء العاملين:

- ❖ تطوير الموظفين: يساعد التقييم في تحديد النقاط القوية والضعف لدى الموظفين وبالتالي توفير فرص التطوير والتدريب والتحسين.
- ❖ تعزيز الرضا والولاء: يشعر الموظفون بالرضا والاعتزاز عندما يتم تقييم أدائهم بشكل عادل ومتوازن ويتم توفير الدعم اللازم لتحسين أدائهم، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة
- ❖ تحسين الأداء العام للمنظمة: يساعد التقييم على تحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ومن ثم توفير الحلول والتحسينات اللازمة لتحسين الأداء العام للمنظمة.

توجيه العاملين وتحفيزهم :

تقييم أداء العاملين يلعب دورًا حيويًا في توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة. فعندما يتم تقييم أداء العاملين بشكل منتظم وشفاف ، يمكن للإدارة تحديد المناطق التي يحتاج العاملون إلى تحسينها وتوجيههم بشكل فعال

¹ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whyperformancemanagement.aspx> : تم الاطلاع

على الموقع يوم 01 ماي على الساعة 12h

لتحقيق النتائج المطلوبة. وبالتالي، يمكن للتقييم أن يؤدي إلى تحفيز العاملين للعمل بجهد أكبر وتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم في المستقبل. علاوة على ذلك، يمكن لعملية تقييم الأداء أن تساعد في تطوير الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل وتوجيه التدريب والتطوير بشكل فردي. كما يمكن استخدام النتائج لاتخاذ القرارات الإدارية، مثل ترقية العاملين أو تغيير الوظائف أو تحديد المكافآت والمزايا. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية تقييم الأداء يمكن أن تساعد على تعزيز الاتصال والتفاعل بين الموظفين والإدارة، حيث يتم توضيح التوقعات والأهداف ويمكن للموظفين تقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم بشأن أدائهم ومساعدة الإدارة على تحسين بيئة العمل.

تطوير الأفراد:

تقييم أداء العاملين يساعد على تطوير الأفراد وتحسين أدائهم في المستقبل. فبناءً على نتائج التقييم، يمكن للمديرين والمشرفين تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل موظف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل. كما يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد متطلبات الترقية والترقيات وتحديد المسارات الوظيفية المناسبة للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقييم الأداء أن يساهم في تحسين البيئة العملية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. فعندما يشعر الموظفون بأن عملهم يقدر ويتم تقييمه بشكل منتظم، فإنهم يصبحون أكثر رضاً وتفانٍ في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاجية. وأخيراً، يساهم تقييم الأداء في تحسين الأداء العام للمنظمة بأكملها. فبناءً على نتائج التقييم، يمكن للمنظمة تحديد مجالات التحسين وتطوير خطط العمل وتحديد الأولويات في الإنفاق وتوجيه الموارد البشرية والمالية إلى المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

اتخاذ القرارات الإدارية:

تقييم أداء العاملين يساعد على اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة فيما يتعلق بتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. فعندما يتم تقييم أداء العاملين بشكل دقيق وشامل، يمكن للإدارة تحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها العاملون لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بشأن التدريب والتطوير والترقيات وحتى الفصل في العمل في حالة عدم تحقيق العاملين لمستوى الأداء المطلوب. علاوة على ذلك، فإن تقييم أداء العاملين يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فعندما يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري وشامل، يمكن للإدارة تحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد الأسباب التي تعيق تحقيقها، وبالتالي تعديل خطط العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

تحسين أداء المؤسسة:

تحسين أداء المؤسسة يعد من أهم الأسباب التي تجعل تقييم أداء العاملين ضرورياً ومهماً. فعندما يتم تقييم أداء العاملين بشكل دقيق ومنهجي، يتمكن المسؤولون عن الإدارة والتخطيط من تحديد نقاط القوة والضعف في العملية الإنتاجية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. فمن خلال تحديد المشاكل والعقبات التي تواجه العاملين في أداء عملهم وتحديد أسبابها، يمكن للمسؤولين اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين البيئة العملية والحد من هذه المشاكل والعقبات. وبالتالي، يؤدي تحسين أداء المؤسسة إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح وزيادة تنافسية المؤسسة في السوق. ويمكن القول بأن تقييم أداء العاملين وتحسين أداء المؤسسة يترتب عليهما تحسين كافة جوانب العمل داخل المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق وزيادة تنافسيتهما.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين¹:

تعتبر عملية قياس العاملين من اهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية ، وبإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات ، المنظمة ، المدراء والعاملون وهي كمايلي

1. أهداف تقييم الاداء على مستوى المنظمة

تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة في الآتي:

- تحسين أداء المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة وتحديد الفرص للتحسين والتطوير.
- تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المختلفة للمنظمة.
- تعزيز النمو الوظيفي للمنظمة من خلال تحسين أدائها.
- تحسين بيئة العمل في المنظمة وزيادة رضا الموظفين والعملاء.
- تحديد الأهداف والمعايير المتعلقة بالأداء الوظيفي للموظفين وتحديد المسارات الوظيفية وفرص الترقية.
- توفير قاعدة بيانات حول أداء الموظفين والمنظمة تستخدم في عمليات صنع القرار المستقبلية.

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء²

تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء في تحسين أداء المدراء وتعزيز قدراتهم في الإدارة والقيادة، وذلك من خلال:

- تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري للمدراء وتحسينها.
- تحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين في أداء المدراء وتوفير التدريب الملائم لتطوير تلك المهارات
- تقييم قدرة المدراء على اتخاذ القرارات السليمة والاستجابة للتغيرات في البيئة التنظيمية
- تعزيز الروح الإيجابية والتعاون بين المدراء والموظفين وتحفيز المدراء لتحقيق الأهداف المنظمة
- تقييم قدرة المدراء على إدارة الوقت والموارد وتحديد المناطق التي يحتاجون فيها إلى المزيد من الدعم الإداري.

¹ تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية"، د. محمد العبيدي.

² <https://www.thebalancecareers.com/top-reasons-why-performance-management-is-important-1918675> : تم الاطلاع على

الموقع يوم 01 ماي على الساعة 16h

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين¹

تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين في تحديد مستوى أدائهم وتقييم قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها، بالإضافة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي والمساهمة في تحسين العملية التنظيمية والأداء العام للمنظمة. وتساعد عملية تقييم الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف للمرؤوسين وتقديم التوجيه والتدريب اللازم لتحسين أدائهم. ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال استخدام أدوات وتقنيات مختلفة مثل المقابلات الفردية والملاحظات والتقارير المكتوبة، وتحليل البيانات والتوجهات الخاصة بالأداء السابق، بالإضافة إلى تحديد مستوى تحقيق الأهداف والتوجهات المستقبلية.

المطلب الثاني: معايير التقييم والطرق المستخدمة²

يعد تقييم الأداء عملية حرجة في إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. ومن أهم عناصر تقييم الأداء هي المعايير التي تستخدم لقياس الأداء والطرق التي يتم من خلالها تقييمه. يتم تحديد المعايير والطرق بناءً على أهداف تقييم الأداء والمتطلبات الوظيفية لكل وظيفة في المؤسسة. يمكن أن تشمل معايير تقييم الأداء عدة عناصر مختلفة، بما في ذلك الكفاءة والجودة والكمية والإنتاجية والحضور والانضباط والتعاون والإبداع والمرونة والقدرة على العمل الجماعي. كما يمكن أن يتم استخدام معايير مختلفة حسب الصناعة والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. أما بالنسبة للطرق المستخدمة في تقييم الأداء، فهناك عدة طرق يمكن استخدامها، بما في ذلك المقابلات الشخصية والاستبيانات والتقارير المكتوبة والمراجعات الزمنية والتقييم بالأهداف والتقييم بالمرحلة والتقييم بالمرحل المتعددة. وتختلف الطريقة التي يتم استخدامها بناءً على متطلبات المؤسسة وأهداف تقييم الأداء. ومن المهم أن تكون الطريقة والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء عادلة وشفافة وموثوقة وذات جودة عالية لتحقيق النتائج المرجوة وتعزيز مستوى الأداء وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

¹ Performance Appraisal: Methods, Techniques, & Applications" by Madhulika Pal, published in 2014" : تم الاطلاع على الموقع يوم

04 ماي على الساعة 19h

² المصدر: "معايير تقييم الأداء لدى المؤسسات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية." بحث علمي منشور في مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 4، صفحات 131-146، العام 2013.

الفرع الأول: معايير تقييم أداء العاملين

معايير تقييم أداء العاملين هي القياسات التي تستخدم لتقييم أداء الموظفين في المنظمة. تعتمد هذه المعايير على أهداف المؤسسة ومتطلبات الوظيفة والأداء المرجو من الموظفين. وفيما يلي بعض أمثلة المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين

1. الإنتاجية

الإنتاجية هي إحدى معايير تقييم أداء العاملين، وتعني القدرة على تحويل الموارد الإنسانية والمادية والمالية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة. وتتأثر مستوى الإنتاجية بعدة عوامل منها كفاءة استخدام الموارد، وجود الأدوات والتجهيزات اللازمة، والمهارات والخبرات اللازمة للعمل. ويمكن قياس الإنتاجية عن طريق عدة مؤشرات مثل الإنتاجية الفردية والإنتاجية الجماعية والجودة والتكلفة والوقت المستغرق لإنجاز المهام المحددة. ويتم ذلك عادة عن طريق مقارنة الإنتاجية الفعلية بالإنتاجية المستهدفة أو بين فترات زمنية مختلفة لتقييم تحسن أو تراجع الأداء.

2. الجودة

معياري تقييم أداء العاملين الآخر هو الجودة، والتي تتعلق بجودة العمل المنجز. يمكن قياس الجودة من خلال تحليل العمل الذي ينجزه الموظف وتحديد ما إذا كان يلبي معايير الجودة المطلوبة أم لا، بالإضافة إلى درجة تحقيق الأهداف على سبيل المثال، إذا كان الموظف يقوم بتصميم منتج جديد، يمكن قياس جودة عمله من خلال مدى تلبية المحددة. هذا المنتج للمتطلبات والمواصفات المحددة، ومدى انسجامه مع متطلبات السوق والعملاء

3. المسؤولية

تعد المسؤولية من المعايير الرئيسية في تقييم أداء العاملين، حيث تشمل مدى قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والتزامهم بالقيام بمهامهم بشكل صحيح وفعال. وتعد المسؤولية مهمة بشكل خاص في المناصب الإدارية والإشرافية، حيث يتوقع من الأفراد في هذه المناصب تحمل مسؤولية إدارة الفريق وتحقيق الأهداف المحددة ويمكن تقييم المسؤولية عن طريق مراجعة سجلات الأداء ومقابلة الموظفين لتحديد مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الصعبة

4. التحليل والحلول

تقييم الأداء للعاملين يتطلب القدرة على التحليل الدقيق للأداء وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين والعمل على تطوير حلول لتحقيق ذلك. ومن أهم الطرق المستخدمة لتحليل الأداء وتحديد الحلول هي الاجتماعات الفردية والجماعية بين الموظف والمدير لمناقشة النتائج وتحديد معاً للإجراءات المناسبة، وكذلك التحليل الإحصائي والتحليل المالي وتقنيات العمليات. يتم تطبيق هذه الطرق لتحليل أداء العاملين على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة بشكل عام.

5. المهارات التقنية

تعتبر المهارات التقنية إحدى معايير تقييم أداء العاملين، وتشمل مجموعة من المهارات الفنية والعلمية والتقنية التي يحتاجها العامل في عمله. وتتضمن هذه المهارات القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة، بالإضافة إلى القدرة على فهم وتطبيق المعرفة والمفاهيم التقنية المختلفة. ويتطلب تقييم مهارات العاملين التقنية استخدام طرق متعددة، مثل الاختبارات العملية والمهام الواقعية والمقابلات الشخصية وغيرها، ويمكن استخدام العديد من المصادر لتطوير هذه المهارات، مثل الدورات التدريبية والتعليم العالي والتدريب المهني والتجارب العملية.

6. التفاعل الاجتماعي

التفاعل الاجتماعي هو معيار آخر يستخدم في تقييم أداء العاملين في المنظمات. فالتفاعل الاجتماعي يتعلق بقدرة العاملين على التعامل مع الآخرين في المنظمة، والتواصل معهم بشكل فعال وبناء علاقات إيجابية، بما في ذلك زملائهم في العمل والعملاء والشركاء. ويتم تقييم هذا المعيار من خلال عدة عوامل، مثل قدرة العاملين على التواصل والتعاون مع الآخرين، وحل المشاكل والصراعات بشكل بناء، وتقديم الدعم والمساعدة للزملاء عند الحاجة، والقدرة على العمل في فريق وتحقيق الأهداف المشتركة.

استنتاج

تقييم أداء العاملين هو عملية حيوية للمنظمات لضمان تحقيق أهدافها وتطوير أفرادها وتحسين أدائها بشكل عام. تعتبر المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء متنوعة وتتضمن الإنتاجية والجودة والمسؤولية والتحليل والحلول والمهارات التقنية والتفاعل الاجتماعي وغيرها. تتوفر العديد من الطرق لتقييم الأداء، وتشمل الاستعراض السنوي والاستعراض المستمر وتقييم الأداء بالمقارنة بالمعايير المحددة والمزيج بينها. يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف للأفراد وتوفير فرص لتطويرهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة بشكل عام.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين¹

1. المؤشرات الكمية

المؤشرات الكمية هي طريقة لتقييم أداء العاملين من خلال الأرقام والإحصائيات. وهي تستخدم لقياس الأداء في المهام القابلة للقياس بشكل كمي، مثل الإنتاجية، الجودة، التكاليف، والموارد المستخدمة. ومن أمثلة المؤشرات الكمية: عدد القطع المنتجة في فترة زمنية محددة، نسبة الأخطاء في الإنتاج، نسبة توفير التكاليف، نسبة الانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد، وغيرها. يمكن استخدام المؤشرات الكمية لتحديد أهداف تحسين الأداء وتحديد مستوى التحسين المطلوب. كما يمكن استخدامها للمقارنة بين فترات زمنية مختلفة وتحديد تأثير أي تحسينات أو تغييرات في العملية.

2. المقابلات الشخصية

تُعد المقابلات الشخصية واحدة من أكثر الطرق استخدامًا في تقييم أداء العاملين. فهي تمكّن المديرين من التفاعل مع الموظفين والتحدث إليهم شخصيًا لفهم أدائهم وأيضًا لإعطائهم تعليمات وتوجيهات محددة بشأن كيفية تحسين أدائهم. ويمكن استخدام المقابلات الشخصية لتحديد الأهداف والتحدث عن التحديات التي قابلها الموظفون وطرق التغلب عليها. كما يمكن استخدامها لتقييم توافق الموظفين مع ثقافة المنظمة وقدرتهم على التعامل مع زملائهم والعملاء. ويُمكن استخدام المقابلات الشخصية أيضًا لتحديد المهارات التقنية والقدرات الشخصية والاجتماعية للموظفين. وتشتمل أيضًا طرق تقييم أداء العاملين الأخرى على الملاحظة المباشرة، والتي تنطوي على رصد أداء الموظفين في الوقت الحقيقي وتوثيق الملاحظات في تقرير يتم إعداده فيما بعد، واستخدام الاختبارات والتقييمات المكتوبة لتحديد المعرفة والمهارات الخاصة بالموظفين، واستخدام بيانات الأداء الكمية، مثل الإنتاجية والجودة ونسبة الأخطاء.

