

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

من اعداد الطالبين:

- غيلاني محمد عبد الرزاق

- خلف الله أمين الصديق

بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

لجنة المناقشة

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
ظريف فاطمة	أستاذة مساعدة أ	مشرفة
نجاح عائشة	أستاذة محاضرة أ	رئيسة
بهلول خيرة	أستاذة محاضرة ب	مناقشة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:...../...../2025

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

إلى من كانت لي قدوةً في الجدّ والمثابرة،
إلى أستاذتي الفاضلة ظريف فاطمة
شكرًا لاهتمامك، وتوجيهاتك القيّمة، ودعمك الذي لم ينقطع،
لكِ مني أسمى عبارات التقدير والامتنان.

إلى من غرسوا فيّ حبّ التعلم وساندوني في كل خطوة،
إلى والديّ العزيزين،
لكما أهدي ثمرة جهدي ونجاحي، عرفانًا لتضحياتكما ودعائكما.

إلى إخوتي وأخواتي، مصدر قوتي وابتسامتي،
أشكر دعمكم وتشجيعكم الدائم لي في كل الأوقات.

إلى أصدقائي الذين كانوا عونًا لي في مسيرتي الجامعية،
شكرًا على لحظات الفرح، والمساندة، والمشاركة.

لكل من آمن بي، ووقف إلى جانبي،
أهدي هذا العمل المتواضع...

غيلاني محمد عبد الرزاق

الاهداء

إلى أستاذتي المؤطرة ظريف فاطمة
شكرًا على صبرك، وتوجيهك، وثقتك التي منحتني القوة للاستمرار.
كان لتشجيعك الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى والديّ العزيزين،
نبع الحنان، وسند الحياة،
كل حرف في هذه المذكرة يحمل منكما دعاءً، وتضحية، وأملًا.

إلى إخوتي وأخواتي،
رفاقي في كل مراحل الحياة،
لكم كل الحب والامتنان.

إلى أصدقائي الأعزاء،
كنتم العون وقت الشدة، والبسمة وقت التعب،
شكرًا لصدقكم ووقوفكم إلى جانبي.

إلى كل من مرّ في طريقي وترك أثرًا جميلًا،
أهدي هذا العمل عربون تقدير ومحبة.

خلف الله أمين الصديق

الشكر و العرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنال النجاح والتوفيق.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذتي المؤطرة الفاضلة ظريف فاطمة على ما أولتني إياه من اهتمام وتوجيه طيلة فترة إعداد هذه المذكرة. لقد كان دعمها العلمي والمعنوي دافعاً كبيراً لي لتجاوز الصعوبات، وكانت ملاحظاتها القيمة حجر الأساس في تحسين هذا العمل وإتمامه على الوجه المطلوب.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل أستاذتي الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وملاحظاتهم ونصائحهم خلال سنوات دراستي، فكان لهم فضل كبير فيما وصلت إليه.

كما أعبر عن عميق امتناني لوالديّ الكريمين، مصدر قوتي وإلهامي، على ما قدماه لي من دعم غير محدود، وتشجيع دائم، ودعاء صادق في كل مراحل حياتي.

وشكر خاص لكل أصدقائي وزملائي الذين كانوا إلى جانبي طيلة هذه الرحلة، وشكلوا لي عائلة ثانية أستند إليها.

لكم جميعاً، مني كل التقدير والوفاء.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	الاهداء
.....	الشكر و العرفان
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-و	المقدمة

الفصل الأول: ادبيات التدريب و تحسين الأداء

08	تمهيد
09	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول التدريب
09	المطلب الاول: تعريف التدريب واهميته
09	أولا: تعريف التدريب
10	ثانيا: المفاهيم المتداخلة للتدريب
11	ثالثا: المرتكزات الأساسية للتدريب
11	رابعا: أهمية التدريب
13	المطلب الثاني: أهداف و مبادئ التدريب وأنواعه
14	أولا: أهداف التدريب
15	ثانيا: مبادئ التدريب التي يقوم عليها التدريب
17	ثالثا: أنواع التدريب

المطلب الثالث: محددات التدريب المشاكل والحلول.....	21
أولا: محددات التدريب.....	21
ثانيا: المشاكل التي تعيق التدريب.....	22
ثالثا- الحلول المقترحة.....	23
المبحث الثاني : عموميات حول تحسين الأداء.....	25
المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته.....	25
أولا-تعريف الأداء.....	25
ثانيا- أهمية الأداء.....	26
المطلب الثاني: معايير ومحددات أداء عاملين ومكوناته.....	26
أولا: معايير أداء العاملين.....	27
ثانيا: محددات أداء العاملين.....	27
ثالثا- مكونات الأداء.....	29
المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين ومراحل وأهداف تقييمه.....	29
أولا: خطوات تحسين أداء العاملين.....	30
ثانيا: مراحل تقييم الأداء.....	31
ثالثا- أهداف عملية تقييم أداء العاملين.....	33
رابعا: استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين.....	35
المبحث الثالث : علاقة التدريب بأداء العاملين.....	37
المطلب الاول: التدريب من منظور إدارة الاداء و أثره على اداء العاملين.....	37

37	اولا- التدريب من منظور ادارة الأداء.....
38	ثانيا- أثر التدريب على اداء العاملين.....
38	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتدريب
39	اولا: تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب.....
39	ثانيا: توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب
39	ثالثا- تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب.....
40	رابعا- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب
42	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: دراسة تحليلية وتطبيقية للتدريب وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

45	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
45	المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية
46	اولا :تعريف عام بالمؤسسة الوطنية
47	ثانيا: وحدة السوق ومختلف مصالحها وأهدافها.....
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	اولا: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC
52	شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC
57	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها
57	اولا :مهام المؤسسة.....
57	ثانيا: أهداف المؤسسة

58	المبحث الثاني: دراسة تطبيقية حول التدريب وتحسين الأداء
58	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستبيان
58	أولاً: المقابلة
59	ثانياً: _ الاستبيان.....
59	ثالثاً: مفاهيم عامة حول الاستبيان ملحق رقم 1 (الأسئلة).....
60	رابعاً: تحليل الاستبيان ملحق 01
63	المطلب الثاني: دور التدريب في المؤسسة
77	المطلب الثالث: اداء العاملين داخل المؤسسة
83	خلاصة الفصل الثاني
85	الخاتمة.....

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

العنوان	الصفحة
جدول رقم(1-1) يوضح أهداف التدريب	
الجدول (1-2) توزيع لعدد العمال لوحدة المنتوجات الكهروكيميائية:	
الجدول رقم(2-2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
الجدول رقم(2-3) يبين توزيع أفراد العينة حسب رتبة الموظف	
الجدول رقم 1-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	
الجدول رقم 1-2 يبين وضع برنامج التدريب على اساس طلب العامل	
الجدول رقم 2-2 يبين وضع برنامج التدريب على اساس معلومات تقييم أداء العاملين.	
الجدول رقم 2-3 يبين وضع برنامج التدريب على أساس طلب من رئيسك.	
الجدول رقم 2-4 يبين هل خصصت لك دورات تدريبية في مجال وظيفتك.	
الجدول رقم 2-5 يبين أسلوب تدريبك علة شكل ملتقي	
الجدول رقم 2-6 يبين أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني.	
الجدول رقم 2-7 يبين هل كان أسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري.	
الجدول رقم 2-8 يبين هدف المؤسسة من التدريب لاكتساب مهارات والمعارف اللازمة للعمال.	
الجدول رقم 2-9 يبين تدريب المؤسسة للعمال من اجل تحسين أدائهم. .	
الجدول رقم 2-10 يبين مدى ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات الوظيفة لأفراد العينة.	
الجدول رقم 2-11 يبين ان كان وقت التدريب كافيا بالنسبة لأفراد العينة.	
الجدول رقم 2-12 يبين كفاءة المدرب أثناء برنامج التدريب بالنسبة لأفراد العينة.	
الجدول رقم 2-13 يبين تقييم نتائج التدريب من خلال تقييم عمل الموظف بعد تدريبه.	
الجدول رقم 2-14 يبين تقييم العامل لبرنامج التدريبي.	
الجدول رقم 3-1 يبين تحسن أداء العاملين بعد العملية التدريبية.	
الجدول رقم 3-2 يبين مدى مساهمة التدريب في منح فرص الترقية للموظفين	
الجدول رقم يبين 3-3 مدى مساهمة التدريب في منح المكافآت مادية للعاملين.	

قائمة الجداول و الأشكال

	الجدول رقم 3-4 يبين مدى مساهمة التدريب في رفع معنويات العاملين.
	الجدول رقم 3-5 يبين مدى مساهمة التدريب في التقليل من الملل في الوظيفة.
	الجدول رقم 3-6 يبين مدى حاجة العاملين إلى التدريب المستمر لتحسين أدائهم.
	الجدول رقم 3-7 يبين مدى حاجة العاملين إلى أنواع مختلفة من التدريب لتحسين أدائهم.

قائمة الأشكال

العنوان	الصفحة
---------	--------

قائمة الجداول و الأشكال

	الشكل (1-1) أهمية التدريب:
	الشكل رقم (1-2): أنواع التدريب
	الشكل (1-2) يبين محددات الأداء
	الشكل (1-3) يوضح مراحل تقييم أداء العاملين
	عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC
	هيكلها التنظيمي لمصلحة المحاسبة

مقدمة

يُعد العنصر البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات التكنولوجية المتجددة. وقد أصبح الاهتمام بتطوير المواد البشرية من خلال التدريب ضرورة حتمية، تفرضها الحاجة إلى التكيف مع هذه التحولات ومواكبة التطورات المتلاحقة في مختلف مجالات العمل.

ولقد أجمعت الدراسات الحديثة على أن التدريب من العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية مهارات العاملين ورفع كفاءتهم، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وجودة خدماتها. فالتدريب لا يُعد مجرد نشاط تقني محدود، بل هو عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين السلوكيات، وتطوير القدرات، وتعزيز الاستعداد الذهني والمعرفي للأفراد، كما أن فعالية التدريب ترتبط بمدى ملاءمته لطبيعة الوظائف وظروف العمل، ومدى استجابته لحاجات العاملين، وما إذا كان يحق الأثر المرجو في تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني برامج تدريبية فعالة، مبنية على أسس علمية دقيقة، تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وتزداد أهمية التدريب خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث يُعتبر وسيلة لضمان استمرارية الأداء الفعال وتحقيق التميز الوظيفي. كما أنه يمثل حجر الأساس في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التعلم المستمر والتطوير الذاتي ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدريب في تحسين أداء العاملين، من خلال التطرق إلى الأطر النظرية لمفهوم التدريب، وتحليل مكوناته، وبيان آثاره المباشرة وغير المباشرة على أداء العاملين. كما تسعى الدراسة إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال دراسة ميدانية داخل مؤسسة جزائرية، لقياس أثر البرامج التدريبية على كفاءة العاملين وفاعلية المؤسسة ككل.

اولا- الاشكالية: على ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية

الى أي مدى يمكن ان يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو
كيميائية؟

يقودنا هذا التساؤل الى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية

- هل لأنشطة التدريب دور فعال في تنمية القدرات و رفع مستوى الكفاءة الانتاجية؟
- هل يساهم الاداء في خلق فجوة بين التدريب و المؤسسة؟
- كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات و اكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية؟
- هل يساعد التدريب في تكوين اتجاهات ايجابية لزيادة الفاعلية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية.

ثانيا- **فرضيات البحث:** بناء على مشكلة البحث فقد تم صياغة الفرضيات التالية للإجابة على الإشكالية الرئيسية

- يساهم التدريب بشكل فعال في تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.
- يساهم ضعف الاداء في خلق فجوة بين برامج تدريب واحتياجات المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- **أهداف البحث:** تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف و هي :

-الكشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة المبحوثة، من أجل خلق الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفعالية في تحسين مستوى أداء العاملين.

-تحديد مواطن القصور والضعف في البرامج التدريبية من اجل التعرف على التحديات التي تعيق مجال التدريب في المؤسسة

- ربط الدراسة بالواقع المؤسساتي الجزائري، وذلك بتقديم التوصيات والاقتراحات من خلال ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية

- دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي لأداء العاملين، كونه يساهم في تنمية القدرات الزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسة.

-إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

ما مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد باكتساب الخبرات

-دور التدريب و مساهمته في تطوير مهارات الأفراد و تمكينهم من اكتساب الخبرات و المعارف.

رابعاً- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث فيما يلي:

-مدى نجاعة البرامج التدريبية في المؤسسات على أساس علمي ومنهجي

-التأكيد على دور التدريب ومدى فهم وتطوير مهارات العاملين، وكذا الوقوف على احد أهم مجالات

التدريب من خلال البرامج التدريبية

-إلقاء الضوء على أهم عنصر من العناصر في المؤسسة ألا وهو المورد البشري

-تسليط الضوء على التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين بما يخلق سير حسنا المؤسسة

- تنمية مهارات الأفراد وتطوير وقدراتهم وسلوكاتهم وجعلهم أكثر حيوية في أداء مهامهم

-الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب

خامساً-أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع وليد الصدفة، لكن هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لذلك نذكر منها:

الأسباب الموضوعية

-رفع مستوى المعرفة العلمية و القدرات المهنية باعتبار أن البحث العلمي يثري المعارف و ينمي القدرات .

-كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي

-قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغاياته العملية معرفة كيف تقوم المؤسسات محل

الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية

-إثراء المكتبة الجامعية بإضافة بحث جديد للمكتبة وتوسيع معارف الطالب

الأسباب الذاتية.

-محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوع التدريب

-الرغبة في الإطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة المبحوثة

-الإثراء النظري وعلاقة الموضوع بمجال التكوين الأكاديمي

-الرغبة والميل للبحث في الموضوع التدريب نظر لأهميته في المؤسسات

سادسا- حدود الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث حصرنا الدراسة في إطار الحدود المتعلقة بالزمان و المكان

على الشكل التالي:

الحدود المكانية: ستكون دراستنا على المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

الحدود الزمنية : حددت مدة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 14 أفريل إلى 30 أفريل 2025

سابعا: منهج و أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و ذلك عن طريق القيام بعرض الظواهر كما هي وعرض

جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة أثر التدريب

على تحسين أداء الموظفين وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الوسائل والأدوات المتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج التحليلي ، حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعت من مصادرها المكتبية والميدانية ووضع الحلول المناسبة لها

ثامنا- أدوات و عينة الدراسة:

وتتم عن طريق أدوات ووسائل عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في على تقنية أساسية هي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة مع الاستفادة من المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة العملية التحليل، أما فيما يخص العينة فقد تم الاعتماد على العينة الخاصة بفئة الموظفين واعتمدت على المسح الشامل، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة من خلال الاستبيان الذي يتناسب مع موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المطلوبة بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها

تاسعا- صعوبات الدراسة:

.صعوبة الحصول على المعلومات المهنية.

. الموضوع يتطلب الكثير من الجهد والوقت لوفرة المعلومات.

.صعوبة إيجاد المؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

لقد تم الاعتماد على هيكل منهجي ينسجم مع اهداف البحث واشكاليته، ويتوزع على فصلين التي يعالج كل منها جانبا معينا من الدراسة بشكل متسلسل ومتربط حيث تناول الفصل الأول ادبيات التدريب و تحسين الأداء مقسما الى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية حول التدريب و المبحث الثاني عموميات حول تحسين الأداء و المبحث الثالث علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين

اما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة تحليلية وتطبيقية للتدريب وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية حيث تطرق المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة وتناول المبحث الثاني دراسة تطبيقية حول التدريب وتحسين الأداء

الفصل الأول: ادبيات التدريب و تحسين الأداء

تمهيد:

في عصر يسوده التطور التكنولوجي والتغير المستمر في طبيعة وإجراءات العمل، إذ أنه يشكل للمؤسسة تحديات تواجهها وتؤثر على ارتقاءها، ودون شك فإن التجديد المستمر في التكنولوجيا يجعل الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية والكفاءة اللازمتين، هذا ما يجعل من المؤسسة أن تقوم بالتخطيط لمواجهة هذه التحديات باستخدام أفضل الأساليب، والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية وغيرها من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق تتوجه المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .

