



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



قسم: العلوم التسيير

الموضوع:

أثر تدريب العاملين على الأداء في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR
بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين :

- مكلاتي رشيد.

- ناهي ياسين

إشراف الأستاذ :

- د. بوكدرن يوسف

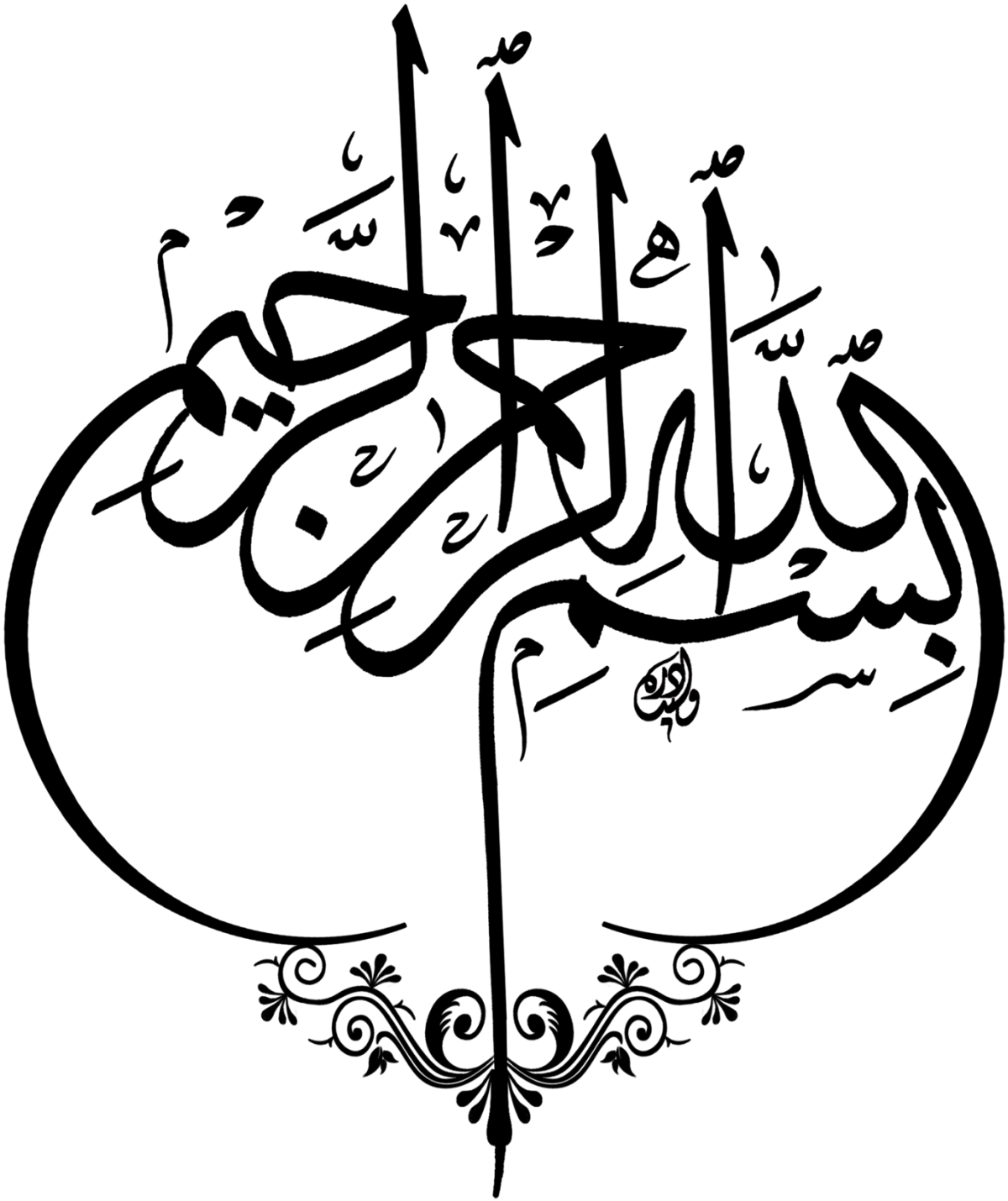
لجنة المناقشة

د. بومازونة كريم: أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجيلاي بونعامة-..... رئيسا

د. بوكدرن يوسف : أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجيلاي بونعامة-..... مشرفا

د. فرعون امحمد: أستاذ محاضر "أ" - جامعة الجيلاي بونعامة-..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين، وقد اخترنا الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة لتكون محل الدراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في: إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بوحدة خميس مليانة ؟ .

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها: المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص، الوثائق المقدمة من طرف الشركة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة. كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات. ولأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم عملية التدريب.

الكلمات المفتاحية : تدريب، مؤسسة، تقييم، برنامج، أداء .

Summary:

This study aims to know the impact of training on the performance of workers. We have chosen the National Land Transport Company Khemis Miliana unit to be the subject of study , in this study, we tried to solve the problematic of “ To what extent does the training function contribute to the enhancement of the performance of the staff of the National Land Transport Company Khemis Miliana unit? “.

In our study, we relied on the descriptive approach, the tools used were: “ the personal interview were with the specialists, the documents submitted by the company in addition to the questionnaire that was distributed to the sample members “

This study revealed that training works to improve the performance of individuals through the development of knowledge and skills and the exploitation of energy. and for this the institutions resort to the implementation of the policy of training in stages and successive starting with the identification of training needs and then the implementation of a training program and finally evaluate our whole process.

Key Words: Training, Company, Evaluation, Program, Performance

كلمة الشكر

يقول الله عز وجل: " إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ "

كل الحمد والثناء لمن خلقنا وأفاض علينا بنعمه ووقفنا في إتمام هذا البحث المتواضع رب
السموات والأرض .

وفي هذا الصدد لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ والمشرف على هذا العمل
الأستاذ

«بوكدرين يوسف»

على توجيهاته وكل ما قدمه لنا من نصائح قيمة لإتمام هذه المذكرة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة ولو بالكلمة
الطيبة والابتسامة المحفزة

قال الرسول صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لا يشكر الله "

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

سورة التوبة (105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك....

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة..... ونصح الأمة.... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كانت ملاكي... إلى من كانت معنى الحب و التفاني... إلى التي كانت بسملة الحياة وسر الوجود وكان دعاءها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي

"روح أمي رحمها الله"

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار وعلمي العطاء بدون انتظار.... إلى من احمل اسمه بكل افتخار.... ارجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد

"والدي الغالي"

إلى شريكتي في الحياة "زوجتي الحبيبة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، بناقي

"مروى - خديجة" حفظهما الله ورعاهما

إلى كل إخوتي و أخواتي وعائلاتهم ومن عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل المتواضع

رشيد

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

سورة التوبة (105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك....

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.... ونصح الأمة.... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و التفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود ومن كان دعاءها سر نجاحي وحنانها

بلسم جراحي إلى أعلى الحباب

"أمي الحبيبة"

إلى كل إخوتي و أخواتي ومن عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل المتواضع

ياسين

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
08	أهداف التدريب	.01
10	أنواع التدريب	.02
11	الأساليب التدريبية	.03
15	طريقة التدرج البياني	.04
15	طريقة الاختبار	.05
16	طريقة الاختيار الاجباري	.06
16	طريقة الترتيب	.07
16	طريقة الوقائع الحرجة	.08
17	مزايا طريقة الإدارة بالأهداف مقارنة بالطرق الأخرى	.09
39	الحالة العائلية	.10
40	الفئة العمرية	.11
41	المستوى التعليمي	.12
41	الوضع الحالية	.13
42	سنوات الخبرة	.14
43	يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب العمل	.15
44	يتم وضع برامج التدريب على اساس معلومات تقييم اداء العامل	.16
45	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك	.17
46	تهتم إدارة الشركة بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد	.18
47	تعمل الشركة على وضع اهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة	.19
48	التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح	.20
49	تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم	.21
50	تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	.22
51	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني	.23
52	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري	.24
53	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية	.25
54	الوقت المحدد للتدريب كان كافيا	.26

55	كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية	.27
56	يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان	.28
57	تهتم الإدارة بالشركة بوضع برامج تدريبية ملائمة	.29
58	البرامج التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية بالشركة	.30
59	البرامج التدريبية السابقة بالشركة كانت فعالة	.31
60	تعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة	.32
61	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية.	.33
62	يشارك العاملين في الشركة في عملية التقييم.	.34
63	أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج إلى التطوير.	.35
64	تقييم أداء العاملين بالشركة يؤثر إيجاباً على الأداء.	.36
65	أشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب.	.37
66	ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي.	.38
67	ساهم التدريب في منحي مكافئات مادية مما حسن من أدائي.	.39
68	ساهم التدريب في رفع معنوياتي عالياً.	.40
69	ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.	.41
70	أحتاج إلى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائي.	.42
71	أحتاج إلى عدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفي من أجل تطوير أدائي	.43
72	تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب	.44

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	ص
01.	الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريقة 025°	17
02.	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري SNTR	31
03.	الحالة العائلية	39
04.	الفئة العمرية	40
05.	المستوى التعليمي	41
06.	الوضع الحالية	42
07.	سنوات الخبرة	43
08.	يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب العمل	44
09.	يتم وضع برامج التدريب على اساس معلومات تقييم اداء العامل	45
10.	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك	46
11.	تهتم إدارة الشركة بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد	47
12.	تعمل الشركة على وضع اهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة	48
13.	التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح	49
14.	تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم	50
15.	تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	51
16.	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني	52
17.	كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري	53
18.	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية	54
19.	الوقت المحدد للتدريب كان كافيا	55
20.	كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية	56
21.	يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان	57
22.	تهتم الإدارة بالشركة بوضع برامج تدريبية ملائمة	58
23.	البرامج التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية بالشركة	59
24.	البرامج التدريبية السابقة بالشركة كانت فعالة	60
25.	تعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة	61
26.	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية.	62

63	يشارك العاملین فی الشركة فی عملية التقييم.	.27
64	أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج إلى التطوير.	.28
65	تقييم أداء العاملين بالشركة يؤثر إيجاباً على الأداء.	.29
66	أشعر بتحسّن أدائي بعد خضوعي للتدريب.	.30
67	ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي.	.31
68	ساهم التدريب في منحي مكافئات مادية مما حسن من أدائي.	.32
69	ساهم التدريب في رفع معنوياتي عالياً.	.33
70	ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.	.34
71	أحتاج إلى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائي.	.35
72	أحتاج إلى عدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفي من أجل تطوير أدائي	.36
73	تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب	.37

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

ملخص

كلمة شكر

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

مقدمة عامة

أ-ج

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التدريب على أداء العاملين

05	تمهيد
06	المبحث الأول: التدريب
06	المطلب الأول : مفهوم التدريب وعناصره
07	المطلب الثاني : أهمية و أهداف التدريب
09	المطلب الثالث : أنواع التدريب ، محدداته و أساليبه و خطواته
12	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
12	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين و مكوناته و محدداته
13	المطلب الثاني : معايير وخطوات تحسين أداء العاملين وأثر التدريب عليهم
15	المطلب الثالث : طرق وأهداف تقييم الاداء و استخدام نتائجه
20	المطلب الرابع: علاقة التدريب بأداء العاملين
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري

27	تمهيد
28	المبحث الأول: نبذة عن الشركة
28	المطلب الأول: ما قبل إنشاء SNTR
28	المطلب الثاني: ظهور الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لـ SNTR
32	المطلب الرابع: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري للبضائع
34	المبحث الثاني: سيروره عملية التدريب في الشركة محل الدراسة
34	المطلب الأول: AGEFAL
35	المطلب الثاني: LOGITRANS
37	المطلب الثالث: مركز الصيانة بخميس مليانة (الورشات)
38	المبحث الثالث: تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة SNTR
38	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
38	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
81	الملاحق

مقدمة

1- توطئة:

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز (إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة ، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها.

وقد تنبتهت المؤسسات والشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطر الخاص ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم و الأمتل لباقي عناصر الإنتاج ، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية .

2- إشكالية البحث:

إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في معايرقياس أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة ؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

-ما المقصود بالتدريب؟

-ما هو مفهوم أداء العاملين؟

-هل تركز المؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة على تقييم التدريب؟

-هل هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وبين تحسين أداء العاملين ؟ كمحاولة أولية

سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة:

3- فرضيات الدراسة

- التدريب فعلا هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه يهدف دائما الى تجديد المعارف

وتطوير المهارات، وتعديل الاتجاهات السلوكية للعاملين؛

- البرامج التدريبية تحدد على أساس الاحتياجات التدريبية، ويظهر جليا في أهميتها بالنسبة للفرد

والمؤسسة والمجتمع ككل؛

- للتدريب دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين وهذا من خلال رغبة العاملين في تحسين مستواهم عن طريق تلقي دورات تدريبية؛

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالآتي:

-محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل ونتاجيته في المؤسسة؛

-التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين؛

-معرفة مدى التزام الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة وتبنيها ودعمها لاستراتيجية

التدريب.

5- أهمية الدراسة:

-تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقل البري

بخميس مليانة؛

-اعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب و أثره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الوطنية للنقل البري

بخميس مليانة؛

-تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات

الاقتصادية؛

-إبراز أهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية نظرا للمخاطر التي تعترضها والتكاليف

الخاصة بهذا النشاط .

6- أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته التي يكتسبها داخل المؤسسات بصفة عامة ,والمؤسسة

الوطنية للنقل البري بخميس مليانة بصفة خاصة , وعملية تدريب العمال هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من

التحسين في أداء عمالها ,واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح وتطوير سلوكياتهم من أجل الوصول إلى

النتائج والاهداف المرغوبة في تحقيقها, وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات

الذاتية والموضوعية نذكرها في النقاط التالية:

أ: المبررات الذاتية:

1- الاهتمام الشخصي بموضوعية التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في

الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة المؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة؛

2- طبيعة اختصاصي والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية , وعملية التدريب تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص .

ب: المبررات الموضوعية:

1- محاولة التعرف على مدى تأثير عملية التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة؛

2- التعرف على كيفية وخطوات وضع البرنامج التدريبي بالمؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة.

7- حدود الدراسة :

تعترم الشركة الوطنية للنقل البري التي تعد رائدا في مجال النقل استعادة مكانتها كرائد النقل البري للسلع مع توسيع شبكتها و تحديث أسطولها، وتتوي الشركة الوطنية للنقل البري الحفاظ على مكانتها كرائد في السوق الوطنية للنقل البري للسلع من خلال تعزيز أسطولها بشاحنات ذات حمولة كبيرة و تنظيم نشاطاتها و أداء دائم لموظفيها، وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة كدراسة تطبيقية.

8- منهج الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التدريب في المؤسسة , ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى أهميته ودوره في المؤسسات ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي, بحيث استخدمنا الادوات التالية:
-تحليل وثائق المؤسسة (جداول، احصائيات)؛
-الاستبيان.

9- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي:

-صعوبة الحصول على التريص؛

-مدة التريص كانت غير كافية؛

-صعوبة توزيع الاستبيان و استرجاعه من عند العينة؛

تباعد فروع المؤسسة وصعوبة دراستها جميعا.

10 - هيكل الدراسة:

وقد ارتأينا في موضوعنا هذا الى تقسيم بحثنا الى فصلين :

- الفصل الأول: الاطار النظري لأثر التدريب على أداء العاملين وينقسم بدوره الى ثلاثة مباحث.

- الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل البري بخميس مليانة، و ينقسم هذا الفصل الى ثلاثة

مباحث.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر التدريب على أداء

العاملين

تمهيد:

تعمل المؤسسات في بيئة سريعة التغير يصعب التنبؤ بمتغيراتها المتشابكة سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية أو المتعلقة بالبيئة الخارجية بحيث تؤثر هذه المتغيرات بشكل كبير على كل من المنظمة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تملكها المؤسسة، ألا وهو المورد البشري.

وهذا ما دفع المؤسسات الى اللجوء الى وظيفة التدريب التي أصبحت أحد أهم وظائف المؤسسة حتى تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية وكذلك تدريب موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية التدريب

سننتظر في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب وأهميته، كما سنحدد أنواعه وأساليبه

المطلب الأول: تعريف التدريب وعناصره

الفرع الأول: مفهوم التدريب من بين التعاريف ما يلي:

- "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم"¹.
- وقد عرفه (SEKIOU) على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم. وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية¹.
- هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم"².
- كما عرفه pierre casse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات"³.

➤ ومنه يمكن القول من التعاريف السابقة: التدريب هو عملية كسب المعارف، والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة، حيث يكتسب من خلال تعليم الإنسان بعض المهارات التي يحتاجها بشكل مباشر، وجعله ممارساً لها، وضعه في بيئة يحاكي فيها الواقع العملي الذي سيعمل فيه، أو من خلال اكتساب الخبرات من الواقع العملي.

الفرع الثاني: عناصر التدريب⁴

أولاً: المادة العلمية: تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقيبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده والبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.

¹ مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر، 09 - 10 مارس 2004، ص2.

² عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص438.

³ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- ماجيستر، غير منشورة، جامعة محمد خبضر -بسكرة-الجزائر، 2013-2014 ص 35.

⁴ رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر، 2016-2017، ص 02.

ثانيا: المدرب: هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب وذلك انه من المهم ان يتم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب واساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه، ومستوى التدريب.

ثالثا : المتدرب: ان وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته اليها يعتبر من العوامل التي تؤدي الى نجاح التدريب, حيث يعتبر المتدرب اساس العملية التدريبية ومحورها.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التدريب

الفرع الاول : أهمية التدريب :¹

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

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- 2- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة؛
- 3- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛
- 4- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها؛
- 5- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة؛
- 6- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها؛
- 7- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- 8- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

ثانيا: أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:

- 1- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- 2- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- 3- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل؛
- 4- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل؛
- 5- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.

¹ بودهان أمينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر،

ثالثا: أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية، ويتجلى ذلك في:

- 1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- 2- تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة؛
- 3- تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين؛
- 4- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

الفرع الثاني : أهداف التدريب

أولاً: إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدو ره أهداف التدريب والتي تتمثل في:¹

- 1- زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكويين؛
- 2- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل 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 أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم؛
- 6- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي؛
- 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.