3. الاستبيانات

الاستبيانات هي طريقة شائعة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات. تستخدم الاستبيانات عادة لجمع معلومات حول رأي الموظفين في عدة مجالات، مثل رضاهم عن العمل، مدى رضاهم عن مديرهم المباشر، ومدى رضاهم عن الدعم الذي يتلقونه من المؤسسة. يمكن استخدام الاستبيانات أيضًا لقياس مدى فهم الموظفين لأهداف المؤسسة وقدرتهم على تحقيقها.

تتضمن طريقة الاستبيانات في تقييم أداء العاملين تصميم استبيان يحتوي على أسئلة محددة ومناسبة للهدف المحدد. ويجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة للموظفين وأن تستهدف المجالات المحددة لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. كما يجب أن تكون الأسئلة ذات صلة بالواقع وتتضمن تفاصيل حول الأداء المطلوب. يمكن توزيع الاستبيانات بشكل مجهول للموظفين لتحسين نتائجها وتجنب أي تأثيرات سلبية. ويمكن تحليل البيانات الناتجة من الاستبيانات لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين فيها وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في هذه المناطق.

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2020). دليل تقييم أداء العاملين. ص. 14-19.

4. تقييم العملاء

تقييم العملاء هو عملية تحليل آراء العملاء حول المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وتقييم جودة الخدمة ورضا العملاء. ويتم ذلك عادةً من خلال إجراء استطلاعات أو مقابلات شخصية مع العملاء لجمع الملاحظات والآراء التي يمكن استخدامها لتحسين جودة الخدمة. تقييم العملاء يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمة، وتحديد المناطق التي يجب تحسينها لتحقيق رضا العملاء وتحسين أداء المؤسسة. وبالتالي، يمكن لتقييم العملاء أن يساهم في زيادة الولاء والرضا لدى العملاء، وزيادة فرص النمو والتوسع للمؤسسة.

5. تقييم الزملاء

تقييم الزملاء هو عملية تقييم الأداء الذي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين من قبل زملائهم في العمل. يتم استخدام هذه الطريقة في بعض الشركات والمؤسسات التي تهدف إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي. تعتمد هذه الطريقة على قدرة الزملاء على تقييم أداء زملائهم وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء العام للمجموعة. تشمل طرق تقييم الزملاء استخدام الاستبيانات والمقابلات الشخصية وجمع الملاحظات المباشرة من الزملاء والمرؤوسين. يتم تحليل البيانات وتقديم تقرير يحتوي على توصيات حول كيفية تحسين الأداء العام للفريق. يمكن استخدام تقييم الزملاء كأداة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي في المؤسسات، وكذلك لتعزيز الشفافية في عملية تقييم الأداء. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن هذه الطريقة يمكن أن تكون مثيرة للجدل في بعض الحالات، ويجب استخدامها بحذر وتقدير الثقة في قدرة الزملاء على تقييم بعضهم البعض بشكل صحيح وموضوعي.

6. الملاحظات المباشرة

تعد الملاحظات المباشرة (Direct Observation) واحدة من طرق تقييم أداء العاملين وهي تتضمن ملاحظة المدير المباشر أو الزميل أو الخبير لأداء العامل أثناء أداء مهامه الوظيفية. يتم تسجيل هذه الملاحظات في شكل تقرير يتم مناقشته مع العامل لمعرفة مستواه في الأداء وتحديد النقاط التي يحتاج لتحسينها. وتعد هذه الطريقة من الطرق الأكثر فعالية في تقييم أداء العاملين حيث تتيح للمدير أو الخبير فرصة تقييم الأداء على أساس مباشر ومرئي، وتسمح للعامل بتلقي الملاحظات والتغذية الراجعة حول أدائه، وهذا يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد خطط التحسين المستقبلية.

7. تقييم الذاتي

تقييم الذاتي هو عملية تقييم يقوم به العامل بنفسه، حيث يقوم بتقييم أدائه وإنجازاته ومهاراته ومعرفته بالمهام التي يقوم بها. ويعد هذا النوع من التقييم مهمًا لأنه يسمح للعامل بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه، ويمكنه من خلال ذلك تحديد المجالات التي يحتاج إلى التحسين فيها، كما يمكنه من خلالها تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها في المستقبل. ويمكن أن يتم تقييم الذاتي بواسطة استخدام استبيانات تقييم الذاتي التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة للعامل لتقييم أدائه ومهاراته، ومن ثم يتم تحليل النتائج ومناقشتها مع المشرف أو المدير لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

المطلب الثالث : الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين ومشكلاته

الفرع الاول: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين¹

تتعدد الأطراف التي تشارك في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

- المدير المباشر: المدير المباشر هو الشخص الذي يتولى مسؤولية تقييم أداء الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه. وهو المسؤول عن تحديد الأهداف الوظيفية للموظفين ومتابعتها وتقديم التوجيه والملاحظات اللازمة لتحسين أدائهم. يقوم المدير المباشر أيضاً بتحديد معايير تقييم الأداء والأهداف والمعايير المطلوبة لتحقيقها، كما يتابع نتائج تقييم الأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. يتطلب تقييم أداء الموظفين من قبل المدير المباشر مهارات فنية وإدارية وتواصلية جيدة، بما في ذلك القدرة على تحليل وتقييم الأداء وتقديم الملاحظات الإيجابية والسلبية بشكل فعال، بالإضافة إلى القدرة على تقديم الدعم والتوجيه لتحسين الأداء.
- الزملاء: يشارك الزملاء في عملية تقييم أداء العاملين في بعض المنظمات، حيث يتمكنون من تقديم ملاحظاتهم عن أداء الزملاء وتقييمه. ويعتبر ذلك شكلاً من أشكال التقييم المتعددة التي تمكن من الحصول على وجهات نظر متعددة حول أداء العاملين وتحليلها للتوصل إلى صورة شاملة لأدائهم. ويمكن لعملية تقييم الزملاء أن تساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي في المنظمة، حيث يتم توجيه الملاحظات والتوصيات بشكل مباشر للأفراد الذين يعملون في فريق واحد أو في نفس القسم. كما يمكن لتقييم الزملاء أن يزيد من التعاون والتفاعل بين الزملاء في المنظمة ويعمل على تطوير مهارات الاتصال والتواصل. ومع ذلك، يمكن أن يواجه عملية تقييم الزملاء بعض المشاكل والتحديات، مثل تأثير الصراعات الشخصية والانحياز وعدم الاستقلالية في إعطاء التقييم. ولتجنب هذه المشكلات، يجب تطبيق إجراءات تحسين الجودة وتأكيد أن الزملاء المشاركين في تقييم الآخرين مستقلين ويقومون بتقييم الأداء بشكل موضوعي ومبني.
- الموظفين: على الرغم من أن الموظفين ليسوا بشكل رسمي أطرافاً في عملية تقييم أداءهم، إلا أنهم يتأثرون بشكل كبير من خلال تقييم أداء زملائهم ومديريهم المباشرين. قد يشعرون بالتحفظ في تبادل المعلومات مع مديريهم، خوفاً من الانتقام أو التأثير على مستقبلهم المهني، إذا لم يتم التقييم بطريقة عادلة وموضوعية. من الجانب الآخر، إذا تم

¹ المصدر <https://www.thebalancecareers.com/performance-appraisal-1918120> : تم الاطلاع على الموقع يوم 04 ماي على الساعة 21h

التقييم بطريقة منصفة وواضحة، قد يشعرون بالحافز لتحسين أداءهم والعمل بشكل أفضل للحصول على تقييم أفضل في المستقبل.

- **العملاء:** العملاء المنظمة هم أحد الأطراف التي يمكن أن تقوم بتقييم أداء العاملين، وذلك عن طريق تقديم ملاحظات وتعليقات على جودة الخدمة التي تلقوها من الموظفين. يمكن أن يتم تقييم أداء العاملين من خلال تقييم مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ومدى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعملاء تقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم عن الموظفين عبر استبيانات الرضا الخاصة بالعملاء التي تجريها المنظمة. من الجدير بالذكر أن تقييم الأداء عن طريق العملاء يمكن أن يكون غير موضوعي في بعض الحالات، حيث أن ردود الفعل والتعليقات يمكن أن تكون متأثرة بعوامل مثل المزاج والظروف الشخصية للعميل، وقد لا تعكس بالضرورة أداء الموظف بشكل دقيق. لذلك، يجب أن يتم استخدام تقييمات العملاء بحذر وبالتزامن مع تقييمات أخرى تستخدمها الأطراف الأخرى المسؤولة عن تقييم أداء العاملين.
- **الشركاء والمستثمرين:** على الرغم من أن الشركاء والمستثمرين لا يتمتعون بدور نشط في عملية تقييم أداء العاملين بشكل مباشر، إلا أنهم يتأثرون بشكل كبير بنتائج تلك العملية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت نتائج تقييم الأداء تشير إلى أن الشركة توظف مجموعة من الموظفين غير المتفانين وغير الكفاء، فقد يؤثر ذلك سلباً على سمعة الشركة ويؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة لدى المستثمرين والشركاء. وبالتالي، فإن تقييم أداء العاملين يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند تقديم التقارير والعروض للشركاء والمستثمرين.
- **المراجعين الداخليين والخارجيين:** يمكن أن يشمل الأطراف المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين المراجعين الداخليين والخارجيين، حيث يقومون بمراجعة العمليات والنظم المستخدمة في عملية التقييم ويوفرون توصيات لتحسينها. المراجعين الداخليون هم عادةً موظفون في الشركة أو المنظمة ولديهم خبرة في عملية التقييم، بينما المراجعين الخارجيون يمكن أن يكونوا شركات خارجية متخصصة في مراجعة عمليات التقييم والتحقق من توافقها مع المعايير المهنية. من المهم أن يتم اختيار المراجعين بعناية لضمان عدم وجود تحيز في عملية التقييم.
- **الجهات الرسمية:** تعد الجهات الرسمية أحد الأطراف المسؤولة عن عملية تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بالامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية، وضمان الامتثال لمعايير الصحة والسلامة المهنية والبيئية، والإبلاغ عن أي مخالفات قد تحدث في هذا الصدد. وتتضمن الجهات الرسمية في هذا السياق الهيئات الحكومية المختلفة، مثل وزارات العمل والتنمية الاجتماعية، وهيئة الصحة والسلامة المهنية، والهيئات البيئية والتشريعية. وتعتبر المشكلات الرئيسية التي تواجه الجهات الرسمية في عملية تقييم أداء العاملين هي عدم الامتثال للمعايير واللوائح المحددة، وعدم تقديم المعلومات والتقارير المطلوبة في الوقت المحدد، وعدم توفير الدعم والموارد اللازمة

لتنفيذ عملية التقييم بشكل صحيح، وعدم وجود آليات فعالة للمتابعة والرصد والتقييم للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.

خلاصة: تتضمن عملية تقييم أداء العاملين العديد من الأطراف المسؤولة عن ذلك، منها المدير المباشر والزلاء والموظفين والعملاء والشركاء والمستثمرين والمراجعين الداخليين والخارجيين والجهات الرسمية. وتختلف أدوار كل منهم في العملية، حيث يقوم المدير المباشر بتقييم أداء الموظف وإعداد خطط التطوير، ويمكن للزملاء تقييم أداء بعضهم البعض وقيام الموظفين بتقييم أداء ذاتهم وتقييم العملاء يعتمد على ردود الفعل والاستطلاعات، بينما يهتم الشركاء والمستثمرين بأداء الموظفين لأنه يمكن أن يؤثر على أداء الشركة وعائداتها، ويقوم المراجعون الداخليون والخارجيون بفحص إجراءات التقييم والمعايير المستخدمة، ويمكن للجهات الرسمية تقييم أداء الموظفين بناءً على المعايير المحددة.

استنتاج: يتضح من خلال ذلك أن تقييم أداء العاملين يعد عملية معقدة وشاملة تشمل العديد من الأطراف المسؤولة عنها. ويتعين على المؤسسات والشركات العمل على تحسين وتطوير إجراءات التقييم وتحديد المعايير الصحيحة والواضحة لتحقيق نتائج أكثر دقة وفاعلية، وذلك بالتعاون بين كافة الأطراف المعنية.

الفرع الثاني: مشكلات تقييم الأداء¹

يعتبر تقييم الاداء حكم بشري اي يصدر من إنسان اتجاه إنسان آخر لذلك نجده غير موضوعي ولا يخلوا من المشكلات والأخطاء ،بالرغم من الجهود التي بذلها علماء إدارة من اجل تطويره واكسابه قدار من الموضوعية ، وفي ما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء :

اولا: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم

1. عدم وضوح المعايير والمعيارية

يمكن أن يكون عدم وضوح المعايير والمعيارية أحد الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم. إذا لم تكن المعايير والمعيارية التي يستند إليها تقييم الأداء واضحة ومفهومة بشكل جيد، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقييم غير دقيق وغير موضوعي للموظفين. يجب أن تكون المعايير والمعيارية محددة وواضحة بشكل كافٍ بحيث يتمكن المقيم من فهمها وتطبيقها بدقة. علاوة على ذلك، يجب أن يتم تحديد المعايير والمعيارية بناءً على أهداف واضحة ومحددة للمؤسسة. وإذا لم تكن

¹ مقال "مشكلات نظام التقييم وكيفية التغلب عليها" المنشور في موقع مركز الدراسات والبحوث الإدارية. رابط المقال-<https://csr-arabia.com/16607.h> تم الاطلاع على الموقع يوم 05 ماي على الساعة 16h

المؤسسة قد حددت أهدافها بوضوح، فإن ذلك سيؤثر على وضوح المعايير والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء. يجب أيضاً أن يتم توفير التدريب اللازم للمقيمين حول المعايير والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء، بحيث يتمكنوا من فهمها وتطبيقها بشكل دقيق. كما يجب على إدارة نظام التقييم توفير الملاحظات والتعليقات المناسبة للمقيمين لتحسين أدائهم في تقييم الأداء.