وعليه ستناول في هذا الفصل الجانب النظري للتدريب والأداء من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول التدريب .

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء .

المبحث الثالث: علاقة التدريب بأداء العاملين

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول التدريب

تعد ادارة الموارد البشرية واحدة من أهم المجالات التي تسعى المؤسسات و المنظمات الى تطويرها لتعزيز أدائها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية في هذا السياق، يتبادر الى الذهن دور التدريب كأحد الأدوات الرئيسية التي يمكن ان تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين و تطوير قدراتهم و تعتبر الممارسات التدريبية ذات أهمية بالغة في بناء و تعزيز القدرات الفردية و الجماعية، مما يساهم في تحسين كفاءة و فعالية العمل و زيادة تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف التدريب وأهميته

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة هامة في ادارة الموارد البشرية ومن أكثر الاستراتيجيات المعترفة بها في مجال التنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمات العمل .

أولاً- تعريف التدريب: لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول استعراضها في ما يلي:

التعريف 01: حسب قانون قاموس أكسفورد: التدريب هو نقل الشخصي للمستوى أو المعيار المرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة وهو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف لإحداث تغيرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل بها¹

التعريف 02: حسب المنظمة الأمم المتحدة (اليونيسكو): التدريب هو رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر²

التعريف 03: كما عرفه Pierre casse بأنه " العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والادوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية"³

التعريف 04: يعرف فيليب إدوارد التدريب هو النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة والمهارة عند الفرد⁴

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية التطويرية، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013، ص ص 23-24

² عبدالله حسين جوهر، ادارة الموارد البشرية ،مؤسسة شباب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011 ص 99

³ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، ماجستير غير منشورة

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013، 2014 ص 35

⁴ عمار بن عيسى، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2017 ص 18

ومما سبق ذكره يمكن وضع تعريف شامل للتدريب:

تدريب الأفراد يمثل نشاطا إنسانيا وعملية إدارية متجددة تهدف إلى تحقيق تغيرات مرغوب فيها على الصعيدين الشخصي والمؤسسي من خلال تنمية الكفاءات والمهارات واكتساب المعرفة الجديدة وتعزيز التوجهات الإيجابية والتخلص من السلبية بالإضافة إلى تعزيز الخبرات وتوسيع افاق المعرفة بهدف رفع مستوى الأداء والإنتاجية والابتكار والتميز، سواء على مستوى الفرد المؤسسة

ثانيا-المفاهيم المتداخلة للتدريب: و هناك بعض التعاريف المتداخلة للتدريب يمكن اسخلاصها فيما يلي¹:

1-المادة التدريبية:

هي مجموعة من الخبرات او المعلومات المتضمنة لحقائق ومفاهيم ونظريات و ما إلى ذلك من أنواع المعرفة فضلا عن الاتجاهات والمهارات والقيم التي يراد توصيلها من المدرب الى المتدرب

2-المدرب: هو المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدما الوسيلة إلى المتدرب أو مجموعة من

المتدربين

3- المتدرب: يختلف عن التلميذ نظرا لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية و عوامل السن و المستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة.

4-التعليم: هو عملية يتم من خلالها التفاعل بين المتعلمين ومصادر التعلم، وعملياته في بيئة مقصودة تشمل على إجراءات او أحداث منظمة ومضبوطة تساعد على أداء أنماط سلوكية محددة في ظل ظروف وشروط معينة في الموقف التعليمي أو إصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع أي اكتساب الشخص المعرفة لتطوير سلوكياته²

¹ حسن احمد الطعمي، التدريب الاداري وفق رؤيه تطويرية، دار وائل للنشر، الطبعة 01 عمان، الأردن 2013 ص، ص 23- 24

² هاشم حدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016 ص 69

ثالثا- المرتكزات الأساسية للتدريب:

ومن ذلك يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لتدريب كالاتي:

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدراته وفعالية العامل
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله بالمؤسسة
- يركز التدريب على تحديد المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر من خلال تدريب العاملين في المؤسسة وتوزيع كفاءتهم وفعاليتهم
- تستطيع المؤسسة رفع مستوى أدائها و ربحيتها وتميزها في سوق العمل
- يعتبر عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المؤسسة
- اعتبار التدريب نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازمة التطور الوظيفي للأفراد.

رابعا- أهمية التدريب:

1: أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعلم الفوائد التالية للمنظمة¹:

- أ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرائق إجراءات العمل وتعريف الأفراد ما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية
- ب- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة
- ت- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة
- ث- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانيتها
- ج- يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمنظمة
- ح- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها
- خ- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية

¹بودهان امينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر 2016 ص 5-6

د- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية

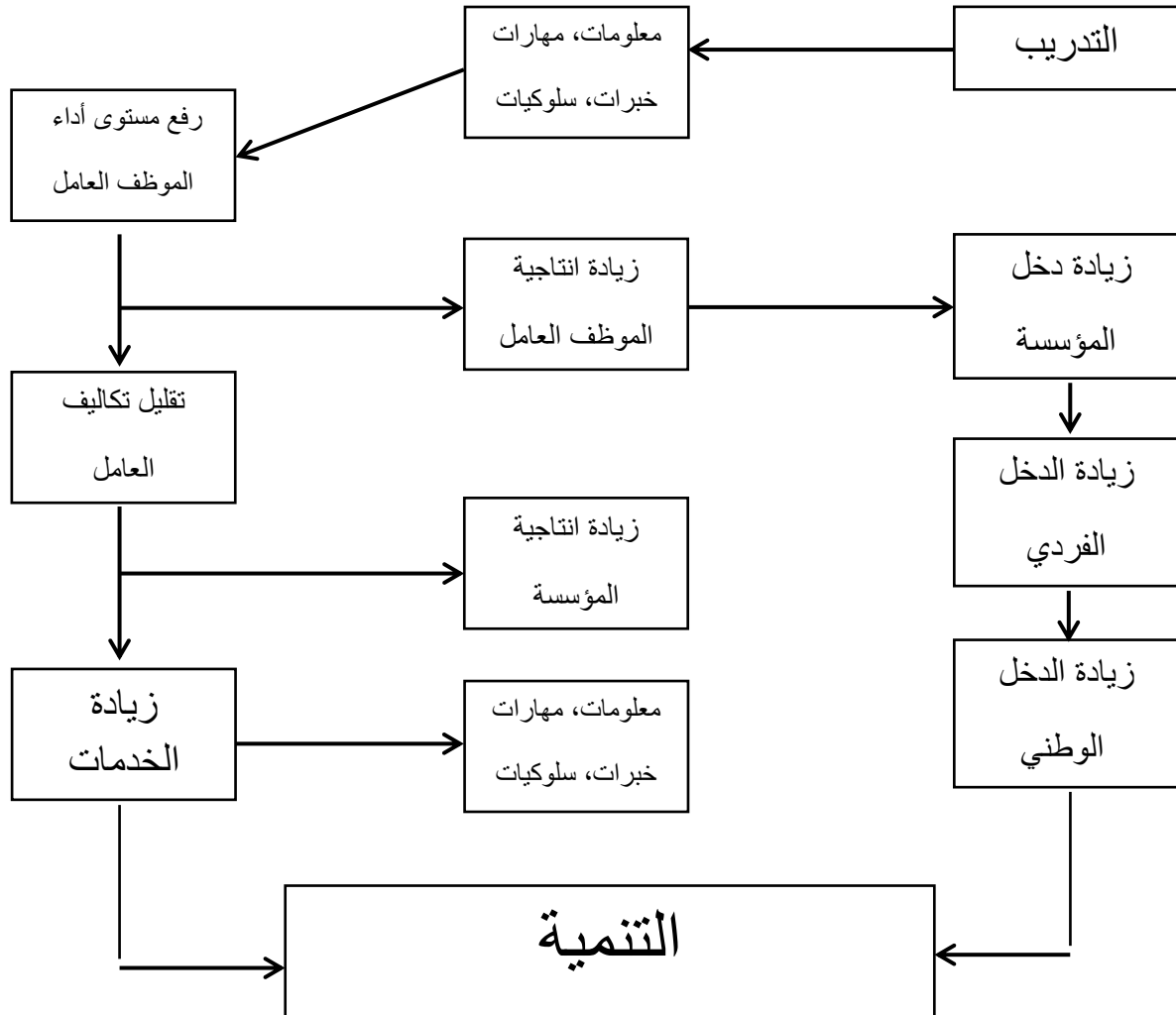
2: أهمية تدريب للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:

- أ- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- ب- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها
- ج- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام أفراد للتطوير والترقية في العمل
- د - يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل
- هـ- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء

3: أهمية التدريب في تطوير العلاقات الانسانية: و يتجلى ذلك في:

- أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- ب- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة
- ت- تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين
- ث- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة

الشكل (1-1) أهمية التدريب:



المصدر: مدحت ابو النصر: ادارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص60

المطلب الثاني: أهداف و مبادئ التدريب وأنواعه:

ان هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات و المهارات للافراد، و لكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، و من ذلك يمكن القول أن رسالة التدريب تتبلور في تحقيق الأهداف التالية

أولاً: أهداف التدريب:

أ- ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في¹:

- 1- زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكولين
- 2- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق العمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية
- 3- خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل
- 4- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية
- 5- تمكين العاملين من أداء عملهم بدون متابعة مما يخفف من العملية الإشرافية عليهم
- 6- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور تكنولوجيا
- 7- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج
- 8- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها
- 9- يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية

¹ بودهان أمينة، مرجع سبق ذكره، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، ص 5 - 6

جدول رقم(1-1) يوضح أهداف التدريب

المؤسسة	الأفراد	العلاقات الإنسانية
تحسين الربحية	زيادة فعالية القرارات	تحسين وسائل الاتصال
تحسين الروح المعنوية	يساعد على الثقة بالنفس	تقديم معلومات عن سياسة والأنظمة
تحسين سمعة المؤسسة وصورتها	يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط	ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي
يساعد على التطوير التنظيمي	تقديم معلومات جديدة	يعمق شعور بحب العمل ومكان العمل
تخفيض التكاليف الإنتاج	يفتح مجال أمام الترقية	يرفع معنوية العامل

المصدر: رجم خالد وآخرون مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016 2017 ص،46

ثانيا: مبادئ التدريب التي يقوم عليها التدريب:

تخضع العملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ولكي يحقق التدريب الهدف منه يجب الأخذ بمبادئه ولقد أورد (تريسي) العديد من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها وهذه المبادئ هي كما يلي¹:

- 1- يتطلب التدريب الدعم والتأكيد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين،
- 2- أن تركز أنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ومعالجتها ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء،
- 3- أن تلبى البرامج احتياجات المؤسسة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المؤسسة،

¹ تريسي ويليام "ترجمة أحمد سعد الجبالي" تصميم نظم التدريب و التطوير معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، الطبعة 03، 2004، ص27

- 4- يجب أن تتكامل برامج تدريب مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها ويجب أن تكون الموضوعات التدريب المقدمة متوازنة ومنظمة ومتسلسلة بشكل جيد وأن تراعي بشكل كافٍ الاختلافات في الاحتياجات والقدرات كما يجب أن توفر المرونة الكافية للمدربين والمتدربين وأن تستجيب للتغيير،
 - 5- أن يتم التحقق من صلاحية برامج تدريبية لضمان فعاليتها قبل تطبيقها على نطاق واسع،
 - 6- أن تتضمن البرامج التدريبية قنوات لتقويم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بالتحديث واستمرارية فاعلية البرنامج التدريبي،
 - 7- أن تتيح البرامج التدريبية فرصاً وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها،
- بالإضافة إلى المبادئ السابقة التي يمكن أن نضيف بعض المبادئ العامة والمهمة التي تشكل أساساً لعملية التدريب منها¹:

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة،
2. المنطلق: يجب أن يتم تدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية،
3. الهدف: يجب أن تكون الأهداف التدريبية واضحة وواقعية بشكل يمكن تحقيقها محددة تحديداً تحقيقاً من حيث الموضوع والمكان والزمان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة،
4. الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية مثل القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها،
5. الاستمرارية: وتعتبر من بين أهم المبادئ في العملية التدريبية إذ يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يصنفوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة أساليب العمل وأدواته وفي جميع جوانب الحياة وخاصة بأساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك،
6. التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بالموضوعات البسيطة لينتقل بعد ذلك إلى موضوعات معقدة مع الحرص أن تكون الموضوعات العملية التدريبية تمس الحياة العملية للعاملين،
7. المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعمليته طبعاً لتطور الوسائل والأدوات والأساليب.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ، 2009 ، ص 54

ثالثاً: أنواع التدريب: تختلف أنواع التدريب باختلاف الهدف منه واختلاف حسب طبيعة العمل والمستوى الوظيفي، كما يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعية عملياتها وأنشطتها، بالإضافة إلى مقدرتها المالية وإمكاناتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها.

من هنا فقد وجدت عدة تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف، ومنها من يصنفها حسب المستوى الوظيفي وأنواعه الوظيفية، وآخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف.

حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي: يتم تصنيف أنواع تدريب حسب كل من مرحلة توظيف والمستوى الوظيفي كما يلي¹:

أ- حسب مرحلة توظيف: وتصنف إلى نوعين هما:

التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسنداً لكل واحد منهم، وكيفية أدائه، وإعلامهم أيضاً بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياساتها، وبالمهم والمسؤوليات التي عين فيها كل فرد وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة الذي وجدت من أجله. كما يُحاط كل فرد منهم علماً بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المؤسسة.

التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيات الإنتاجية والخدماتية، مما يساعد على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتحويل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، بما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

ب- حسب مرحلة المستوى الوظيفي: ويشمل عدة مستويات كما يلي:

¹ عوض الله محمد علي محمد الهادي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص 23، 25

- **التدريب المهني:** وهو التدريب في المجال الحرفي، التي تتطلب مدى كبيراً متنوعاً من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة عمل متخصص.

- **التدريب الإداري:** يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة التخطيطية.

- **تدريب المتدربين:** ويتم تدريب متدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

2- أنواع التدريب حسب مكان العملية التدريبية: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين كما يلي¹:

أ- **التدريب داخل المؤسسة:** يُعتبر هذا النوع أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك لقصر مدة التدريب. فهذا نوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد مؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

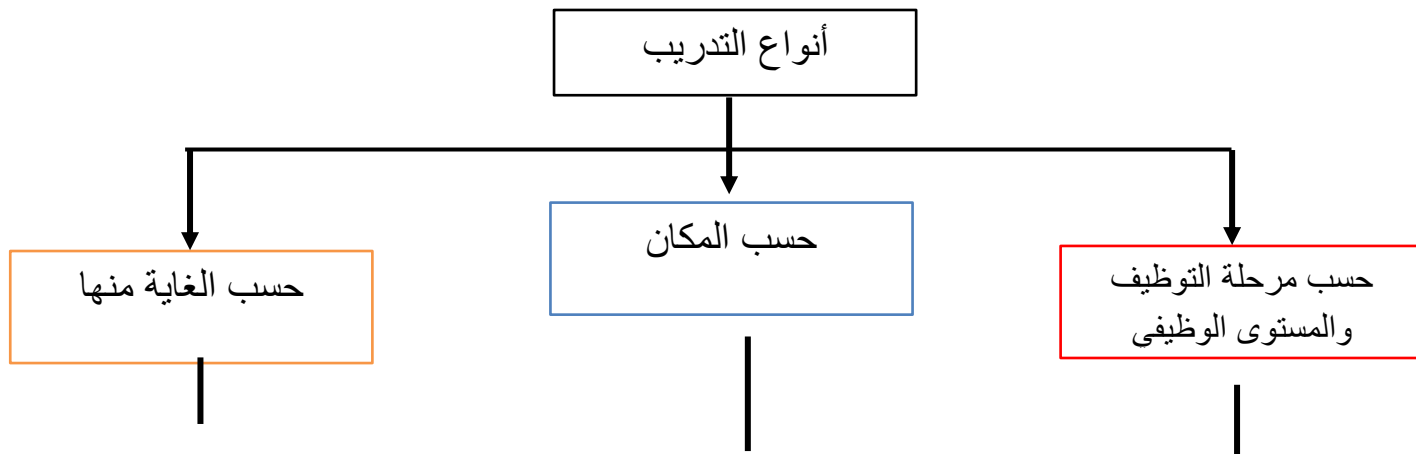
ب- **التدريب خارج المؤسسة:** بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمل خارج محيطها، وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج، وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب، أو يتم عن طريق برامج حكومية أو معاهد أو جامعات أو مراكز تكوين متخصصة.