الجدول رقم (01): يوضح أهداف التدريب

العلاقات الانسانية	الأفراد	المؤسسة
تحسن وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات والانظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الافراد على التعامل مع الضغوط	تحسين سمعة المؤسسة وصورتها
يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العامل	يفتح المجال امام الترقية	تخفيض تكاليف الانتاج

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

¹بودهان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الثالث : أنواع التدريب ، محدداته وأساليبه وخطواته

الفرع الاول : أنواع التدريب¹

أولاً: يقسم التدريب إلى عدة أنواع :

1- التدريب من حيث الزمان :

أ -التدريب قبل الالتحاق بالعمل :ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم .وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وق وانين و لوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

ب-التدريب أثناء العمل :ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين(جميع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستواهم.

2- التدريب من حيث المكان:

أ- التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

ب- التدريب خارج المؤسسة :من مميزاتة إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

3- التدريب من حيث الاهداف:

أ- التدريب لتجديد المعلومات :حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

ب- تدريب المهارات :ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء .

ج- التدريب السلوكي :ويهدف الى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم.

¹ رجم خالد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 08

ثانيا :التدريب من حيث المكان

الجدول رقم (02): أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
-توجيه الموظف الجديد -التدريب أثناء العمل -التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة -التدريب بغرض الترقية والنقل -التدريب للتهيئة على التقاعد	-التدريب المهني أو الفني -التدريب التخصصي -التدريب الاداري	-التدريب داخل المنظمة -التدريب خارج المنظمة

المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 323 .

الفرع الثاني : محددات التدريب ¹ :

أولاً: المحددات البيئية :من بين المحددات البيئية ما يلي:

1- التنوع وعدم التجانس : ففي البيئة التي تتسم بعد التجانس فإن الأفراد، وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة، سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر للمعرفة لكي يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة؛

2-استقرار البيئة: كلما زاد تعقد البيئة التي تعمل بها المنظمة كلما زادت برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية؛
3-حدة المنافسة :تزيد المنافسة من متطلبات المنتج والضغوط لتحقيق المزيد من الابتكارات من خلال التطوير المستمر لمنتجات ومهارات الأفراد حتى تواكب تغيرات البيئة، مما يعني مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثمارها في التدريب؛

4-سوق العمل :إن توجه المنظمات للطلب على الأفراد ذوي المؤهلات العلمية في كثير من مجالات الاعمال زاد من حدة المنافسة في هذا المجال، وكنتيجة لذلك فإن المنظمات تنظر إلى جهود تدريب وتطوير مواردها البشرية على أنها وسيلة لزيادة جاذبيتها للمؤهلين المحتملين من سوق العمل؛

5-التقدم التكنولوجي :إن سرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من تدريب تطوير مواردها البشرية، وتحتم عليها تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية، واستخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

ثانيا: المحددات التنظيمية :من بين المحددات التنظيمية على نشاط تدريب الموارد البشرية في المنظمة ما يلي:

1 -المركز المالي للمنظمة :يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تتفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجالات الأنشطة التدريبية بصفة خاصة؛

¹رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 21.

- 2- تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن تناول العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب من ناحية درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة في اتخاذ قراراتها؛
- 3- الثقافة التنظيمية: يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية، ومن أهمها العادة والعرف الذي تتبعها المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب، فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع التدريب ستك ون الأنشطة التدريبية بها مستمرة، وأكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب؛
- 4- حالة المهارات بالمنظمة: إن الجوانب المتعلقة بحالة المهارات بالمنظمة لها تأثير كبير على مقدار التدريب والتطوير الذي تقدمه المنظمة في هذا المجال فإن احتمال طول مدة بقاء واستمرار المعلومات والمهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من التدريب، تحدد مدى تقادم هذه المعلومات، وأيضاً تحدد مدى الاحتياج لتقديم برامج تدريب جديدة لصقل أو تنمية المهارات.

الفرع الثالث: أساليب التدريب

الجدول رقم (03): يوضح الأساليب التدريبية

وسائل التدريب النظرية	وسائل التدريب العملية
-محاضرات.	-دراسة الحالة.
-العصف الذهني.	-تمثيل الأدوار.
-الندوات.	-المحاكاة.
-المؤتمرات.	-الرحلات الميدانية.
-مناقشة الحالة.	

المصدر: رجم خالد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفرع الرابع: خطوات التدريب¹

يمر النشاط التدريبي بعدة خطوات وهي:

- 1- تحديد أهداف النشاط التدريبي؛
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم التعرف على مصادر الاحتياجات التدريبية من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، متابعة الرؤساء والمرؤوسين، دراسة بعض المشاكل والمعوقات، ويمكن التعرف من خلال التقارير السنوية للعاملين بتوجيهات الرؤساء؛
- 3- مراعاة أعداد المشاركين؛
- 4- الاستفادة من نتائج تقييم الخطة التدريبية السابقة لتفادي المشاكل والصعوبات؛
- 5- مراعاة أولويات التدريب؛
- 6- مراعاة الإمكانيات المالية.

¹مجلة شهرية تعنى بشؤون البيئة تصدرها الهيئة العامة للبيئة، دولة الكويت، العدد (73) سبتمبر 2004 م.

عند الشروع في عملية التخطيط للنشاط التدريبي لا بد من أن يكون بشكل خطة متكاملة من حيث الزمن والإمكانات والبرامج.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

في هذا المبحث تكلمنا عن أداء العاملين من حيث المفهوم والمكونات ومعايير

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين و مكوناته ومحدداته

الفرع الأول :مفهوم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها¹:

1- يعتبر مفهوم الأداء " : الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .

2- يعتبر مفهوم الأداء " : النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها " .

2- وعرف الباحث نيكولاس (F•W Nickols) أداء العاملين " : أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك² " .

2- كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

الفرع الثاني : مكونات أداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي³:

أولا : كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ,وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانيا : نوعية العمل : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها) الجهد المبذول للموصفات (ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

ثالثا : نمط انجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

الفرع الثالث : محددات أداء العاملين:

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ,والتي تتمثل في⁴ :

¹بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر، 2015، ص 06.

²بودهان أمينة، ص 07.

³بوشليق أمين، مرجع سابق، ص 06.

⁴بوشليق أمين، مرجع سابق، ص 07.

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

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

ثالثاً: **إدراك الدور (المهمة)** : يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء ،بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

المطلب الثاني : معايير وخطوات تحسين أداء العاملين وأثر التدريب عليهم

الفرع الاول : معايير أداء العاملين¹ :

أولاً: **الجودة** :تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضاً الى مدى تلبية رغبات العملاء .

ثانياً: **الكمية** :يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل .

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

رابعاً: **الإجراءات** : هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف .

الفرع الثاني : خطوات تحسين أداء العاملين² :

أولاً : **تحليل الأداء** : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

1-الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة؛

2-الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

¹ رجم خالد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² بوشليق أمين، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

ثانيا: 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 الأغراض 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.

ثالثا: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم 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.

رابعا : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.

خامسا: مراقبة وتقييم 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 ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

الفرع الثالث : أثر التدريب على أداء العاملين¹ :

- 1-الزيادة في الإنتاج ؛
- 2-الاقتصاد في النفقات؛
- 3- قلة في دوران العمل؛
- 4-رفع معنويات العاملين؛
- 5-قلة في حوادث العمل .

¹رجم خالد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المطلب الثالث : طرق وأهداف تقييم الاداء واستخدام نتائجه

الفرع الاول : طرق تقييم أداء العاملين¹ :

أولا :طريقة التدرج البياني :

الجدول رقم (04): يوضح طريقة التدرج البياني

مجال القياس	متميز/14	جيد/48	مرض/46	مقبول/40	ضعيف/42
المعرفة بالوظيفة					
نوع العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

المصدر : رجم خالد وآخرون , مرجع سبق ذكره , ص 53 .

تكون طريقة التدرج البياني عن طريق مجال القياس الموضحة في الجدول وذلك بربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها وإعطاء درجة تقويم لكل نموذج.

ثانيا : طريقة قائمة الاختبار (المراجعة)

الجدول رقم (05): يوضح طريقة الاختبار

العدد	العبارات النمطية	تأثيرية المقيم (نعم/لا)	وزن العبارة
01	هل يقدم أفكار جديدة في العمل ؟		
02	هل مواظب على الحضور ؟		
03	هل يتعاون مع زملائه ؟		
04	هل يمتثل لتعليمات رئيسه ؟		
05	هل ينجز المهام المطلوبة منه ؟		
06	هل يقصد في استخدام الموارد ؟		
	درجة أداء العامل النهائية		

المصدر: رجم خالد وآخرون , مرجع سبق ذكره، ص 53.

يمكن استخدام طريقة الاختبار لقياس معرفة العمال وقياس التقدم المحرز وجمع المعلومات.

¹ رجم خالد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثالثا : طريقة الاختيار الاجباري

الجدول رقم (06): يوضح طريقة الاختيار الاجباري

الوزن	المفاضلة	عبارات التقييم	معايير التقييم
		- يؤدي عمله بدون أخطاء - لا يحتاج الا نادرا للتدقيق - يتكرر الخطأ باستمرار - يتميز عمله بالكثير من التلف	نوعية العمل
		- يتأقلم بسهولة مع كل حالة جديدة - علاقة طيبة مع زملائه - يتمسك كثيرا بالتفاصيل - قليل التعاون مع زملائه	السلوك في العمل

المصدر : رجم خالد وآخرون , مرجع سبق ذكره,ص 53 .

تعتبر عملية الاختبار الاجباري من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.

رابعا :طريقة الترتيب

الجدول رقم (07): يوضح طريقة الترتيب

ترتيبه	عدد المرات التي ذكر فيها على انه الافضل في مجموعته	اسم العامل
42	42	محمد
41	40	مصطفى
42	41	علي

المصدر : رجم خالد وآخرون , مرجع سبق ذكره ,ص 53 .

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن، ثم يتدرج حتى يصل على نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة. وتبدو سلبية

خامسا :طريقة الوقائع الحرجة (السلوكية)

الجدول رقم (08): يوضح طريقة الوقائع الحرجة

مستوى الكفاءة	وزنها النسبي	تكرار حدوثها	الاحداث الهامة
			- الأحداث لموجبة - الأحداث السالبة

المصدر : رجم خالد وآخرون , مرجع سبق ذكره ,ص 53 .

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف.

سادسا : طريقة الإدارة بالأهداف

طورت من قبل العالمي الإداري Peter Drucker في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تق وم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- 1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛
 - 2- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف؛
 - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛
 - 4- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.
- إذا وفق هذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه .

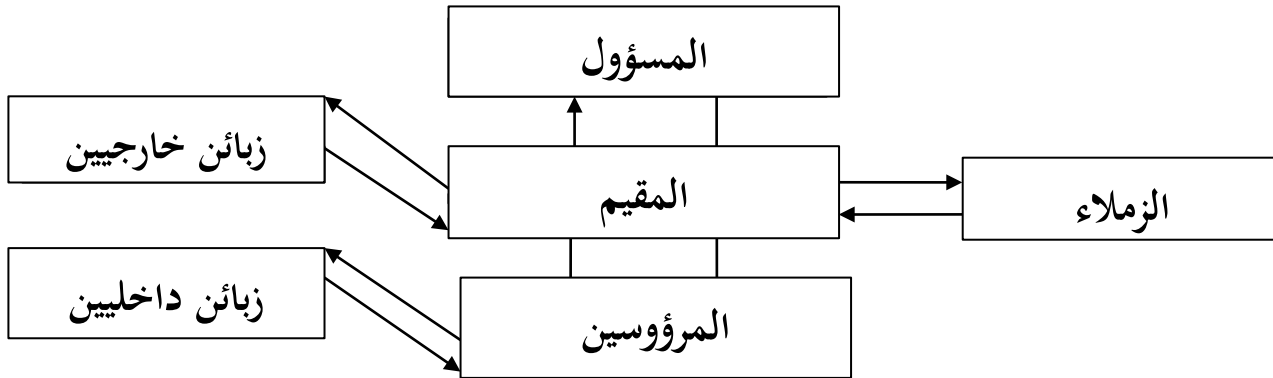
الجدول رقم (09): يوضح مزايا طريقة الإدارة بالأهداف مقارنة بالطرق الأخرى

عناصر المقارنة	طريقة الإدارة بالأهداف	الطرق الأخرى
التركيز على الأهداف	- الأداء السابق والمستقبلي - تحسين الأداء وتنمية قدرات الأفراد	- الأداء السابق فقط - محاسبة الفرد
المعايير المستخدمة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة	عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف
درجة رضا الفرد عنها	عالية	منخفضة
دور الرئيس	المساعدة والنصح والارشاد	اصدار الحكم والتقييم
دور المرؤوس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	نادرا ما يعرفها
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	عالية	منخفضة
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	قوي بسبب المناقشات المستمرة	ضعيف

المصدر : رجم خالد وآخرون , مرجع سبق ذكره، ص 53 .

سابعاً :طريقة °025

الشكل رقم (01): يوضح الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريقة °025



المصدر : من اعدا الطالبين بالاعتماد على مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -

ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .

الفرع الثاني : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية زمن بين هذه

الأهداف ما يلي¹:

¹بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري 2، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 09.

أولاً : على مستوى المؤسسة:

1- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛

2- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

3- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله؛

4- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة؛

5- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛

6- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة؛

7- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده؛

8- تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة؛

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

ثانياً : على مستوى المديرين :

1- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي؛

2- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛

3- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين؛

4- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

ثالثا : على مستوى المستخدمين:

- 1- رفع حالة الشع ور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- 2- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية؛
- 3- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيت وقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه؛
- 4- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة الى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية؛
- 5- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والادارة , فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي الى زيادة الثقة الى المستخدمين اتجاه الادارة.

الفرع الثالث : استخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين:

من أهم مجالات استخدام عملية التقييم ما يلي¹ :

- أولا : الترقية:** تعتمد الادارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موزوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.
- ثانيا: تحديد المكافآت التشجيعية والمنح والعلاوات :** ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز.
- ثالثا: تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة الى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون الى تدريب لزيادة كفاءاتهم وقدراتهم.
- رابعا : التعيين والنقل:** تعتمد ادارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمييار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم الى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.
- خامسا : تخطيط الموارد البشرية:** تستفيد ادارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الاساسية على النحو التالي :
- 1- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، واستغلال هذه الكفاءة لزيادة الانتاج؛

¹ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 21

2- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءة الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

سادسا: الانضباط والمعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة تستعمل في حالة ما اذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال ان تكون الشكوى صحيحة، واذا ثبتت قد يؤدي ذلك الى معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.

المطلب الرابع: علاقة التدريب بأداء العاملين

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

يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير وتحسين المرغوب في الضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط يخضع التدريب في ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثم تتم العمليات التالية:

- 1- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه ؛
- 2- تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب ؛
- 3- توجيه القائمين بالتدريب ؛
- 4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي ؛
- 5- تقييم العاملين بالعمل التدريبي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سننظر في هذا المبحث لبعض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة لدراستنا

المطلب الأول: الدراسات العربية:

1- دراسة محمود السيد أبو النيل: حول أثر التدريب المهني على الأداء

وهدفنا دراسته إلى معرفة أثر التدريب المهني الخاص الذي يتلقاه السائق في الأداء على الإختبارات النفسية الأدائية لدى مجموعة من السائقين، وتفترض هذه الدراسة وجود فرق دال على هذه الإختبارات لدى السائقين قبل التدريب وبعده وتشمل عينة الدراسة 46 سائقا تقدموا لمركز التدريب التابع لوزارة النقل، وطبقت عليهم مجموعة من

الاختبارات النفسية، ثم أعيد تطبيق نفس الاختبارات عليهم بعد أن تلقوا تدريباً خاصاً على قيادة السيارة، وكانت المدة التي تفصل بين التطبيق 4 أشهر في المتوسط واستخدمت في هذه الدراسة خمسة اختبارات هي: **إختبار تشتت الانتباه**، عبارة عن صندوق معدني يصدر عن تشغيله مجموعة من المؤثرات والضوضاء، ويطلب من المبحوث في خلال ذلك القيام بمجموعة من الأنشطة باليد والرجل التي تكشف عن مدى التأزر والتناسق بين أعضاء الجسم وحواسه.

إختبار المتحركين، عبارة عن صندوق معدني طويل به قضبان تسير عليهما قاطرتان، ويطلب من المبحوث الضغط على زر عندما يرى تلامس القاطرتين، ويقاس الإختبار مدى دقة السائق في أن يقدر بالنظر نقطة تقابل سيارتين تسيران في إتجاه واحد مما يتطلب منه ذلك أن يزيد سرعته أو يقللها.

مقياس زمن الرجوع، وهو ذلك المقياس المعروف الذي يقيس زمن الرجوع السمعي والبصري

إختبار القوة العضلية، عبارة عن صندوق معدني به عداد لتقدير قوة اليد

إختبار قوة الإبصار، يشبه ذلك المستخدم في عبارات الأطباء، ويقاس حدة الإبصار وملائمته زاوية الرؤية ولقد حسب ثبات هذه الاختبارات عن طريق الإعادة، فكان ثبات تشتت الانتباه هو 0,710 والمتحركين 0,470 ولقد تم حساب الصدق الذاتي من معاملات الثبات فكانت معاملات الصدق بالنسبة لتشتت الانتباه 0,840 والمتحركين 0,479 وزمن الرجوع 0,845 والقوة العضلية 0,714 وقوة الإبصار 0,680.

طبقت الاختبارات السابقة الذكر قبل التدريب وبعده وحسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكانت النتائج هي أن أثر التدريب على الأداء، ووجود فرق له دلالة إحصائية قبل التدريب وبعده على الأداء في اختبائي تشتت الانتباه وقوة الإبصار فقط¹.

وواضح من نتائج الدراسة أن أثر التدريب على الأداء بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية قبل التدريب وبعده على الأداء في اختبائي تشتت الانتباه وقوة الإبصار، أما باقي الاختبارات لم يتأثر الأداء فيها.

2- دراسة للباحث فهد يوسف الفضالة 2003 حول: أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء

العمل:

وهي دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت.

وقد استهدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية، وعشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت، شملت الدراسة عينة من 397 موظف وموظفة، جميعهم من الموظفين الكويتيين وغيرهم الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة لإجراء الدراسة.