2. عدم اتباع طرق التقييم الصحيحة

يمكن أن يؤدي عدم اتباع طرق التقييم الصحيحة إلى تقييم غير دقيق وغير موضوعي لأداء الموظفين. فعلى سبيل المثال، إذا تم استخدام طريقة تقييم غير موضوعية أو غير دقيقة مثل الانحياز الشخصي، فقد يتم تقييم الموظفين بشكل غير عادل أو غير متسق. وعلاوة على ذلك، قد يؤدي عدم استخدام الطرق الصحيحة إلى عدم وجود توافق بين الأعضاء المشاركين في عملية التقييم، مما يؤثر على صحة نتائج التقييم ويقلل من مصداقيتها. لذلك، من المهم أن يتم تطبيق طرق التقييم الصحيحة والموضوعية، مثل تقنيات التقييم المعيارية والموضوعية مثل تقييم الأداء المرن وتقنيات التقييم الشامل، التي تهدف إلى تحسين دقة وموضوعية عملية التقييم. كما يجب أن توضح الشركة أيضاً المعايير والمعايير بوضوح للمقيمين، وتوفر لهم التدريب والدعم اللازمين لتطبيق تقنيات التقييم بشكل صحيح.

3. الانحياز وعدم الموضوعية

الانحياز وعدم الموضوعية يعتبران من الأسباب الرئيسية التي تؤثر على عملية التقييم. يمكن أن يؤدي الانحياز إلى إجراء تقييم غير دقيق وغير موضوعي للموظفين، حيث يمكن أن يتم التقييم بناء على عوامل غير مرتبطة بالأداء الفعلي للموظف. ويمكن أن يحدث الانحياز بسبب الصلة الشخصية أو الصداقة أو الخصومة أو التفضيلات الشخصية، وهذا يعني أن المقيم يعطي تقييمات متحيزة للموظفين. علاوة على ذلك، يمكن أن يحدث عدم الموضوعية بسبب عدم استخدام طرق التقييم الصحيحة والمنصفة. على سبيل المثال، يمكن أن يتم استخدام طريقة التقييم النسبي التي يتم فيها تصنيف الموظفين وفقاً لمستواهم النسبي داخل المنظمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقييمات غير موضوعية وغير دقيقة. لتفادي هذه المشكلة، يجب على المقيمين استخدام طرق التقييم المنصفة والمحايدة، والتأكد من تحديد معايير واضحة ومنصفة لتقييم الأداء. كما يجب توفير التدريب والتوجيه للمقيمين حول أهمية الموضوعية والانصاف في تقييم الأداء، وضرورة تجنب الانحياز والتحيز.

4. عدم التدريب والاستعداد الجيد للمقيمين

عدم التدريب والاستعداد الجيد للمقيمين يمكن أن يؤدي إلى تقييم غير دقيق وغير موضوعي لأداء الموظفين. فالمقيمين يحتاجون إلى تدريب مكثف على كيفية تقييم الأداء بشكل صحيح وموضوعي، وكيفية تحديد المعايير الصحيحة التي يجب تطبيقها عند تقييم الأداء. يتطلب ذلك توفير برامج تدريبية وورش عمل للمقيمين لتعليمهم المهارات اللازمة

وتحسين أدائهم كمقيمين. علاوة على ذلك، يتطلب الأمر توفير الموارد والمعدات اللازمة لتمكين المقيمين من القيام بوظيفتهم بكفاءة وفعالية، مثل أدوات التقييم اللازمة والبرمجيات المتخصصة في إدارة أنظمة التقييم.

5. عدم الاستجابة لملاحظات الموظفين

يعتبر عدم الاستجابة لملاحظات الموظفين أحد الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم، ويمكن أن يؤثر سلباً على عملية التقييم. فعندما يقوم الموظفون بتقديم ملاحظات أو اقتراحات حول نظام التقييم أو عملية التقييم الخاصة بهم، فإن عدم الاستجابة لهذه الملاحظات يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة في النظام والإدارة وعدم الاهتمام بملاحظات الموظفين. لتجنب هذه المشكلة، يجب على إدارة الشركات والمؤسسات الاستماع لملاحظات الموظفين والتحقق من أن النظام يعمل بشكل فعال ويتماشى مع احتياجات وآراء الموظفين. يجب أيضاً على المسؤولين توفير تدريب ودعم للمقيمين لتمكينهم من فهم عملية التقييم بشكل صحيح والاستجابة لملاحظات الموظفين بشكل فعال.

ثانياً: الأسباب المتعلقة بالمقيم¹

1. عدم الوعي بالأهداف والمعايير

يمكن أن يؤدي عدم وعي المقيمين بالأهداف والمعايير المتعلقة بعملية التقييم إلى إجراء تقييمات غير دقيقة وغير موضوعية. فالمقيم الذي لا يعرف بوضوح ما هي المعايير التي يجب أن يستخدمها في تقييم الأداء سوف يجد صعوبة في تقييم الموظفين بشكل دقيق. يمكن أن ينتج عن ذلك تقييمات غير عادلة وغير دقيقة وغير موضوعية، مما يؤدي إلى إحباط الموظفين وتقليل الثقة في عملية التقييم. لذلك، يجب على المقيمين أن يتأكدوا من فهمهم للمعايير والأهداف قبل البدء في تقييم الموظفين، ويجب على الإدارة توفير التدريب والتوجيه اللازم لضمان وعي المقيمين بهذه المعايير والأهداف.

2. الإحباط والاحتجاج

يمكن للإحباط والاحتجاج لدى المقيمين أن يؤثر سلباً على تقييم الأداء للموظفين، فعلى سبيل المثال، إذا كان المقيم يعاني من شعور بالفشل أو الإحباط في عمله، فقد ينتقل هذا الشعور إلى تقييماته للموظفين ويؤثر على تصوره لأدائهم. وبالمثل، إذا كان المقيم يشعر بالاحتجاج في إجراء تقييمات الأداء، فقد يتردد في تقييم الموظفين بشكل كامل ودقيق، مما

¹ تقييم الأداء والتنمية الوظيفية"، المعهد العربي للتخطيط، 2019. <http://www.aipd-sd.org/files/2504.pdf> تم الاطلاع على الموقع يوم

يؤثر على دقة التقييم وموضوعيته. لذلك، يجب على الجهات المعنية توفير الدعم اللازم للمقيمين وتشجيعهم على تحسين مهاراتهم في تقييم الأداء والتغلب على مشاعر الإحباط والاحتراج التي قد تؤثر على أدائهم في هذا المجال.

3. الانحياز والتحيز

يمكن أن يؤثر الانحياز والتحيز على عملية تقييم الأداء بشكل كبير، حيث يمكن للمقيم أن يميل لتقييم بعض الموظفين بشكل أفضل من غيرهم بناءً على علاقاته الشخصية أو انتمائهم إلى فئة معينة أو تفضيله لنوعية معينة من الأعمال. وبسبب هذا التحيز، يمكن أن تفقد عملية التقييم الموضوعية والدقة التي يجب أن تكون عليه. لتجنب هذا الانحياز والتحيز، يمكن للإدارة تحديد معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء وتدريب المقيمين على استخدامها بطريقة صحيحة وموضوعية، كما يمكن إعطاء التدريب اللازم للمقيمين عن كيفية التعامل مع المشاكل المحتملة التي قد تنشأ في عملية التقييم وكيفية التغلب عليها بطريقة موضوعية. كما يجب أن يتم إجراء التقييم بشكل منتظم وفقاً للمعايير المحددة، وتوفير آلية للاعتراض على أي تقييم غير دقيق أو غير موضوعي.

4. عدم الكفاءة في تقنيات التقييم

يمكن لعدم الكفاءة في تقنيات التقييم أن يؤثر سلباً على دقة التقييم وموضوعيته، حيث أن تقنيات التقييم تتطلب معرفة جيدة بالأساليب والأدوات المستخدمة في التقييم. على سبيل المثال، يجب على المقيم أن يتقن استخدام أدوات التقييم المختلفة، مثل الاستبيانات والمقابلات وملاحظات الأداء والإحصائيات، والتي يمكن استخدامها بشكل منفصل أو مجتمعة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على المقيم أن يتدرب على تحليل البيانات وتقديم توصيات فعالة وبناء خطط لتحسين الأداء. لذلك، يعتبر تدريب المقيمين على تقنيات التقييم والمعايير والأدوات والإجراءات اللازمة لضمان التقييم الدقيق والموضوعي وتحسين الأداء هو جزء أساسي من نظام إدارة الأداء الفعال.

5. عدم الصدق والنزاهة

تعتبر الصدق والنزاهة أحد الجوانب الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المقيم لتقييم الأداء بشكل دقيق وموضوعي. فعدم الصدق والنزاهة يمكن أن يؤدي إلى إجراء تقييم غير دقيق ويتسبب في تحسين أو تضليل التقييم بما يخدم مصالح المقيم بدلاً من المصلحة العامة. يجب أن يتمتع المقيم بالأمانة والشفافية في تقييم أداء الموظفين، وعدم التأثير بما يخدم مصالحه الشخصية، ويجب عليه أن ينظر لأداء الموظف بشكل موضوعي ويستخدم معايير ومقاييس واضحة لتقييمه. كما يجب على المقيم أن يكون عادلاً في توزيع الدرجات والتقييمات بين الموظفين، وأن يعاملهم بالمساواة ويتجنب أي تحيزات قد تؤثر على تقييم الأداء.

6. لشخصية والتوجهات الشخصية

تعتبر الشخصية والتوجهات الشخصية للمقيم واحدة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على تقييمه لأداء الموظفين. فعلى سبيل المثال، يمكن لتحيزات الشخصية والتفضيلات المتعلقة بالأفراد أن تؤثر على قدرة المقيم على تقييم الأداء بشكل موضوعي. ويمكن أن تنعكس هذه التحيزات في تقديراته لأداء الموظفين، سواء بتقييمهم بشكل أعلى أو أقل مما يستحقون بالفعل. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر الشخصية والتوجهات الشخصية على طريقة تفسير المقيم للسلوكيات والإنجازات التي يتم تقييمها. وقد يؤدي هذا إلى إجراء تقييم غير دقيق أو غير موضوعي للموظفين. لذلك، يجب على المقيمين السعي إلى تحقيق الحيادية والموضوعية في تقييم الأداء، والتركيز على السلوكيات الملموسة والإنجازات القابلة للقياس بدلاً من تقييم الأفراد بناءً على تحيزات شخصية. كما يمكن للمقيمين البحث عن الدعم والمشورة من الموارد البشرية والمدربين المختصين للمساعدة في تحسين تقنيات التقييم والحفاظ على مستوى عالٍ من الحيادية والموضوعية.

ثالثاً : الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم¹

1. عدم التواصل والتفاعل مع الموظفين

المؤسسات. ويمكن تفصيل الأسباب المتعلقة بعدم التواصل والتفاعل مع الموظفين على النحو التالي:

- قلة التواصل: عدم التواصل بشكل كافٍ ومنتظم مع الموظفين يمكن أن يؤدي إلى عدم فهمهم لمتطلبات ومعايير التقييم، وبالتالي يمكن أن يؤثر على دقة التقييم.
- عدم الاستماع للموظفين: عدم الاستماع للموظفين ومشاكلهم قد يؤدي إلى إهمال العوامل التي يجب مراعاتها في عملية التقييم، ويؤثر على مصداقية النظام بشكل عام.
- قلة تقديم الملاحظات والتعليقات: يمكن أن يؤدي قلة تقديم الملاحظات والتعليقات على أداء الموظفين إلى ترك أوجه الضعف والنقاط التي يمكن تحسينها دون متابعة، ويمكن أن يؤثر على تطوير أداء الموظفين وتحسين مستواهم.
- عدم وجود نظام فعال للشكاوى والاقتراحات: عدم وجود نظام فعال للشكاوى والاقتراحات يمكن أن يؤدي إلى عدم تلقي الملاحظات والاقتراحات التي تهم الموظفين، وبالتالي يؤثر على مستوى رضاهم عن العمل وعلى نتائج التقييم.

● "Performance Appraisal System: It's Challenges and Effectiveness" : International Journal of Engineering Research &

Technology (IJERT) ، Vol. 2 Issue 6 ، June - 2013 .

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038983> تم الاطلاع على الموقع يوم 06 ماي على الساعة 16h

2. عدم التدريب الكافي للمقيمين

يمكن أن يكون عدم التدريب الكافي للمقيمين من الأسباب التي تؤثر على جودة نظام التقييم. فعلى سبيل المثال، إذا لم يتم تدريب المقيمين بشكل جيد على معايير التقييم وتقنياته، فإنه قد يؤدي ذلك إلى تقييمات غير دقيقة وغير موضوعية. علاوة على ذلك، إذا لم يكن المقيم قد تلقى تدريباً كافياً حول كيفية التعامل مع الموظفين وتقديم التغذية الراجعة بطريقة فعالة، فإنه قد يواجه صعوبة في إجراء تقييمات فعالة وإيجاد نقاط قوة وضعف لكل موظف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي عدم التدريب الكافي للمقيمين إلى عدم قدرتهم على تحديد المعايير الصحيحة لتقييم الأداء وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء. وبناءً على ذلك، فإن التدريب الجيد يمكن أن يؤدي إلى تحسين نظام التقييم وزيادة دقته وموضوعيته.

3. عدم تطبيق النظام بشكل موحد

عدم تطبيق النظام بشكل موحد يمكن أن يكون سبباً آخر في عدم فعالية نظام التقييم. قد يتسبب عدم وجود إرشادات واضحة حول كيفية تطبيق النظام، أو عدم تطبيقه بشكل موحد بين المقيمين، في تقييمات غير متسقة ومختلفة لنفس الأداء. علاوة على ذلك، قد يؤدي عدم تطبيق النظام بشكل موحد إلى شعور الموظفين بعدم العدالة والتحيز في التقييم، وهذا يمكن أن يؤثر سلباً على رضاهم عن العمل والشعور بالتقدير. لتجنب هذه المشكلة، يجب أن يكون هناك توضيح وتدريب على النظام وإرشادات واضحة حول كيفية تطبيقه بشكل موحد، ويجب أن يكون هناك تواصل مستمر بين المقيمين والإدارة لمتابعة تطبيق النظام بشكل صحيح وتحديد أي مشاكل ومعالجتها على الفور.

4. عدم مراجعة وتحديث النظام

عدم مراجعة وتحديث النظام يعتبر عاملاً مهماً يؤثر على فعالية نظام التقييم. فعند عدم تحديث النظام أو مراجعته بشكل دوري، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقييم غير دقيق وعدم ملاءمة النظام لظروف العمل الحالية. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تتغير بشكل مستمر، فإن نظام التقييم يجب أن يتأقلم مع هذه التغييرات وتحديث المعايير والمؤشرات اللازمة لتناسب التغييرات الجديدة. ومن الأمثلة الأخرى على عدم مراجعة وتحديث النظام، هو الاعتماد على تقييمات سابقة وتجاهل تغييرات حدثت في أداء الموظفين، أو عدم إضافة معايير جديدة لتقييم جوانب معينة من أداء الموظفين. لذلك، ينبغي على الإدارة المسؤولة عن نظام التقييم مراجعة وتحديث النظام بشكل دوري للتأكد من ملاءمته للظروف الحالية وضمان تطبيقه بشكل فعال ودقيق.