3 - أنواع التدريب حسب الغاية منه: يمكن تصنيف أنواع تدريب حسب الغايات إلى الأنواع التالية²:

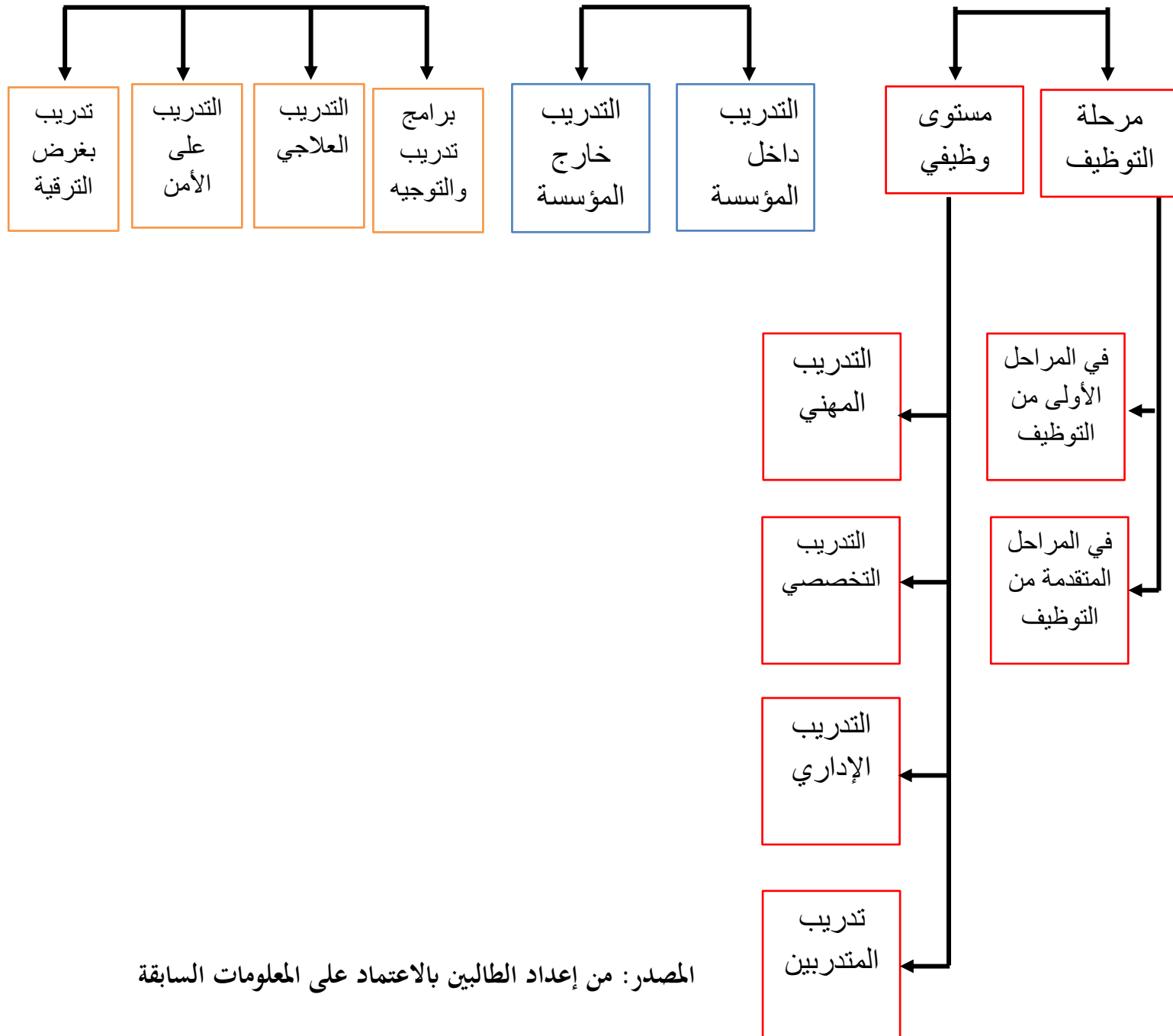
¹ عوض الله محمد علي محمد الهادي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 26

- أ- برامج التوجيه والتدريب: يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد لعمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة. ويُعتبر هذا النوع من التدريب مهماً في الحياة العامة الجديدة، لأنه يساعد على التعلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد، والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.
- ب- التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء العملية، يكون قد خضع فيه لبرنامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص والمعرفة أسباب هذا الفشل، لتستطيع المؤسسة إزالة نقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية
- ت- التدريب على الأمن: يهدف هذا النوع إلى تنبيه العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عملية، وأيضاً وبالتالي مراقبة الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الدولة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.
- ث- التدريب بغرض الترقية: يقصد به الترقية، انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة ستطلب مهارات ومعارف خاصة بها، ورغبة الفرد في الارتقاء مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

الشكل رقم (1-2): أنواع التدريب



² عوض الله محمد علي محمد الهادي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 27



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: محددات التدريب المشاكل والحلول

أولاً: محددات التدريب: تتكون محددات التدريب من ثلاث محددات أساسية، وهي كالتالي¹:

1- محددات البيئة: يشمل التنوع، عدم التجانس، والاستقرار، بعددين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسة. لذلك، فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد. ومع

¹ عمر بن عيشي، اتجاهات تدريب و تقييم أداء الافراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 01، 2012 ص92

افتراض أن المؤسسة تحاول أن تعطي احتياجاتها موضوعية من تدريب، فإن هذين البعدين أيضاً سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة.

إن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب. ويمكن أن يتوفر التعليم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية. ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى. وبالتالي فإن استقرار البيئة أيضاً مهم لأن مقدار المعرفة المطلوب من خلال وقت معين يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي، وهذا بدوره قد يؤثر على حجمه ومقدار التدريب في المؤسسة. وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيداً من الأهمية لاكتساب الأفراد المعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيداً من الضغط على المؤسسة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب. إن سرعتها إلى التقدم التكنولوجي في مجال الصناعة تدفع المؤسسات إلى تقديم المزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغييرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

2- المحددات التنظيمية: يؤثر المركز الاقتصادي والمالي للمؤسسة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة، وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الاتفاق على التدريب لم يلقَ نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضاً أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقاً لماهية قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة، ويلعب الهيكل التنظيمي أيضاً دوراً في تحديد احتياجات تدريبية، غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة، يمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإن كانت مؤسسة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد، أما إن كانت المؤسسة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد، ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد، وتلعب الخصائص الديموغرافية، الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين إلى الإداريين في المؤسسة، للأفراد العاملين في المنظمة، دوراً في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المؤسسة، بالإضافة إلى المحددات الهيكلية

الديموغرافية، فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المؤسسة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب، في المؤسسات التي تؤمن بثقافتها وتُسجل على التدريب، ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المؤسسات التي لا تؤمن بثقافتها بالتدريب.

3- **العوامل والظروف داخل المنظمة:** تؤثر هذه العوامل في اختيار بيئة الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعة الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة. فالظروف الذاتية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها. وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي. ولكن أحيانا تُمارس بعض الضغوط الداخلية التي تفرض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.

ثانيا- **المشاكل التي تعيق التدريب:** إن الهدف من التدريب هو تنمية مهارات الأفراد والمتدربين من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. لكن توجد العديد من المشاكل التي تواجه البرامج التدريبية، وهي كالتالي¹:

1- **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل،** أي يتم عقد العديد من الدورات لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة للتدريب.

2- **قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه لا يملك خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.**

3- **البعض من المتدربين يتم اختيارهم حسب أهواء المدراء وليس حسب الحاجة الفعلية للعمل، وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية.**

4- **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم، حتى لو حضروا 100 دورة تدريبية.**

5- **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات، أو ليس لديه القدرة على نشر الموضوع واستخدام أساليب تدريب.**

¹ خليل برنان، دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة 2014، ص 67.

6- المدرب ليس مهتمًا بتدريب المتدربين، حيث يجب أن يكون المدرب حريصًا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجها العمل.

7- لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، أي أن المدرب لا يستطيع أن يستخدم مهاراته في مكان عمله.

ثالثًا- الحلول المقترحة: كما توجد العديد من الحلول المناسبة للحد من هذه المشاكل، وهي كالتالي¹:

1- التركيز على المعنيين فقط، بمعنى توجيه التدريب بشكل متخصص للمهنيين والمهتمين والذين يحتاجونه بعملهم الحالي والمستقبلي.

2- إعادة تدريب وربما تكراره وتسديد المعلومات والخبرات، وإعادة نفس المسابقات التدريبية سنويًا.

3- توجيه المؤسسات وحث أصحاب القرار على تطبيق المعارف التدريبية المكتسبة فور الانتهاء من الدورة التدريبية بدون تأجيل وتأخير.

4- تنوع النمط التدريبي، وإدخال الامتحانات القصيرة وكذلك التمارين التفاعلية الجماعية.

5- التركيز على ما يسمى بالمهارات الناعمة مثل ديناميكية العمل الجماعي ومهارات العرض بشكل مدمج.

6- السعي لرفع مهارات المدربين أنفسهم بتأهيلهم على مهارات تفاعلية أدوار وتحسين معارفهم.

7- التحضير المسبق للتدريب لتسهيل تطبيق التفاعل التدريبي.

8- الاستفادة من مهارات المشاركين، بمعنى اكتشاف متدربين كفاء متميزين، والتركيز على مشاركتهم وتوزيع المهام المتخصصة لهم بفرض تحفيزهم.

9- دراسة أثر التدريب على رفع كفاءة العاملين بواسطة متابعة العملية التدريبية

10- تحرير المدربين ذوي الكفاءة من الابتكار وسط الشركات، تدريب

¹ خليل برنان، دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالادارات الرياضية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ص 67.

- 11- حصر أسماء المدربين المؤهلين في مجالات التدريب الرئيسية، وتجميع السير الذاتية، وإيجاد قاعدة بيانات تجنباً للمتاجرة بالمدربين والكفاءات.

المبحث الثاني : عموميات حول تحسين الأداء

ركز الفكر الإداري التنظيمي على موضوع الأداء نظراً لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى رؤاها وقيمها الجوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، لأن نجاح المنظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها. وحتى تكتمل معرفتها بمفهوم أداء العاملين:

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال و ذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال إدارة الموارد البشرية، و المنظمة على حد سواء، إلا أن التغيير الذي يكسبه الأداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك، و قد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في إطار واضح،

بحيث يتركز على عدة خصائص و مكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة و مواردها البشرية و المادية.

أولاً-تعريف الأداء: هناك عدة تعريفات للأداء نذكر منها¹:

1-تعريف 01 : يعتبر مفهوم الأداء "الأثر الصافي للجهود التي تبدأ في القدرات وإدراك الدور أو المهام، الذي يشير إلى تردد تحقيق وإتمام مهام مكونة لوظيفة الفرد".

2-تعريف 02 : يعتبر مفهوم الأداء "نتائج مرغوبة تسعى المنظمة لتحقيقها".

3-تعريف 03: و عرف الباحث نيكولاس (F.W NICKOLS) أداء العاملين " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".²

4-تعريف 04 : كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن نتائج فعلية للجهود المبذول من قبل الفرد، وتأثير هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته، في الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الأفراد في الأداء

و من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو أداة اساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط و التوفيق بين الفريق و الأهداف و النتائج، كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء و ادارته نحو الأداء المرغوب

ثانياً- أهمية الأداء: تتمثل أهمية الأداء فيما يلي

1- يُعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فاذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبين الكثير من القدرات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية و الترشيح للدراسة. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

¹ بو شليق أمين دور التكوين في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر 2015، ص6

² بودهان أمينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2- يجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات، شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

3- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته¹.

المطلب الثاني: معايير ومحددات أداء عاملين ومكوناته:

يعتبر الأداء من أهم الأساليب المنهجية في قياس تحسين أداء العاملين كما تمثل القوى البشرية مقومات نجاح المنظمة، بحيث تهدف إلى تحديث الأنشطة و الاستراتيجية العامة للمنظمة، ولعملية قياسه بشكل صحيح.

أولاً: معايير أداء العاملين

1- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه من (مستوى أداء العامل)، وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

2- **الكمية:** يُقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية وحجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف، وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

3- **الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم الموارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، والوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض، مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

¹ رجم خالد وآخرون، مقياس الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، 2017 ص51

4- الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

ثانياً: محددات أداء العاملين: يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل¹.

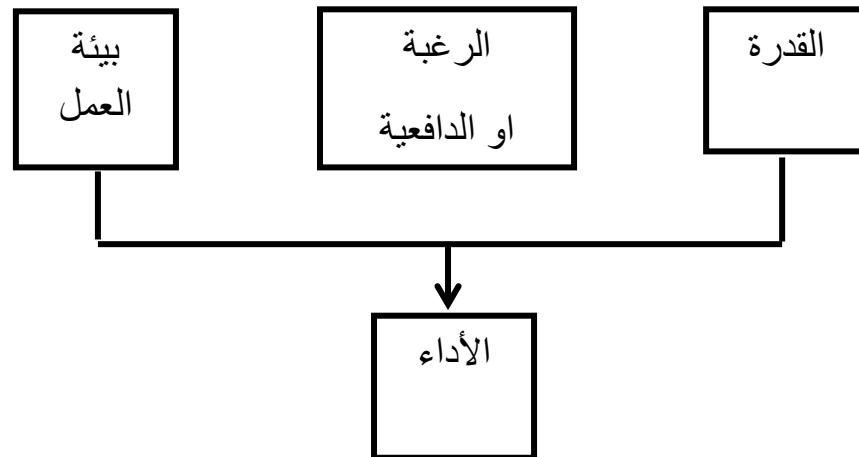
1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد للسعي لإشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد، وتتألف من اتجاهاته، وغاياته التي يسعى إلى إشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، وما إذا كانت مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء، وتتألف بدورها من محصلة:

المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة والمعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

3- بيئة العمل: تتمثل في معطيات مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين.

الشكل (1-2) يبين محددات الأداء



¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر 2000، ص 146 - 147

المصدر: مصطفى أحمد سيد، ادارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

كما يصنف بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي إلى¹:

1- **الجهد**: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

إدراك الدور (المهمة): يشير الاتجاه إلى اعتقاد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، ولابد من وجود حد كبير من الإلتقان في كل أعماله. بمعنى أن الفرد مهما بذل من جهود كبيرة ولديه قدرات فائقة لابد أن يفهم دوره ومهمته في المنظمة، وبهذا يكون عمله موجهاً في الطريق الصحيح.

ثالثاً - مكونات الأداء: تشتمل فيما يلي:

1- **الكفاءة**: يقصد بها العمل بأي صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية.

2- **الفعالية**: تشير إلى مدى تحقيق أهداف مرغوبة، باستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد.

3- **الإنتاجية**: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة.

¹ الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

4- الأهداف: يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف، حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتكون هذه الأهداف استراتيجية أو تتعلق بأداء العمل اليومي للمؤسسة¹.

المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين ومراحل وأهداف تقييمه

تعرف عملية تحسين الأداء بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، و هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه و محاولة تحديد الفجوة في الأداء، و تعرف أيضا هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.

أولا: خطوات تحسين أداء العاملين: تتمثل خطوات تحسين أداء العاملين في مايلي:²

1- تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

أ- الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية أهداف المؤسسة.

ب- الوضع الحالي الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

¹ فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية، تنظيم العمل، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية - الجزائر 2020. ، ص ص 66 - 67

² بوشليق أمين دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2- البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها، فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل. لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء. ويمكن أن تكون عدة طرق، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة بعد اختيار الطريقة الملائمة، نضعها حيز التنفيذ.

5- مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء. ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل، لتقييم التأثير الحاصل بمحاولة سد الفجوة في الأداء. ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عملية تقييم جديدة أخرى.

ثانياً: مراحل تقييم الأداء تُعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال:¹

1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة موارد البشرية، دار وائل للنشر والطبع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2005، ص ص 204، 205

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسًا إلى المعايير الموضوعية مسبقًا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية إنجازه بشكل أفضل.

أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة، مما ينتج لزوم المراقبة بما لها من أثر فعال، وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

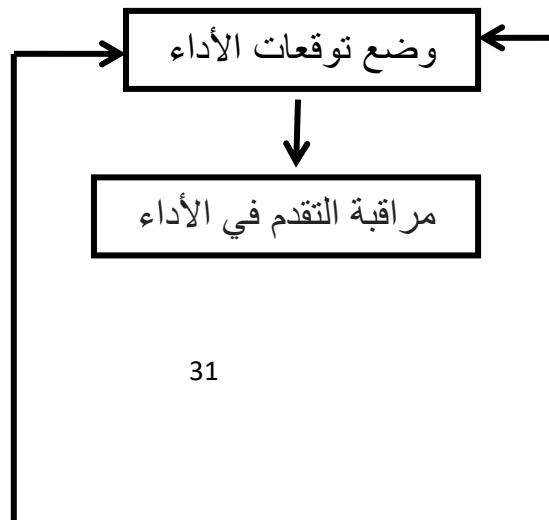
3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار المختلفة.

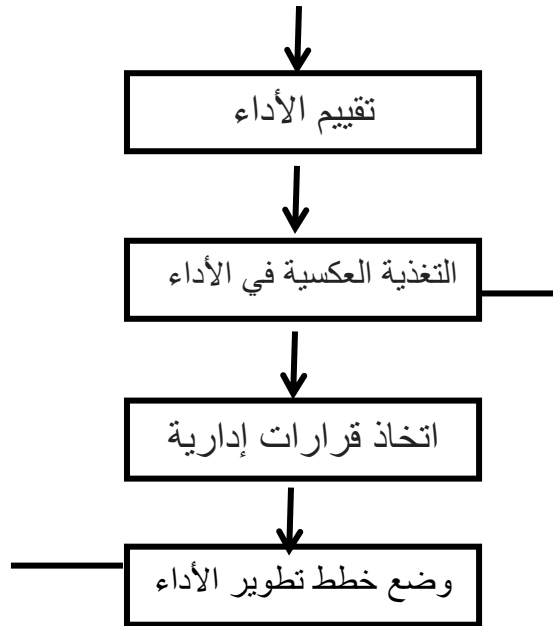
4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجات التقدم في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. والتغذية العكسية نافعة ومفيدة، لا بد أن يفهمها الفرد العامل، أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5-وضع تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الاداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم.

والشكل (1-3) يوضح مراحل تقويم الأداء:

الشكل (1-3) يوضح مراحل تقييم أداء العاملين





المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص206

لتقييم أداء موارد البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لمعرفة هل التدريب قد أتى بنتيجة، ومعرفة البرامج التدريبية اللازمة ومحاولات تغييرها وتحسينها. فالتقييم يُبرز لنا النتائج العملية التدريبية، كما يُبين لنا مستوى الأداء قبل البدء بالتدريب، وذلك لأخذ المتطلبات اللازمة واحتياجات للبدء في التدريب.

ثالثاً- أهداف عملية تقييم أداء العاملين: هناك عدة أهداف لعملية تقييم أداء، وهذا نظراً لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الأهداف¹:

1- على مستوى المؤسسة

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة الجزائر، 2012، ص 19

أ- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة، وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ بالبيانات المنظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

ب- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ت- ضمان عدالة المعاملة و ذلك باستخدام اسلوب موضوعي لتقييم الاداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو عدالة أو مكافأة العامل في عمله.

ث- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة، والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.

ج- تحديث تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج، سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة،

ح- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.

خ- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

د- تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجيات الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة.

ذ- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

2- على مستوى المديرين

أ- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود رؤسائهم وقدراتهم الإشرافية والتوجيه، من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم التوجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم، وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.

ب- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ت- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.

ث- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

3- على مستوى المستخدمين:

أ- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم، إذ إن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية.

ت- توفر نتائج التقييم للأداء التنفيذي التغذية العكسية للعاملين، حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، فيتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

ث- تُستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة، وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.

ج- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة لدى المستخدمين اتجاه الإدارة.

رابعا: استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين: من أهم مجالات استخدام عملية تقييم ما يلي¹:

1- الترقية: تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل مناصب داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء، حيث إنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية، ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 19

2- تحديد المكافأة التشجيعية والمنح والعلاوة :من تقييم أداء العاملين وفقاً للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات و المكافآت التشجيعية للمستخدمين و هذا كجزء من الحوافز.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية :تعتبر الوسيلة المفيدة لإعداد برامج تدريبية، حيث إن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم

4- التعيين و النقل:تعتمد ادارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع قدراته و هي ايضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم الى وظيفة اخرى تتلاءم مع قدراتهم

5.تخطيط الموارد البشرية تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط، وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

أ- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالٍ من كفاءة الموارد البشرية، واستغلال هذه الكفاءة لزيادة الإنتاج.

ب- ضعيفة بالموارد البشرية الجديدة، مما يساهم في تقدير حاجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

5- الانضباط والمعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تُستعمل في حالة ما إذا رفعت العامل شكوى ما، قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد الترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.

المبحث الثالث : علاقة التدريب بأداء العاملين

للتدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة بصفة عامة حيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وتنمية مهاراتهم، بهدف تطوير أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث انه يعتبر من أهم محاور تطوير العمل

المطلب الاول: التدريب من منظور إدارة الاداء و أثره على اداء العاملين

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد و للمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية و صقل قدراتهم و تنمية مهاراتهم، و تغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق اهداف المؤسسة، بحيث انه يعتبر من أهم محاور تطوير العمل.

اولا- التدريب من منظورادارة الأداء

يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الاداء بالنسبة للتدريب، الأمور المهمة التالية¹:

¹ عباس جميلة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين و تأثيره على الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في اقتصاديات العمل، غير منشورة، جامعة الجزائر ص 74

- إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتا تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.

- إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الفريق ومجموعة الأفراد، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب، لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التدريب أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته، أو في الأوضاع التنظيمية السائدة وتماشي التدريب والعمل المكلف به.

- لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل

ثانيا- أثر التدريب على اداء العاملين

- 1- توفير الوقت: يساعد تدريب العاملين على حل المشاكل المتعلقة بعدم معرفة العامل لما يجب عليه فعله وكيفية فعله، بالإضافة إلى عدم معرفة سبب القيام بالمهام بطريقة معينة، لذلك غالباً ما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين الحالة المالية للمنظمة، كما أنه يعمل على تقليل الوقت لتصحيح المشكلات والأداء السي، بالإضافة إلى تقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنه قد يؤدي إلى تقليل تكاليف الصيانة، وتقليل الحاجة إلى الإشراف على العاملين من أجل زيادة الانتاجية.
- 2- تقليل تكاليف استبدال العاملين: يوفر التدريب الجيد للعاملين تكلفة استبدالهم بعاملين جدد، حيث إن تكاليف الاستبدال تكون مرتفعة لأنها تشمل تكاليف انتهاء الخدمة، والتكاليف الإدارية المتعلقة بإنهاء خدمة أي عامل، بالإضافة إلى مكافأة نهاية الخدمة، والتعويض عن البطالة،

3- آثار أخرى لتدريب العاملين :يوجد العديد من الآثار الإيجابية الأخرى للتدريب، ومنها ما يأتي:

-تعزيز مسؤولية الموظفين وامكانية ترقيةهم ورفع رواتبهم.

- تسهيل عملية التغيير والتطوير، حيث إنّ التدريب يزيد من فهم واشراك العاملين في أي تغييرات وتطورات، لمها وُيوفر ارات والقدرات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة.
- رفع معنويات العاملين ومنه تحسين ادائهم.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

4-عوامل أخرى مؤثرة على الأداء الوظيفي: يوجد العديد من العوامل التي تُؤثر على أداء العاملين، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان التأثير الإيجابي للتدريب على أداء العامل، ومنها ما يأتي:

- ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي للمنظمة وتصميم الوظائف وتوزيعها.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتدريب

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتدريب، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام " التدريب " المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات وتشمل تلك العمليات أعمال "تخطيط الأداء"، "توجيه الأداء"، "تشخيص الأداء"، تقييم الأداء.

اولا-تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب: تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- 1-وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- 2- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- 3-توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ثانيا- توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب: تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة ، للهيئة الإدارية وتمثل عمليات توجيه الأداء الوسيلة الأكثر فعالية في التأثير على عناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، التي تساعد في السيطرة والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة¹ وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.¹

ثالثاً- تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة" التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلا ، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علا قصور الأداء بما يتناسب والاساليب الحقيقية التي تم الكشف

عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور، وأسبابها، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسباباً محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية، المادية، التقنية والتنظيمية. وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيراً واحتمالاً في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغباتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تصل بالميل والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتدريب، ولعل هذا المنطق يكون العلا الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التدريبية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التدريبية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتدربون ومن غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أداءهم من عيوب، وبذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التدريبية، أي ينشأ ويتم بناء على طلب وحاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعة الإسكندرية وبيروت العربية للنشر بدون سنة نشر ص 26.

رابعاً- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء. وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- تطوير الأفراد.

- تطوير العمل.

- تطوير التنظيم

إن تقييم فعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل، من الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التدريب، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التدريب وبين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء. وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التدريب" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي¹:

- يعتبر التدريب آلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

- يكون اختيار التكوين لتحقيقي التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير والتحسين نتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط. .

- يتم اختيار وتدريب الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية².

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر مصر، بدون سنة نشر ص 322.

² عمر عقلي، "الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم)"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، 65ص.

خلاصة الفصل الأول :

تواجه المؤسسات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة عديد من التحديات التي تتطلب التغير السريع للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، لذا تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أدائها والارتفاع به من أجل تحقيق النمو والاستمرار، وعلى هذا الأساس فإن تدريب وتطوير الموارد البشرية تلقى اهتمام متزايد باعتباره وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تحديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات، حيث بعد التدريب نشاطا مستمرا يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة. إذ لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الفائدة على الأفراد العاملين فيها، ومن هنا يبدأ الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بالاهتمام بأدائهم وكفاءتهم. وتعمل المؤسسة على صقل المهارات والقدرات لدى عمالها و اعتبارهم موردا لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم والتركيز على تحقيق التميز في الأداء.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب
وتحسين الأداء في المؤسسة الوطنية
للصناعة الكهروكيميائية

تُعَدّ المؤسسة الاقتصادية الوحدة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني، إذ تُشكّل الإطار الذي تُمارَس فيه مختلف الأنشطة الإنتاجية والإدارية، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية التي تُعَدّ المحرّك الرئيسي لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. وفي هذا السياق، يُعتبر التدريب أحد أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء العاملين، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التحولات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة. إن التطورات الراهنة في بيئة الأعمال، وما يرافقها من منافسة شديدة وضغوط سوقية متزايدة، أفرزت حاجة مُلحّة لتبني سياسات تدريبية فعالة تُسهم في تطوير رأس المال البشري، بما يضمن رفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. لذلك، أصبح من الضروري اعتماد مقاربات علمية لقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال أدوات بحث دقيقة كالاستبيانات والدراسات الميدانية. وفي إطار هذه الدراسة، تم اختيار المؤسسة العمومية للصناعة الكهروكيميائية كمجال للتطبيق العملي، نظرًا لما تتمتع به من مكانة صناعية محلية بارزة في إنتاج البطاريات ومنتجات أخرى، إضافة إلى اعتمادها على موارد بشرية مؤهلة تستدعي الدراسة والتحليل. وعليه، سيتناول هذا الفصل في:

المبحث الأول: عرضًا عامًا للمؤسسة محل الدراسة، من خلال تقديم نبذة تاريخية عنها، والتعريف بأهدافها ومهامها، فضلًا عن استعراض هيكلها التنظيمي وأهم أقسامها.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية تعتمد على أداة الاستبيان، بهدف تحليل مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، ومدى انعكاس ذلك على الفعالية الإنتاجية الكلية

مبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

ارتأت الجزائر بأن تندمج في إطار الاقتصاد الحر الذي يعتمد على المنافسة و حرية اتخاذ القرارات لذا عمد مسيرو المؤسسات الصناعية وإطاراتها إلى وضع إستراتيجية محكمة قائمة على أسس و ركائز اقتصادية حديثة تجلت في مختلف السياسات المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية.

إن ازدهار أي مؤسسة يتوقف على ضرورة التبادل بين عناصرها و حتى يكون هذا لابد من وجود تسيير محكم ينظم و ينسق و يراقب هذه التبادلات، وبما أنه لا يمكن تصور المجتمع بلا مؤسسة فإنه لا يمكن تصور مؤسسة بدون تسيير. و من خلال ما تم التطرق له في الفصل الأول اتضحت عدة مفاهيم حول التدريب و تحسين اداء العاملين، وهذه المفاهيم تم توظيفها في الجانب التطبيقي للتعلم أكثر فيها وتحليلها تحليل نستطيع من خلاله الحكم على دور التدريب في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

نظرا للتحويلات الاقتصادية الجديدة التي مرت بها بلادنا حيث تحولت من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق الحر الذي يعتمد اساسا على مجموعة ميكانيزماته التي تواكب متطلبات الاقتصاد الحر، و من بينها المنافسة التي لها اثر بليغ على اقتصاد الوطني وعلى المؤسسات الاقتصادية على حد سواء، وخاصة اذا علمنا ان تقدم دولة ما او ضعفها مرهون بمدى تطورهما الوطني، فالعام المتقدم يعتمد في علاقته مع العالم النامي في جعله سوق لتعريف المنتجات الصناعية بأسعار مرتفعة في حين يستغل موارده الأولية، المعدنية والطاقة بأسعار زهيدة مما يجعله تحت الهيمنة الاقتصادية. ان المنافسة تفرض على المؤسسة القيام بدراسة عميقة للمؤشرات الداخلية والخارجية على السوق لذا يجب عليها وضع خطط استراتيجية مدروسة بطريقة عقلانية وفق مقاييس ومعايير اقتصادية تطرق بها ابواب اقتصاد السوق الحر في ظل وجود المنافسة التامة.

نظرا لهذه التطورات ارتأت الجزائر بان تندمج في اطار الاقتصاد الحر الذي يعتمد على المنافسة وحرية اتخاذ القرارات، لذا عمد مسيرو المؤسسات الصناعية، وإطاراتها الى وضع استراتيجية محكمة قائمة على اسس وركائز المؤسسة الاقتصادية.

ان التطرق لدراسة مصلحة من مصالح أي مؤسسة يتطلب منا طرح بعض الاسئلة للوصول الى المبتغى، اولا فيما يخص المؤسسة وثانيا فيما يخص مصلحة موضوع التبرص.