¹- محمود السيد ابو النيل 1985، ص 685

وبناء على تحديد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة، تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذين تم إختيارهم ومدى ذلك واعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات والصدق يقيس أثر التدريب في ثلاث أبعاد أساسية هي:

المعرفة المهنية، المهارات المهنية، والاتجاهات المهنية

ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث تم التوصل إلى نتائج توضح أثر التدريب في الابعاد الثلاثة المذكورة وخلصتها أن:

التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في حدود معينة، فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50 بالمئة بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 7,42 بالمئة وأخيرا في الإتجاهات بنسبة 3,49 بالمئة أي أن التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليما بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية¹.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة هنشاو وهولمان سنة 1930:

قاما بدراسة على ثلاث مجموعات من الأفراد نشرت بمجلة علم النفس البريطانية سنة 1930 على إثر اختلاف توزيع فترات التمرين في القيام بتوصيل (حلقات السلاسل) فقامت كل مجموعة بالعمل لمدة 80 دقيقة في الصباح على النحو التالي:

المجموعة الأولى: قامت بالعمل لمدة 80 دقيقة في الصباح ثم المساء

المجموعة الثانية: قامت بالعمل لمدة 80 دقيقة في ملاء الخراطيش (عمل إضافي)

المجموعة الثالثة: لم تقم بأي عمل آخر سوى الذي قامت به في الصباح

وبعد أسبوعين من التدريب قورن بين إنتاج المجموعات الثلاثة فوجد أنه متساويا رغم إختلاف فترات التدريب وهذا ما يشير إلى أن التدريب جدا لا يؤدي تجاوزه إلى أي نتيجة إيجابية فزيادة الأداء لا يخضع حتما إلى زيادة نشاط إضافي فوق الحاجة.

ومما يؤيد هذه الدراسة تلك التي أجريت في سلاح الإشارة بالجيش الأمريكي على مجموعتين من الطلبة إحداهما تلقت تدريبا على الرموز لمدة 4 ساعات يوميا على مدى ثمانية أسابيع أما الثانية فقد تلقت تدريبا أيضا لمدة سبع ساعات على مدى خمس أسابيع.

وبعد التدريب تلقت المجموعتان دروسا في مواد أخرى مدة الأسابيع الباقية من التدريب.

¹- فهد يوسف الفضالة، 2004.

فتبين أن المجموعة التي تدرت أربع ساعات قد تميزت عن المجموعة الأخرى، إذ وجد أن الساعات اللازمة لتجاوز حفظ (10، 12، 15، 18) كلمة في الدقيقة أقل بكثير عن مجموعة الأربع ساعات منها عن مجموعة سبع ساعات فهي تشير إلى أنه كلما كان التدريب موزعا كلما كان التصويب على الهدف أدق وأكبر ومنه نقول تجاوز الحد الأقصى للتدريب لا يجدي نفعا بل قد يؤدي العكس. وفي دراسة قام بها دجلر على عمليات الخراطة لمعرفة أي العمليتين أو الطريقتين في التدريب هي الأجدى نفعا الطريقة الكلية أما الطريقة الجزئية فتم تقسيم عمليات التدريب في الخراطة إلى جزأين هما الخراطة ثم القياس ولقد دربت المجموعة الأولى على العمليتين معا لطريقة كلية وطريقة جزئية، أما المجموعة الثانية فقد دربت على كل عملية على حدى وفي نهاية التدريب أختبرت المجموعتان اللتان كانتا متساويتان على الإختبارات النفسية، فوجد أن المجموعة

التي تدرت بالطريقة الكلية متفوقة على المجموعة التي تدرت بالطريقة الجزئية¹.
ومنه تتجسد أهمية الطريقة الكلية في التدريب ومعناه تنوع المهام في التدريب.

2-دراسة لورانس ليناها:

حول عملية تحليل تآزر القدم واليد في القطع وذلك بهدف تحديد شكل حركة القدم التي تنتج إنتاجا كافيا _نموذج طرق من العمل_ من الأقراص كما وكيفا مع إستخدام حد أدنى من عملية التقطيع وتعليم هذا الشكل لعمال جدد وكانت النتائج بعد تحليل عملية تآزر القدم واليد وتحديد شكل الحركة أن قلل من زمن التدريب. وبعد ثمانية أسابيع كانت النسبة المئوية لإنتاج المتدربين أحسن من العمال القدامى كما إنخفضت الأضرار التي تلحق بالآلات لدى المتدربين الجدد .
ومنه يعد عامل الخبرة عامل غير مساهم في تحسين الأداء إذ أن التدريب على العكس من ذلك.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة:

دراسة محمود السيد أبو النيل حول الأداء : بأن التدريب أثر فعلا على الأداء، وأن زيادة فترات التدريب فوق نشاط العاملين لا يؤدي إلى مضاعفة الأداء كما أن الأداء يتأثر ببعض الإختبارات خاصة إختباري تشتت الإنتباه وقوة الإبصار.

دراسة فهد يوسف الفضالة: التي ثمنت أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين وذلك حسب رؤية رؤسائهم في العمل، وبينت أن للتدريب تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليما
دراسة هانشاو وهولمان: تؤكد أن للتدريب حد لا يمكن تجاوزه فمهما كانت زيادة الأداء

¹محمود السيد أبو النيل 1985، ص674.

لا يمكن توقع زيادة نتيجة إضافية فوق ما هو مطلوب، وهذا ما أكدته دراسة دجلر حول الطرق الأنفع في التدريب (الطريقة الكلية أم الطريقة الجزئية) فإتضح أن الطريقة الكلية هي الأنسب والأفضل في عملية التدريب دراسة لورانس لناهل: حول عملية التآزر بين اليد والقدم للمتدربين، فكانت نتائجها تقر بأفضلية التدريب عن الخبرة، وهذا من خلال زيادة نسبة الإنتاج لدى المتدربين وإنخفاض نسبة الأضرار التي تلحق بالآلات لدى المتدربين أفضل من العمال ذوي الخبرة للعمال من الخبرة.

خلاصة:

تواجه المؤسسات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة عديد من التحديات التي تتطلب التغيير السريع للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن تدريب وتطوير الموارد البشرية تلقى اهتمام متزايد باعتباره وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات حيث يعد نشاط تدريب نشطا مستمرا يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة، إذ لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة ومن أجل التعمق في هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين هامين، المبحث الأول يتمثل في التدريب أهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني هو الأداء وكيفية تحسينه من خلال التحليل الدقيق لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب وكافة المراحل التي تمر بها العملية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائجها وخطوات تحسين أداء العاملين .

الفصل الموالي تتمثل في دراسة ميدانية تطرقنا من خلالها الى دراسة التدريب وأثره في التحسين من اداء العاملين في المؤسسة الوطنية للنقل البري SNTR .

الفصل الثاني

دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري

بخميس مليانة

تمهيد

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصل السابق، تم إعداد دراسة حالة عن واقع النقل بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات.

المبحث الأول: نبذة عن الشركة

سيتم التطرق في هذا المبحث واقع النقل قبل ظهور SNTR وبعدها والتعريف بمختلف وظائفها ودورها في تحسين النقل البري في الجزائر.

المطلب الأول: ما قبل إنشاء SNTR

بعد استقلال الجزائر لم تكن هناك جهة معينة تحمل على عاتقها مسؤولية النقل كنشاط بصفة عامة وذلك لسيطرة الشركات الاستعمارية على هذا النشاط وبذلك عملت السلطات على العناية بهذا القطاع من خلال تطوير ما ورثته عن الاستعمار.

ففي سنة 1963 ظهر ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات وهي عبارة عن أشخاص يسيرون الشركات أو المؤسسات ذاتيا لكن هذا التنظيم لم ينجح وسرعان ما استبدل بتنظيم آخر سنة 1964 والمتمثل في الديوان الوطني للنقل ONT ولكنه لم يستمر طويلا نظرا للمشاكل المالية والإدارية التي كانت تواجهه وغياب تشريع قانوني يحدد ويرسم المناهج القومية، فألغي هذا الديوان ونشأ بدله نظام جديد يتمثل في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR في 27 مارس 1967.

المطلب الثاني: ظهور الشركة الوطنية للنقل البري SNTR

بمقتضى القرار رقم (58/67) المؤرخ في 27 مارس 1967 تم إنشاء الشركة الوطنية للنقل البري بعد أن حل الديوان الوطني للنقل.

وبتاريخ 22 جويلية 1967 تم إصدار قرار جديد يحمل رقم (130/67) ويتضمن التعريف بالنقل عبر الطرق للبضائع، وتحديد الدور الأساسي للشركة الوطنية للنقل البري ومن النصوص الصادرة لسنة 1967 تم فتح المجال أمام المؤسسات الوطنية الثلاث الخاصة بالنقل (SNTV, SNTF, SNTR) وذلك بتوفير وسائل نقل على قدر المهام المحددة لكل منهم.

ومن خلال هذه القرارات استطاعت المؤسسات العمومية وكذلك بعض المتعاملين الاقتصاديين والذين لهم نشاطات تعتمد على النقل أن يستفيدوا من التجهيزات والوسائل التي تم إحضارها وتزويد الشركة بها ومنذ صدور هذه القرارات المركزية كانت هناك مشاكل تنظيمية حيث أن الشركة تعتمد على مركزية تسيير النشاطات على حساب البنية الهيكلية، التي لم تستطع بها بلوغ الأهداف المسطرة ولهذا السبب تم في سنة 1977 تغيير هيكل الشركة الوطنية للنقل البري، وذلك بإتباع سياسة التسيير اللامركزي التي تستدعي تكييف وزيادة عدد الوحدات عبر التراب الوطني وهذا ما أكده المرسوم رقم (148/82) والمؤرخ في 17 أبريل 1982. على الرغم من كل الإجراءات المتخذة في هذا الصدد إلا أن الشركة لم تستطع أن تغطي طلبات النقل وبالتالي بلوغ الأهداف المرجوة منها فكان التوجه نحو الاستقلالية كمنهج للتنمية الاقتصادية لهذه الشركة وكان ذلك سنة 1988 وموازة مع متطلبات نظام السوق من حيث كمية ونوعية النقل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لـ SNTR

مهام ودور كل خلية ومصالحة في الوحدة:

1- الخلايا:

خلية المنازعات القانونية: هي المسؤولة عن أي قضية قانونية في الوحدة سواء متعلقة بالعمال داخل المؤسسة أو الذين خرجوا منها (تقاعد) ورفعوا دعوى عليها أو تسديد المخالفات التي يقوم بها السائقين أما فيما يخص التأمينات فالمؤسسة وقعت عقد مع CAAT لمدة عام.

خلية الفوترة: وهي تقوم بتحديد قيمة الفاتورة التي يجب على الزبون أن يدفعها.

خلية المراقبة والتسيير: المسئول عن هذه الخلية يقوم بمتابعة جميع المصالح داخل الشركة من مصلحة المحاسبة والسائقين وغيرها.

خلية الأمن والوقاية: هي المسؤولة عن الأمن والاستقرار داخل الوحدة.

خلية الإعلام الآلي: مسؤولة عن حفظ المعلومات والمعطيات في الأقراص وتقم بإرسالها إلى الإدارة المركزية بالإضافة إلى إصلاح أجهزة الإعلام الآلي في المؤسسة.

2- المصالح

مصالحة المستخدمين: وتنقسم إلى:

- **القسم الإداري:** ودورها هو التنسيق بين فرع الرواتب والمصالحة الاجتماعية إضافة إلى التعامل مع البريد الوارد والصادر ويقوم أيضا بمتابعة جميع مستخدمي المؤسسة.
- **قسم الأجور:** وهو المسئول عن رواتب العمال داخل المؤسسة ويقوم أيضا بمتابعة الترقيات، وكذلك متابعة السائقين من خلال الحمولة المنقولة شهريا وعدد الكيلومترات المقطوعة لكي يتلقى العلاوات في الأجر.

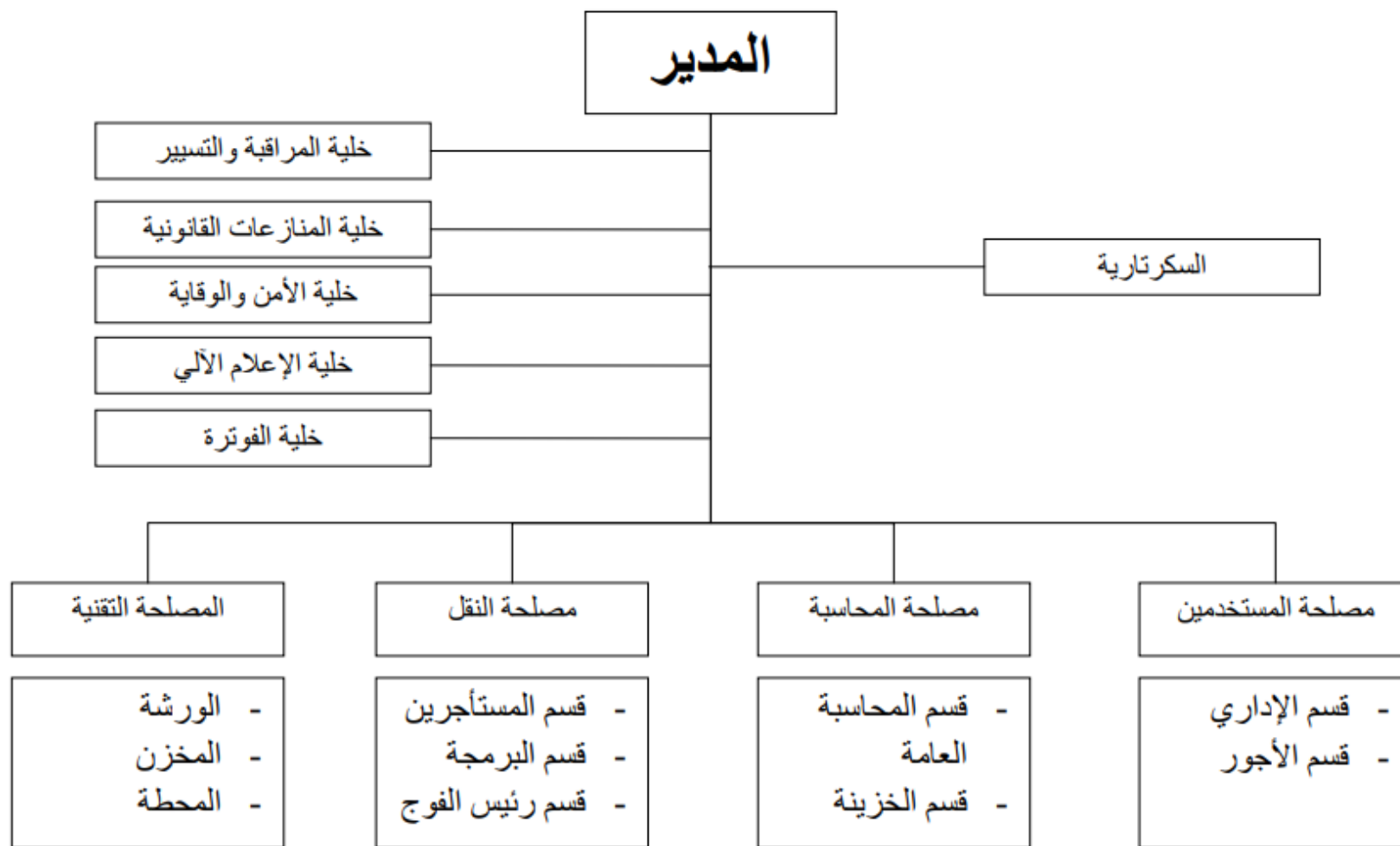
مصالحة المحاسبة: وتنقسم إلى:

- **قسم المحاسبة العامة:** المتابعة اليومية لمصاريف الوحدة وتسجيل كل العمليات المحاسبية، ويعمل كذلك على إعداد تقرير شهري حول كل العمليات المحاسبية.
- **قسم الخزينة:** دور هذا القسم هو إجراء كل العمليات المالية الفورية مثل : سائق في مهمة ويحتاج إلى سيولة يقوم هذا القسم بتوفيرها وعادة ما تكون أقل من 5000,00 دج. ويقوم أيضا بتسديد الضرائب الخاصة بالمخالفات التي يقوم بها السائقين.

مصالحة الصيانة: بعد مصالحة النقل تأتي مصالحة الصيانة من حيث الأهمية فهي التي تدعم مصالحة النقل وذلك لتتمكن من الاستغلال الكامل لموارد المؤسسة وتتكون من:

- **الورشة:** هو المكان الذي تتم فيه عملية الصيانة وتتكون من رئيس الورشة ومن ميكانيكيين وكهربائيين ولحاميين وهم المسئولون عن عملية الصيانة.

- **المحطة (Station):** ويتم فيها تزويد الشاحنات بالوقود سواء تابعة للوحدة أو الوحدات الأخرى أو الشاحنات المتعاقدة مع المؤسسة.
- **المخزن:** هو عبارة عن مستودع يحتوي على قطع الغيار وجميع الأدوات التي يمكن استعمالها في الصيانة. ولا يمكن إخراج أي قطع إلا بعد استلام أمين المخزن ورقة طلب ممضية من طرف رئيس مصلحة الصيانة ويتم تقديم نسخة من هذه الوثيقة أيضا لمصلحة المحاسبة.
- **مصلحة النقل :** وهي أهم مصلحة في المؤسسة إذ يعتبر المحور الأساسي للوحدة إذ في هذه المصلحة تأتي الأوامر للسائقين وتنقسم إلى:
 - **قسم المستأجرين:** وهذا القسم يقوم باستقبال مالكي الشاحنات الخواص ويقوم بتوقيع عقود معهم وهذا لتغطية النقص في الوحدة.
 - **قسم إدارة النقل:** وهذا القسم يهتم بالسائقين وكل ما يتعلق بهم.
 - **قسم رئيس الفوج:** يضم إمكانيات بشرية والمتمثلة في السائقين ومادية المتمثلة في الشاحنات.
 - **قسم البرمجة:** هذا القسم كثير النشاط وهو أنشط قسم في الوحدة حيث يجب أن يتصل بجميع الوحدات لكي يتم تحضير خطط سير السائقين ويقوم ببرمجة مسار الشاحنة والمراكز التي سوف تمر عليها خلال الرحلة.



الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل البري SNTR

المطلب الرابع: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري للبضائع

الشركة الوطنية للنقل البري للبضائع "SNTR" تتكون من ثلاث شركات تفاعلية لكل منها دور مختلف، هذه الشركات مستقلة ومتكاملة وأنشأت على أساس شركات مساهمة بالإضافة إلى الشركة الأم.

مهام الشركة:

- إدارة الشحن: الاستئجار؛
- النقل والخدمات اللوجستية؛
- صيانة المركبات الصناعية؛
- تسويق قطع الغيار والإطارات.

تقوم الشركة بتطوير كفاءة العمال بوضع خطة طموحة لتدريب العمال وتحسين أداء الإدارة عن طريق تعميم استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات من أجل توفير احتياجات العملاء في الوقت المناسب.

وتعمل الشركة على تقوية الروابط الاجتماعية من خلال الوصول إلى المناطق النائية، ودعم الإبداع الفني، تشجيع الرياضة، والمساهمة في الحفاظ على البيئة.

توظف الشركة أكثر من 2700 عامل من خلال فروعها المنتشرة في جميع أنحاء الوطن.