رابعاً : الأسباب المتعلقة بالمرؤوس¹

تعلق الأسباب المتعلقة بالمرؤوس في عملية تقييم الأداء بعدة عوامل، ومن أبرزها:

1. عدم وضوح الأهداف والتوقعات: يمكن أن يؤدي عدم وضوح الأهداف والتوقعات من البداية إلى عدم فهم الأهداف التي يجب على المرؤوس العمل على تحقيقها، مما يؤثر على قدرته على تحسين أدائه وتلبية متطلبات العمل.
2. عدم توفير الموارد اللازمة: قد يؤثر عدم توفير الموارد اللازمة للمرؤوس على قدرته على القيام بمهامه بشكل فعال ويؤدي إلى تقييم أداء ضعيف بشكل غير عادل.
3. عدم تقديم الملاحظات والتوجيهات: يمكن أن يؤدي عدم تقديم الملاحظات والتوجيهات للمرؤوس إلى عدم وعيه بنقاط الضعف في أدائه وعدم تحسينها.
4. عدم التواصل الفعال: يمكن أن يؤدي عدم التواصل الفعال بين المرؤوس والمشرف إلى تفسيرات خاطئة لتوقعات العمل وعدم فهم متطلبات العمل بشكل صحيح.
5. عدم الوعي بالمهارات والمعارف المطلوبة: يمكن أن يؤدي عدم الوعي بالمهارات والمعارف المطلوبة للمرؤوس إلى عدم تحقيق أداء مرضٍ وتقييم سلبي.

¹مراجعة أداء الموظفين: دليل عملي"، الهيئة السعودية للموارد البشرية والتنمية المجتمعية.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: إجراءات تحسين الاداء

أولاً: تحديد الأهداف الواضحة والمحددة¹

تحديد الأهداف الواضحة والمحددة هي خطوة أساسية في تحسين الأداء، حيث تساعد على توجيه الجهود والتركيز على المهام الأساسية التي يجب العمل عليها لتحسين الأداء. يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتخص كل مستوى في المؤسسة، وتكون مرتبطة بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما يجب تحديد المؤشرات المرتبطة بالأهداف والتي سيتم قياسها وتقييمها لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة. ويمكن تحديد الأهداف باستخدام العديد من الأدوات والتقنيات، مثل ورش العمل والاجتماعات والتحليل الاستراتيجي والتحليل الاقتصادي، وغيرها من الأدوات المتاحة. وينبغي أيضاً تحديد أهداف قابلة للقياس والتقييم بواسطة مؤشرات تمكن من متابعة تحقيقها وتقييمها. يمكن الاستفادة من العديد من المصادر والمراجع لمزيد من المعلومات حول كيفية تحديد الأهداف الواضحة والمحددة، وكيفية ربطها بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومن أبرز المصادر المتاحة في هذا المجال كتاب "إدارة الأهداف الاستراتيجية" للكاتب روبرت كابلان وديفيد نورتن.

ثانياً : إنشاء نظام تقييم أداء فعال²

إنشاء نظام تقييم أداء فعال يتطلب اتخاذ عدة خطوات، ومن بين هذه الخطوات:

- تحديد الأهداف الواضحة والمحددة: يجب تحديد الأهداف الواضحة والمحددة لنظام التقييم، وضمن هذه الأهداف يجب تحديد الأهداف العامة للشركة والأهداف الفرعية التي ترتبط بأداء الموظفين.
- تحديد المعايير والمقاييس: يجب تحديد المعايير والمقاييس اللازمة لقياس أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المحددة، ويجب أن تكون هذه المعايير والمقاييس متوافقة مع رؤية وأهداف الشركة.
- اختيار طريقة التقييم المناسبة: يجب اختيار طريقة التقييم المناسبة والتي تتناسب مع نوع العمل والمهام المنفذة، وتعكس أهمية الأداء المطلوب تقييمه.
- تدريب المقيمين: يجب تدريب المقيمين على كيفية تقييم أداء الموظفين، وضمن هذا التدريب يتم توضيح المعايير والمقاييس وطريقة التقييم.
- توفير ردود فعل بناءة: يجب توفير ردود فعل بناءة ومناسبة للموظفين حول أدائهم، ويمكن أن تشمل هذه الردود تقديم الإشادة بالأداء

¹ كتاب "إدارة الأعمال" للكاتب ديفيد هانمان

² كتاب "نظم التقييم والتطوير في المؤسسات" للدكتور عبد الرحمن الطيب.

ثالثاً : توفير المكافآت والحوافز¹

توفير المكافآت والحوافز هي إحدى الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين أداء العاملين في المؤسسات، وتشمل على سبيل المثال:

- المكافآت المادية: وتشمل زيادة الراتب، والمكافآت السنوية، والحوافز المالية المرتبطة بأداء العاملين.
- المكافآت غير المادية: وتشمل الاعتراف بالأداء المميز، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل.
- برامج المكافآت المشتركة: وتشمل برامج الأسهم، والمشاركة في الأرباح، والحصول على حصص في المشاريع الجديدة التي ينفذها المؤسسة.
- توفير المكافآت والحوافز يمكن أن يشجع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائهم، ويعتبر عاملاً مهماً في الحفاظ على الموظفين المميزين وتحفيزهم للعمل بجدية. ومن المهم أن يكون توزيع المكافآت والحوافز مبنياً على أسس موضوعية وعادلة، وأن يكون هناك شفافية في عملية التقييم وتوزيع المكافآت.

رابعاً: تحسين التواصل الداخلي²

تحسين التواصل الداخلي يعد أحد الإجراءات الأساسية التي يمكن اتخاذها لتحسين الأداء في المؤسسات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

- إنشاء برامج تواصل داخلي فعالة: يمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لتحديد الأهداف والتحدث عن القضايا التي تؤثر على أدائهم وتقديم النصائح والإرشادات لتحسين أدائهم.
- التشجيع على التواصل المباشر: يمكن تحسين التواصل الداخلي من خلال تشجيع الموظفين على التواصل المباشر مع المديرين والزملاء وتقديم الآراء والاقتراحات لتحسين العمل.
- توفير الحلول اللازمة لتحسين التواصل: يمكن توفير التدريب على المهارات اللازمة لتحسين التواصل الداخلي والتواصل الفعال مع الفريق وتشجيع الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية الأخرى.
- تحفيز الموظفين على المشاركة في العمليات التخطيطية: يمكن تحسين التواصل الداخلي من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة وإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم.

¹ Managing Performance: Performance Management in Action, by Michael Armstrong and Angela Baron.

² تحسين الأداء الإداري"، د. ماجد القمزي، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006.

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي¹

يوصي هاينز بتطبيق الخطوات التالية لتحسين الأداء الوظيفي:

1. تحديد الأهداف الوظيفية

تحديد الأهداف الوظيفية هي عملية مهمة لتحسين الأداء الوظيفي، حيث يتم تحديد ما يجب تحقيقه من أهداف وما هي النتائج المرجوة في نهاية المطاف. وتتضمن هذه العملية تحديد الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للقياس والمتوافقة مع رؤية واستراتيجية المؤسسة.

يمكن تحديد الأهداف الوظيفية باستخدام إطار SMART، وهو اختصار للمصطلحات التالية:

- Specific: يجب أن تكون الأهداف محددة بشكل جيد وواضحة.
 - Measurable: يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
 - Achievable: يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق والواقعية.
 - Relevant: يجب أن تكون الأهداف ذات صلة بأهداف المؤسسة.
 - Time-bound: يجب تحديد الأهداف بموعد نهائي لتحفيز الموظفين وتحديدهم لتحقيقها.
- عند تحديد الأهداف الوظيفية يجب الاهتمام بتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها وتوفير الدعم اللازم للموظفين. ويجب تحديد أهداف مختلفة للفئات المختلفة من الموظفين بناء على مسؤولياتهم وأدوارهم في المؤسسة.

2. تحسين المهارات والمعرفة

تحسين المهارات والمعرفة للعاملين هو جزء هام من تحسين الأداء الوظيفي. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب وورش العمل والمؤتمرات والبرامج التعليمية الأخرى. تحسين المهارات يمكن أن يساعد في تحسين جودة العمل والإنتاجية، كما يساعد على تعزيز مستوى الثقة لدى العاملين بأنفسهم.

3. توفير الملاحظات والتقييم المنتظم:

توفير الملاحظات والتقييم المنتظم يعد من الطرق الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي. حيث يساعد توفير الملاحظات والتقييم المنتظم على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يمكن من خلالها تحديد الأهداف الوظيفية الخاصة بالموظف وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها. يجب أن تكون الملاحظات والتقييمات دقيقة وشفافة، ويجب أن تكون محايدة وعادلة. كما ينبغي توفير التقييم المنتظم لتأكيد أن التحسين قد تم بالفعل ولتشجيع الموظفين على المضي قدماً في تحسين أدائهم. يمكن أيضاً استخدام تقنيات تقييم الأداء المختلفة، مثل المقابلات الشخصية والاستبيانات وتقييم الزملاء والتقييم الذاتي، لتقييم الأداء الوظيفي وتحسينه.

¹ Heinze, J. E. (1998). Improving employee performance: effective training and development programs. Sage Publications.

4. تحسين التواصل الداخلي:

- تحسين التواصل الداخلي يعد أحد الطرق الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات. وذلك يتضمن:
- توفير القنوات المناسبة للتواصل الداخلي بين جميع أفراد المؤسسة.
- تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الفريق الوظيفي .
- تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التواصل الداخلي، وتشجيعهم على إيجاد الحلول الإيجابية للمشاكل المختلفة .
- توفير المعلومات اللازمة للعاملين لتحسين الأداء الوظيفي، وتشجيعهم على تبادل الخبرات والمعرفة .
- توجيه العاملين إلى تعلم المهارات اللازمة لتحسين التواصل الداخلي، مثل مهارات التواصل الفعال والاستماع الفعال.

وتعد هذه الطرق فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إنها تساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وتفاعلية، وتساهم في تحسين تفاعل العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث : التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين¹

تحدث النص المصدر عن التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات والشركات، وأشار إلى أن التزويد بالمعرفة والمهارات اللازمة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل. كما أنه تطرق إلى عدة مجالات يمكن أن يشملها التكوين مثل التدريب على المهارات التقنية والمهارات الشخصية والتنظيمية والقيادة والإدارة والتعلم عن بعد والتدريب التفاعلي. وأوضح النص المصدر أن التكوين يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي لعدة أسباب مثل تعزيز المعرفة والمهارات الفنية والعملية وتحسين الثقة والمهارات الشخصية لدى العاملين، كما يمكن للتكوين تحسين المرونة والتكيفية لدى العاملين، مما يساعدهم على التعامل مع التحديات والمشاكل بشكل أفضل وأكثر فعالية.

¹ [https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/how-training-and-](https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/how-training-and-development-drives-employee-engagement.aspx)

[development-drives-employee-engagement.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/how-training-and-development-drives-employee-engagement.aspx) تم الاطلاع على الموقع يوم 09 ماي على الساعة 17h

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي :

تؤثر التدريبات التي يتلقاها الموظفون على أدائهم بشكل إيجابي، وذلك بسبب تحسين مستوى معرفتهم ومهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. وفيما يلي بعض التأثيرات الرئيسية التي يمكن أن يحدثها التكوين على أداء الموظفين:

- تحسين مستوى المعرفة والمهارات: يعمل التدريب على تعزيز المعرفة والمهارات الفنية والعملية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين قدراتهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تعزيز الثقة: يعمل التدريب على تعزيز الثقة لدى الموظفين، حيث يتلقون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بنجاح، مما يساعدهم على الشعور بالثقة والاطمئنان في القيام بمهامهم بكفاءة.
- زيادة الإنتاجية: يعمل التدريب على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة العمل، حيث يساعد في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في العمل.
- التكيف مع التغييرات: يعمل التدريب على تزويد الموظفين بالمعرفة والخبرات الجديدة والمتجددة، مما يساعدهم على التكيف مع التغييرات والابتكارات في العمل.
- تحسين المرونة والتكيفية: يعمل التدريب على تحسين المرونة والتكيفية لدى الموظفين، مما يساعدهم على التعامل مع التحديات والمشاكل بشكل أفضل وأكثر فعالية.

خلاصة الفصل

لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تتجاهل أهمية التكوين (التدريب) في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل. يشمل التكوين عدة مجالات مثل التدريب على المهارات التقنية والشخصية والإدارية، ويعتبر أداة مهمة لتحسين الأداء الوظيفي لعدة أسباب، منها تعزيز المعرفة والمهارات وتحسين الثقة والمهارات الشخصية لدى الموظفين، وتزويدهم بالمعرفة والخبرات الجديدة والمتجددة، وتحسين المرونة والتكيفية لديهم. تحسين جودة التكوين يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

الفصل الرابع : منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني:

تمهيد

المبحث الاول: مفاهيم عامه حول البنك الجزائري الخارجي

المطلب الاول: لمحاه تاريخيه

المطلب الثاني: تعريف البنك الجزائري الخارجي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مع شرح جميع المصالح

المبحث الثاني: التكوين في البنك الجزائري الخارجي

المطلب الاول: انواع التكوين في البنك الجزائري الخارجي مع الشرح

المطلب الثاني: دور التكوين في رفع من اداء البنك

المطلب الثالث: دراسة الحالة

المبحث الأول: مفاهيم عامه حول البنك الجزائري الخارجي

المطلب الأول: لمحة تاريخيه

لمحة تاريخيه

تأسس البنك الجزائري الخارجي في عام 1967، وهو أحد أهم البنوك الجزائرية المتخصصة في العمليات المصرفية الدولية والتجارة الخارجية.

تطور البنك الجزائري الخارجي بشكل كبير خلال العقود الأخيرة، حيث تم تعزيز قدراته وتوسيع نطاق عملياته المصرفية والتجارية الدولية. ويعتبر البنك الجزائري الخارجي اليوم من أكبر البنوك الجزائرية من حيث حجم الأصول والشبكة العالمية للفروع والشركات التابعة له.

وتضم شبكة الفروع والوكالات التابعة للبنك الجزائري الخارجي فروع في بلدان مثل فرنسا وتونس والإمارات العربية المتحدة والمملكة المتحدة وليبيا ومالي وتشاد والكونغو الديمقراطية وأنغولا وجنوب أفريقيا. ويتخذ البنك الجزائري الخارجي اليوم نهجًا استراتيجيًا متعدد الأوجه لتعزيز قدراته وتوسيع نطاق عملياته، مع التركيز على تقديم خدمات مصرفية متطورة وحلول مبتكرة للعملاء في مجال التجارة الدولية والاستثمارات والشركات والأفراد.