- ماهو تعريفها ، متى نشأت ،ماهو نشاطها ؟

- ما هو تعريف المصلحة ،ماهي مهامها ، ماهي مكانتها واهميتها من نشاط المؤسسة ؟

اولا :تعريف عام بالمؤسسة الوطنية من بين الشركات الوطنية التي قامت بانشائها الدولة في فترة معينة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ، لصناعة الصناعة البطاريات بمختلف انواعها

1_تعريف بالمؤسسة بعد ان توسع نشاط المؤسسة العموميةوتعددت مهامها تم اعادة هيكلتها لتتفرغ عنها المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية التي تحولت الى شركة ذات اسهم في 20 فيفري 1989 ، براس مال يقدر ب: 10000.000.000 دج ح

يث وجه :

- 40 % من اموال المساهمة لكهرباء المواصلات والاعلام الالي

- 30% من اموال المساهمة للسلع والتوجيهات .

- 30 % من اموال المساهمة للكيمياء ، البتروكيمياء والصيدلة .

يقع مقرها الرئيسي بالحاسي ولاية سطيف وتتركز مهمتها الاساسية في انتاج المدخرات والبطاريات الموجهة لتلبية حاجات السوق الوطنية هادفة الى :

- ضمان تموين هذه السوق بالمنتجات الكهرو كيميائية مع دخول لعالمية

- تطوير صناعتها وتحسين منتوجاتها كما وكيفما باقل تكلفة ممكنة .

- تحسين طرق التسيير والتحكم في الانتاج

متخذة في ذلك كل الوسائل المتاحة والممكنة والطرق الرشيدة .

ثانيا:وحدة السوق ومختلف مصالحها وأهدافها

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

1. تعريف بوحدة السوق: في 09 سبتمبر 1998 تم إنشاء وحدة السوق للمذخرات الرطبة والعوازل التي تحتوي على آلات متطورة وأجهزة ذات تكنولوجيا هائلة حيث تقوم هاته الآلات المبرمجة بعملية مراقبة نوعية الإنتاج في جميع مراحله .

الموقع :تقع الوحدة على بعد 1200 م هكتار من المدينة بالمنطقة الصناعية طريق توسنينة ،وتقدر مساحتها ب 10.1227 هكتار . كما بها عدة مصالح منها مصلحة تتولى دور التسويق ومصلحة إنتاج المذخرات والعوازل وغيرها ...

والغاية من إنشاء هاته المؤسسة لامتصاص نسبة البطالة بالمنطقة والرفع من المستوى الاقتصادي الوطني ووضع حدا للاحتكار المؤسسات الأجنبية لسوق المنتجات الكهروكيميائية في الجزائر .

2. الشكل القانوني للوحدة :هي مؤسسة عمومية ذات أسهم وأنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 383 المؤرخ في 22 جانفي 1983 برأس مال قدره 10000.000.000 دج



3. نشاط الوحدة ومنتجوها : وحدتنا هذه ذات طابع صناعي تجاري حسب ما يدخل ضمن عمليات الإنتاج من :

تموين ،تحويل ،تصنيع ،توزيع ،وبيع ،أي أنها تشتري المواد الأولية ثم تقوم بتحويلها لإنتاج مذخرات يتم بعد ذلك توزيعها وبيعها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

.تنتج هذه الوحدة المدخرة المبللة أو الرطبة ، التي تعرف تحت اسم مدخرة الفرس وهي سبعة أنواع:

(110AH ; 90AH ; 70AH ; 60AH ; 55 AH ; 50 AH ; 43 AH)

وهي منتج حديث موافق لجميع الشروط العالمية ذلك ما ساعدها على اكتساب السوق الجزائرية وهي تتطلع لاكتساب أسواق خارج الوطن من خلال تحسين وتطوير وتسهيل عمليات البيع وهذه المدخرة تعتبر الوحيدة على مستوى الوطن وإفريقيا نظرا لاستعمالها المباشر بعد الاقتناء فهي لا تحتاج إلى شحن كهربائي أو تعبئة بالحمض ، كما تتوفر على تكنولوجيا عالية حيث تتكون من صفائح رقيقة وجيوب وعازل -ينتج في الوحدة -



الجدول (1-2) توزيع لعدد العمال لوحدة المنتوجات الكهروكيميائية:

البيان	عدد العمال	المجموع
مديرية الوحدة	مدير الوحدة و السكرتيرة	02
مصلحة الأمن و النظافة	رئيس الأمن و 08 عمال	09
مصلحة المستخدمين	رئيس فرع المستخدمين	01
	عون مكلف بالأجور	01
فرع الوسائل العامة	رئيس الفرع	01
	رئيس الفوج	01
	حراس النهار	04
فرع الإدارة و المالية	04 عمال	04
		04
مصلحة الصيانة	رئيس المصلحة و سكرتيرة	02
	تقني سامي في الكيمياء	02
مصلحة المراقبة و التسيير	مسؤول مراقبة و التسيير	01
مصلحة البيع	رئيس المصلحة	01
	إطار مكلف بالتسويق	01
	أمين الصندوق	01
مصلحة ما بعد البيع	مهندس دولة في الكيمياء	01
	تقني سامي في الكيمياء	01
مصلحة المحاسبة	رئيس المصلحة	01
	محاسب رئيسي مستوى 02	01
	محاسب عام	01
	أمين الصندوق	01

المصدر وثائق المؤسسة ENPEC

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

01	رئيس المصلحة	مصلحة تسيير المخزون
01	إطار مكلف بالمخزونات	
01	رئيس فرع مخزن قطع غيار -	
01	أمين مخزن المواد الأولية	
01	أمين مخزون منتج جاهز عمال بسطاء	
08	رئيس المصلحة و 07 عمال	المصلحة التقنية
01	رئيس المصلحة	مصلحة الإنتاج
10	عشرة عمال	ورشة السباكة
08	ثمانية عمال	ورشة التعجين
08	ثمانية عمال	ورشة التقطع
08	ثمانية عمال	ورشة التغليف
06	ستة عمال	ورشة التلحيم
06	ستة عمال	ورشة التركيب
08	ثمانية عمال	ورشة التكوين
01	رئيس مصلحة	مصلحة الجودة و النوعية
01	مشتري	
117		لمجموع عدد العمال

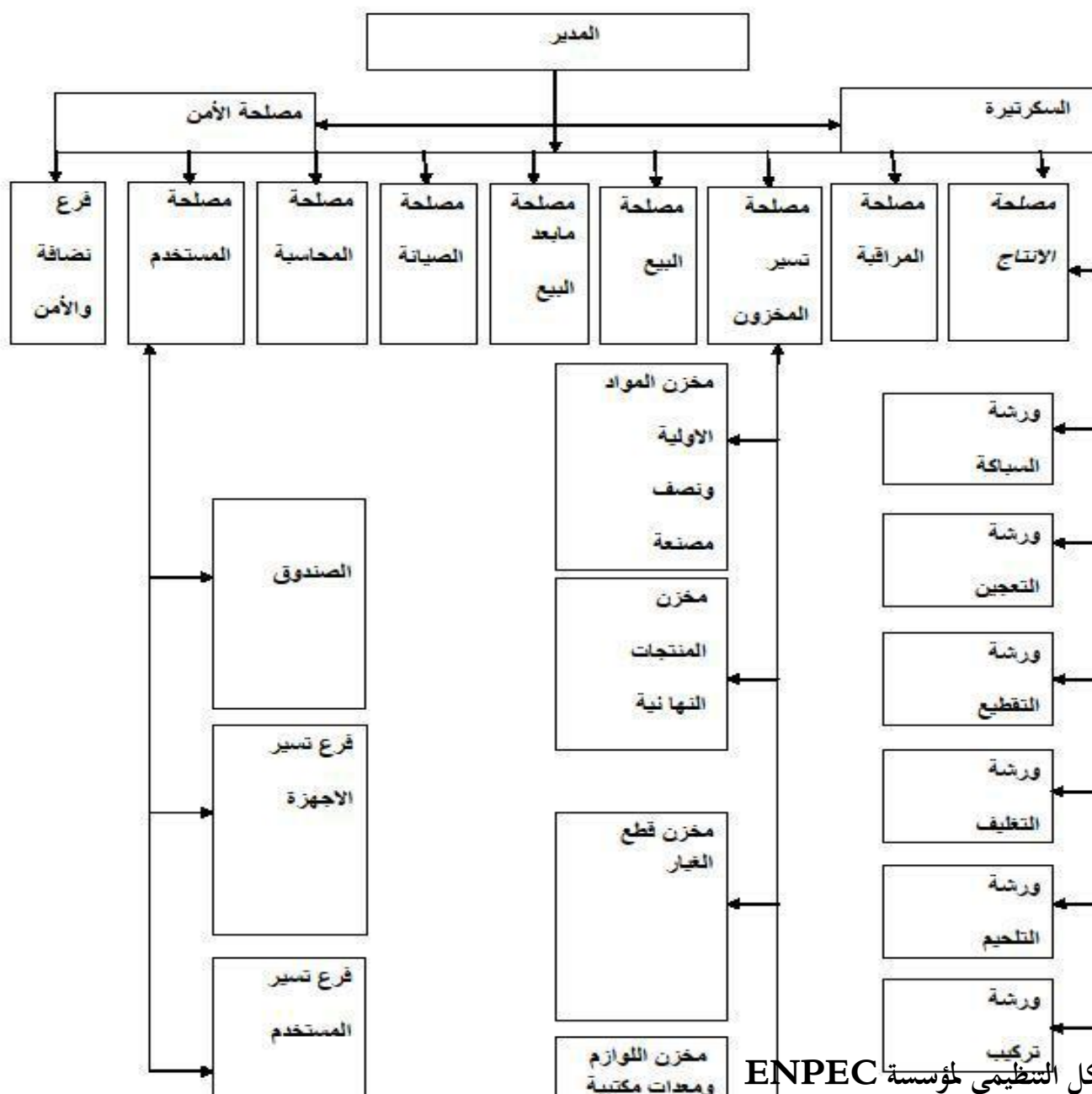
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

هو تخطيط يحدد بناء المؤسسة وتنظيم أقسامها وفرق عملها و أسلوب ترابط عناصرها مع بعضها البعض، وعن طريق الهيكل التنظيمي يمكن تنظيم العلاقات بين أفراد الشركة وضبط السلطة فيها وتحديد المهام المطلوبة من كل فرد فيها، وتنسيق المهام بينها، من اجل تحقيق المهمة النهائية.

اولا: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC: المصدر: معلومات من مؤسسة ENPEC



1- المدير: هو صاحب السلطة العليا في الوحدة، الأمر الناهي المراقب لكل العمليات الداخلية والخارجية

وكل الوثائق المتعلقة بالعمل.

إذا لا يمكن استعمال أي وثيقة دون مصادقة المدير عليها, وأي وثيقة غير مصادق عليها من طرفه تعتبر غير رسمية فيما يخص الاجتماعات الخاصة بالوحدة فهو من يقوم بتنظيمها.

2- السكتريرة: تعتبر رزنامة المدير فهي التي تنظم له بعض المواعيد سواء مع الموظفين أو العملاء تنظر في المواقيت الاجتماعية إن كانت مناسبة أم لا أي أن كان المدير غير مشغول بعمل ما أو موعد مهم لتبليغ الموظفين بالحضور وهي مكلفة أيضا بالرد على المكالمات والرسائل إلى المدير.

3- مصلحة الأمن و النظافة: وهما عنصران هامان في أي مؤسسة لهذا تعتمد عليه كثيرا, ومهامه تتمثل في تحقيق الأمن و النظافة الكاملة داخل محيط المؤسسة.

4- مصلحة المستخدمين: هذه المصلحة تدير الموارد البشرية للوحدة, وتعتبر عنصر أساسي بحيث تقوم بتطبيق إجراءات العمل وضبط قواعدها, كما تختص في تعيين الموظفين والتكفل بمتطلباتهم واحتياجاتهم ومشاكلهم من وقت دخولهم للوحدة حتى ساعة خروجهم, ومراقبة غياباتهم وعطلهم السنوية كما تختص في عملية حساب أجور العمال التي تدفع لهم شهريا, وهذه المصلحة خاضعة للمراقبة كما لها مهام أخرى منها تتمثل في مساعدة العامل المتقاعد على ضمان حقوقه, والاهتمام بالضمان الاجتماعي كما تشرف على تقديم مكافآت وتحفيزات للعمال, وتتفرع عن هذه المصلحة فرعين:

أ- فرع الإدارة و المالية: يختص هذا الفرع في تسيير شؤون الإدارة وله علاقة مباشرة بالمصالح الأخرى.

ب- فرع إمداد و الوسائل العامة: يقوم هذا الفرع بتوفير كل ما يزم من تجهيزات مكتبية, كما يوفر

مختلف أنواع الوثائق والمواصلات وكذلك بدلات العمال, كما يتكفل أيضا بالمتابعة الصحية للعمال لاستعمال المواد الكيميائية في عمليات الإنتاج.

5- مصلحة الإنتاج: إن الهدف من صيانة وإصلاح الماكينات هو ضمان عدم إحداث أي توقف لعملية إنتاج

, والمتابعة الحسنة لكل وحدات الإنتاج ، وعليه فان مصلحة الصيانة في الوحدة تقوم بصيانة وإصلاح جميع

معدات المؤسسة كما تقوم بوضع تنظيم خاص بالورشات وذلك مهمة الوحدة مما يجنب العطل وبالتالي ربح

مؤقت.

6- مصلحة المراقبة و التسيير: مهمتها مراقبة كل أعمال التي تقوم بها الوحدة سواء على مستوى الإدارة

أو على مستوى المخازن و ورشات الإنتاج وتتمثل مهمتها في:

أ- تحديد قيمة الإنتاج الشهرية والسنوية وبالتالي اليومية.

ب- مكلفة بمتابعة الحركة داخل المخازن عن طريق وثائق تتردد على المصلحة يوميا تتضمن ملاحظات عن

عدد المدخرات التامة وغير التامة التي تم إنتاجها، والنصف التامة وكمية المواد المستعملة

ج - مراقبة المصالح كمصلحة البيع مثلا وما بعد البيع فإنها تقوم بإحصاء عدد المدخرات التي تم بيعها أو

ردها من قبل الزبائن، لتقوم فيها بعد مطابقتها مما جاء في الوثائق الموجودة في مصلحة المحاسبة وأي خلل لا بد من

تبليغ المدير فور حدوثه.

7- مصلحة البيع: بعد أن تصبح المدخرات جاهزة فان هذه المصلحة مسئولة عن بيعه إما بيعا مباشرا

أو غير مباشر.

أ- البيع المباشر: لا يتجاوز المشتري شراء 05 بطاريات من كل نوع ويكون الدفع نقدا أو بالشيك.

ب- البيع الغير مباشر: هذا يتجاوز المشتري شراء 05 بطاريات من كل نوع حيث إن البيع غير مباشر لا يكون

عشوائيا إذ يجب على الزبون تقلم الملف كامل للوحدة ولا بد أن يكون لديه السجل التجاري.

8- مصلحة ما بعد البيع: بعد بيع المدخر فإنه يمنح للزبون مدة للضمان لا تتجاوز السنة، إذ انه خلال هذه

المدة إن اكتشف الزبون أي خلل في المدخر يعيدها إلى الوحدة قصد تصليحها أو تغييرها شرط أن يكون الخلل ناتج عن سوء عملية الإنتاج، إما إذا كان الخلل في السيارة فإنه لا يستفيد من الضمان.

9- مصلحة تسيير المخازن: هي من أهم المصالح في الوحدة إذ تعتبر شريان، يوجد على مستوى الوحدة ثلاثة مخازن ذات اختصاصات مختلفة : مخزن المواد الأولية، المنتجات النهائية، مخزن قطع الغيار.

أ- مخزن المواد الأولية: تتمثل وظيفة المسؤول عن هذا المخزن في تخزين المواد الأولية و تقديمها إلى الورشات.

عند نقص المواد الأولية من المخزن يقوم المسؤول بإعلام مصلحة تسيير المخزون في هذه الحالة يقوم المكشوب بطلب شراء المواد يرسل هذا الطلب إلى مدير الوحدة ليتم الموافقة عليه بعد استشارة مصلحة المحاسبة (توفر المبلغ اللازم) فيطلب من المورد بتزويد الوحدة بهذه الوحدة.