إمكانيات الشركة

تتوفر الشركة على عدة إمكانيات تتمثل في:

- التنظيم؛
- التعليم والتدريب؛
- الخبرة الميدانية؛
- التغطية الإقليمية؛
- الاحترافية؛
- وسائل مختلفة ومتنوعة؛
- خدمات إضافية؛
- مجموعة كبيرة من المساحات والأراضي.

الوسائل التقنية

- هناك مجموعة متنوعة من مركبات الوزن الثقيل : أكثر من 1800 مركبة خاصة بالشركة وأخرى مستأجرة من عند الخواص وذلك لضمان القيام بالنقل التقليدي والخاص والنوعي؛
- وسائل مناولة مختلفة ومتنوعة؛
- واجهات وأماكن للتوقف؛
- محطات للغسل والتشحيم؛

- شبكة واسعة من الشركاء والمقاولين من الباطن دائمين وغير دائمين؛
- نظام معلومات متطور .

سوق الشركة

1- مجالات النشاطات


- المحروقات؛
- الطاقة والمناجم؛
- صناعة الفولاذ؛
- الكيماويات؛
- الأشغال العمومية؛
- مواد البناء؛
- المواد الغذائية الزراعية؛
- السيارات؛
- التعليم.


2- مناطق العمل

- الجنوب والجنوب الكبير؛
- الشمال؛
- تونس؛
- ليبيا؛
- موريتانيا؛
- مالي؛
- النيجر.

الفروع (الشركات) التابعة للشركة الأم

تتكون SNTR من ثلاث شركات منفصلة في الإدارة ولكنها تكمل بعضها البعض وهي:

AGEFAL  Agéfal : Agence de Gestion de Fret d'Algérie تقوم بإدارة الشحن والنقل، تغطي مجموعة من الأقطاب العامة للشحن البري على كامل التراب الوطني. AGEFAL تتكون من 5 وكالات إقليمية للشحن وتتحكم في 36 مركز شحن (Centre de Fret) التي ترتبط بالشبكة التجارية العابرة للإقليم . وهي مسؤولة عن نشاط الاستئجار لوسائل النقل من خلال طرف ثالث.

LOGITRANS  : شركة النقل البري للبضائع والإمداد، هو المسؤول عن تنفيذ عمليات

النقل والإمداد للبضائع التي يتلقاها من AGEFAL.

LOGITRANS لديها 15 وحدة للنقل و600 جرار (Tracteurs) من نوع (2*4، 4*6) التي تضمن توفير كبير للمرونة الضرورية لتقديم جميع أنواع النقل.

MAINTENANCE + : شركة الصيانة والمساعدة التقنية، المتخصصة في الصيانة العميقة، وتجديد وإعادة تأهيل المركبات الجرارة والمقطورات. تمتد أنشطتها لتقوم كذلك بتوزيع قطع الغيار والإطارات.

المبحث الثاني: دراسة حالة AGEFAL و LOGITRANS ، MAINTENANCE

في هذا المبحث سنتطرق للتعريف بالمؤسسات التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية

المطلب الأول: AGEFAL

وهو الفرع التجاري للوحدة حيث يهتم بتوفير العملاء ومتابعة عملية النقل وإعداد وثيقة الطريق Feuille de Route والاتصال بفرع النقل في الشركة LOGITRANS. وهو وسيط بين الشاحن والناقل على حد سواء، وتهدف في إطار شروط وأحكام ممارسة مهنة النقل إلى: بحث وتعيين البضائع، وإدارتها ومعالجتها.

تتكون من 5 وحدات إقليمية (AGEF.R) تحتوي على شبكة تجارية تتكون من 35 وكالة محلية (مراكز الشحن Centre de Fret) تغطي كامل التراب الوطني. كما تعمل على الدعم التدريجي لعمليات النقل من الباب إلى الباب.

1- الإمكانيات AGEFAL تقوم بالتعاقد مع ناقلين لديهم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المركبات القادرة على تلبية جميع احتياجات عملائها لنقل البضائع من جميع الأنواع (صلبة، سائلة، ثقيلة، كبير الحجم، خاصة واستثنائية).

وقد قامت الشركة باعتماد برنامج Gest Fret لمعالجة البيانات الخاصة بإدارة الشحن ومتابعة تنفيذها في الوقت الحقيقي.

- الخدمات الأخرى

الفرع وباعتباره وكيل في النقل يقدم جميع الخدمات والأجهزة في النقل والخدمات ذات الصلة بما في ذلك:

- هندسة النقل: تقديم الاستشارات باعتبارها متخصصة في عمليات النقل والشحن، تقديم حلول للعملاء أكثر ملائمة واقتصادية لتوصيل السلع؛
- إرسال الطرود الكبيرة والثقيلة؛
- إدارة المستودعات والتخزين.

- النقل الدولي

حيث تولي الشركة اهتمام كبير خاصة لتطوير النقل الدولي، ويقدم لحساب العملاء عمليات النقل والمناولة والنقل الدولي نحو تونس، ليبيا، النيجر، مالي في إطار التنظيم الحالي للشركة سوف تكون قادرة على توفير هذا النوع من العمليات نحو جهات أخرى سواء كانت عمليات استيراد أو تصدير.

- الاتفاقيات

قامت بين NAFTAL و AGEFAL شراكة لمدة 10 سنوات تكلف من خلالها بالنقل الحصري للوقود في الجنوب والجنوب الكبير، وخدمة النقل تقدم من طرف LOGITRANS فرع من فروع SNTR. بالإضافة إلى ذلك AGEFAL لديها خبرة كبيرة وتخصص في المناولة والنقل والتخزين للأنابيب بأقطار مختلفة لحساب ALFAPIPE و ANABIB، كما استفادت من عقود مع شركة SONATRACH ومؤسسات أخرى في قطاع المحروقات.

2- القيادة والتحكم AGEFAL تتيح أفضل الطرق وذلك لأنها:

- تقدم أفضل نوعية سعر؛
- تجمع بين الخبرة والمعرفة؛
- مواجهة جميع التحديات؛
- نقل الطرود التي يتجاوز وزنها 200 طن؛
- لها فروع في جميع أرجاء الوطن؛
- توفر فريق من ذوي الخبرة والتجربة لتقديم المساعدة؛
- استخدام أحدث تقنيات المعلومات والتكنولوجيا؛
- تأمين وضمان البضائع على طول الطريق؛
- هناك مجموعة من العملاء وضعوا ثقتهم في الشركة منهم : SONATRACH،

NAFTAL، .METTAL STEEL

3- الشبكة

هناك 5 وكالات لإدارة الشحن (AGEF.R) Gestion de Fret وهي: الجزائر، عنابة، بشار، حاسي مسعود، وهران . وكذلك 35 مركز شحن Centre de Fret تتصل بالشبكة التجارية ل AGEFAL.

المطلب الثاني: LOGITRANS

تم إنشاء هذه الشركة في 06-06-2001 برأسمال قدره 1.000.000,00 بمساهمة 100% من الشركة الأم.

وهو فرع من فروع SNTR تختص بالنقل البري للبضائع والإمداد وهي التي أخذت المشعل في SNTR. وتتمتع بالعديد من سنوات الخبرة من الشركة الأم، وتوفر جميع منافع التكنولوجيات الجديدة في ميدان النقل والإمداد.

قامت LOGITRANS بتطوير خدمات مصممة لتلبية احتياجات عملائها في مجال النقل والإمداد. تشرف LOGITRANS حاليا على العديد من المشاريع لتزويد المؤسسات التي تحتاج إلى اللوجستيك وخدمات مصممة لتلبية متطلباتهم المتغيرة باستمرار.

1- المعدات

تمتلك الشركة وسائلها الخاصة والمتمثلة في أسطول محترم من 600 جرار (Tracteurs) من نوع (4*2، 4*4) الذي يكفل جاهزية كاملة وعالية ومرونة لتقديم جميع أنواع النقل بغض النظر عن حجم الطلب.

2- الإمكانيات

أ- الخبرة:

Logitrans قادرة على تحمل نقل حمولات ثقيلة وكبيرة مجزئة من 60 إلى 400 طن وأكثر مع التفريغ وتستند على ممرات وطرق واسعة وإيصالها إلى أي مكان.

وقد استفادت المشاريع الصناعية الكبرى وخاصة في الجنوب الجزائري من خبرة ومعرفة Logitrans لشق الطريق من البحر المتوسط إلى الصحراء باستعمال أسطولها، وتحميل هذه المواد يتطلب معرفة على أرض الواقع فضلا عن وسائل لتنفيذ المناولة، النقل والأمن.

ب - النقل الدولي

تقدم نقل البضائع لحساب عملائها إلى تونس، ليبيا، النيجر، مالي، موريتانيا كما توفر أيضا نقل ومناولة البضائع للتصدير من خلال مساعدة الدولة الممنوحة في إطار تعزيز الصادرات خارج المحروقات.

ج- خدمات أخرى (إضافية)

تقدم بدعم وتوفير عمليات المناولة تحت اسم خدمات إضافية (مساعدة) للنقل لاسيما فيما يتعلق بالطرود الثقيلة والكبير الحجم. وللقيام

3- التنظيم

تتكون من هياكل دعم ومساعدة كبيرة لتمكين الفريق من تغطية الاحتياجات الخاصة وتوفير القدرة على الاستجابة لحساب العملاء وإدارة الشركة تتكون من:

- مديرية عامة؛

- 4 مديريات مركزية؛

أ- مديرية النقل والإمداد (DLT)؛

- ب- مديرية التخطيط ومراقبة التسيير (DPCG) ؛
 ج - مديرية الموارد البشرية والوسائل (DRHM) ؛
 د- مديرية المالية والمحاسبة (DFC) .

وعلى المستوى العملي توجد على المستوى الوطني 15 وحدة للنقل والإمداد، هذه الوحدات أيضا تضاف إلى الحركية عند الحاجة إليها.

4- العقود والمشاريع التي تساهم فيها Logitrans من خلال مجموعة SNTR، هو الناقل الحصري لـ NAFTAL منذ 2004 حتى الآن، وبالتالي يضمن التمويل بالوقود للولايات ومناطق الجنوب والجنوب الأقصى.

بالإضافة إلى أن الشركة تساهم في التنفيذ في إطار مشاريع خطوط الأنابيب، النقل والمناولة والتخزين للأنابيب بمختلف الأقطار وهذا لحساب SONATRACH.

وكذلك كل المشاريع الصناعية التي تدخل ضمن المصلحة العامة تشارك فيها (كناقل حصري) بعد دراسة الجدوى (الهندسة) تبدأ بالشحن والنقل، ثم إعداد مكان لوضع الوسائل والمواد ووضع المساكن للعمال لحساب عملائها.

المطلب الثالث: مركز الصيانة بخميس مليانة (الورشات) MAINTENANCE

ميكانيك - تحكيم - كهرباء - تشحيم وغسل - Vidange - Tôlier - تعمل لصالح شركات أخرى مثل الحماية المدنية - البلدية - Tonic سيارات سوناطراك - شاحنات تابعة لمراكز أخرى S.N - بلعباس - البويرة - شلف.

ورشة تتكون من رئيس ورشة - مشغل تقني - رئيس الورشة - العمال - نظافة.

كهربائي: رئيس غرفة - ch. Equipe vidange

المخزن: قطع الغيار الشاحنات + أمين مخزن + مساعد.

السائق مهمته تلبية الطلبات المركز من قطع غيار عن طريق Bon sortes + Bon d'entré ممضاة من طرف رئيس الورشة تستعمل لغرض إصلاح الشاحنة المعطوبة.

الأشخاص الذين يعملون داخل الورشات: الحائزين على دبلوم

مشغل تقني: هم مهندسين في الميكانيك صادر عن مراكز التكوين المهني هؤلاء العمال تمت عملية استقطابهم من طرف الخواص ومن طرف شركات أخرى، عندما نبدأ العمل بحضور لعملية التجريب بموجب عقد عمل لمدة عام (تجريب) 3 أشهر حتى 6 أشهر.

رئيس ورشة (30 سنة) - 5 سنوات - 8 سنوات - إطارات - 6 سنوات

ميكانيكي - رؤساء الورشات - يذهبون لإجراء تكوين خارج الجزائر تركيا، ألمانيا، بلجيكا.

شاحنات جديدة يذهبوا لدراسة يتحصلون على شهادات: صيانة، إدارة، الأمان العامة، رئيس المركز مشغل

تقني، محاسب، متابع الفواتير، ممثل قانوني المنازعات والتأمينات.

المبحث الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة SNTR

بعد التعريف بالشركة محل الدراسة سنقوم في هذا المبحث بالدراسة الميدانية بمؤسسة SNTR بخميس مليانة.

المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة

الفرع الاول : عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع الافراد وذلك بسبب صعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، وحتى تتم الدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلا صحيحا وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد) ، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر ب 35 فرد، على مستويات مختلفة من التعليم) جامعي، ثانوي، أقل من ثانوي (وذلك بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريباً أثناء عملهم)

الفرع الثاني : أدوات الدراسة

1- وثائق الشركة : حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة التي لها علاقة بالنشاط التدريبي، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها في النسب ورسم الجداول من أجل أن يكون التحليل أكثر دلالة. من بين الوثائق المستخدمة : ميزانية التدريب ، استثمار تقييم التدريب ، البرنامج التدريبي .

الاستبيان : هو تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية . لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الاول : تقديم الاستبيان: (موضح في الملحق رقم 01)

أولا : موضوع الاستبيان : يتمثل في الاجابة على التساؤلات التي تتعلق بأثر التدريب على أداء العاملين.
ثانيا: غرض الاستبيان : لأغراض البحث العلمي.

ثالثا : طريقة الاجابة : يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بوضع إشارة X في المربعات .

رابعا: طبيعة الاستبيان : الاستبيان المستعمل هو الاستبيان المغلق ، حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة، كما تركنا للمستجوبين حرية في تقديم اقتراحات وآراء أخرى.

خامسا : محاور الاستبيان : يتكون من 03 محاور (انظر الملحق رقم 01)

1- المحور الاول : أسئلة خاصة بالمعلومات العامة للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول

تدرجيا في صلب الموضوع.

2- المحور الثاني : أسئلة خاصة بعملية التدريب.

3- المحور الثالث :تناولنا أسئلة تتعلق بالأداء كما حاولنا في هذا المحور الربط بين عملية التدريب

وتحسين الاداء.

سادسا : طريقة توزيع وجمع الاستبيان : من أجل معرفة ردود أفعال العاملين، حول فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين ارتأينا الى أن يكون هناك استبيان يتم تقديمه لعينة مختارة عشوائيا من مجتمع البحث حيث قمنا بتوزيع 40 نسخة على 40 عامل وبعد أسبوع قمنا باسترجاع الاستبيان , وكان عدد النسخ التي تم الحصول عليها تمثلت في 35 نسخة وذلك بسبب عدم توفر الوقت الكافي للإجابة حسب ما صرح به بعض العمال، وبالتالي أصبحت تشكل العينة من 35 فردا عاملا في المؤسسة.

الفرع الثاني : تفسير وتحليل مخرجات الاستبيان

لقد تم تفريغ الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛

- معامل الارتباط برسون لقياس صدق الفقرات؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى نتائج الدراسة ومحاولة مناقشة وإعطاء تفسيرات لهذه النتائج:

أولا : المعلومات العامة : نتلخص فيما يلي

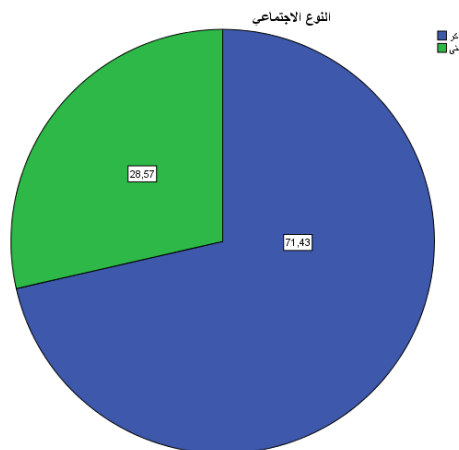
الجدول رقم (10): النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
71,4	25	ذكر
28,6	10	انثى
100,0	35	المجموع

نلاحظ ان عدد الاناث 10 بنسبة 28,6% وعدد الذكور 25 بنسبة 71,4%، وهذا يعود الى طبيعة نشاط

المؤسسة المتمثل في نقل البضائع ونعتقد ان هذا يخلق نوع من الضغط على فئة الذكور .

الشكل رقم (03): الحالة العائلية



الجدول رقم (11) : الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 20 و اقل من 30	4	11,4
من 30 اقل من 40	15	42,9
من 40 و اقل من 50	10	28,6
اكثر من 50 سنة	6	17,1
المجموع	35	100,0

التفسير:

يتبين لنا من خلال الجدول ان فئة من 20 و اقل من 30 سنة تتكون من 04 أشخاص بنسبة 11,4% لانهم حديثي التخرج.

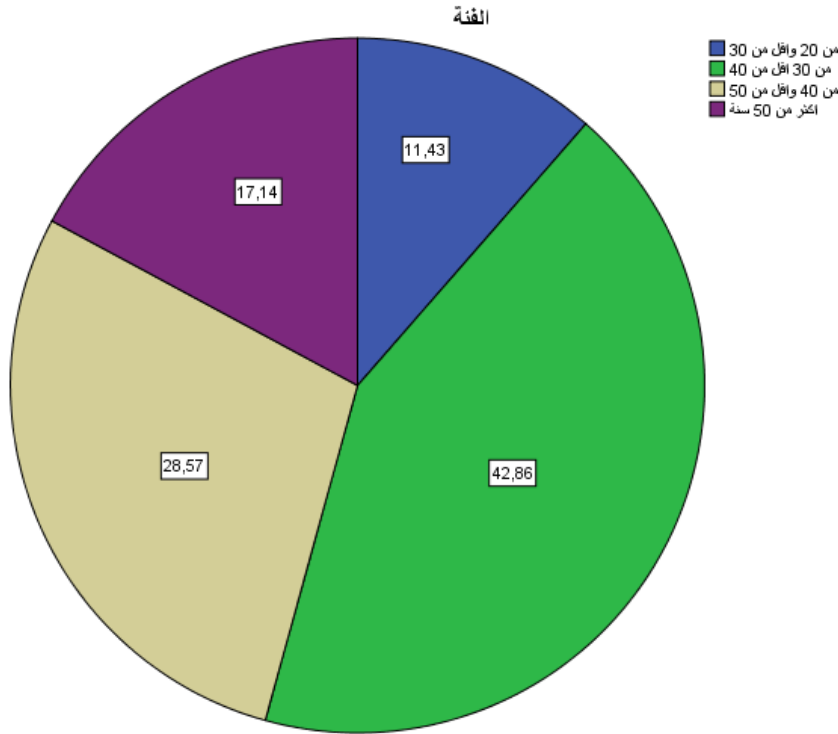
أما فئة من 30- 40 سنة تتكون من 15 شخص بنسبة 42.9% وهم أغلبية العمال.