هدف البنك الجزائري الخارجي إلى تلبية احتياجات عملائه في الأسواق الدولية، وتحقيق مستويات عالية من الربحية والنمو المستدام، وذلك من خلال توفير خدمات مصرفية مبتكرة وفعالة وملائمة لمختلف الصناعات والقطاعات. ويتضمن نطاق أعمال البنك الجزائري الخارجي العديد من الخدمات المصرفية والتجارية، مثل التمويل الدولي والتمويل الاستثماري والتمويل المرابحة والتحويلات الدولية والشيكات والتحصيلات وغيرها من الخدمات الأخرى. ويتمتع البنك الجزائري الخارجي بسجل حافل في مجال الإنجازات والإنجازات الرائدة، حيث تم تكريمه بالعديد من الجوائز والتقديرية المرموقة في مجال العمليات المصرفية الدولية، بما في ذلك جائزة "أفضل بنك جزائري خارجي" في عام 2018، وجائزة "أفضل بنك للتمويل الدولي" في عام 2017.

ويعتبر البنك الجزائري الخارجي جزءًا من القطاع المصرفي الجزائري الذي يشهد نموًا وتطورًا مستمرًا، حيث تواجه البنوك الجزائرية العديد من التحديات والفرص في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية والمحلية. ومن المتوقع أن يواصل البنك الجزائري الخارجي تحقيق نجاحات جديدة وتطورات متميزة في المستقبل.

المطلب الثاني: تعريف البنك الجزائري الخارجي

البنك الجزائري الخارجي (Banque Extérieure d'Algérie) هو بنك تجاري جزائري يعمل في مجال الخدمات المصرفية الدولية. تأسس البنك في عام 1967 وهو يتبع لوزارة المالية الجزائرية.

يقدم البنك الجزائري الخارجي مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية والمالية لعملائه في الأسواق الدولية، وتشمل هذه الخدمات التمويل الدولي والتحويلات الدولية والمرابحة والتمويل الاستثماري والتحصيلات والشيكات وغيرها. ويهدف البنك إلى تلبية احتياجات عملائه في الأسواق الدولية وتحقيق مستويات عالية من الربحية والنمو المستدام. ويتمتع البنك الجزائري الخارجي بخبرة واسعة في مجال العمليات المصرفية الدولية، ويحظى بسجل حافل في مجال الإنجازات والإنجازات الرائدة، وقد حصل على العديد من الجوائز والتقديرية المرموقة في هذا المجال. ويعد البنك

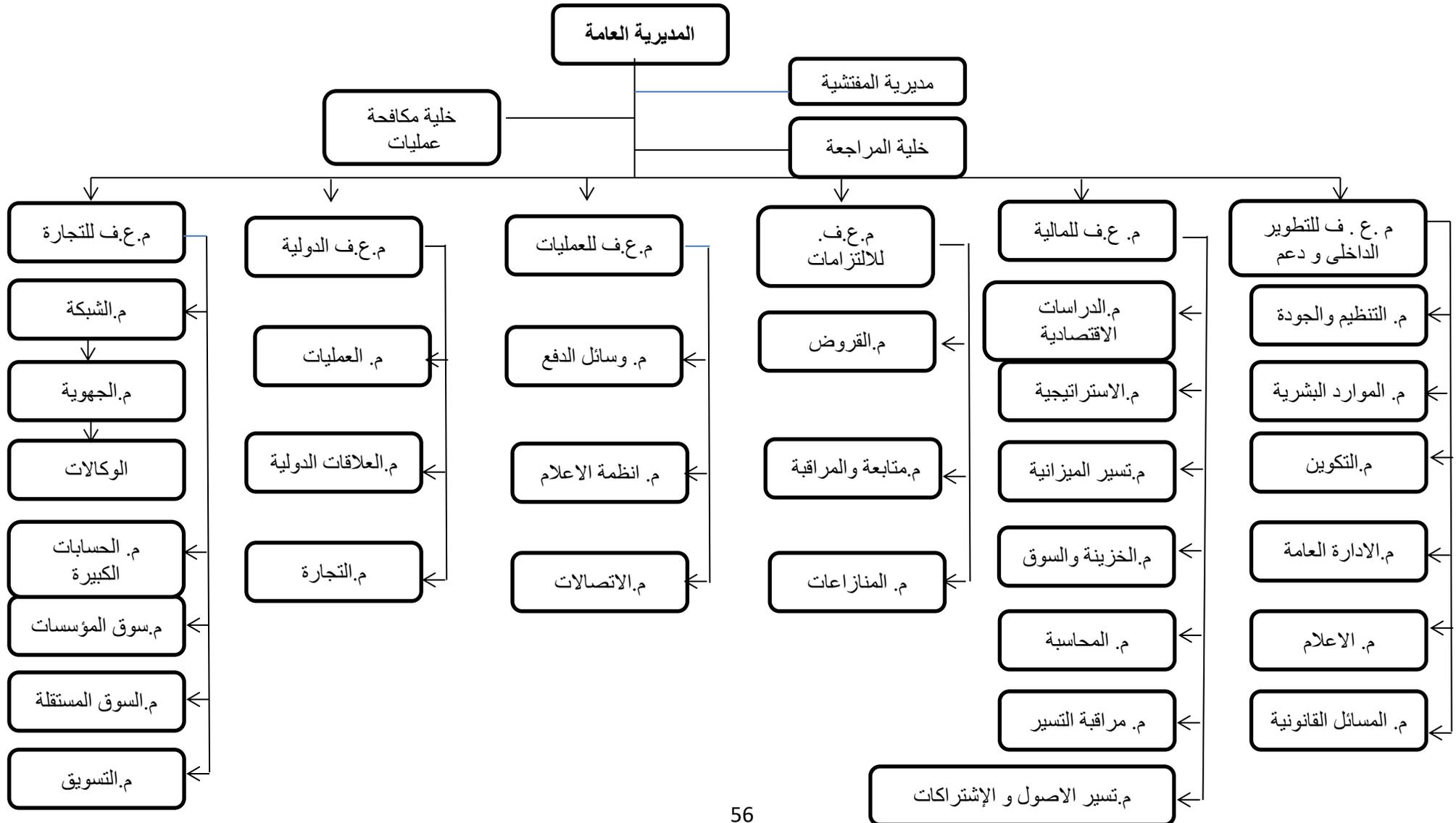
الجزائري الخارجي جزءًا من القطاع المصرفي الجزائري ويشارك في دعم الاقتصاد الجزائري وتعزيز العلاقات التجارية والاقتصادية بين الجزائر وبقية العالم.

يعتبر البنك الجزائري الخارجي واحدًا من أهم البنوك الجزائرية التي تعمل في مجال الخدمات المصرفية الدولية، ويتمتع بشبكة واسعة من الفروع والوكالات في العديد من الدول حول العالم. ويتميز البنك بتقديم حلول مصرفية مبتكرة وموثوقة لعملائه في الأسواق الدولية، وذلك بفضل خبرته الواسعة والتي تمتد لأكثر من 50 عامًا. تقدم البنك الجزائري الخارجي مجموعة واسعة من المنتجات المصرفية والتي تشمل:

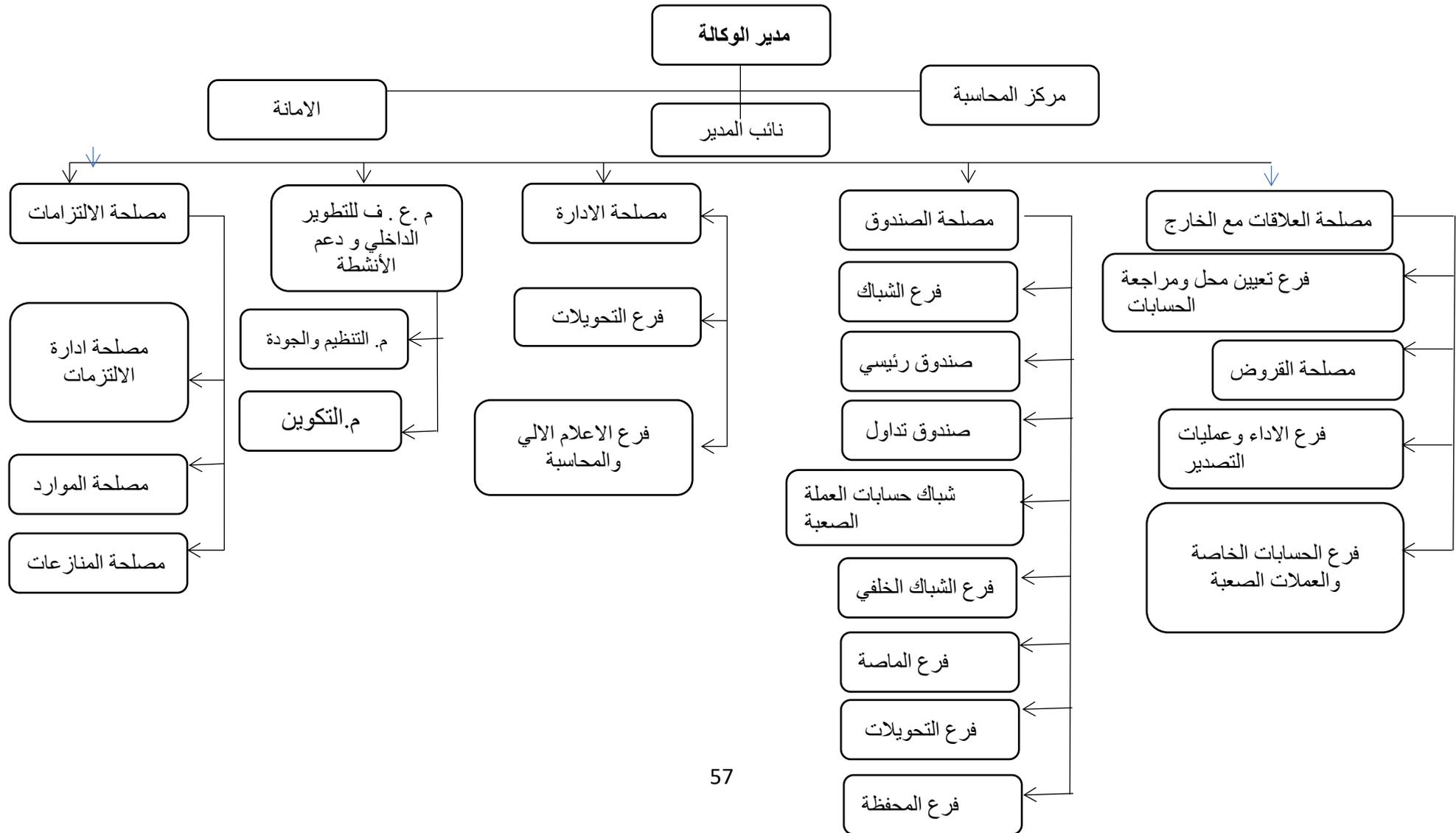
1. **التمويل الدولي:** يتمثل هذا المنتج في تقديم تمويل للمشاريع والأنشطة التجارية في الأسواق الدولية، وذلك بتوفير سيولة مالية وتمويل مشاريع استثمارية.
 2. **التحويلات الدولية:** يقدم البنك خدمات تحويل الأموال الدولية وتحويل العملات بأسعار تنافسية، وتشمل هذه الخدمات التحويل الفوري والتحويل العادي.
 3. **المرابحة:** يتمثل هذا المنتج في توفير تمويل مرابح للعملاء، وذلك بتمويل الشراء العاجل للسلع والمنتجات في الأسواق الدولية.
 4. **التمويل الاستثماري:** يتمثل هذا المنتج في توفير تمويل للمشاريع الاستثمارية في الأسواق الدولية، وذلك بتمويل المشاريع الاستثمارية الكبيرة والصغيرة.
 5. **التحصيلات والشيكات:** يوفر البنك خدمات تحصيل الأموال وإصدار الشيكات الدولية، وذلك لتسهيل التعاملات التجارية في الأسواق الدولية.
- ويسعى البنك الجزائري الخارجي إلى تعزيز العلاقات التجارية والاقتصادية بين الجزائر وبقية العالم، وتحقيق مستوى

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مع شرح جميع المصالح

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي بمستغانم



مصلحة التكوين الخاص بالبنك الجزائري:

تكمن في العديد من الجوانب المهمة، وهنا ملخص شامل حولها:

1. **تطوير قدرات الموظفين:** يساهم التكوين في تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يسمح لهم بتنفيذ مهامهم بفاعلية أكبر وتحقيق أداء متميز في بيئة العمل المصرفية.
2. **تحسين جودة الخدمات المصرفية:** عن طريق توفير التكوين المناسب للموظفين، يتم تعزيز مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. فالموظفون الذين يتلقون التدريب الملائم يكونون قادرين على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل، مما يؤدي إلى رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.
3. **تعزيز سمعة البنك:** عندما يستثمر البنك في تكوين موظفيه ويضمن تحسين قدراتهم وكفاءتهم، فإنه يبني سمعة قوية لنفسه في السوق المصرفية. يعتبر البنك الجزائري الخارجي من أبرز البنوك في الجزائر، وتوفير التكوين الجيد يساعده على المحافظة على سمعته المرموقة والتميز في تقديم الخدمات المصرفية.
4. **التأهيل للتحديات المستقبلية:** في ظل التطورات السريعة في صناعة البنوك والتكنولوجيا المالية، فإن التكوين يساعد الموظفين في مواكبة التغيرات والتحديات الجديدة. يتعين على البنك الجزائري الخارجي الاستثمار في تحديث مهارات الموظفين للتكنولوجيا الجديدة والابتكارات المصرفية للمساهمة في نجاحه المستقبلي والاستمرارية.
5. **تعزيز الثقة والتفاعل بين الموظفين:** التكوين يمكن أن يعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين في البنك. فعندما يتشارك الموظفون في عمليات التدريب والتطوير، يتشكل روح الفريق والانتماء للمؤسسة.
6. **تحقيق أهداف المؤسسة:** من خلال التكوين، يمكن للبنك توجيه وتدريب الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.

باختصار، مصلحة التكوين الخاص بالبنك الجزائري تكمن في تطوير قدرات الموظفين، تحسين جودة الخدمات المصرفية، تعزيز سمعة البنك، وتأهيل الموظفين لمواجهة التحديات المستقبلية. تعتبر هذه الاستثمارات في التكوين ضرورية لتحقيق التفوق والاستدامة في صناعة البنوك. باختصار، التكوين في خدمة العملاء يهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتقديم خدمة استثنائية للعملاء، وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم. يساعد في تعزيز

المطلب الاول: انواع التكوين في البنك الجزائري الخارجي مع الشرح

يعتبر البنك الجزائري الخارجي من أبرز البنوك في الجزائر ويوفر العديد من أنواع التكوين لموظفيه والراغبين في العمل في هذا البنك، ومن بين أنواع التكوين المتاحة في البنك الجزائري الخارجي:

1. **التكوين التدريبي:** وهو عبارة عن تدريب مكثف يهدف إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين الجدد وتأهيلهم للعمل في البنك، ويشمل هذا التكوين دراسة جميع جوانب البنك وعملياته. يهدف هذا التكوين إلى تأهيلهم وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية للعمل في البنك بكفاءة وفعالية. تشمل مكونات التكوين التدريبي في

البنك الجزائري الخارجي دراسة جميع جوانب البنك وعملياته. يتم تعريف الموظفين الجدد بأنظمة وإجراءات البنك، بما في ذلك السياسات والإجراءات المصرفية المعمول بها. يتم توفير معلومات حول المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، مثل الحسابات المصرفية والقروض والودائع والاستثمارات وغيرها. يتم أيضاً تعليم الموظفين عن أدوارهم ومسؤولياتهم الفردية في البنك.