ب- مخزن المنتجات النهائية: عند إنهاء ورشات, المنتج يصبح جاهزا للبيع ينقل إلى المخزن وذلك بإنشاء وصل الدخول كما يستقبل المنتجات نصف جاهزة القادمة في وحدتين سطيف وواد السمار، وتتمثل هذه المنتجات في مختلف أنواع البطاريات، الحمض و الماء المقطر، ويستقبل أيضا منتجات مستوردة من اسبانيا تتمثل في مولدات من عدة أنواع.

ج- مخزن قطع الغيار : يقوم المسؤول عن هذا المخزن بتزويد الورشات بقطع الغيار لكل الآلات المعطلة وهذا بعد طلب مصلحة الصيانة لهذه القطعة ليتم تصليح الآلة المعطلة، كما يقوم مسؤول هذا المخزن بتمويل وسائل النقل المتوفرة على مستوى هذه الوحدة من مختلف السيارات، الرافعات والحافلات بقطع الغيار الجديدة اللازمة لتصليح هذه الوسائل.

1- المصلحة التقنية: تتمثل أهمية هذه المصلحة في المراقبة الدورية للآلات بحيث, تقوم بتجديد الآلات

وتطويرها حسب التكنولوجيا الحديثة وإيجاد طرق إنتاجية حديثة.

2- مصلحة الإنتاج: تختص هذه المصلحة بعملية إنتاج البطاريات والعوازل داخل الورشات إذ أنها

تقوم بمراقبة مراحل الإنتاج والعمل المستمر للعمال، والتكفل بكل النقائص (مواد أولية أو قطع غيار).

3_ مصلحة الجودة والنوعية: تختص هذه المصلحة في مراقبة النوعية للإنتاج وإظهار الخلل إن وجد

وإصلاحه قبل عملية التسويق.

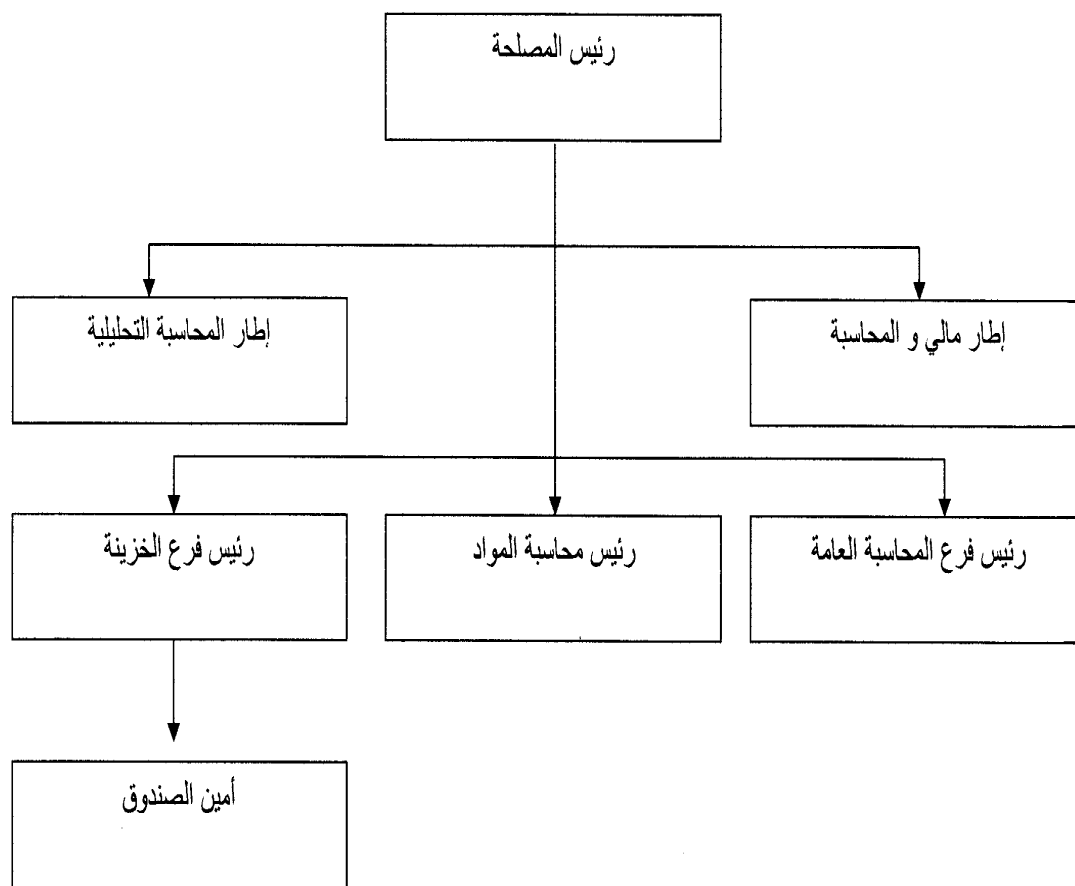
10- مصلحة المحاسبة: تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة والإطار المالي والمحاسبة و إطار المحاسبة

التحليلية و رئيس فرع المحاسبة العامة و رئيس محاسبة المواد ورئيس فرع الخزينة وأمين الصندوق، حيث تقوم

هذه المصلحة بتسجيل العمليات المحاسبية في اليوميات المناسبة وتقوم أيضا بمتابعة حركة الأموال داخل المؤسسة و

الاطلاع على مدخلات و مخرجات المخازن ولها صلة مباشرة مع اغلب المصالح خاصة مصلحة تسيير المخزون.

هيكلها التنظيمي لمصلحة المحاسبة:



المطلب الثالث: مهام المؤسسة واهدافها

اولا -مهام المؤسسة:

- السهر على تنفيذ المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي و الصناعي وحماية البيئة و الوقاية بما فيها المتعلقة بالنظافة الصحية وفقا للأحكام التشريعية النظامية والمتفق عليها الصادرة في هذا المجال . فإن العامل ملزم بالالتزام الدقيق للتوجيهات والتعليمات المتعلقة بالإنضباط بصفة عامة سيما منها أحكام الانضباط المتبينة بالنظام الداخلي . في هذا السياق ، كل خطأ أو تقصير في الانضباط يجب تشخيصه من طرف المسؤول المباشر وتبليغه كتابيا.

- التطوير ، البحث ، وزيادة الإستثمار و الإنتاج وتسويق المدخرات الرطبة .
- تأمين و صيانة العتاد و الآلات والتجهيزات.و ذلك بتوفير مردودية أكبر للإنتاج.

ثانيا-أهداف المؤسسة:

- هذه الوحدة ذات طابع صناعي تجاري حسب ما يدخل ضمن عمليات الإنتاج ومن بين أهدافها ما يلي:
- تموين، تحويل، تصنيع، توزيع و بيع، أي أنها تشتري المواد الأولية ثم تقوم بتحويلها لإنتاج مدخرات يتم بعد ذلك توزيعها وبيعها.
 - الرفع من مستوى الاقتصاد الوطني.
 - وضع حد لاحتكار بالمؤسسات الأجنبية لسوق المنتجات الكهروكيميائية.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية حول التدريب وتحسين الأداء

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستبيان

يعتبر التدريب الركيزة الأساسية في تطوير المؤسسة من خلال رفع مستوى العمال واكتسابهم مهارات وقدرات عملية من أجل تحسين جودة العمل داخل المؤسسة لتقليل التكاليف وتحقيق الربح.

لذا قمنا بتطبيق داخل مؤسسة اقتصادية من خلال استبيان لمعرفة مدى تأثير التدريب في تحسين الأداء من خلال :

1- المقابلة

2- الاستبيان

أولاً-المقابلة:

إن المقابلة هي الحوار القائم بين المعنى بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات تخص موضوع معين

ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق وتحليل تعرض حالة أو مجموعة من الحالات على مجموعة من الأفراد من خلال أسئلة محضرة مسبقاً.

- بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقة، لجأنا إلى طريقة المقابلات مع موظفي المؤسسة العمومية، وبعض الإطارات

في الإدارة من خلال استعمال مقابلة حرة لما فيها من مرونة مطلقة تكون فيها حرية في طرح الأسئلة المخصصة للعمال وتكون احتمالات الإجابة

مطلقة , بحيث يترك فيها قدراً كبيراً من الحرية لموظف للإدلاء بآرائه

حول موضوع المقابلة وقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من اخذ صورة

عامة عن واقع التدريب وتأثيره على الأداء بالمؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات والمشاكل والصعوبات التي تواجهها , كما مكنت من الحصول على انطباعات وآراء المسؤولين فيما يخص البرنامج التدريبي وتقييمهم لمدي

فعالية التكوين من خلال التدريب لتحسين الأداء, كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي تتم بها تحديد الإحتياجات التدريبية بالمؤسسة بالطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ تحتاجها عملية التدريب داخل المؤسسة.

ثانيا_ الاستبيان:

إن الاستبيان هو تقنية علمية ميدانية .تسمح باستجواب العمال بطريقة موجهة القيام بمجموعة أسئلة يتم من خلالها إيجاد علامات رياضية والقيام بمقارنات رقمية. لذلك ومن اجل ان تتم دراسة العينة التي يتم اختيارها بطريقة عشوائية , قمنا بتوزيع استبيان بشكل عشوائي وغير منتظم على مجموعة من العمال داخل المؤسسة

ثالثا- مفاهيم عامة حول الاستبيان ملحق رقم 1 (الأسئلة)

1- موضوع الاستبيان يتمثل في الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بأثر التدريب على أداء العاملين

2 -عرض الاستبيان للإغراض البحث والتحليل

3 - طريقة الإجابة: يقوم الموظفون بالرد على الأسئلة بوضع علامة X داخل المربعات المخصصة للإجابة.

4- طبيعة الاستبيان الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مطلقة تسمح للموظف بالتسريح بالمعلومات المتعلقة بالتدريب وتحسين الأداء وكذلك إبداء الرأي المتعلق بكيفيات التدريب مما ينعكس على الأداء.

5- محاور الاستبيان المحور الأول: أسئلة مباشرة خاصة بالتدريب بالمؤسسة المحور الثاني: تناولنا أسئلة متعلقة بالأداء كما حاولنا في هذا الاستبيان الربط بين التدريب وتحسين الأداء

6-الطريقة التطبيقية في توزيع الاستبيان وجمعه يتم التوزيع من اجل معرفة ردود أفعال العمال بصفة مباشرة فيما يخص التدريب وتحسين الأداء.لذلك ارتأينا انه يكون استبيان يتم تقديمه إلى عينة اخترناها عشوائيا من عمال المؤسسة حيث قمنا بتوزيع 60 نسخة من الاستبيان على الموظفين قمنا باسترجاعه بعد مدة من الزمن لترك مجال للعمال بإجابة في ظروف جيدة . ودون ضغط.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

رابعاً- تحليل الاستبيان ملحق 01 : بعد استرجاع الاستبيان التي قمنا بتوزيعها على مستوى المؤسسة العمومية لصناعة البطاريات سنتطرق إلى تحليل موضوعي وعلمي تدعمها نسب مئوية حول كل معلومة وسؤال تم التطرق إليه حسب ترتيب الدراسة التي تم اقتراحها , وذلك كالآتي:

المعلومات العامة: وهي تخص مجموعة من المعلومات العامة الخاصة بالعمال وهي:

1^{الجنس:}

الجدول رقم(2-2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	25.64
انثى	10	08.54
المجموع	40	100

المصدر من أعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن نسبة 25.64 من عمال المؤسسة والذين شملتهم عينة الاستبيان هم ذكور , وان مانبسته 8.54 يمثلون الإناث. وهذا راجع إلى مجال عمل المؤسسة وطبيعته وظروفه حيث لاحظنا ان مجال عمل إناث داخل المؤسسة ينحصر في الجانب الإداري أما الجانب الورشات فهو يعتمد على العنصر الذكور بشكل واضح لما فيه من أعمال شاقة تستدعي وجود لياقة بدنية عالية.

وبسبب وجود مواد كيميائية تدخل في تركيبة البطاريات ¹.

¹ تم الحساب وفق القاعدة الآتي: عدد العينة تقسم على العدد الإجمالي تضرب في مائة مثال 117/30 تضرب 100=25.64

2. المستوى من حيث الرتبة:

الجدول رقم (2-3) يبين توزيع أفراد العينة حسب رتبة الموظف

الرتبة	التكرار	النسبة
إطارات	07	05.98
إداري (إطارات سامية)	11	09.40
تقني (المنفذون)	22	18.80
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان.

من الملاحظ أن نسبة الإطارات تمثل 05.98 % ، والإداريين (إطارات سامية) 09.40 % أما المنفذين وهم التقنيون تقدر نسبتهم 18.80 % من اجمالي عدد المتحصل عليه من الاستبيان.

ومنه نستنتج أن التوزيع من حيث المناصب متوازن نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة التجاري . ودون إغفال الجانب العام المتعلق بمجموع الموظفين والبالغ عددهم 117 مما يرفع النسبة إذا أخذناهم بعين الاعتبار.

*تم الحساب وفق القاعدة الأتي: عدد العينة تقسم على العدد الإجمالي للعينة تضرب في مائة مثال 117/07 تضرب 05.98=100 بالمائة

3. المستوى من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم 1-3 يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة
05 سنوات	8	20
10 سنوات	22	55
أكثر من 10 سنوات	10	25
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أكثر نسبة كانت لعمال الذين لديهم خبرة عشرة سنوات بنسبة تقدر ب 55 بالمائة يليها العمال الذين تتراوح خبرتهم أكثر من عشرة سنوات بنسبة 25 بالمائة وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على الخبرة اللازمة في إنتاج منتج ذو جودة عالية لذا تستحوذ المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية على حصة معتبرة في السوق المحلية ولها شهرة كبيرة في المنطقة ككل¹.

بينما نلاحظ أن العمال الذين لهم خبرة خمس سنوات تقدر نسبتهم ب 20 بالمائة من اجمالي العينة وعددهم متوسط بالنسبة للعمال الآخرين وهذا راجع حسب ما لاحظناه إلى التوظيف المؤقت في المؤسسة إذ وحسب الأسئلة المقدمة للمسؤولين كان الجواب بان التوظيف يكون موسمي أو حسب الطلب على المنتج في السوق الوطنية أو المحلية.

المطلب الثاني: دور التدريب في المؤسسة

أولاً- التدريب في المؤسسة: يتم وضع برنامج التدريب على أساس طلب العامل: وهو سؤال تم طرحه على النحو التالي: هل يتم وضع برنامج التدريب على أساس طلب العامل.

¹ تم الحساب وفق القاعدة الآتي: عدد العينة تقسم على العدد الإجمالي للعينة تضرب في مائة مثال 40/08 ضرب 100=20 بالمائة

الجدول رقم 2-1 يبين وضع برنامج التدريب على اساس طلب العامل

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	18	45
محايد	08	20
غير موافق	14	35
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه فيما يتعلق بوضع برنامج التدريب على أساس طلب العامل فقد تبين إن آراء العاملين كانت غير موافقة بنسبة 35 بالمائة يعني فئة معتبرة لم توافق على وضع البرنامج التدريبي بطلب من العامل بل يرد هؤلاء العمال أن تكون المؤسسة هي المبادرة للتدريب.

بينما نرى إن الأغلبية العينة تريد التدريب على الكيفية التي يردھا العامل وبطلب منهم وكانت النسبة ب45 بالمائة . ونستنتج انه يوجد

اختلاف بين العمال في هذه النقطة. ونلاحظ أن مانسبته 20 بالمائة¹

من العينة كانت إجاباتهم (محايدة) بسبب عدم وضوح عملية وضع برنامج التدريب بالنسبة لهم.

ثانيا- يتم وضع برنامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين: ويخرج بصيغة السؤال على النحو

التالي : هل يتم وضع برنامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين

الجدول رقم 2-2 يبين وضع برنامج التدريب على اساس معلومات تقييم أداء العاملين.