فئة 40-50 سنة تتكون من 10 أشخاص بنسبة 28.6% وهم فب المرتبة الثانية بعد الفئة السابقة.

أما الفئة الأخيرة تتكون من 6 أشخاص بنسبة 17.1% وهي فئة مقبلة على التقاعد.

وهنا نجد أن نسبة الشباب يمثلون النسبة الأكبر في المؤسسة.

الشكل رقم (04): الفئة العمرية



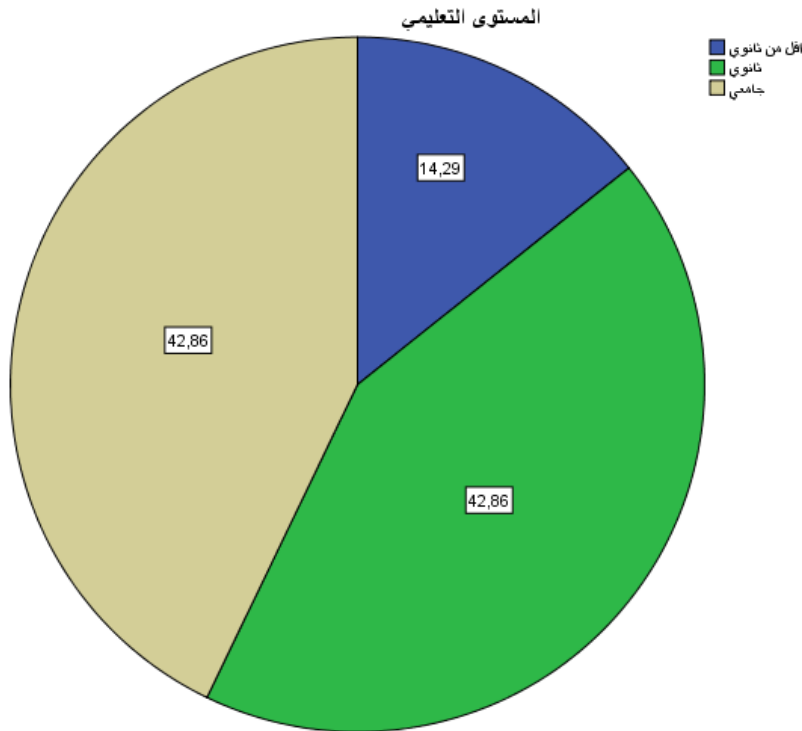
الجدول رقم (12): المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14,3	5	أقل من ثانوي
42,9	15	ثانوي
42,9	15	جامعي
100,0	35	المجموع

التفسير :

نلاحظ من الجدول أن نسبة ذوي المستوى أقل من ثانوي هم 5 أشخاص بنسبة 14.3% أما ذوي المستوى الثانوي والجامعي فهم 15 شخص لكل مستوى أي بنسبة 42.9% على التوالي.

الشكل رقم (05): المستوى التعليمي

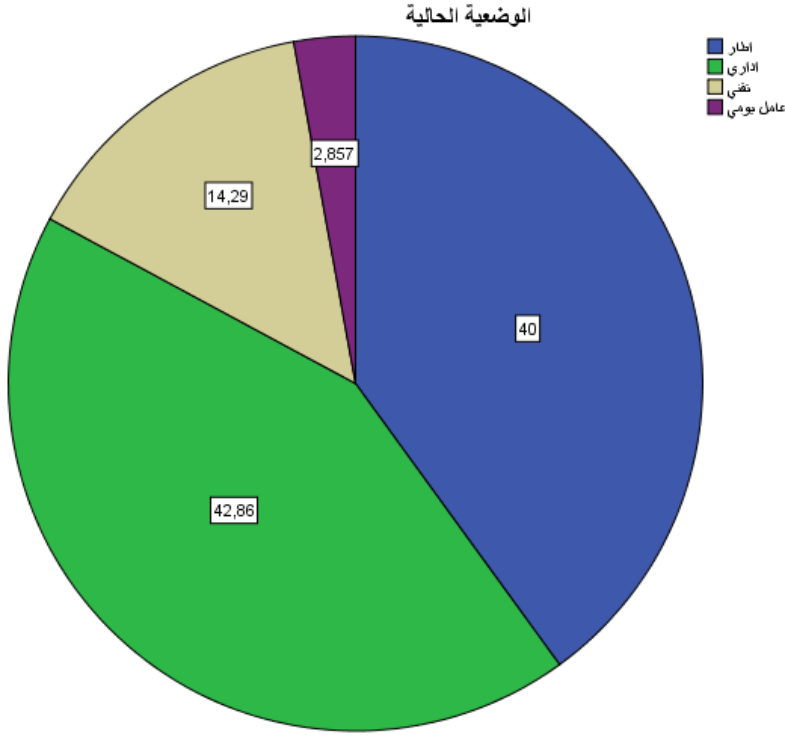


الجدول رقم (13): الوضعية الحالية

النسبة %	التكرار	الوضعية الحالية
40,0	14	إطار
42,9	15	إداري
14,3	5	تقني
2,9	1	عامل يومي
100,0	35	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للعمال هم من الإداريين والإطارات بنسبة 42.9% و40% على التوالي، أما التقنيين فهم 5 عمال بنسبة 14.3% وأخير العمال اليوميين بنسبة 2.9%، وهذا يدل أن المؤسسة تسير بمجموعة مهمة من الإطارات.

الشكل رقم (06): الوضعية الحالية

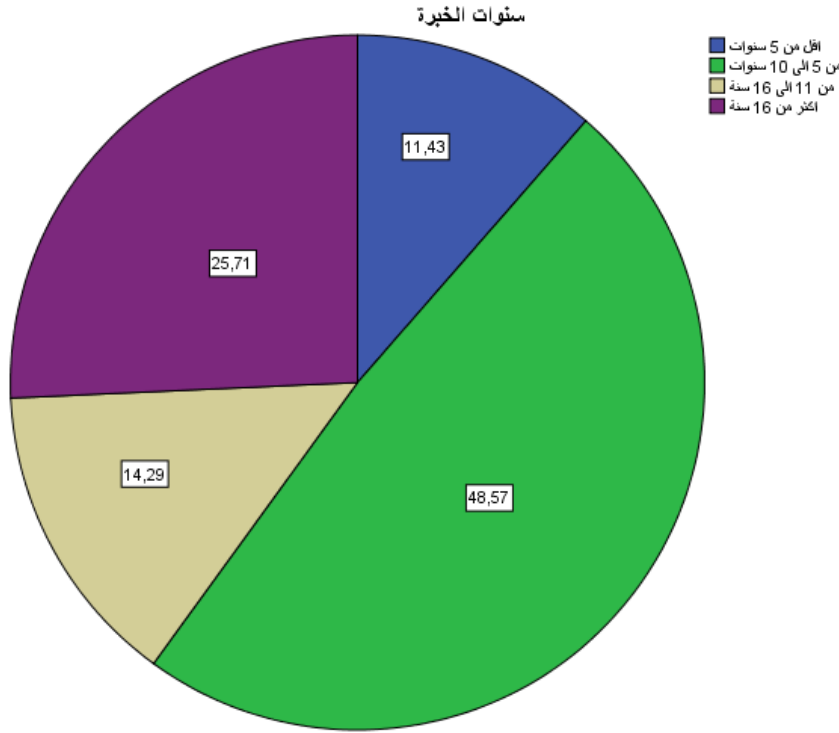


الجدول رقم (14): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	11,4
من 5 إلى 10 سنوات	17	48,6
من 11 إلى 16 سنة	5	14,3
أكثر من 16 سنة	9	25,7
المجموع	35	100,0

من خلال الجدول نلاحظ بأن 48.6% من الموظفين ذو كفاءة عالية من 05 إلى 10 سنوات و25.7% تتراوح مدة توظيفهم ما بين سنة إلى 11 إلى 16 سنة، و25.7% تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 16 سنة بينما 11.4% فقط لا تتجاوز مدة خدمتهم 05 سنوات.

الشكل رقم (07): سنوات الخبرة



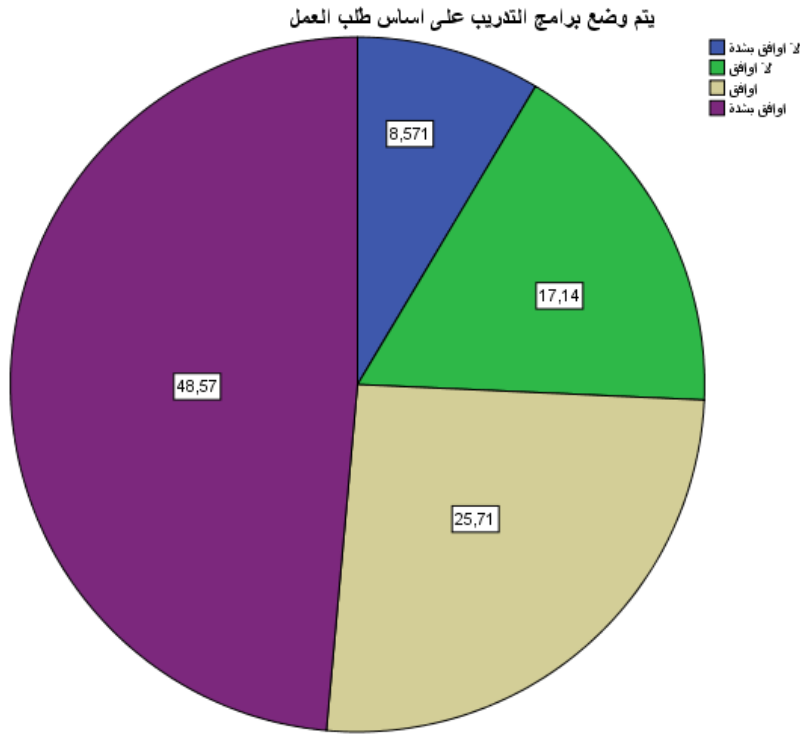
ثانيا: الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (15): يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب العمل

النسبة %	التكرار	العبارة
8,6	3	لا اوافق بشدة
17,1	6	لا اوافق
25,7	9	اوافق
48,6	17	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 48.6 % من الموظفين يوافقون بشدة أن برامج التدريب توضع على أساس طلب العمل، أما ما يمثلون نسبة 25.7% يرون أنها تتوافق بعض الشيء، و 17.1% منهم لا تتوافق وذلك لأنهم متحصلين على شهادات عليا لكنهم يشغلون مناصب أدنى من مستواهم وهذا راجع لقلّة مناصب العمل حسب التخصصات المطلوبة، ونسبة 8.6 لا توافق بشدة .

الشكل رقم (08): يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب العمل

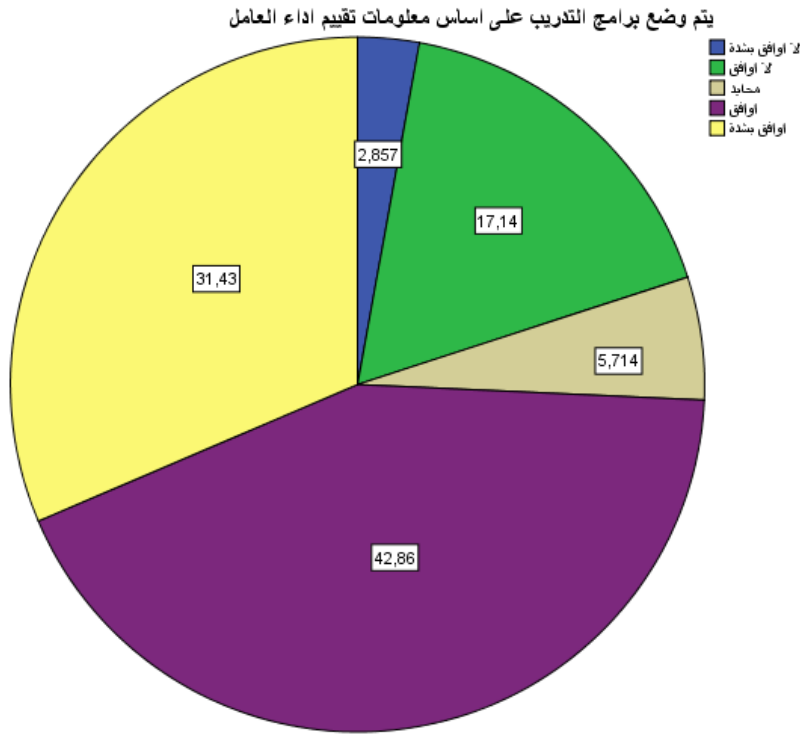


الجدول رقم (16): يتم وضع برامج التدريب على اساس معلومات تقييم اداء العامل

العبارة	التكرار	النسبة %
لا توافق بشدة	1	2,9
لا توافق	6	17,1
محايد	2	5,7
وافق	15	42,9
وافق بشدة	11	31,4
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 42.9 % من الموظفين يوافقون أنه يتم وضع برامج التدريب توضع على أساس معلومات تقييم أداء العمل، أما ما يمثلون نسبة 31.4% يرون أنها تتوافق بشدة، و 17.1% منهم لا تتوافق، ونسبة 2.9 لا توافق بشدة .

الشكل رقم (09): يتم وضع برامج التدريب على اساس معلومات تقييم اداء العامل

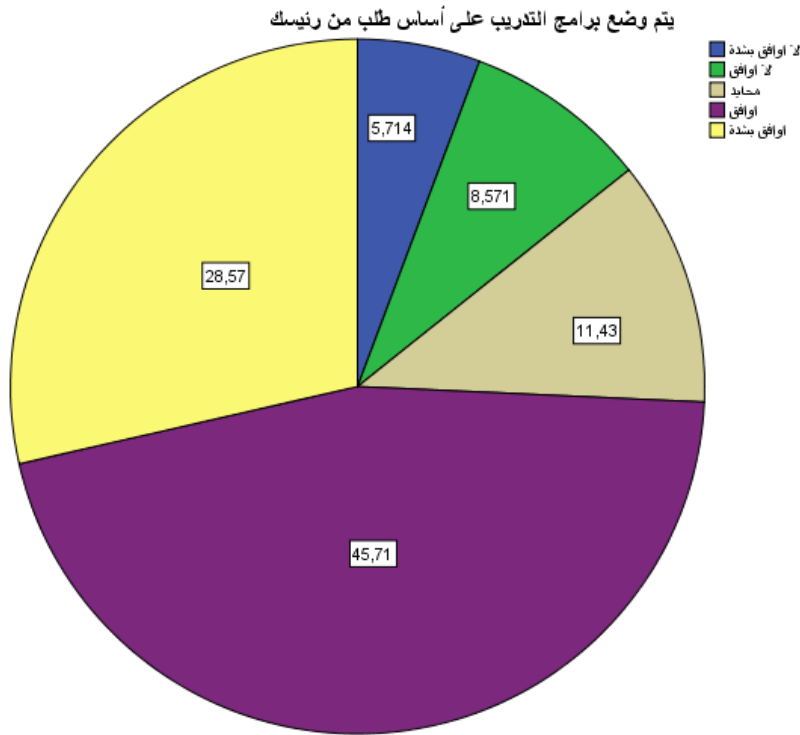


الجدول رقم (17): يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب من رئيسك

النسبة %	التكرار	العبارة
5,7	2	لا اوافق بشدة
8,6	3	لا اوافق
11,4	4	محايد
45,7	16	اوافق
28,6	10	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7 % من الموظفين يوافقون أنه يتم وضع برامج التدريب توضع على اساس طلب من رئيسهم، أما ما يمثلون نسبة 28.6 % يرون أنها تتوافق بشدة، و 8.6 % منهم لا تتوافق، ونسبة 5.7 % لا توافق بشدة .

الشكل رقم (10): يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك

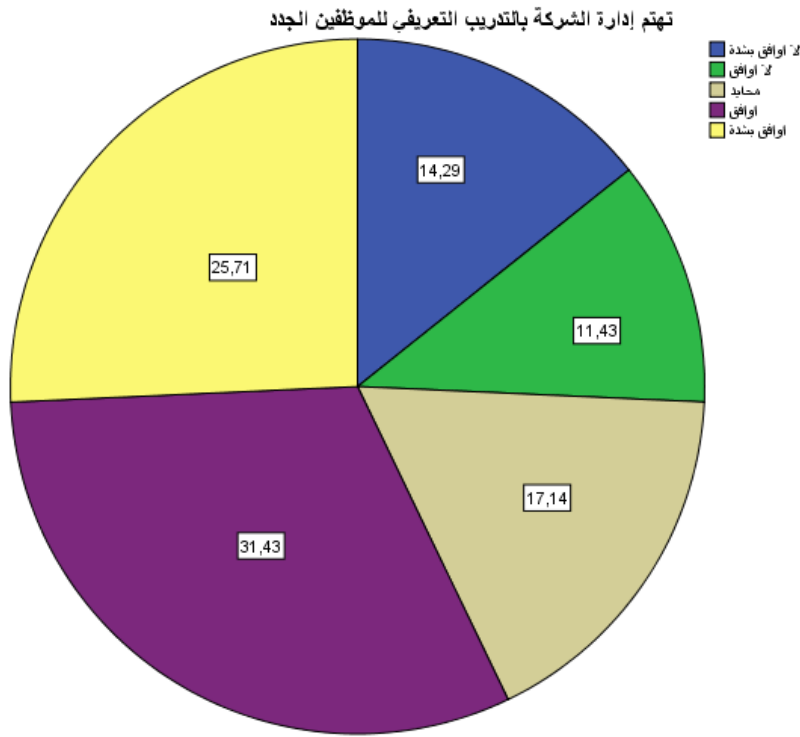


الجدول رقم (18): تهتم إدارة الشركة بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد

النسبة %	التكرار	العبرة
14,3	5	لا اوافق بشدة
11,4	4	لا اوافق
17,1	6	محايد
31,4	11	اوافق
25,7	9	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 31.4 % من الموظفين يوافقون أن إدارة الشركة تهتم بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد، أما ما يمثلون نسبة 25.7% يرون أنها تتوافق بشدة، و 11.3% منهم لا تتوافق، ونسبة 11.4% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 17.1%.