2. **التكوين المتخصص:** وهو تكوين يهدف إلى تحسين مهارات وخبرات الموظفين في مجالات محددة داخل البنك، مثل التسويق والمبيعات وإدارة الأعمال والمالية.

- **التسويق والمبيعات:** يمكن أن يتضمن التكوين المتخصص في هذا المجال تعليم مهارات التسويق، واستراتيجيات البيع، وإدارة عمليات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات المصرفية.
 - **إدارة الأعمال:** يركز التكوين المتخصص في إدارة الأعمال على تعليم الموظفين مهارات إدارة العمليات والمشاريع، والتخطيط الاستراتيجي، وتحليل الأداء المالي والاقتصادي للبنك.
 - **الأعمال المالية:** يمكن أن يتضمن التكوين المتخصص في الأعمال المالية تعليم الموظفين حول إدارة المخاطر المالية، وتحليل الأوراق المالية، وإدارة الاستثمارات، وتقييم القروض والائتمان.
 - **تكنولوجيا المعلومات المصرفية:** يركز التكوين المتخصص في هذا المجال على تعليم الموظفين حول استخدام التكنولوجيا المصرفية المتقدمة، وأمن المعلومات، وإدارة قواعد البيانات المصرفية.
- يتم توفير التكوين المتخصص لتمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة وتعزيز خبراتهم في مجالات محددة، مما يساهم في تحسين أداء البنك وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل

3. **التكوين المستمر:** ويشمل هذا التكوين تحديث وتطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم عبر الحصول على معلومات جديدة وتقنيات متطورة والاطلاع على أحدث الممارسات في صناعة البنوك. هو عملية تحديث وتطوير المعرفة والمهارات لدى الموظفين على مدار فترة طويلة من الوقت. يهدف إلى الاحتفاظ بمستوى عالٍ من الكفاءة والتأهب للتغيرات في صناعة البنوك المتطورة باستمرار.

4. **التكوين الدولي:** وهو تكوين يهدف إلى تعزيز قدرات ومهارات الموظفين في البنك وتطويرها من خلال التعلم

- **التعرف على الممارسات الدولية:** يتيح للموظفين فرصة التعرف على أحدث الممارسات والاتجاهات في صناعة البنوك والمؤسسات المالية العالمية. يتم تبادل المعرفة والخبرات مع الخبراء الدوليين وممثلي المؤسسات المالية العالمية.

- ب. المشاركة في المؤتمرات والندوات الدولية: يتم توفير فرصة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات الدولية المتعلقة بالقطاع المصرفي والمالي. يتمكنون من توسيع شبكاتهم الاحترافية وتبادل المعرفة والخبرات مع أقرانهم من جميع أنحاء العالم.
 - ج. التفاعل مع المؤسسات المالية الدولية: يمكن للموظفين أن يتعاملوا مع المؤسسات المالية الدولية ويشاركوا في العمليات المالية والتجارية الدولية. يتمكنون من فهم كيفية التعامل مع العملاء والشركاء الدوليين والتعامل مع القضايا الدولية المالية.
- تكون هذه الخبرات والمعرفة الدولية ثروة للموظفين وللبنك نفسه، حيث يتم تعزيز قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع البيئة المالية العالمية وتحسين أدائهم في الأعمال الدولية والعلاقات المصرفية الدولية

5. **التكوين الخاص بالمديرين:** ويشمل هذا التكوين تعزيز مهارات الإدارة والقيادة لدى المديرين العليا في البنك، ويشمل أيضًا تطوير مهارات التخطيط والتنظيم وإدارة الفرق وحل المشكلات. يتضمن هذا التكوين تطوير مهارات التخطيط والتنظيم وإدارة الفرق وحل المشكلات.

- أ. **التخطيط:** يعلم المديرين العليا كيفية وضع الأهداف والاستراتيجيات للبنك وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها. يتضمن ذلك تحليل البيئة المحيطة وتحديد المخاطر والفرص واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- ب. **التنظيم:** يركز على تعليم المديرين كيفية تنظيم الهيكل التنظيمي للبنك وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين. يتضمن ذلك تحسين فعالية العمليات وضمان التنسيق والتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة.

- ج. **إدارة الفرق:** يعلم المديرين كيفية إدارة وقيادة الفرق بشكل فعال. يشمل ذلك توجيه الموظفين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم وتعزيز التعاون وبناء فرق عمل متناغمة.

- د. **حل المشكلات:** يساعد في تنمية مهارات المديرين في حل المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات الصعبة. يتضمن ذلك تحليل الوضع وتقييم الخيارات المتاحة واختيار الحل الأمثل وتنفيذه.

من خلال هذا التكوين، يتم تمكين المديرين العليا في البنك الجزائري الخارجي ليكونوا قادة فعالين ومبدعين في إدارة البنك وتحقيق النجاح والتطور في البيئة المصرفية المتغيرة

6. **التكوين في التحليل المالي:** يركز هذا التكوين على تعليم الموظفين مهارات التحليل المالي، بما في ذلك قراءة وتفسير التقارير المالية، وتقييم الأصول والمخاطر المالية، وتحليل البيانات المالية. وفيما يلي توضيح لبعض جوانب هذا التكوين:

- **قراءة وتفسير التقارير المالية:** يتعلم الموظفون كيفية قراءة التقارير المالية مثل قوائم الدخل والميزانيات والتدفقات النقدية. يتعلمون أيضًا تفسير الأرقام والمؤشرات المالية الموجودة في هذه التقارير وكيفية استخلاص المعلومات المهمة منها.

- **تقييم الأصول والمخاطر المالية:** يُعلم الموظفون كيفية تقييم الأصول المالية المختلفة، مثل الأسهم والسندات والعقارات، وتحديد قيمتها ومعرفة ما إذا كانت تعتبر استثمارًا جيدًا. كما يتعلمون تقدير المخاطر المالية المرتبطة بالاستثمارات وكيفية إدارتها بشكل فعال.

- تحليل البيانات المالية: يتعلم الموظفون تقنيات التحليل المالي المختلفة لفهم الأداء المالي للشركات والأفراد. يشمل ذلك استخدام النسب المالية والتقييم المقارن والتحليل العمودي والتوقعات المالية لتقييم الأداء الحالي وتوجيه القرارات المستقبلية.
- الهدف من هذا التكوين هو تزويد الموظفين بمهارات التحليل المالي اللازمة لاتخاذ قرارات مالية مدروسة وفهم الوضع المالي للأفراد والشركات. كما يمكن أن يساعدهم في تقديم توصيات واقتراحات لتحسين الأداء المالي وتقديم استشارات مالية للعملاء
7. **التكوين في تكنولوجيا المعلومات المصرفية:** يهدف هذا التكوين إلى تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، بما في ذلك استخدام أنظمة البنوك الإلكترونية والتطبيقات المصرفية المتنقلة وأمن المعلومات المصرفية. يشمل هذا التكوين عدة جوانب وأهداف، وهي كالتالي:
- أ. استخدام أنظمة البنوك الإلكترونية: يتعلم الموظفون كيفية استخدام أنظمة البنوك الإلكترونية والبرامج المصرفية لتسهيل إجراءات المعاملات المصرفية. يشمل ذلك فهم كيفية فتح حسابات العملاء، وإدارة المعاملات المالية، وتتبع الحسابات، وتوليد التقارير المالية، والتحقق من الأرصدة، وإدارة الشهادات المالية، وغيرها.
- ب. التطبيقات المصرفية المتنقلة: يتعلم الموظفون كيفية استخدام التطبيقات المصرفية المتنقلة على الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية. يتعلمون كيفية تسجيل الدخول إلى التطبيقات، وتنفيذ المعاملات المصرفية، مثل التحويلات البنكية ودفع الفواتير، ومراقبة الحسابات والمعاملات، وتلقي الإشعارات المصرفية.
- ج. أمن المعلومات المصرفية: يتعلم الموظفون أهمية وضرورة حماية المعلومات المصرفية والبيانات الحساسة للعملاء. يتعرفون على الإجراءات الأمنية المطبقة في البنك لحماية البيانات ومنع الاختراقات والاحتيال، ويتعلمون كيفية التعامل مع حالات انتهاك الأمان ومعالجة التهديدات المحتملة.
- يهدف هذا التكوين إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا في أنشطتهم المصرفية اليومية
8. **التكوين في إدارة المخاطر المصرفية:** يشمل هذا التكوين تعليم الموظفين كيفية تحليل وتقييم المخاطر المصرفية المحتملة وتطبيق إجراءات لإدارة هذه المخاطر بشكل فعال. هنا بعض التفاصيل حول هذا التكوين:
- أ. تحليل المخاطر المصرفية: يتعلم الموظفون كيفية تحليل مختلف أنواع المخاطر المصرفية المحتملة، مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، ومخاطر التسويق. يتعلمون كيفية تحديد وتقييم هذه المخاطر وفهم تأثيرها على أداء البنك.
- ب. تقييم المخاطر المصرفية: يتعلم الموظفون كيفية تقييم مختلف مستويات المخاطر وقياسها باستخدام أدوات وتقنيات محددة. يتعلمون كيفية تحديد مدى التعرض للمخاطر وتحديد الأثر المالي والنسبة المئوية للخسارة المحتملة.
- ج. تطبيق إجراءات إدارة المخاطر: يتعلم الموظفون كيفية تطبيق إجراءات فعالة لإدارة المخاطر. يشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات تحكم في المخاطر، وتنفيذ أدوات وتقنيات للتحكم في المخاطر، وإقرار إجراءات الاحتياط والمراقبة.

- د. **التوعية بثقافة المخاطر:** يتعلم الموظفون أهمية ثقافة المخاطر وكيفية تعزيزها في البنك. يتم التركيز على تعزيز الوعي بالمخاطر بين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في إدارة المخاطر والتبليغ عن المخاطر المحتملة.
- 9. **التكوين في التمويل الإسلامي:** يركز هذا التكوين على تعليم الموظفين حول المبادئ والقواعد المتعلقة بالتمويل الإسلامي، بما في ذلك المصارفة الإسلامية والمنتجات المالية الشرعية وأحكام الشريعة الإسلامية المتعلقة بالتمويل. يتضمن التكوين في التمويل الإسلامي عادةً الجوانب التالية:
 - أ. **المصارفة الإسلامية:** يتم تعليم الموظفين حول أساسيات المصارفة الإسلامية ومفهومها العام. يتم تعريفهم بمفهوم البنوك الإسلامية وأهميتها في توفير خدمات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية.
 - ب. **المنتجات المالية الشرعية:** يتم تعليم الموظفين حول مجموعة متنوعة من المنتجات المالية المتاحة في النظام المالي الإسلامي، مثل التمويل الإسلامي والودائع الإسلامية والتأمين الإسلامي والصكوك والتمويل العقاري الإسلامي.
 - ج. **أحكام الشريعة الإسلامية:** يتعلم الموظفون القواعد والأحكام الشرعية التي تنظم المعاملات المالية في النظام المالي الإسلامي. يشمل ذلك مفهوم الربا والمصالح المتحققة والمخاطر المشروعة والشروط الشرعية المتعلقة بالمعاملات المالية.
 - بشكل عام، يهدف التكوين في التمويل الإسلامي إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والفهم اللازمين لتقديم الخدمات المالية وفقاً للمبادئ الإسلامية، والتعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم وفقاً للقواعد الشرعية.
- 10. **التكوين في خدمة العملاء:** يهدف هذا التكوين إلى تدريب الموظفين على تقديم خدمة عملاء ممتازة وبناء علاقات مستدامة مع العملاء، بما في ذلك مهارات التواصل وحل المشكلات والتعامل مع العملاء الصعبين. هنا بعض التفاصيل حول الجملة المذكورة:
 - أ. **الهدف:** يهدف التكوين في خدمة العملاء إلى تدريب الموظفين على تقديم خدمة عملاء ممتازة. يتضمن هذا الهدف بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل فعال.
 - ب. **مهارات التواصل:** يعزز التكوين مهارات التواصل لدى الموظفين، بما في ذلك القدرة على الاستماع الفعال لاحتياجات العملاء وفهمها، والتواصل بلباقة واحترافية، وتبسيط المفاهيم المعقدة للعملاء.
 - ج. **حل المشكلات:** يوفر التكوين للموظفين أدوات وأساليب لحل المشكلات المتعلقة بالعملاء. يتعلمون كيفية تحليل المشكلات، وتطوير حلول فعالة، واتخاذ قرارات مناسبة لتلبية احتياجات العملاء وحل مشاكلهم.
 - د. **التعامل مع العملاء الصعبين:** يتضمن التكوين تعليم الموظفين كيفية التعامل مع العملاء الصعبين أو المتعاملين بشكل غاضب أو متوتر. يتعلمون كيفية التحكم في الوضع، والبقاء هادئين، والتعامل بلطف واحترام، وإيجاد حلول لتلبية احتياجات العملاء وإشاعة الثقة.

المطلب الثالث: دور التكوين في رفع من أداء البنك

دور التكوين في تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري

دور التكوين يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري. بعض الأمور التي يساهم فيها التكوين في تعزيز أداء البنك:

1. **تطوير المهارات الفنية:** يساعد التكوين على تطوير المهارات الفنية للموظفين في البنك، مثل المعرفة المالية والمحاسبية وإدارة المخاطر. من خلال تعزيز هذه المهارات، يصبح للموظفين القدرة على تنفيذ المهام المصرفية بكفاءة أكبر ودقة أعلى.
2. **تحسين الوعي بالتشريعات المصرفية:** يساعد التكوين في توعية الموظفين بالتشريعات المصرفية المحلية والدولية والمعايير المهنية. يتم توفير فهم شامل للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمليات المصرفية، مما يساهم في زيادة الامتثال وتقليل المخاطر القانونية للبنك.
3. **تعزيز خدمة العملاء:** يمكن أن يؤدي التكوين إلى تحسين مستوى خدمة العملاء في البنك الخارجي الجزائري. من خلال توفير التدريب اللازم، يكتسب الموظفون مهارات التواصل الفعال والتعامل مع العملاء بشكل لبق واحترافي. وبالتالي، يتم تعزيز رضا العملاء وزيادة فرص الاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.
4. **تعزيز التفوق المؤسسي:** يمكن للتكوين أن يساهم في تعزيز التفوق المؤسسي للبنك الخارجي الجزائري عن طريق تعزيز الثقافة التنظيمية وتعزيز روح الفريق. عندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وملمون بأحدث الممارسات

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التكوين في تحقيق المزايا التالية للبنك الخارجي الجزائري:

5. **تعزيز الابتكار والتطوير:** من خلال توفير التكوين المستمر، يتم تعزيز قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري وتطوير حلول جديدة للتحديات المصرفية. يمكن لهذا الابتكار أن يؤدي إلى تحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
6. **تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف:** يمكن للتكوين أن يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك عن طريق تحسين مهارات الموظفين وزيادة فهمهم للعمليات المصرفية المتعلقة بتحسين الأداء وتقليل الفاقد. يمكن أيضًا تعزيز استخدام التكنولوجيا والأتمتة لتحقيق كفاءة أعلى وتقليل التكاليف.
7. **تطوير القيادة والإدارة:** يمكن أن يساهم التكوين في تطوير مهارات القيادة والإدارة للموظفين في البنك. من خلال تزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة، يصبح لديهم القدرة على تحفيز وإلهام الفريق وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.
8. **تعزيز سمعة البنك:** عندما يستثمر البنك الخارجي الجزائري في تكوين موظفيه ويضع التطوير المستمر في صميم استراتيجيته، يبني سمعة قوية كمؤسسة مهنية وموثوقة. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة والولاء من قبل العملاء والمستثمرين والأطراف المعنية الأخرى.