¹ *تم الحساب وفق القاعدة الآتي: عدد العينة تقسم على العدد الإجمالي للعينة تضرب في مائة مثال 40/18 ضرب 100=45 بالمائة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	75
محايد	2	5
غير موافق	8	20
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه فيما يتعلق ب وضع برنامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين. أن أغلبية العمال والموظفين كانت

إجاباتهم متشابهة بنسبة 175 بالمائة والمتمثلة في الموافقة علة انه يجب المؤسسة وضع برامج التدريب وفق ما تقوم به من تقييم على المستوي العملي لأداء العمال وأثناء القيام بمهامهم . بينما جاءت ما نسبته 20 بالمائة من العمال الذين لم يوافقوا على كيفية وضع برنامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين. أما الفئة المحايدة فهي نسبة ضعيفة تقدر ب 05 بالمائة وهذا بسبب عدم وضوح الرؤية بالنسبة لهم. ومنه نستنتج أن المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية تأخذ بعين الاعتبار معلومات تقييم أداء العاملين في وضع البرامج المختلفة للتدريب وهذا ما يدعمه إجابات العامة للموظفين الموافقة المتحصل عليها.

¹* تم الحساب وفق القاعدة الآتي: عدد العينة تقسم على العدد الإجمالي للعينة تضرب في مائة مثال 40/30 ضرب 75=100 بالمائة

ثالثا-يتم وضع برنامج التدريب على أساس طلب من رئيسك.

ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي: هل يتم وضع برنامج التدريب على أساس طلب من رئيسك .

الجدول رقم 2-3 يبين وضع برنامج التدريب على أساس طلب من رئيسك.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	20	51.28
محايد	06	15.38
غير موافق	13	33.33
المجموع	39	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه فيما يتعلق بوضع وضع برنامج التدريب على أساس طلب من رئيسك وان أغلبية آراء الموظفين كانت بموافق وذلك بنسبة 51.28 بالمائة وهي اكبر نسبة بينما فيما يتعلق في العينة الغير موافقة فتقدر ب 15.38 بالمائة . وعليه نستنتج ان المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على وضع برنامج التدريب وفق ما يحتاج إليه الرؤساء وبطلب منهم. ويوجد فئة محايدة غير مهتمة بمن يضع التدريب سواء من الرؤساء او بطلب من العمال¹.

* موظف لم يعبر بالإجابة على السؤال من العينة المطبق عليها والتي عددها 40

رابعا-خصصت لك دورات تدريبية في مجال وظيفتك. ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:..هل خضعت

لدورات تدريبية في مجال وظيفتك?

¹* تم الحساب وفق القاعدة الآتي: عدد العينة تقسم على العدد الإجمالي للعينة تضرب في مائة مثال 40/14 ضرب 100=35 بالمائة

الجدول رقم 2-4 يبين هل خصصت لك دورات تدريبية في مجال وظيفتك.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	38	95
محايد	0	0
غير موافق	4	5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول فيما يتعلق بالفئة العمالية التي خضعت للدورات تدريبية. وان آراء الموظفين كلها كانت موحدة الإجابة ب موافق بنسبة 95 بالمائة

وهذا راجع إلى ان المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لطبيعة النشاط الذي تقوم به في المجال الكهروكيميائي للحفاظ وتطوير مهارات العمال داخل الورشات لتقليص التكاليف وريح الوقت وكذلك وجود عمال مؤقتين تربطهم بالمؤسسة عقود محدودة الزمن مما يستدعي توظيف عمال جدد وعليه تقوم بدورات تدريبية لهم .

خامسا- كان أسلوب تدريبك علة شكل ملتقي. ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل كان أسلوب تدريبك علة شكل ملتقي ؟

الجدول رقم 2-5 يبين أسلوب تدريبك علة شكل ملتقي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	26	65
محايد	6	15
غير موافق	8	20
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول فيما يتعلق أسلوب تدريب الموظفين بشكل ملتي. كانت نسبتهم تقدر بـ 65 بالمائة وهي أكبر نسبة وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة هذه الفئة ومستواهم في الهيكل التنظيمي , لذا يمكن القول بأن أغلب أفراد هذه الفئة هم إداريون. أما الفئة غير موافقة فهي نسبتها 20 بالمائة وقد يرجع السبب إلى أن هذه الفئة أغلبهم هم تقنيون وعمال الورشات إما الفئة المحايدة فهي بنسبة 15 بالمائة وهذا راجع لطبيعة وظائفهم التي لا تحتاج إلى تدريب .

سادسا- كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني؟

الجدول رقم 2-6 يبين أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني.

الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

موافق	28	70
محايد	06	15
غير موافق	06	15
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 70 بالمائة من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب موافق وهى أكبر نسبة والتي تخص أفراد العينة ككل على اختلاف مناصبهم والتدريب في الأساس يكون في الميدان سواء الميدان أالإداري أو التقني ويكون بنسب مختلفة إذ انه يكون في الميدان التقني أكثر من الميدان أالإداري. وتليها توافق أو تساوي النسب بين أفراد العينة الغير الموافقة والمحايدة بنسبة 15 بالمائة وهي تشمل إجابات الجانب الإداري بمعنى ان الموظفين الإداريين كانت إجاباتهم غير موافقة وأخري محايدة نظرا لطبيعة تدريب هذه الفئة التي تعتمد في تدريبها على الملتقيات والجانب النظري.

سابعاً- كان أسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل كان أسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري?

الجدول رقم 2-7 يبين هل كان أسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	75

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

محايد	06	15
غير موافق	04	10
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 75 بالمائة من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب موافق وما نسبته 15 بالمائة محايدة وكذلك نسبة الغير موافقين تقدر ب10 بالمائة وهذا نظرا للأهمية التدريب النظري لدي العمال مما يساهم في اكتساب معارف وخبرات مختلفة ,بالإضافة الي مساعدتهم في الحصول على شهادات معاهد التكوين التي تسهل عملية ترقيةهم الى مناصب عليا.

ثامنا-تهدف المؤسسة من خلال التدريب لاكتساب مهارات والمعارف اللازمة: وي طرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل تهدف المؤسسة من خلال التدريب لاكتسابك مهارات والمعارف اللازمة؟

الجدول رقم2-8 يبين هدف المؤسسة من التدريب لاكتساب مهارات والمعارف اللازمة للعمال.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	37	92.5

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

محايد	0	00
غير موافق	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 92.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب موافق وهي اكبر نسبة اذ تتجاوز النصف وتليها نسبة 7.5 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت اجابتهم ب غير موافق أما العمال المحايدون فنسبتهم كانت منعدمة . ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى من خلال تدريبها للعمال الى اكتسابهم مهارات ومعارف مختلفة

واللازمة في مجال العمل من اجل الوصول الى كفاءة عالية من اجل ربح الوقت وتخفيض التكاليف

تاسعا-تهدف المؤسسة من خلال التدريب لتحسين أدائك: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل تهدف المؤسسة من خلال التدريب لتحسين أدائك?

الجدول رقم2-9 يبين تدريب المؤسسة للعمال من اجل تحسين أدائهم. .

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	35	87.5
محايد	0	00

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

غير موافق	5	12.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 87.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب موافق وهي أكبر نسبة وتعبر عن الأغلبية وتليها نسبة 12.5 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجابتهم ب غير موافق

اما العمال المحايدون فنسبتهم كانت منعدمة . ومنه نستنتج ان المؤسسة تسعى من خلال تدريبها للعمال الى تحسين جودة عملهم داخل المؤسسة

من خلال الوصول إلى كفاءة عالية وأداء جيد.

عاشرا-الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل كانت الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية?

الجدول رقم 2-10 يبين مدى ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات الوظيفة لإفراد العينة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	28	70
محايد	04	10
غير موافق	08	20

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

المجموع	40	100
---------	----	-----

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 70 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجاباتهم ب موافق وهي أكبر نسبة

وتعبر عن الأغلبية وتليها نسبة 20 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجاباتهم ب غير موافق

أما العمال المحايدون فنسبتهم كانت ب10 بالمائة . وعلى هذا الأساس يمكن ان نستنتج أن جميع الدورات التدريبية كانت ملائمة لاحتياجات العمال مما أدّى إلى تغطية النقص الوظيفي لدى العمال وهذا يدل على كفاءة الوضع التدريبي وتدل عليه نسبة الأغلبية الموافقة أما فيما يخص المحايدون يرجع سبب حيادهم إلى عدم شعورهم بتحسين في أدائهم وعدم رغبتهم في الإدلاء بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

حادي عشر-الوقت المحدد للتدريب كان كافيا: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل كان الوقت المحدد للتدريب كافيا?

الجدول رقم 2-11 يبين ان كان وقت التدريب كافيا بالنسبة لأفراد العينة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	12	30
محايد	03	7.5
غير موافق	25	62.5

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

المجموع	40	100
---------	----	-----

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 62.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب غير موافق وهي اكبر نسبة ويرجع السبب في ذلك لي وجود ضغط كبير في العمل حيث لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العامل لمدة طويلة من الزمن مع الأخذ بعين الاعتبار ميزانية التدريب وتليها نسبة 30 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجابتهم ب موافق اذ يعني ان مدة تدريبهم كانت كافية. إما العمال المحايدون فنسبتهم كانت ب7.5 بالمائة وهي فئة غير معبرة وتلتزم بالحياة.

اثنا عشر- كفاءة التدريب أثناء برنامج التدريبي كانت عالية: وي طرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل كانت كفاءة التدريب أثناء برنامج التدريبي عالية؟

الجدول رقم 2-12 يبين كفاءة المدرب أثناء برنامج التدريبي بالنسبة لأفراد العينة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	18	45
محايد	09	22.5
غير موافق	13	32.5

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

المجموع	40	100
---------	----	-----

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 45 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب موافق وهذا يعني أن المؤسسة تعاقد مع مدربين ذو كفاءة وخبرة ومستوي عالي بالإضافة إلى تعاقدتها مع مؤسسات متخصصة في التدريب لها سمعة عالية علي مستوي الوطني. وتليها نسبة 32.5 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجابتهم ب غير موافق ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة بمعنى ان البرامج التدريبية لم تكن وفق تطلعاتهم وحسب رغباتهم, إما العمال المحايدون فنسبتهم كانت ب 22.5 بالمائة . وهي فئة كانت إجابتها قريبة من اجابة العمال الغير موافقين وذلك بسبب شعورهم بعدم كفاءة التدريب . وعدم توافق احتياجاتهم التدريبية مع تخصص المدرب.

ثلاث عشرة-يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من اجل تقييم نتائج التدريب: وي طرح بشكل سؤال على

النحو التالي: هل يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من اجل تقييم نتائج التدريب؟

الجدول رقم 2-13 يبين تقييم نتائج التدريب من خلال تقييم عمل الموظف بعد تدريبه.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	75
محايد	06	15

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

غير موافق	04	10
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 70 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب موافق وهي أكبر نسبة مما يعني أن المؤسسة تقوم بتقييم الموظفين بعد الانتهاء من العملية التدريبية وذلك بهدف تقييم نتائج التدريب وتصحيح الأخطاء والإختلالات إن وجدت . وكما نلاحظ ان نسبة 10 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجابتهم ب غير موافق وقد يرجع السبب في ذلك الى عدم وضوح عملية تقييم نتائج التدريب بالنسبة لهم, أما العمال المحايدين فنسبتهم كانت ب 15 بالمائة . بسبب عدم ملاحظتهم وشعورهم بتقييم نتائج التدريب خاص بهم من طرف المؤسسة .

أربعة عشر-يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوي والطريقة: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوي والطريقة?

الجدول رقم 2-14يبين تقييم العامل لبرنامج التدريبي.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	24	60

محايد	13	32.5
غير موافق	03	7.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 60 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجاباتهم ب موافق وهي أكبر نسبة مما نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يقومون بتقييم برنامج والهدف من هذا هو معرفة المؤسسة مدي رضي عمالها من البرنامج التدريبي والتعرف على المشاكل والمعوقات التي يواجهها العمال إثناء تأدية مهامهم والإحاطة بجميع النقاط السلبية من اجل معالجتها في الوقت والمكان المناسب عن طريق الإجراءات اللازمة. وكما نلاحظ أن نسبة 32.5 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجاباتهم ب محايد وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم إعطاء الفرصة لهم لتقييم عملية التدريب الموجهة لهم, أما العمال غير موافق فنسبتهم كانت ب 7.5 بالمائة . قد يعود بسبب عدم موافقتهم إلى عدم وضوح عملية التقييم بالنسبة لهم وهي فئة قليلة.

المطلب الثالث: اداء العاملين داخل المؤسسة

اولا- اشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل اشعر تحسن أدائك بعد خضوعك للتدريب?

الجدول رقم 3-1 يبين تحسن أداء العاملين بعد العملية التدريبية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	33	82.5
محايد	6	15
غير موافق	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 82.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجاباتهم ب موافق وهي اكبر نسبة مما نستنتج أن أداء العمال تحسن بعد العملية التدريبية وهذا راجع الى كفاءة البرنامج التدريبي الذي تتبعه المؤسسة. وكما نلاحظ ان نسبة 15 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجاباتهم ب محايد وقد يرجع السبب شعورهم بتحسن مستواهم داخل والعمل, إما العمال غير موافق فنسبتهم كانت ب 2.5 بالمائة. قد يعود بسبب عدم موافقتهم على الظروف التي كان عليها التدريب ومجاليه.

ثانيا- ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل ساهم التدريب في منحك فرص الترقية التي حسنت من أدائك?

الجدول رقم 2-3 يبين مدي مساهمة التدريب في منح فرص الترقية للموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

موافق	19	47.5
محايد	8	20
غير موافق	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن آراء العاملين متقاربة بين **الموافق** و **غير موافق** بحيث انه ما نسبته **47.5** بالمائة من الفئة العمالية كانت إجاباتهم ب **موافق** و أن نسبة **32.5** بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجاباتهم ب **غير موافق** وقد يرجع السبب لعدم حصولهم على فرص الترقية بالرغم من حصولهم على التدريب داخل والعمل, وقد يرجع سبب في ذلك إلى عدم تحسن مستوي أداءهم أو عدم توفر المناصب الوظيفية التي يجب ترقيةهم إليها ونلاحظ إن مانسبته **20** بالمائة من الفئة التي كانت إجاباتهم ب **محايد** وهذا بسبب عدم الإحاطة الكاملة بعملية الترقية داخل المؤسسة.

ثالثا- ساهم التدريب في منحي مكافآت مادية مما حسن أدائي: ويشرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل ساهم التدريب في منحك مكافآت مادية مما حسن أدائك؟

الجدول رقم بين 3-3 مدي مساهمة التدريب في منح المكافآت مادية للعاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	07	17.5
محايد	05	12.5
غير موافق	28	70
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 70 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب غير موافق وهي اكبر نسبة ويرجع السبب في ذلك إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار المكافآت المادية لدى المؤسسة والتي تنظر إلى ميزانية التدريب على أنها أعباء التسيير. وتليها نسبة 17.5 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجابتهم ب موافق إذ يعني انتهاء الفئة من العمال حصلوا على مكافآت مادية من خلال ترقيةهم إلى مناصب عليا من خلال الزيادة في العلاوات والمكافآت والمنح. أما العمال المحايدون فنسبتهم كانت ب 12.5 بالمائة وهي فئة غير معبرة وتلتزم بالحياد.

رابعا-سأهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي:هل ساهم التدريب في رفع معنوياتك عاليا؟.

الجدول رقم 3-4 يبين مدى مساهمة التدريب في رفع معنويات العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	23	57.5
محايد	06	15
غير موافق	11	27.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 57.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب موافق وهي اكبر نسبة مما نستنتج أن معنويات العمال تحسنت بعد العملية التدريبية وساهم في بذلهم مجهودات كبيرة والأغلب هذه الفئة كانت متحمسة للتدريب للحصول على المكافآت والمنح وحصول على الترقية من خلال تحسن في أدائهم وملاحظة ذلك من طرف المؤسسة. وكما نلاحظ أن نسبة 15 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجابتهم ب محايد وقد يرجع السبب أن معنوياتهم لم تتحسن من التدريب, أما العمال غير موافق فنسبتهم كانت

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

ب27.5 بالمائة . قد يعود بسبب عدم موافقتهم على الظروف التي كان عليها التدريب ومجاله مما لم يحسن في معنوياتهم. داخل ورشات العمل.