الشكل رقم (11): تهتم إدارة الشركة بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد

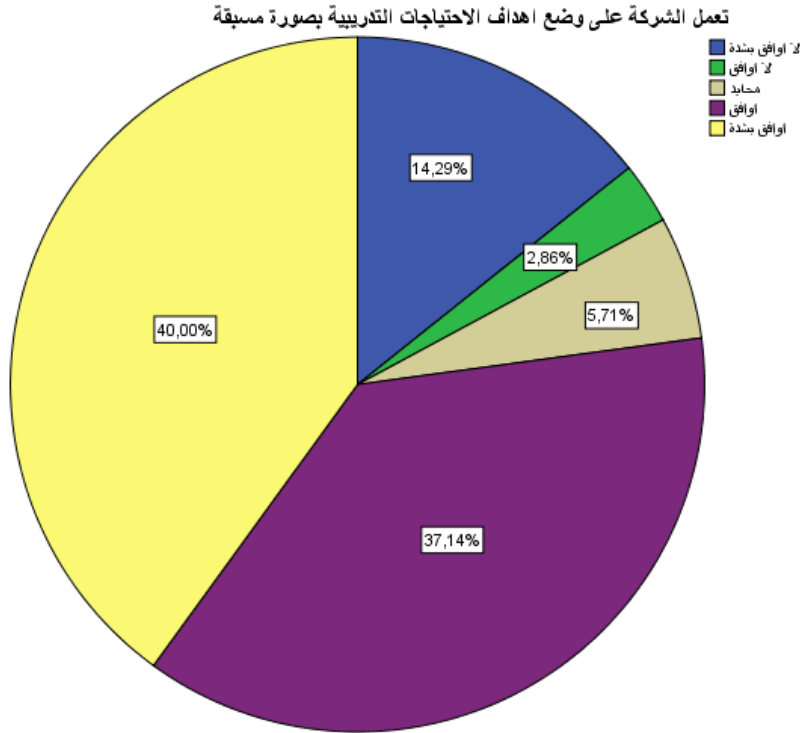


الجدول رقم (19): تعمل الشركة على وضع اهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة

النسبة %	التكرار	العبرة
14,3	5	لا اوافق بشدة
2,9	1	لا اوافق
5,7	2	محايد
37,1	13	اوافق
40,0	14	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 40.0 % من الموظفين يوافقون بشدة أن إدارة الشركة تعمل على وضع اهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة، أما ما يمثلون نسبة 37.1% يرون أنها تتوافق، و 2.9% منهم لا تتوافق، ونسبة 14.4% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 5.7%.

الشكل رقم (12): تعمل الشركة على وضع اهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة

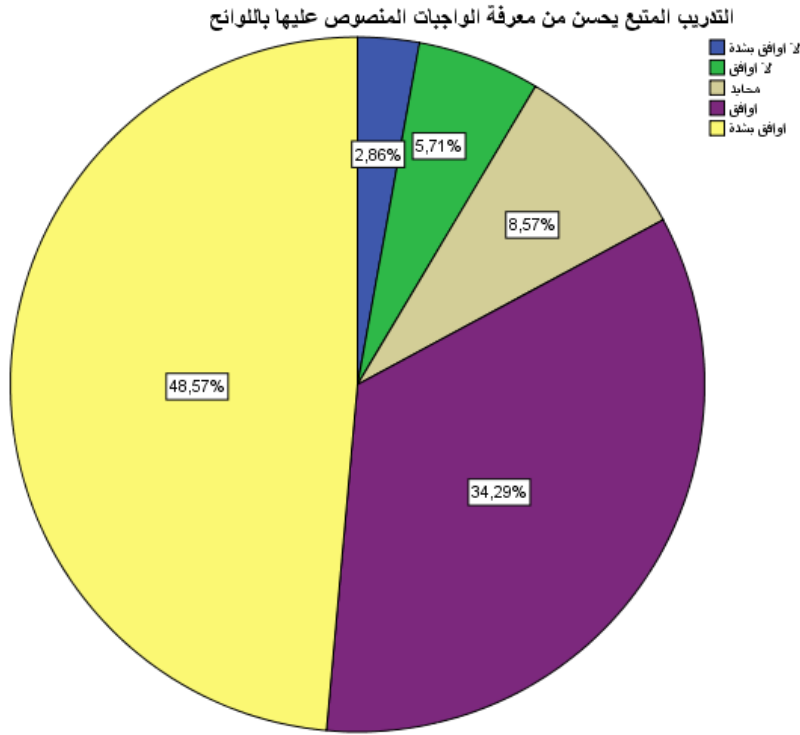


الجدول رقم (20): التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح

النسبة %	التكرار	العبارة
2,9	1	لا اوافق بشدة
5,7	2	لا اوافق
8,6	3	محايد
34,3	12	اوافق
48,6	17	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 48.6% من الموظفين يوافقون بشدة أن التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح، أما ما يمثلون نسبة 34.3% يرون أنها تتوافق، و 5.7% منهم لا تتوافق، ونسبة 2.9% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 8.6%.

الشكل رقم (13): التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح

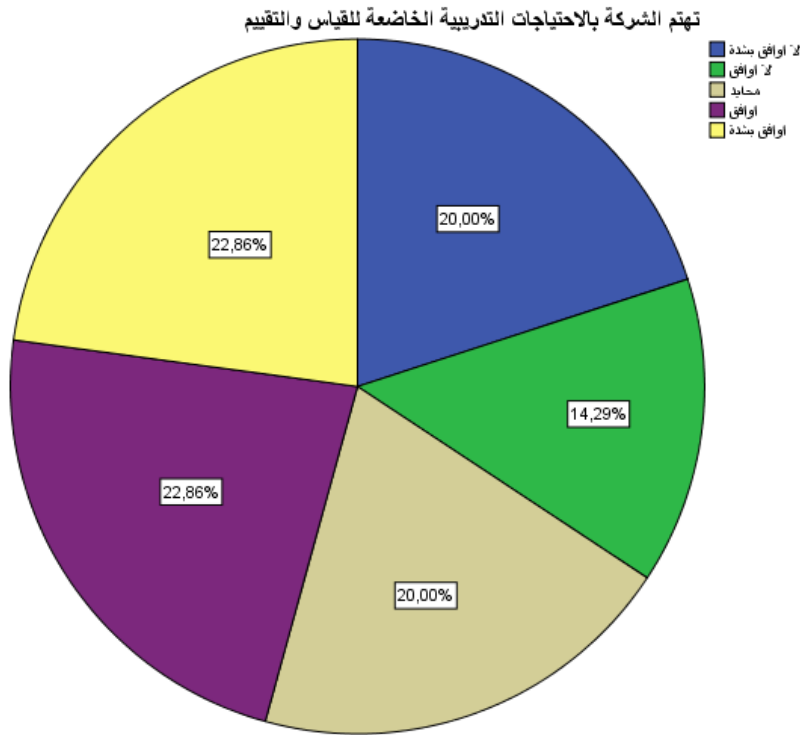


الجدول رقم (21): تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم

النسبة %	التكرار	العبرة
20,0	7	لا اوافق بشدة
14,3	5	لا اوافق
20,0	7	محايد
22,9	8	اوافق
22,9	8	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 22.9 % من الموظفين يوافقون بشدة ويوافقون نوعاً ما بنفس النسبة أن إدارة الشركة تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم، و 14.3% منهم لا تتوافق، ونسبة 20.0% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 20.0%.

الشكل رقم (14): تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم

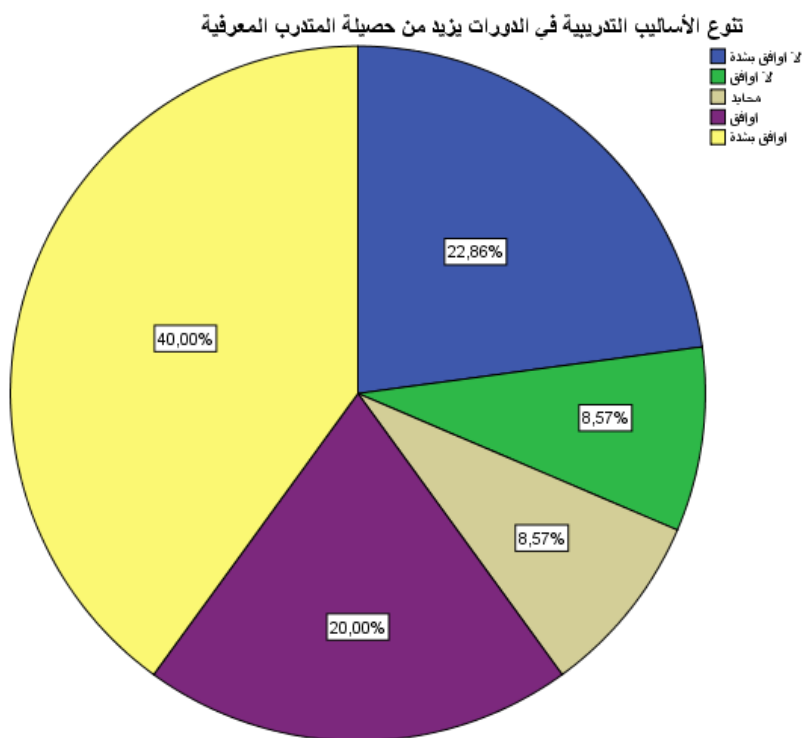


الجدول رقم (22): تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية

النسبة %	التكرار	العبرة
22,9	8	لا اوافق بشدة
8,6	3	لا اوافق
8,6	3	محايد
20,0	7	اوافق
40,0	14	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 40.0 % من الموظفين يوافقون بشدة أن تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية، أما ما يمثلون نسبة 20.0 % يرون أنها تتوافق، و 22.9 % منهم لا تتوافق بشدة، ونسبة 8.6 % لا توافق، ونفس النسبة للمحايد.

الشكل رقم (15):تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية

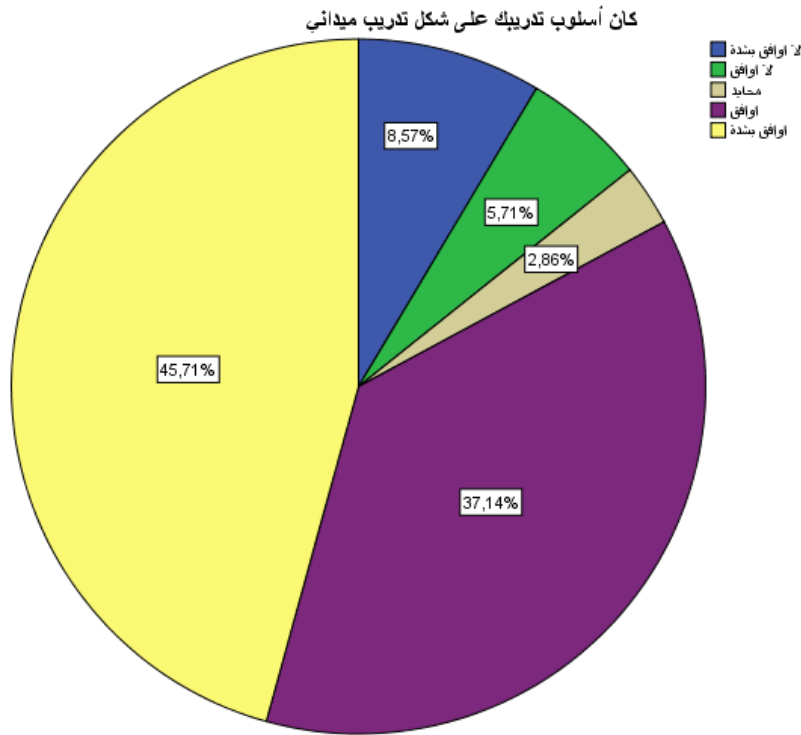


الجدول رقم (23): كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني

النسبة %	التكرار	العبرة
8,6	3	لا اوافق بشدة
5,7	2	لا اوافق
2,9	1	محايد
37,1	13	اوافق
45,7	16	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7 % من الموظفين يوافقون بشدة أن أسلوب تدريبهم كان ميدانياً، أما ما يمثلون نسبة 37.1% يرون أنها تتوافق نوعاً ما، و 5.7% منهم لا تتوافق، ونسبة 8.6% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 2.9%.

الشكل رقم (16): كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني

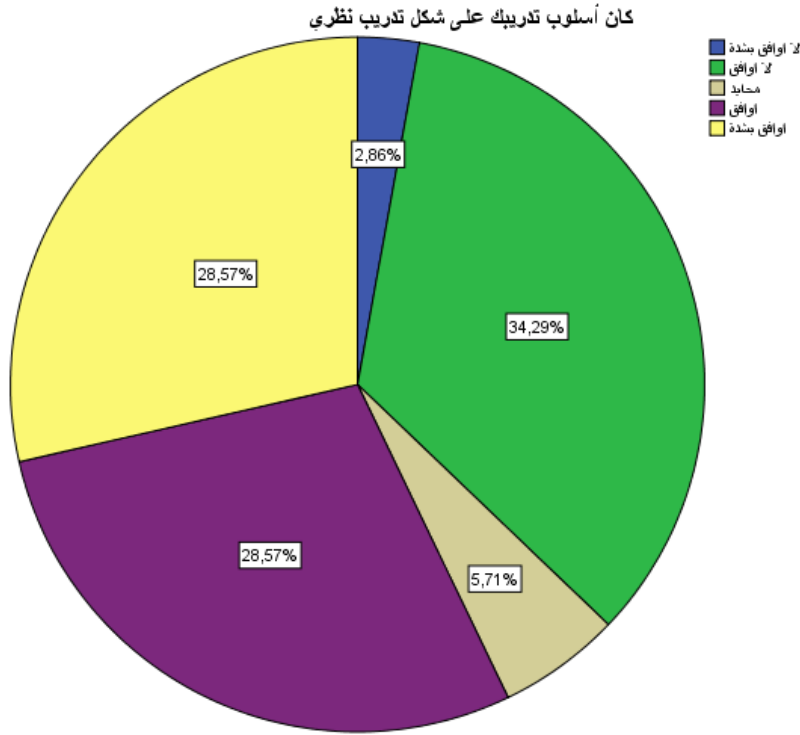


الجدول رقم (24): كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري

النسبة %	التكرار	العبرة
2,9	1	لا اوافق بشدة
34,3	12	لا اوافق
5,7	2	محايد
28,6	10	اوافق
28,6	10	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 28.6% من الموظفين يوافقون ويوافقون بشدة بنسبة متساوية أن أسلوب التدريب جاء على شكل نظري، أما ما يمثلون نسبة 34.3% يرون أنها تتوافق، و 2.9% منهم لا تتوافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 5.7%.

الشكل رقم (17): كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري

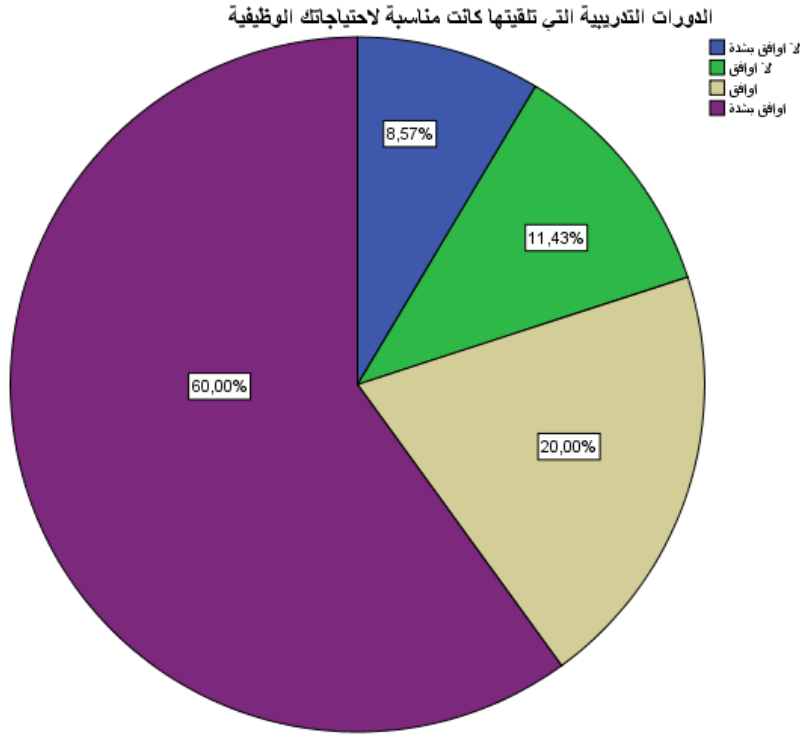


الجدول رقم (25): الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية

النسبة %	التكرار	العبرة
8,6	3	لا اوافق بشدة
11,4	4	لا اوافق
20,0	7	اوافق
60,0	21	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 60.0 % من الموظفين يوافقون بشدة أن الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية، أما ما يمثلون نسبة 20.0 % يرون أنها تتوافق، و 11.4 % منهم لا تتوافق، ونسبة 8.6 % لا توافق بشدة.

الشكل رقم (18): الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية

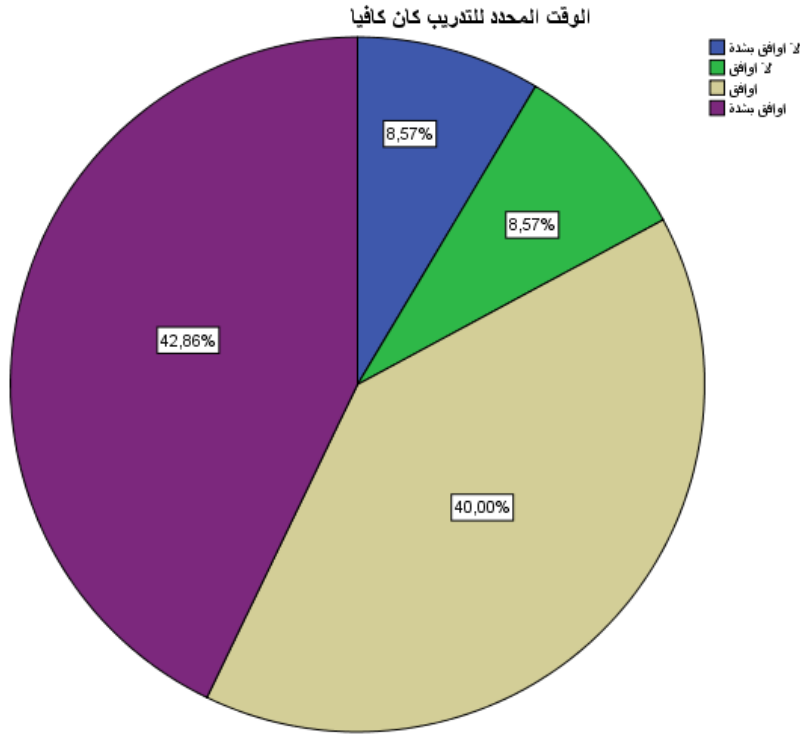


الجدول رقم (26): الوقت المحدد للتدريب كان كافياً

النسبة %	التكرار	العبرة
8,6	3	لا وافق بشدة
8,6	3	لا وافق
40,0	14	وافق
42,9	15	وافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 42.9 % من الموظفين يوافقون بشدة أن الوقت المحدد للتدريب كان كافياً، أما ما يمثلون نسبة 40.0 % يرون أنها تتوافق، و 8.6 % منهم لا تتوافق ولا توافق بشدة بنفس النسبة.