دور التكوين في تنمية البشرية البنك الخارجي الجزائري

دور التكوين في تنمية البشرية يعد أمراً حاسماً في تطور أي مؤسسة، بما في ذلك البنوك مثل البنك الخارجي الجزائري. فالتكوين يعني توفير المهارات والمعارف اللازمة للعاملين في المؤسسة، وبالتالي يساهم في تعزيز قدراتهم وزيادة إنتاجيتهم. وتكون العمليات التدريبية والتكوينية في البنك الخارجي الجزائري موجهة نحو تطوير موظفيه وتحسين أدائهم في مجالات عملهم المختلفة.

يمكن أن يكون للتكوين في البنك الخارجي الجزائري العديد من الفوائد والتأثيرات الإيجابية، منها:

1. **زيادة الكفاءة:** يساهم التدريب والتكوين في تعزيز مهارات الموظفين وتحسين قدراتهم الفنية والإدارية. وبالتالي، يصبح لديهم المزيد من المعرفة والثقة في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل.
2. **التحديث التقني:** يمكن للتكوين أن يوفر المعرفة اللازمة لموظفي البنك بشأن التطورات التكنولوجية والمالية الحديثة. وهذا يمكنهم من مواكبة التغيرات في القطاع المصرفي واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمالهم اليومية.
3. **تطوير القيادة:** يمكن للتكوين أن يساعد في تنمية مهارات القيادة لدى الموظفين، وتعزيز قدراتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية.
4. **تعزيز الرضا الوظيفي:** يعتبر توفير فرص التطوير والتكوين فرصة للموظفين لتطوير مهاراته

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للتكوين في البنك الخارجي الجزائري الآتي:

5. **تعزيز روح الفريق:** يساهم التكوين في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين في البنك، مما يؤدي إلى بناء روح الفريق وتحسين العمل الجماعي.
6. **تحفيز الموظفين:** يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما يتم توفير فرص التطوير والتكوين لهم. قد يزيد ذلك من رغبتهم في تقديم أفضل أداء وزيادة الانتماء للمؤسسة.
7. **تحسين جودة الخدمة:** يساهم التكوين في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء في البنك. فعندما يكون لدى الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة، يمكنهم تقديم خدمات متميزة وراضية للعملاء.
8. **مواكبة التطورات القانونية والتنظيمية:** يمكن أن يساعد التكوين في تعزيز الوعي بالتشريعات والقوانين المتعلقة بالقطاع المصرفي والمالي. وهذا يساعد في الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والحفاظ على سمعة البنك. باختصار، يمكن القول إن التكوين في البنك الخارجي الجزائري يلعب دوراً حيوياً في تنمية البشرية وتطوير الموظفين. يساهم في زيادة الكفاءة، تطوير القيادة، تحسين جودة الخدمة، تعزيز روح الفريق، وتحقيق رضا الموظفين والعملاء.

المطلب الثالث: نوع المنهج وادوات جمع البيانات

01 - منهج الدراسة

يعتبر المنهج في كل الحالات الذي يوجه الباحث بتقنياته واجراءاته العلمية حتى لا ينحاز باي حال من الاحوال عن الحقيقة العلمية.

والمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الانسب والاصح للدراسات التي ترمي الى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع المحاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

ويعرف المنهج الوصفي: بأنه "مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل البحث¹

وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية، تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول محل البحث وفق الملاحظة واجراء المسوحات الميدانية، والتي الظاهرة التي هي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار وتحليل هذه المعطيات. وبما اننا بصدد دراسة **دور التكوين في تحسين أداء العاملين** سنحاول الكشف على **دور التكوين** بتنوعه وفق هذا المنهج، ثم تشخيص ووصف جوانب تأثيره على الاداء، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لان الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك كونها تشخيصية ايضاً، ولان المنهج الوصفي فضلاً كونه اسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فانه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى بدلالة ومعنى ما يعني بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل اليها الباحث

02 - ادوات جمع البيانات

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات، فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب إختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا ولا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ولنوع المنهج المختار تطبيقه وبالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمدة :

¹ بشير صالح الراشدي: **مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة**، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث،

• المقابلة :

هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها: "علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع حيث تم الإعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين البنك الجزائري الخارجي من أجل التعرف على كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية¹.

• الإستبيان:

"تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية². وهي ثاني أداة تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة ، حيث وضعت إستمارة تجريبية أول الأمر في الدراسة الإستطلاعية وكانت موجبة لعدد محدود من الأفراد الذين شملتهم الدراسة، إذ كان الغرض منها إكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث ، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث. اشتملت الإستمارة على 26 سؤالًا، تضمنت أربعة محاور قسمت على النحو التالي:

-المحور الأول : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة (06)، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس السن، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي عدد سنوات الأقدمية ، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين.

-المحور الثاني: يخص التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، يخص دور برامج التكوين في تحسين أداء يتعلق بتأثير المكون في تحسين أداء العاملين

¹ إحسان محمد الحسن الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة ، بيروت ، 1986

² محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006، ص 115

المطلب الرابع: أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات ، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:
- عرض البيانات في جداول بسيطة.

-إستخدام التكرارات

-إستخدام النسب المئوية للتعرف على إستجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب المئوية

على النحو التالي:

$$النسبة\ المئوية = \frac{التكرار}{مجموع\ التكرارات} \times 100$$

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

1 - البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
%	ت	%	ت	%	ت	
15%	03	16.66%	01	14.28%	02	أقل من 30 سنة
55%	11	50%	03	57.14%	08	من 30 سنة إلى 40 سنة
30%	07	33.33%	02	28.57%	04	أكثر من 40 سنة
100%	20	100%	06	100%	14	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن أن نسبة 15% مثلت الفئة العمرية أقل من 30 سنة موزعين بين ذكور وإناث والتي كانت نسهم متقاربة في هذه الفئة، مقارنة بنسبة 55% التي مثلت الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة موزعين أيضاً بين الذكور والإناث حيث احتل الذكور نسبة أكبر قدرت ب 57.14% ، في حين أن نسبة 30% مثلت الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق ذكورا وإناثا وبالتالي لاحظنا أن نسبة الذكور كبيرة عن نسبة الإناث في المؤسسة.

الجدول رقم (03): يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
50%	10	الليسانس
25%	05	الماستر
0%	0	الدكتوراه
25%	05	اخرى
100%	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 50% من الافراد العينة حاملي الشهادة الجامعية الليسانس مقارنة بنسبة 25% من مفردات العينة حاملي الشهادة الجامعية الماستر ، بينما نسبة 25 % من مستويات أخرى ، إذن فإن فئة العمال حاملي الشهادة الجامعية الليسانس هي الأكبر.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
25%	5	عامل تنفيذ
30%	6	عامل تحكم
45%	9	إطار
100	20	المجموع

يبين الجدول رقم (04) النتائج كما هو مبين في خلال الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة من موظفين البنك هم اطارات بنسبه 45% يلهم عمال تحكم بنسبه 30% في حين بلغت نسبة الموظفين تنفيذيين نسبة 25%

الجدول رقم (05): يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الاقدمية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنة	05	25%
من 05 سنة الى 15 سنة	06	30%
اكثر من 15 سنة	09	45%
المجموع	20	100

كشفت النتائج في الجدول اعلاه ان غالبية الموظفين تتراوح خبرتهم اكثر من 15 سنوات بنسبه 45% يلهم الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات الى 15 سنوات بنسبة 30% واخيرا الموظفين الذين خبرتهم اقل من خمس سنوات ب 25%

2- بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين :

جدول رقم 6 : هل كانت هذه البرامج مفيدة بالنسبة لك في تحسين ادائك الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	85%
لا	6	15%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم ستة ان اغلبيه العينة المدروسة 85% تؤكد ان البرامج المقدمة حسنت من ادائهم الوظيفي وفئة قليلة 15% قالت لا ومن هنا نلاحظ ماذا اهميه التكوين في تحسين اداء الوظيفي

جدول رقم 7 : هل ادت البرامج التكوينية التي حصلت عليها الى زياده معرفتك ومهاراتك في مجال عملك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	65%
لا	7	35%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم سبعة ان 65% من افراد العينة قالت نعم على ان البرامج التكوينية التي حصلت عليها ادت الى زياده معرفتهم ومهاراتهم في مجال عملهم بينما 35% من افراد العينة قالت عكس ذلك

جدول رقم 8: هل شعرت بان البرامج التكوينية التي حصلت عليها اثرت على قدرتك على التعامل مع التحديات والمشاكل في عملك بشكل افضل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 على ان 60% من افراد العينة تؤكد ان برامج التكوينية التي حصلوا عليها اثرت على قدرتهم على التعامل مع التحديات والمشاكل في عملهم بشكل افضل بينما 40% قالوا عكس ذلك ويرجع هذا على ان كل متكون وطبيعة مشاكله في عمله

جدول رقم 9: هل تعتقد ان تكوين العاملين يعد عاملا هاما في تحسين اداء البنك بشكل عام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 9 ان اغلبه تامه من الافراد العينة 90% تؤكد وتعتقد ان تكوين العاملين يعد عاملا هاما في تحسين اداء البنك بشكل عام

جدول رقم 10 : هل يتم توفير التدريب والتكوين للموظفين الجدد والقدامى على قدم المساواة في البنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	10%
لا	18	90%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 10 ان اغلبيه افراد العينة 90% قالت ان لا يتم توفير التدريب والتكوين للموظفين الجدد والقدامى على قدم المساواة في البنك حيث يتم تقديم التكوين على حسب المستوى وعلى حسب الأقدمية

جدول رقم 11 : هل تشعر بالرضا عن البرامج التكوينية المقدمة من قبل البنك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 11 برضا افراد العينة عن البرامج التكوينية المقدمة من قبل البنك بأغلبيه تامه ب 95%

جدول رقم 12 : هل يوفر البنك فرص التدريب والتكوين مستمرة للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 12 نرى اغلبيه افراد العينة قالت بان البنك يوفر فرص التدريب والتكوين مستمرة للموظفين بنسبة 90%

جدول رقم 13 : هل تشعر بالتحفيز والحافز بعد التدريب والتكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	65%
لا	7	35%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول رقم 13 ماذا شعور المكونين بتحفيز والحافز بعد التدريب والتكوين ونلاحظ ان 65% يشعرون بالحافز والتحفيز بعد التدريب والتكوين بينما 35% لا يشعرون بالحافز والتحفيز بعد التدريب والتكوين وهذا يرجع لطبيعة الموظف وطبيعة المكون

جدول رقم 14 : هل تعتقد أن تلقيك عدد ساعات التدريب المناسبة يؤثر على أداءك العام في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 14 ان اغلبيه التامة 95% قالت بان عدد ساعات التدريب المناسبة يؤثر على أداءك العام في العمل

جدول رقم 15 : هل يتم تقييم احتياجات التكوين الخاصة بك بانتظام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 15 ان 85% من افراد العينة قالت ان يتم تقييم احتياجات تكوين الخاصة بهم بانتظام ب 85% و 15% من افراد العينة قالت لا وهذا يرجع كذلك الى طبيعة التكوين وطبيعة متكونين

جدول رقم 16 : يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

أن نسبة أفراد المبحوثين والمقدرة ب 80% يرون ان البرامج التكوينية تساهم في زيادة اكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة المبحوثين الذي كانت إجابتهم ب "لا" والمقدرة ب20% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لا تتماشى مع الاحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الاحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن محددة بصورة دقيقة.

جدول رقم 17 يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول رقم 17 ماذا مساعده البرامج التكوينية على تغيير السلوك ويرى 60% من افراد العينة ان برامج تكوينيه ادت الى تغيير سلوكهم بينما 40% من افراد العينة يرون عكس ذلك وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التغيير في سلوكياتهم .