خامسا- ساهم التدريب في التقليل من الضغط والملل من الوظيفة بالنسبة لي: وي طرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل ساهم التدريب في التقليل من الضغط من الوظيفة بالنسبة لك؟

الجدول رقم 3-5 يبين مدي مساهمة التدريب في التقليل من الملل في الوظيفة.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	21	52.5
محايد	08	20
غير موافق	11	27.5
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 52.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجاباتهم ب موافق وهي اكبر نسبة وهذا يعني أن التدريب ساهم في التقليل من الضغط والروتين داخل مجال العمل مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين ويسهل في تفاديهم بعض المشاكل والمعوقات التي كانت تصادفهم من الناحية النفسية والفكرية. وكما نلاحظ ان نسبة 27.5 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجاباتهم غير موافق اى يعني أن التدريب لم يقلل من الضغوطات والملل وهذا يعني ان مشاكل التي كانت تصادفهم قبل التدريب لازالت قائمة حتى بعد خضوعهم للتدريب مما ساهم في حالة الإحباط وهذا يؤدي الى الملل وعلى هذا الأساس يجب تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل على حدي وتشخيصها حالة بحالة. كما نلاحظ ان نسبة 20 بالمائة وهي تمثل الفئة العمالية التي كانت إجاباتهم ب محايد وهذا راجع للتعدد بين الخالتين حالة الملل و حالة عدم الملل.

سادسا- احتاج للتدريب المستمر من اجل التحسين المستمر لأدائي: وي طرح بشكل سؤال على النحو التالي: هل تحتاج إلى التدريب المستمر من اجل التحسين المستمر لأدائك؟

الجدول رقم 3-6 يبين مدي حاجة العاملين إلى التدريب المستمر لتحسين أدائهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	40	100
محايد	00	00
غير موافق	00	00
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 100 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجابتهم ب موافق وهي الأغلبية وهذا راجع إلى احتياجهم الكبير لعمليات التدريب بصفة مستمرة دون انقطاع. أما الإجابة بغير موافق ومحايد هي منعدمة.

سابعا -احتاج إلى عدة أنواع التدريب ليس فقط في مجال وظيفتي من اجل تطوير أدائي: ويطرح بشكل سؤال على النحو التالي: تحتاج إلى عدة أنواع التدريب ليس فقط في مجال وظيفتك من اجل تطوير أدائك?

الجدول رقم 3-7 يبين مدي حاجة العاملين إلى أنواع مختلفة من التدريب لتحسين أدائهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	39	97.5

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

محايد	01	2.5
غير موافق	00	00
المجموع	40	100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه ما نسبته 97.5 بالمائة من الفئة العمالية كانت إجاباتهم ب موافق وهي الأغلبية وهذا راجع إلى احتياجهم الكبير إلى أنواع مختلفة من العمليات التدريبية بصفة دورية وبهدف اكتساب مهارات وكفاءات مختلفة تساهم في الرفع من مستوي الأداء داخل العمل. اما الإجابة بغير موافق فكانت بنسبة 2.5 بالمائة وهي نسبة ضعيفة نظرا لعدم وضوح الرؤية لديهم اما الإجابة الخاصة ب محايد هي منعدمة.

خلاصة الفصل الثاني:

شمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية بالسوقر والتي كان الهدف منها التعرف على أهمية التدريب بالمؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين. وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة من خلال اختبارنا لعينة عمالية وتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد هذه العينة استرجاعها في مدة محددة .

وفي هذا الفصل تم الوقوف على مدي تطبيق المؤسسة للعملية التدريبية ودراسة تاثير البرنامج التدريبي على مستوي اداء العمال . وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج اراء الموظفين حول تحديد الاحتياجات التدريبية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتدريب و تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية

ونوعها التي تجسدها المؤسسة من اجل التقييم والتحليل بالإضافة الى التعرف على اهداف المؤسسة على المدى الطويل والمتوسط..

خاتمة

في ختام هذا البحث، يتبين بوضوح أن التدريب يُعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، سواء كانت اقتصادية، إنتاجية أو خدمية، بهدف تطوير قدرات مواردها البشرية وتحسين أدائها العام. ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا العمل، خاصة في حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية، تجلّت الأهمية الكبيرة التي يحظى بها التدريب كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، سواء على المدى القصير من خلال تحسين جودة الأداء اليومي وتقليل الأخطاء، أو على المدى الطويل من خلال رفع الكفاءة العامة، تحسين جودة المنتج، والمساهمة في زيادة القدرة التنافسية.

لقد سعيّا من خلال الفصل الأول إلى معالجة الإشكالية المطروحة نظرياً، حيث قمنا بتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب، خطواته، أهدافه ومبادئه، بالإضافة إلى دراسة مفهوم أداء العاملين وتحليل العلاقة الوثيقة التي تربط بين فعالية التدريب ومدى تحسن الأداء الوظيفي. وقد أظهرت هذه المعالجة أن التدريب لا يقتصر فقط على نقل المعارف أو المهارات التقنية، بل يشمل أيضاً تعزيز السلوكيات التنظيمية، وتنمية روح المبادرة، والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

أما في الفصل الثاني، فقد تم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية داخل المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية، قصد التعمق في واقع الممارسات التدريبية داخل المؤسسة، وتحليل انعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على أداء العاملين. وقد ساعدت نتائج هذه الدراسة على تأكيد الفرضيات المطروحة، إذ أظهرت أن هناك ارتباطاً واضحاً ومباشراً بين فعالية برامج التدريب ومدى التحسن الملحوظ في كفاءة الموظفين، وجودة أدائهم، وانخراطهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الاستثمار في التدريب لم يعد خياراً ثانوياً، بل ضرورة ملحة تفرضها طبيعة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، واشتداد المنافسة في الأسواق، ما يتطلب من المؤسسات اعتماد سياسة تدريبية فعالة ومستمرة، قائمة على تحليل الاحتياجات الفعلية وتقييم نتائجها بشكل دوري و على هذا الأساس تم اعتماد الدراسة على الاشكالية الرئيسية التالية الى أي مدى يمكن ان يساهم التدريب اسهاما حقيقيا او فعليا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية؟ .

اولا -اختبار الفرضيات:

- الفرضية 01: أوضحت النتائج أن التدريب له دور كبير في تطوير كفاءات العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أعلى من الفعالية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بأثر التدريب على فعالية الموظفين.
- الفرضية 02: أثبتت الدراسة ان الأداء يساهم بشكل مباشر و غير مباشر في خلق فجوة بين عملية التدريب و احتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثانيا-نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة النظرية عن النتائج التالية:

- يُعتبر التدريب من بين الأنشطة التي تُزود الأفراد والجماعات بالمعارف والمهارات الضرورية.
- تلعب البرامج التدريبية دورًا فعالًا في نجاح عملية تطوير الموظفين وتحسين مستويات أدائهم.
- يُساهم التدريب في تحديد المعلومات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة وتعزيزها، مما يؤدي إلى تطوير كفاءات العاملين.
- يُعد التدريب وسيلة فعالة لمعالجة النقص في المهارات لدى العمال.
- يشكل التدريب عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- على المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية اعداد و تقييم البرنامج التدريبي وفق رؤية استراتيجية تتوافق مع احتياجات العمال الفعلية

- اعتماد المؤسسة على نوعين من التدريب الداخلي و الخارجي
- تتوفر المؤسسة على امكانيات مختلفة من أجل القيام بعملها بكفاءة
- تقوم المؤسسة بتقييم عمالها و ادائهم بعد عملية التدريب
- تهدف المؤسسة من خلال التدريب الى اكتساب عمالها المهارات اللازمة
- شعور العامل بتحسين ادائه بعد العملية التدريبية

ثالثا-الاقتراحات و التوصيات : استنادا الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن ان نقدم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي يمكن ايجازها فيما يلي :

- تحديد وبدقة أهم الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعامل والعمل بكل حسب اختصاصه وفي مجال عمله
- دون التدريب بصفة عامة وبصيغة جماعية .
- الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال فيما يخص العملية التدريبية.
- اختيار أحسن المدربين وأحسن المواضيع التدريبية.
- التركيز على التدريب الميداني حسب ما يتطلبه عمل الموظف.
- إخضاع التدريب للتقييم والتحليل الصارم من اجل معرفة مدى تحسن اداء العاملين
- زيادة عدد الدورات التدريبية داخل الوطن و خارجه.
- وضع استراتيجية لكل برنامج تدريبي التقييم المستمر للعمال.

رابعا-افاق الدراسة: يعتبر موضوع التدريب منهج جديد و متداخل لذا يمكن البحث في جوانب أخرى من هذا الموضوع :

- تطوير استراتيجيات التدريب المتخصصة
- تقييم برامج التدريب و تطويرها

- تطوير مهارات القيادة من خلال التدريب
- دور التقنيات الحديثة في تطوير برامج التدريب

قائمة المصادر و المراجع

أ- الكتب

- 1- أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . دار الجامعة للنشر، مصر، بدون سنة نشر.
- 2- حسن أحمد الطعاني . التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية . دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013.
- 3- خالد عبد الرحيم الهيثي . إدارة موارد بشرية . دار وائل للنشر والطبع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2005.
- 4- رجم خالد وآخرون . مقياس الموارد البشرية . معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- 5- عبد الغفار حنفي . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد . الدار الجامعة، الإسكندرية وببيروت، بدون سنة نشر.
- 6- عبد المعطي عساف . التدريب وتنمية الموارد البشرية . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- عبدالله حسين جوهر . إدارة الموارد البشرية . مؤسسة شباب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011.
- 8- عمر بن عيشي . اتجاهات تدريب وتقييم أداء الأفراد . دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2012.
- 9- عمر عقلي . الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم) . (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر.
- 10- عمار بن عيسى . التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات . دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2017.
- 11- فضيلة ناش . دور التدريب في تحسين أداء العاملين . تنظيم العمل، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2020.
- 12- مصطفى أحمد سيد . إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة . الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 13- هاشم حمدي رضا . التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب . دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016.

- 14- ويليام، تريسي (ترجمة أحمد سعد الجبالي). (تصميم نظم التدريب والتطوير. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، الطبعة 03، 2004. أبو برطخ عبد الكريم. دراسة فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2012.

II- المذكرات و الرسائل العلمية:

1- أطروحات الدكتوراه:

- 2- عباس جميلة. دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية. رسالة دكتوراه في اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر، غير منشورة.

2- مذكرات الماجستير:

- 1- خليل برنان. دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية. مذكرة ماجستير، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.
- 2- عوض الله محمد علي محمد الهادي. دور التدريب في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.
- 3- محمود بوقطف. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة. ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

3- مذكرات الماستر:

- 1- بودهان أمينة. دور التكوين في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016.
- 2- بو شليق أمين. دور التكوين في تحسين أداء العاملين. مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2015.



جامعة ابن خلدون
كلية علوم التسيير تخصص ادارة اعمال



يشرفنا

نحن طلبة جامعة ابن خلدون ان نتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي يدخل في اطار مذكرة تخرج شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة اعمال تحت عنوان دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة اقتصادية ونحيطكم علما ان اجابتم لها اهمية بمكان في انجاح شهادة التخرج.

- * رتبة الموظف : اطار ☐ جنس: ☐ ذكر ☐ انثى ☐ تقني ☐ اداري ☐
- * مستوى الشهادة: جامعة تكوين متواصل ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ سنوات الخبرة: ١ 5 سنوات ☐ عشر سنوات ☐ اكثر من عشر سنوات ☐

استبيان ماستر علوم ادارة الأعمال

التدريب في المؤسسة	موافق	محايد	غير موافق
1 يتم وضع برنامج التدريب على اساس طلب العامل			
2 يتم وضع برنامج التدريب على اساس معلومات تقييم أداء العامل			
3 يتم وضع برنامج التدريب على اساس طلب من رؤساء			
4 خصصت لك دورات تدريبية في مجال وظيفتك			
5 كان اسلوب تدريبك على شكل ملتقي			
6 كان اسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني			
7 كان اسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري			
8 تهدف المؤسسة من خلال التدريب للإكتساب مهارات والمعارف اللازمة			
9 تهدف المؤسسة من خلال التدريب لتحسين ادائك			
10 الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية			
11 الوقت المحدد للتدريب كان كافيا			
12 كفاءة التدريب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية			
13 يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من اجل تقييم نتائج التدريب			
14 يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب و الوقت والمحتوى والطريقة			

المحور الثاني: اداء العاملين	موافق	محايد	غير موافق
15 اشعر بتحسن ادائي بعد خضوعي للتدريب			
16 ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من ادائي			
17 ساهم التدريب في منحي مكافآت مادية مما حسن ادائي			
18 ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا			
19 ساهم التدريب في التقليل من تقليل الضغط من الوظيفة بالنسبة لي			
20 احتاج الى التدريب المستمر من اجل التحسين المستمر لي ادائي			
21 احتاج الى عدة انواع لتدريب ليس فقط في مجال وظيفتي من اجل تطوير ادائي			

المعنى

الملخص

شهد العالم تطورًا متسارعًا ومتواصلًا تُرافقه تحولات حديثة تنعكس بشكل مباشر على جودة الإنتاج، وتسهم بفعالية في خفض التكاليف، وتوفير الوقت، وتحسين استغلال الموارد. غير أن هذه التحولات، ورغم مزاياها التقنية والاقتصادية، أثبتت أن وجود مورد بشري مؤهل يظل عاملاً حاسماً في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وتخطيط الوظائف، وتنظيم المهام، ومراقبة النشاطات.

وبناءً على ذلك، أصبحت المؤسسات اليوم في حاجة ملحة إلى موظفين يمتلكون الكفاءة والقدرة على مواكبة هذه التغيرات، والتفاعل مع التحديات بكفاءة وابتكار. ويبرز هنا دور التدريب كأداة استراتيجية محورية لتطوير أداء الموارد البشرية وتعزيز كفاءاتهم. إذ لا يقتصر الاستثمار في التدريب على تنمية المهارات فحسب، بل يشمل أيضاً رفع مستويات الإنتاجية، وتحسين الرضا الوظيفي، وبناء بيئة عمل متكاملة تدفع نحو تحقيق التميز المؤسسي.

وقد تم التطرق في هذا السياق إلى الجانبين النظري والتطبيقي: حيث اعتمد الجانب النظري على معطيات علمية عامة تؤكد أهمية التدريب في تحسين الأداء، بينما ركّز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية من خلال التفاعل المباشر مع إطار المؤسسة العمومية الكهروكيميائية، ما أتاح الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومتميزة تُعزز من الطرح القائل بأهمية التدريب وعلاقته الوثيقة بتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: ، تحسين الأداء ، الأداء ، التدريب.

Abstract

The world is witnessing rapid and continuous development accompanied by modern transformations that directly impact production quality, contribute significantly to cost reduction, save time, and enhance resource utilization. However, despite the advantages of these technical and economic changes, it has become evident that the presence of qualified human resources remains a critical factor in making economic decisions, planning job functions, organizing tasks, and monitoring activities.

Accordingly, institutions today are in urgent need of employees who possess the competence and capability to keep pace with these transformations and respond to challenges with efficiency and innovation. In this context, training emerges as a key strategic tool for developing employee performance and enhancing their capabilities. Investment in training goes beyond mere skill enhancement; it also encompasses increasing productivity, improving job satisfaction, and building an integrated work environment that drives institutional excellence.

This study addresses both theoretical and practical aspects: the theoretical part relies on general scientific data that underscore the importance of training in performance improvement, while the practical part involves a field study through direct engagement with the staff of the public electrochemical enterprise. This approach enabled the identification of precise, high-quality scientific results that strongly support the vital role of training and its close relationship with enhancing performance

Keywords : Performance Improvement, Performance , training.