الشكل رقم (19): الوقت المحدد للتدريب كان كافيا

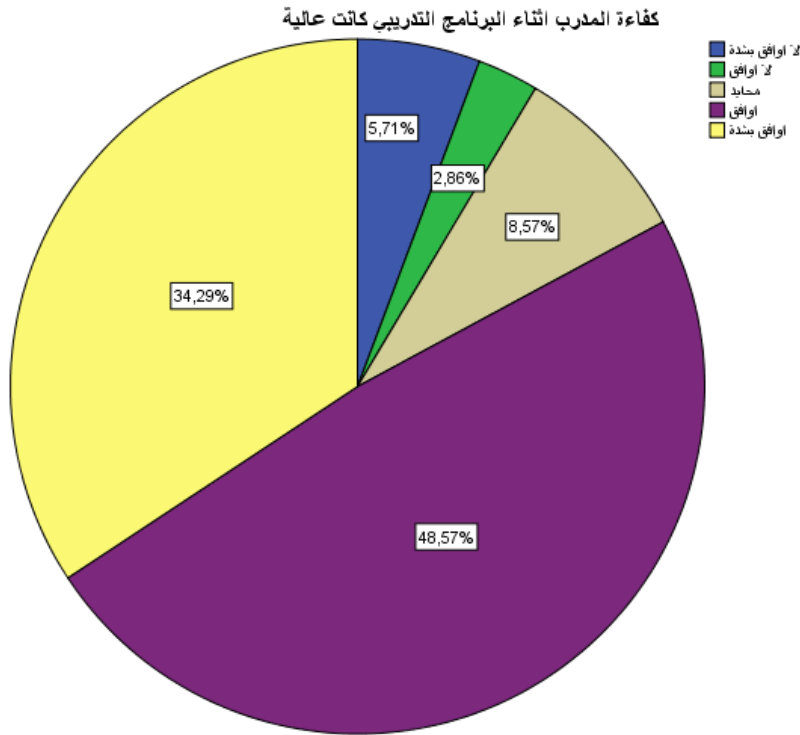


الجدول رقم (27): كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية

العبارة	التكرار	النسبة %
لا وافق بشدة	2	5,7
لا وافق	1	2,9
محايد	3	8,6
وافق	17	48,6
وافق بشدة	12	34,3
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 48.6 % من الموظفين يوافقون أن كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي كانت عالية، أما ما يمثلون نسبة 34.3% يرون أنها تتوافق بشدة، و2.9% منهم لا تتوافق، ونسبة 5.7% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 8.6%.

الشكل رقم (20): كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية

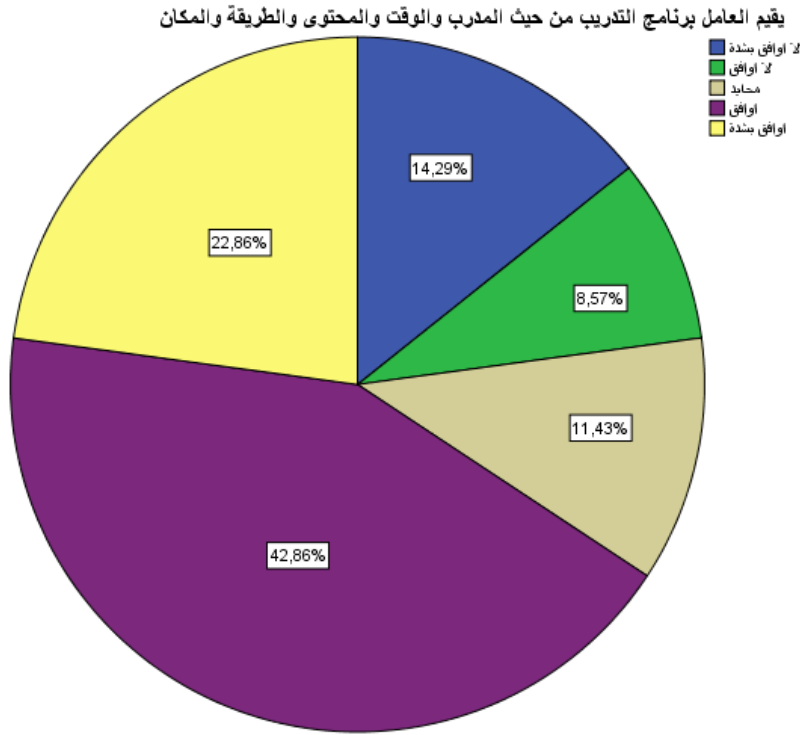


الجدول رقم (28): يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان

العبارة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	5	14,3
لا اوافق	3	8,6
محايد	4	11,4
اوافق	15	42,9
اوافق بشدة	8	22,9
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 42.9 % من الموظفين يوافقون أن العامل يقيم برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان، أما ما يمثلون نسبة 22.9% يرون أنها تتوافق بشدة، و11.4% منهم لا تتوافق، ونسبة 14.3% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 11.4%.

الشكل رقم (21): يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان

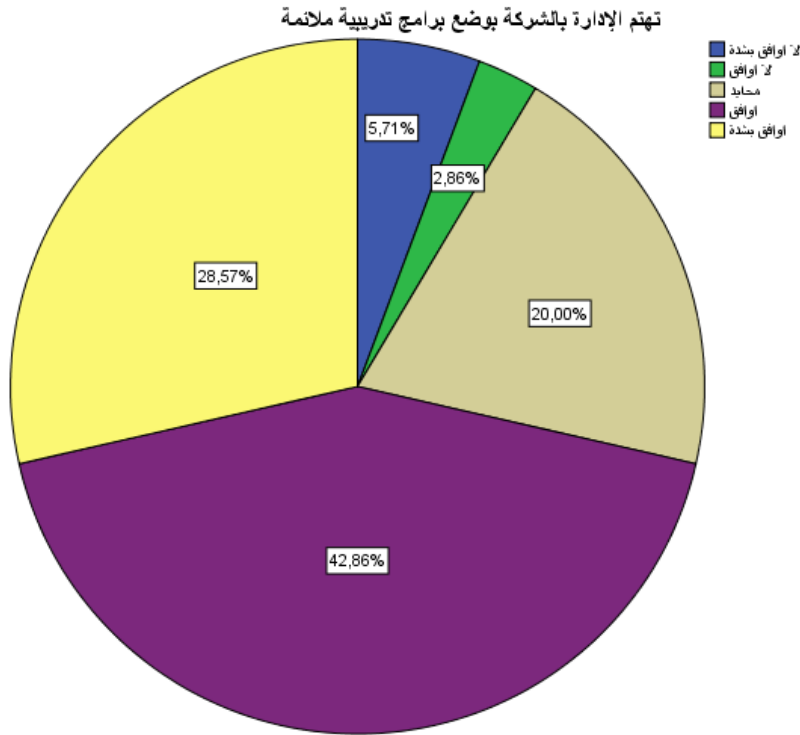


الجدول رقم (29): تهتم الإدارة بالشركة بوضع برامج تدريبية ملائمة

النسبة %	التكرار	العبرة
5,7	2	لا وافق بشدة
2,9	1	لا وافق
20,0	7	محايد
42,9	15	وافق
28,6	10	وافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 42.9 % من الموظفين يوافقون أن إدارة الشركة تهتم بوضع برامج تدريبية ملائمة، أما ما يمثلون نسبة 28.6% يرون أنها تتوافق بشدة، و 2.9% منهم لا تتوافق، ونسبة 5.7% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 20.0%.

الشكل رقم (22): تهتم الإدارة بالشركة بوضع برامج تدريبية ملائمة

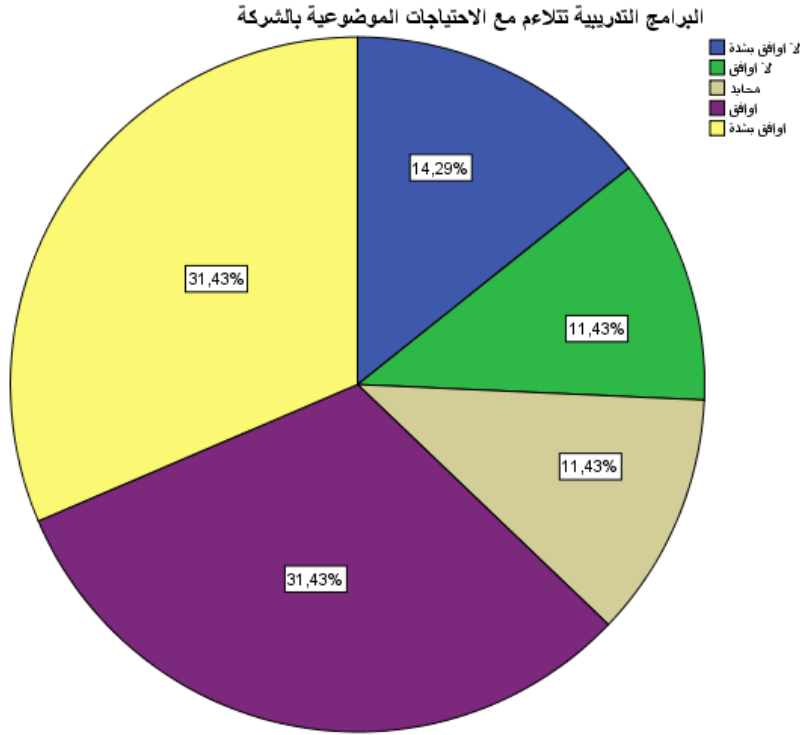


الجدول رقم (30): البرامج التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية بالشركة

النسبة %	التكرار	العبرة
14,3	5	لا اوافق بشدة
11,4	4	لا اوافق
11,4	4	محايد
31,4	11	اوافق
31,4	11	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 31.4 % من الموظفين يوافقون أن البرامج التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية للشركة، و 11.3% منهم لا تتوافق، ونسبة 14.3% لا توافق بشدة، أما المحايدين فكانت نسبتهم 11.4%.

الشكل رقم (23): البرامج التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية بالشركة

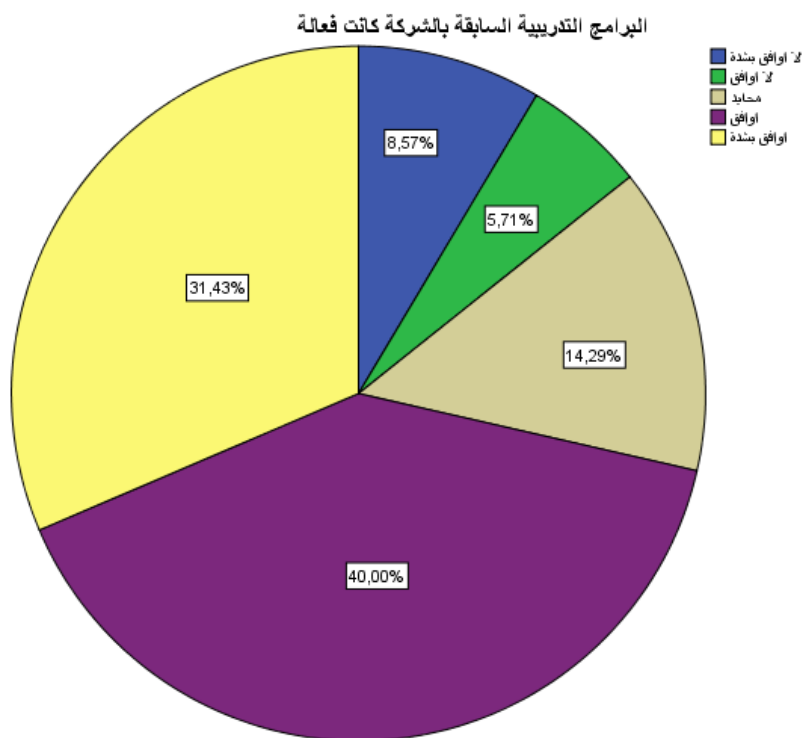


الجدول رقم (31): البرامج التدريبية السابقة بالشركة كانت فعالة

النسبة %	التكرار	العبرة
8,6	3	لا اوافق بشدة
5,7	2	لا اوافق
14,3	5	محايد
40,0	14	اوافق
31,4	11	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 40.0 % من الموظفين يوافقون أن البرامج التدريبية السابقة كانت فعالة، أما ما يمثلون نسبة 31.4 % يرون أنها تتوافق بشدة، و 5.7 % منهم لا تتوافق، ونسبة 8.6 % لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 14.3 %.

الشكل رقم (24): البرامج التدريبية السابقة بالشركة كانت فعالة

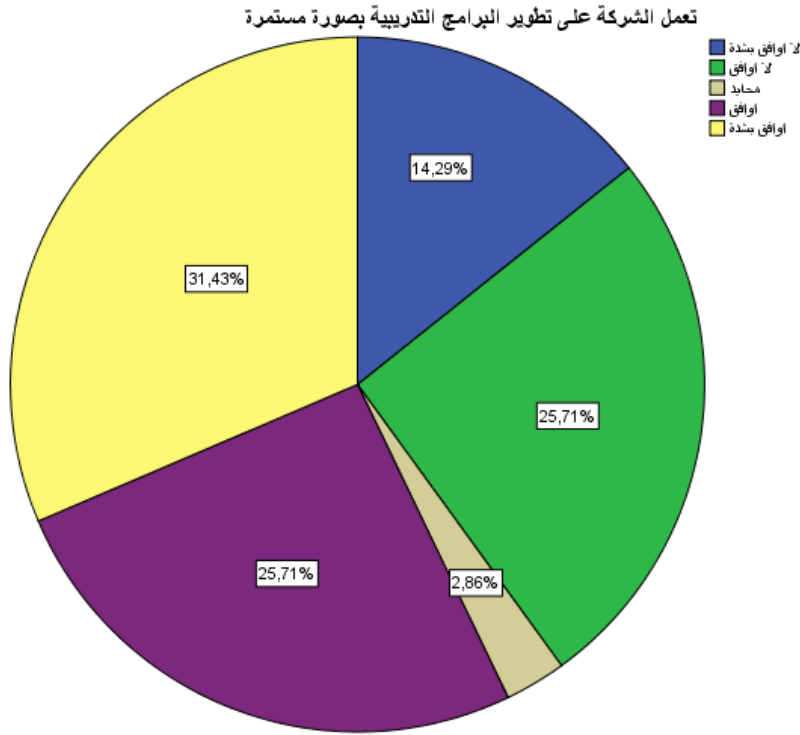


الجدول رقم (32): تعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة

النسبة %	التكرار	العبرة
14,3	5	لا توافق بشدة
25,7	9	لا توافق
2,9	1	محايد
25,7	9	وافق
31,4	11	وافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 31.4 % من الموظفين يوافقون بشدة أن إدارة الشركة تعمل على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة، أما ما يمثلون نسبة 25.7% يرون أنها تتوافق بشدة، و 25.7% منهم لا توافق، ونسبة 14.3% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 2.9%.

الشكل رقم (25): تعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة

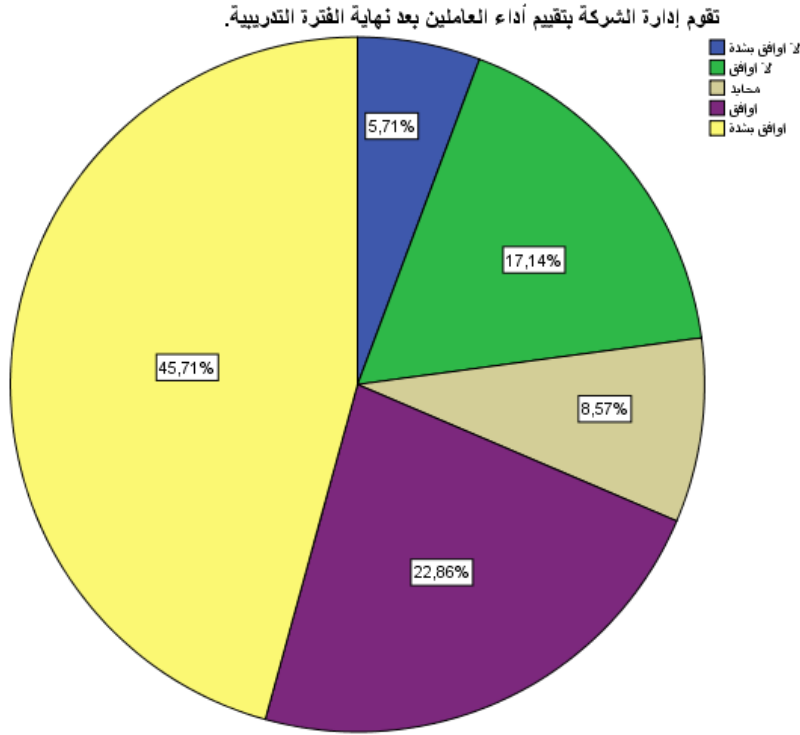


الجدول رقم (33): تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية.

النسبة %	التكرار	العبارة
5,7	2	لا اوافق بشدة
17,1	6	لا اوافق
8,6	3	محايد
22,9	8	اوافق
45,7	16	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7% من الموظفين يوافقون بشدة أن إدارة الشركة تقوم بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية، أما ما يمثلون نسبة 22.9% يرون أنها تتوافق، و 17.1% منهم لا تتوافق، ونسبة 5.7% لا توافق بشدة، أما المحايدين فكانت نسبتهم 17.1%.

الشكل رقم (26):تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية.

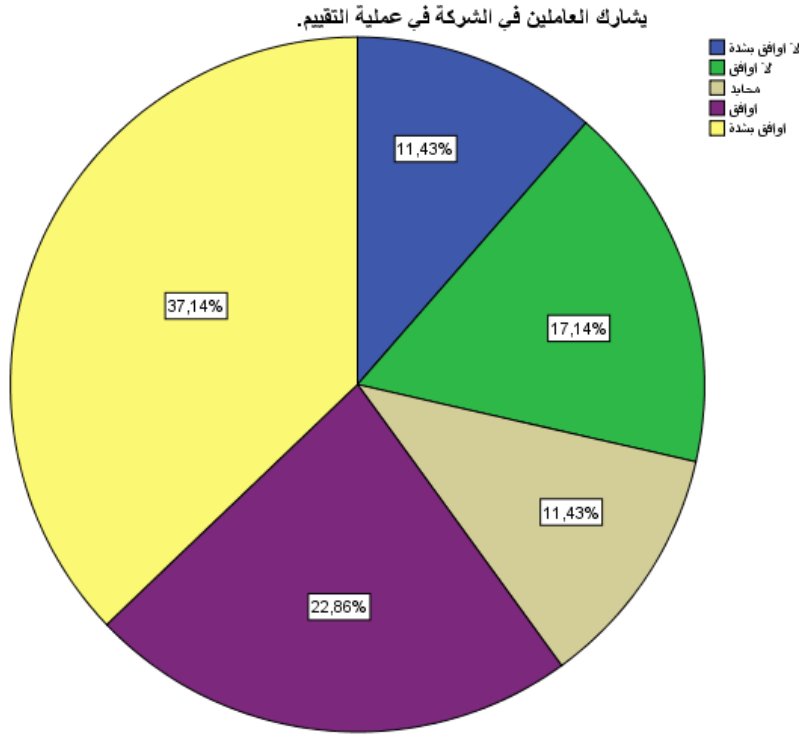


الجدول رقم (34): يشارك العاملين في الشركة في عملية التقييم.