جدول رقم 18 يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العالقة بين العامل والمسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 ان اغلبيه المبحوثين 70% ترى ان البرامج التكوينية تحسن العالقة بين العامل والمسؤول و30% من افراد العينة ترى عكس ذلك ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان البرامج تكوينيه لها دور في خلق مناخ مناسب للاتصالات بين العاملين والمسؤولين

جدول رقم 19 يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم 19 ان اعلى نسبة من الافراد المجتمع المدروس والتي تقدر ب 70% ترى ان البرامج التكوينية التي تلقوها وتتوافق مع متطلبات المنصب التي يشتغلونها حيث

ساهمت في اكسابهم مهارات ومعارف مما ادى الى تحسين ادائهم مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الاولى بالنسبة 30% وهذا قد يدل على افراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم واستيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها بشكل جيد

جدول رقم 20 يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	20%
لا	16	80%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول رقم 20 ان اعلى نسبة من المبحوثين كانت اجابتهم بلا والتي تقدر ب 80% حيث يرون ان طبيعة المنصب التي يشغلونه لا يحتاج الى تكوين بصفه مستمرة وبمقابل نجد ان نسبة 20% من المبحوثين الذين اجابوا بنعم يتفوقون على ان طبيعة عملهم يحتاج الى تكوين بصفه مستمرة

جدول رقم 21 يوضح راي المبحوثين في خصائص وصفات المكون

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%

تشير نتائج جدول رقم 21 ان اعلى النسبة من المبحوثين والمقدرة ب 70% ترى ان للمكون خصائص وصفات التي تؤهله لان يكون كذلك بالمقابل ان النسبة 30% من المبحوثين يرون

عكس الفئة الاولى ويمكن تفسير هذه النتيجة ان الخصائص والمقومات الأساسية من مستوى التعليمي والثقافي واخلاقي وخبره كافيه التي يتصف بها مكون اثرت على اداء العاملين

جدول رقم 22 يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%

يمثل الجدول رقم 22 مدى قدره المكون على إيصال معلومات بطريقه سهله ومفهومه ونجد ان اغلب الافراد ب 70% يرون ان قدره المكون على إيصال المعلومات بطريقه سهله ومفهومه بينما 30% من الافراد يرون عكس ذلك

جدول رقم 23 يوضح قيام المكون بشرح الاهداف من العملية التكوينية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%

الجدول رقم 23 يوضح ان معظم افراد العينة يتفقون على ان المكون يقوم بالشرح الاهداف تكوينيه وذلك بنسبه 70% بينما نجد نسبه 30% من الافراد العينة ترى عكس ذلك ويمكن تفسير ذلك ان للمكون خبره كافيه في مجال تكوين التي تجعله يعمل على تقديم الغاية من العملية التكوينية وتوضيح ما يراد احداثه من تغيير في مستوى اداء المتكويين

جدول رقم 24 يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 24 والمتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين ان اكبر نسبه من افراد المجتمع المدروس والمقدرة ب 75% كانت اجابتهم بلا بالمقابل نجد ان نسبه 25% من الافراد العينة يرون ان المكون يراعي الفروق الفردية المتكويين وقد يعود ذلك لعدم توافر مكويين اكفاء ومعديين اعدادا تربويا مناسب مما يؤدي لعدم القدرة على فهم النفسية للمتكون

جدول رقم 25 يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	75%
لا	5	25%
المجموع	20	100%

يشير الجدول رقم 25 ان اغلبيه المبحوثين يرون ان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وذلك بنسبه 75% بينما كانت نسبه المتبقية ومقدره ب 25% لها رأي مخالف عن الفئة الاولى

ثانياً: نتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

- ❖ بالنسبة للفرضية الأولى: التكوين يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين أداءهم وزيادة الإنتاجية. الفرضية صحيحة.
- ❖ بالنسبة للفرضية الثانية: للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين: الفرضية صحيحة.
- ❖ الفرضية الثالثة: العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين تختلف بناءً على نوع البرامج التدريبية المتبعة وطبيعة عمل المؤسسة. الفرضية صحيحة.
- ❖ الفرضية الرابعة: تحسين أداء العاملين يتأثر بعدد الساعات التدريبية التي يتلقاها العاملون، ومستوى جودة البرامج التدريبية. الفرضية صحيحة.

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات:

هنا بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين أداء العاملين من خلال التكوين:

- (1) تحديد احتياجات التكوين: قم بتحليل احتياجات التكوين للعاملين في المنظمة. استند إلى تقييم أداء ومقابلات مع الموظفين لتحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجونها لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- (2) تصميم برامج تكوين ملائمة: قم بتصميم برامج تكوين تلبى احتياجات الموظفين والمنظمة. اختر طرق التدريب المناسبة مثل الدورات التدريبية، وورش العمل، والتدريب عبر الإنترنت، والتوجيه الفردي.
- (3) توفير الموارد التعليمية الملائمة: قم بتوفير الموارد التعليمية المناسبة لدعم عملية التكوين. يمكن أن تشمل الموارد المختلفة الكتب، والمقالات، والفيديوهات، والوثائق التعليمية التفاعلية.
- (4) تقييم فعالية التكوين: قم بتقييم فعالية برامج التكوين من خلال إجراء تقييمات ما قبل التدريب وما بعد التدريب. استخدم إحصائيات الأداء وتغذية الراجعة من المشاركين لتحسين البرامج التدريبية في المستقبل.
- (5) تعزيز التواصل والمشاركة: قم بتعزيز التواصل والمشاركة بين الموظفين أثناء عملية التكوين. يمكنك استخدام النقاشات الجماعية والفرق العمل وتبادل المعرفة لتعزيز التعلم المشترك وتطبيق المهارات المكتسبة.
- (6) توفير دعم مستمر: قم بتوفير دعم مستمر للموظفين بعد الانتهاء من برامج التكوين. يمكن ذلك عن طريق جلسات التوجيه الفردية، والتدريب على المهارات العملية، وتوفير فرص التعلم المستمر.
- (7) تحفيز وتقدير العاملين: قم بتحفيز وتقدير العاملين الذين يحققون تطوراً وتحسيناً في أداءهم بفضل التكوين. يمكن ذلك من خلال تكريم الإنجازات، وتقديم مكافآت، وترقيات، وتوفير فرص للنمو المهني.

- (8) توفير برامج تكوين متخصصة: قم بتصميم برامج تكوين متخصصة لمجال العمل المصرفي، مثل التدريب على المنتجات المصرفية، والخدمة العملاء، والتحليل المالي. ضمن هذه البرامج، قدم الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لأداء واجباتهم بكفاءة.
- (9) تطوير القيادة: قم بتطوير برامج تكوين لتعزيز مهارات القيادة للمدراء والمشرفين في البنك. يمكن تضمين مواضيع مثل التوجيه والإشراف، وتطوير الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- (10) تعزيز المعرفة المصرفية: قم بتوفير موارد تعليمية تعزز المعرفة المصرفية للعاملين في البنك. يمكن أن تشمل هذه الموارد المحاضرات التعليمية، والندوات، والدروس العملية حول المفاهيم المالية والمصرفية المتقدمة.
- (11) تعزيز التواصل الداخلي: قم بتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين في البنك، سواء عبر ورش العمل أو الاجتماعات الدورية. هذا سيساهم في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة وتحسين العمل الجماعي.
- (12) توفير فرص التعلم المستمر: قم بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين، مثل الدورات التدريبية المتخصصة والبرامج الشهادات المهنية. يمكن لهذه الفرص تعزيز مهارات الموظفين وتوسيع قدراتهم في مجالات محددة.
- (13) تقييم الأداء وتقديم ملاحظات فعالة: قم بتنفيذ نظام فعال لتقييم أداء الموظفين وتقديم ملاحظات بناءة لهم. يساعد ذلك في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه جهود التحسين.
- (14) تشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية: قدم سياسات وبرامج داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. يمكن ذلك من خلال توفير إجازات مرنة، وبرامج الصحة والعافية، وتعزيز ثقافة العمل الصحية.

خاتمة

خاتمة

بناءً على المعلومات المتاحة، يتضح أن التكوين يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسات والشركات. إنه يزيد من المعرفة والخبرة والمهارات التقنية والشخصية للعاملين، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر. تشير الدراسات إلى أن التكوين له تأثيرات إيجابية على الأداء الوظيفي، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل والتكيف مع التغييرات والابتكارات في العمل، وتحسين مرونة وتكيفية العاملين في التعامل مع التحديات والمشاكل. بالإضافة إلى ذلك، يوضح التحليل الاقتصادي أن التكوين له تأثيرات اقتصادية إيجابية، مما يساعد في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف في المؤسسات والشركات.

بالنسبة لدراسة الحالة في بنك، فإن استخدام استبيان حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين هو أداة فعالة لتحديد فعالية برامج التدريب وتحسينها. يمكن للنتائج التي تم جمعها من الاستبيان أن توجه الشركة في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين التدريب.

بشكل عام، يمكن الاعتماد على التكوين كوسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات والشركات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية والتنافسية في سوق العمل

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- كتاب "الإدارة: المفاهيم والتطبيقات (Management: Concepts and Applications)" ، تأليف ستيفن روبينز وماري كولتر
- 2- المقال "Creating Shared Value" لمايكل بورتر ومارك كرامر.
- 3- مبادئ التدريب والتطوير الحديثة" ، د. محمد العريفي، دار المعرفة.
- 4- كتاب "تخطيط التدريب وتطوير الموارد البشرية" للدكتور إبراهيم عبد الرحمن الفقي (دار الكتب العلمية، 2009
- 5- المصدر: "إدارة التدريب والتطوير" للدكتور خالد الزعاق.
- 6- شمير، دونالد (2007). "أساليب التدريب والتعليم". مكتبة جرير
- 7- التكوين وتطوير الموارد البشرية" ، د. أحمد الكيلاني
- 8- بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مسطرة، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث،
- 9- إحسان محمد الحسن الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2 ، دار الطليعة ، بيروت ، 1986
- 10- محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2006
- 11- مراجعة أداء الموظفين: دليل عملي" ، الهيئة السعودية للموارد البشرية والتنمية المجتمعية.
- 12- تحسين الأداء الإداري" ، د. ماجد القميري، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006.
- 13- كتاب "إدارة الأعمال" للكاتب ديفيد هانمان
- 14- كتاب "نظم التقييم والتطوير في المؤسسات" للدكتور عبد الرحمن الطيب.
- 15- "معايير تقييم الأداء لدى المؤسسات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية." بحث علمي منشور في مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 4، العام 2013.
- 16- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2020). دليل تقييم أداء العاملين.

الرسائل الجامعية

- 1- مقال "مشكلات نظام التقييم وكيفية التغلب عليها" المنشور في موقع مركز الدراسات والبحوث الإدارية
- 2- "عوامل تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة في المؤسسة العامة للرعاية السكنية في الأردن"، إعداد دانا ع واد عبد اللطيف الطراونة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، 2016.
- 3- تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية" ، د. محمد العبيدي.

المجلات :

- 1- الأهداف الفنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية"، بحث علي منشور في مجلة الإدارة الصناعية والجودة.
- 2- شمعون، علي (2018). "أساليب التدريب والتطوير وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة حالة في الشركات السورية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 3(2).
- 3- محمد، أحمد (2017). "أساليب التدريب والتطوير في الشركات الصناعية: دراسة ميدانية في شركة الخليج للصناعات البتروكيماوية". مجلة التخصصات الإدارية،
- 4- فريق العمل في مركز القيادة والتنمية المهنية. "عناصر الأداء الرئيسية". مركز القيادة والتنمية المهنية
- 5- تقييم الأداء والتنمية الوظيفية". المعهد العربي للتخطيط، 2019،

مواقع الأنترنت :

- 1- أهمية التدريب والتطوير في الشركات والمؤسسات"، موقع التدريب الإلكتروني
- 2- "The Importance of Training and Development in the Workplace" من موقع
- 3- "Types of Training for Employees: 9 Different Methods". Continuu, <https://www.getcontinuu.com/types-of-training-for-employees/>.
- 4- شرح تفصيلي لأنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف على موقع الشركة المصرية لإدارة وتطوير الموارد البشرية : <https://www.hrdiscussion.com/hr12332.html>
- 5- تحليل أنماط التدريب المختلفة، موقع دورات تدريبية،
- 6- <https://www.courses-seminars.com/ar/blog/article/training-types-analysis>
- 7- <https://www.tutorialspoint.com/Advantages-and-Disadvantages-of-On-The-Job-Training>
- 8- <https://www.toppr.com/guides/business-studies/training-and-development/meaning-and-types-of-training/>
- 9- ماهو التعلم عن بعد؟ (موقع وزارة التعليم السعودية)
- 10- <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/training-needs-analysis.aspx>
- 11- <https://www.talentlyft.com/en/resources/employee-training-process#training-implementation>
- 12- <https://www.hrzone.com/perform/people/the-six-stages-of-training-evaluation>
- 13- خطوات وضع خطة التدريب والتطوير في المؤسسات"، موقع بيزنس ترايب

<https://elearningindustry.com/top-6-barriers-to-training-elearning-successful-employee-development> -14

https://www.researchgate.net/publication/334651305_The_Important_of_the_Performance_Management_in_the_Organization -15

: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whyperformancemanagement.aspx> -16

: <https://www.thebalancecareers.com/top-reasons-why-performance-management-is-important-1918675> -17

: <https://www.thebalancecareers.com/performance-appraisal-1918120> -18

<http://www.aipd-sd.org/files/2504.pdf> -19

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038983> -20

: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/how-training-and-development-drives-employee-engagement.aspx> -21

كتب باللغة الأجنبية

- 1- Managing Performance: Performance Management in Action, by Michael Armstrong and Angela Baron.
- 2- Heinze, J. E. (1998). Improving employee performance: effective training and development programs. Sage Publications.
- 3- "Performance Appraisal System: It's Challenges and Effectiveness" .International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT) ،Vol. 2 Issue 6 ،June - 2013.
- 4- "Performance Appraisal: Methods, Techniques, & Applications" by Madhulika Pal, published in 2014

الملاحق

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
تخصص : تسيير استراتيجي
السنة : الثانية ماستر
استبيان

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد:

اسمحوا لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن اطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان " دوره تكوين في تحسين اداء العاملين " دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي BEA ، راجيين منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل دقة وموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية الخاصة لكل المعلومات التي توافوننا بها، والتي تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي،

من إعداد الطالبين :

- خلوفي فريد
- عبد الله عبد الرحمن

1 - المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية : فضلا ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك .

- الجنس :

ذكر

انثى

- الفئة العمرية :

اقل من 30 سنة

من 30 سنة الى 40 سنة

اكثر من 40 سنة

- المؤهل التعليمي :

اخرى

الماستر

الليسانس

- المنصب :

إطار

عامل

عامل تحكم

- سنوات الخبرة :

اكثر من 15 سنة

من 5 سنوات الى 15 سنة

اقل من 5 سنوات

عبر عن رأيك بإجابتك عن الأسئلة التالية وذلك حسب الخيارات المدرجة:

لا	نعم	
		1- هل كانت هذه البرامج مفيدة بالنسبة لك في تحسين اداك الوظيفي .؟
		2- هل ادت البرامج التكوينية التي حصلت عليها الى زياده معرفتك ومهاراتك في مجال عملك؟
		3- هل شعرت بان البرامج التكوينية التي حصلت عليها اثرت على قدرتك على التعامل مع التحديات والمشاكل في عملك بشكل افضل؟
		4- هل تعتقد ان تكوين العاملين يعد عاملا هاما في تحسين اداء الشركة اداء البنك بشكل عام؟
		5- هل يتم توفير التدريب والتكوين للموظفين الجدد والقدامى على قدم المساواة في البنك؟
		6- هل تشعر بالرضا عن البرامج التكوينية المقدمة من قبل البنك؟
		7- هل يوفر البنك فرص التدريب والتكوين مستمرة للموظفين؟
		8- هل تشعر بالتحفيز والحافز بعد التدريب والتكوين؟
		9- هل تعتقد أن تلقيك عدد ساعات التدريب المناسبة يؤثر على أداءك العام في العمل ؟
		10- هل يتم تقييم احتياجات التكوين الخاصة بك بانتظام .؟
		11- هل تعتقد ان البرامج التكوينية تساهم في إكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى العاملين؟
		12- هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين؟
		13- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول؟
		14- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟
		15- هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة؟
		16- هل ترى في مكوناتك خصائص وميزات اللازمة ليكون كذلك؟
		17- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة؟
		18- هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية؟
		19- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين؟
		20- هل تعتقد ان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