العبارة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	4	11,4
لا اوافق	6	17,1
محايد	4	11,4
اوافق	8	22,9
اوافق بشدة	13	37,1
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 37.1 % من الموظفين يوافقون بشدة أن يشارك العاملين في عملية تقييم الأداء، أما ما يمثلون نسبة 22.9% يرون أنها تتوافق، و 17.1% منهم لا تتوافق، ونسبة 11.4% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 17.1%.

الشكل رقم (27): يشارك العاملون في الشركة في عملية التقييم.

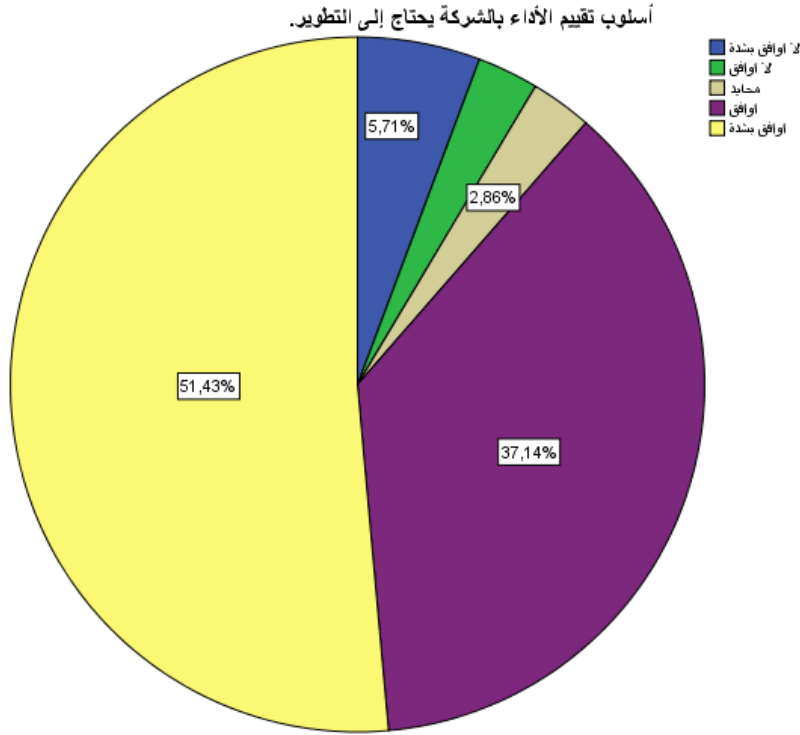


الجدول رقم (35): أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج إلى التطوير.

العبارة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	2	5,7
لا اوافق	1	2,9
محايد	1	2,9
اوافق	13	37,1
اوافق بشدة	18	51,4
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 51.4% من الموظفين يوافقون بشدة أن أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج إلى تطوير، أما ما يمثلون نسبة 37.1% يرون أنها تتوافق نوعاً ما، و5.7% منهم لا تتوافق بشدة، ونسبة 2.9% لا توافق محايداً .

الشكل رقم (28): أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج إلى التطوير.

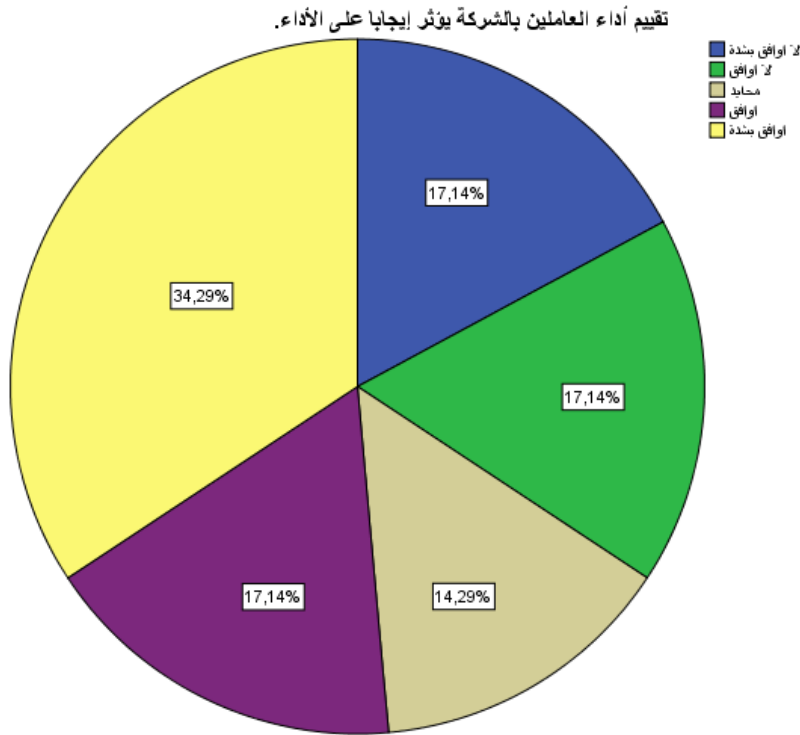


الجدول رقم (36): تقييم أداء العاملين بالشركة يؤثر إيجاباً على الأداء.

العبارة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	6	17,1
لا اوافق	6	17,1
محايد	5	14,3
اوافق	6	17,1
اوافق بشدة	12	34,3
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 34.3% من الموظفين يوافقون بشدة أن تقييم أداءهم يؤثر إيجاباً على تحسين أداءهم، أما ما يمثلون نسبة 17.1% يرون أنها تتوافق نوعاً ما، وكذا نفس النسبة لاتوافق، أما المحايدون فكانت نسبتهم 14.3%.

الشكل رقم (29):تقييم أداء العاملين بالشركة يؤثر إيجابا على الأداء.

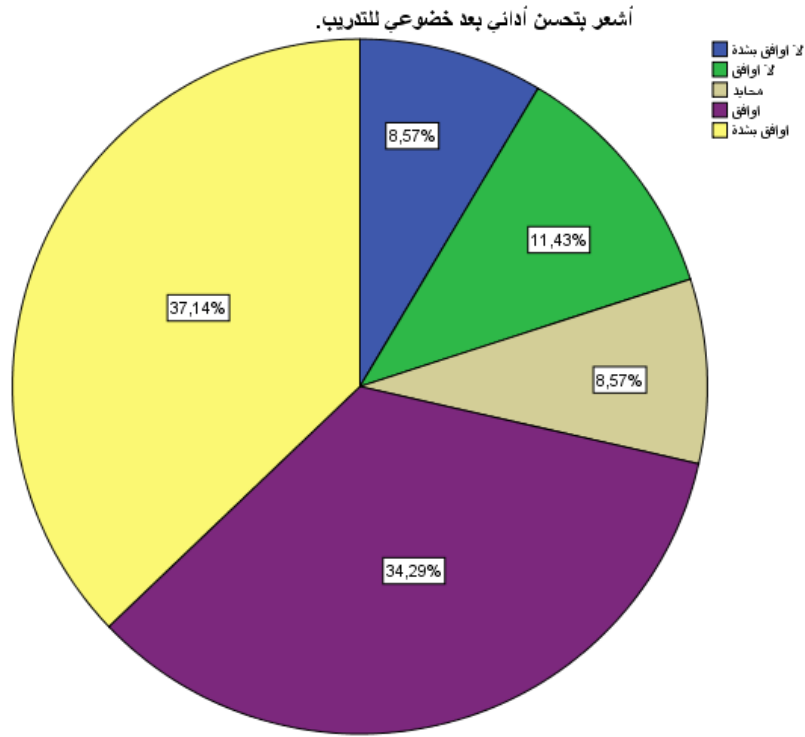


الجدول رقم (37): أشعر بتحسّن أدائي بعد خضوعي للتدريب.

العبارة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	3	8,6
لا اوافق	4	11,4
محايد	3	8,6
اوافق	12	34,3
اوافق بشدة	13	37,1
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 34.3 % من الموظفين يوافقون أنهم يشعرون بتحسّن أداءهم بعد خضوعهم للتدريب، أما ما يمثلون نسبة 37.1% يرون أنها تتوافق بشدة، و11.4% منهم لا تتوافق، ونسبة 8.6% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 8.6%.

الشكل رقم (30): أشعر بتحسّن أدائي بعد خضوعي للتدريب.

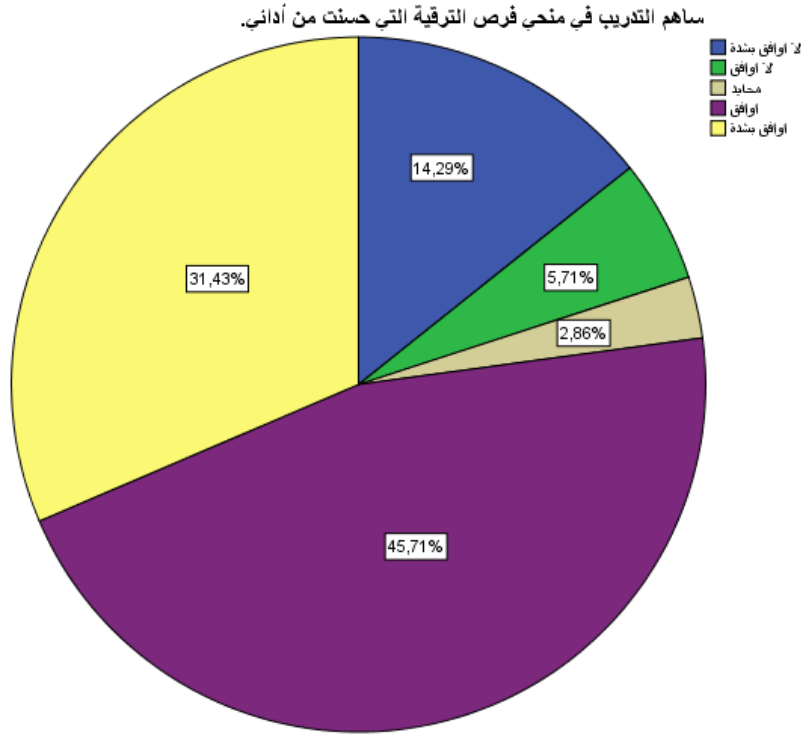


الجدول رقم (38): ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي.

العبارة	التكرار	النسبة %
لا أوافق بشدة	5	14,3
لا أوافق	2	5,7
محايد	1	2,9
أوافق	16	45,7
أوافق بشدة	11	31,4
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7% من الموظفين يوافقون نوعاً ما أن التدريب يساهم في منحهم فرص الترقية التي حسنت من أداءهم، أما ما يمثلون نسبة 31.4% يرون أنها تتوافق بشدة، و 5.7% منهم لا تتوافق، ونسبة 14.4% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 2.9%.

الشكل رقم (31):ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي.

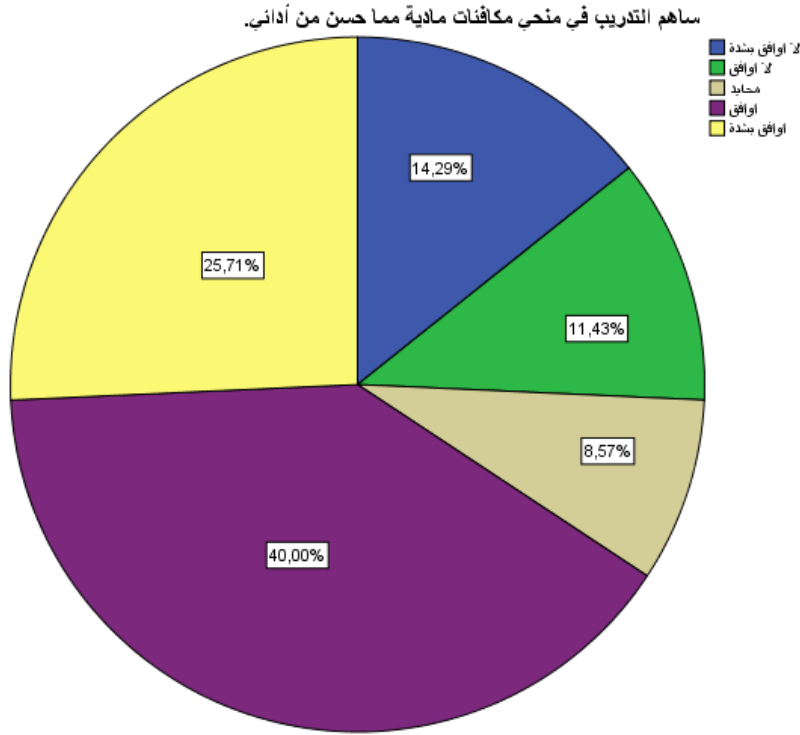


الجدول رقم (39): ساهم التدريب في منحي مكافئات مادية مما حسن من أدائي.

العبرة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	5	14,3
لا اوافق	4	11,4
محايد	3	8,6
اوافق	14	40,0
اوافق بشدة	9	25,7
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 40.0 % من الموظفين يوافقون أن التدريب ساهم في منحهم مكافئات مادية مما حسن من أداءهم، أما ما يمثلون نسبة 25.7% يرون أنها تتوافق بشدة، و 11.4% منهم لا يوافقون، ونسبة 14.3% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 8.6%.

الشكل رقم (32): ساهم التدريب في منحي مكافئات مادية مما حسن من أدائي.

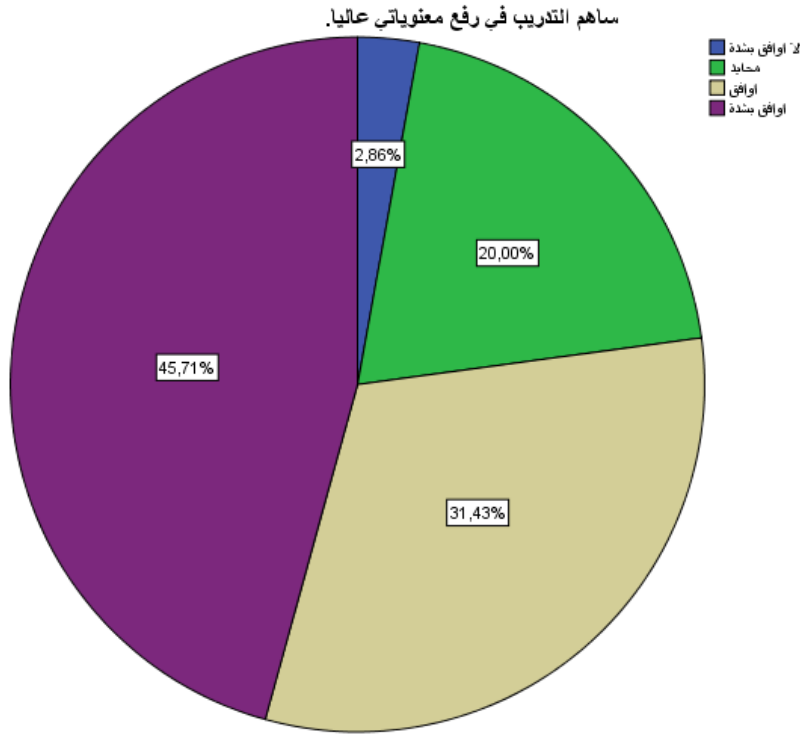


الجدول رقم (40): ساهم التدريب في رفع معنوياتي عالياً.

النسبة %	التكرار	العبرة
2,9	1	لا أوافق بشدة
20,0	7	لا أوافق
31,4	11	أوافق
45,7	16	أوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7% من الموظفين يوافقون بشدة أن التدريب يساهم في رفع معنوياتي عالياً، أما ما يمثلون نسبة 31.4% يرون أنها تتوافق، و20.0% منهم لا تتوافق، ونسبة 2.9% لا توافق بشدة .

الشكل رقم (33): ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا.

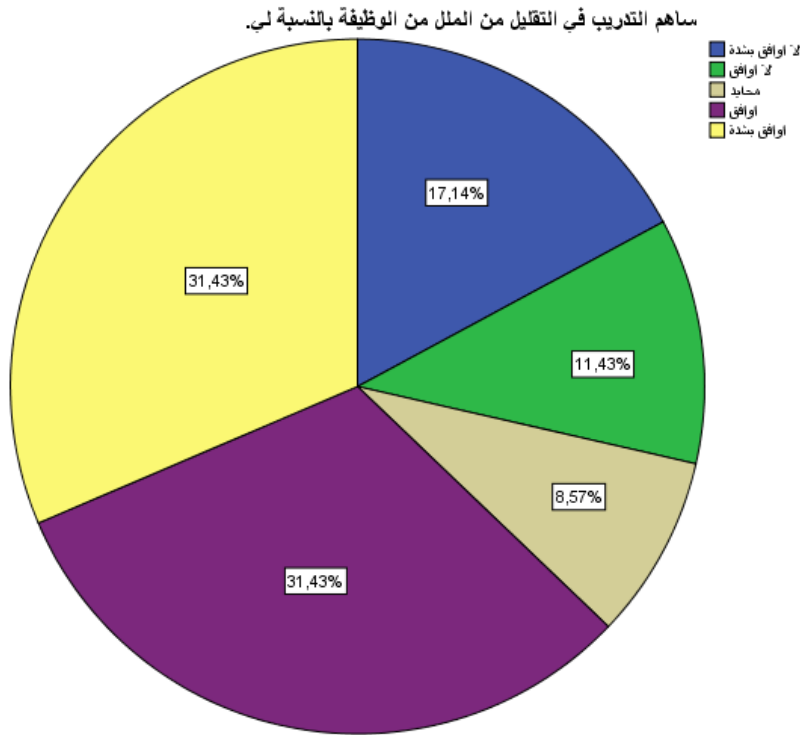


الجدول رقم (41): ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.

النسبة %	التكرار	العبارة
17,1	6	لا اوافق بشدة
11,4	4	لا اوافق
8,6	3	محايد
31,4	11	اوافق
31,4	11	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 31.4 % من الموظفين يوافقون أن التدريب يساهم في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لهم، ونسبة 17.1 % لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 8.6 %.

الشكل رقم (34): ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.

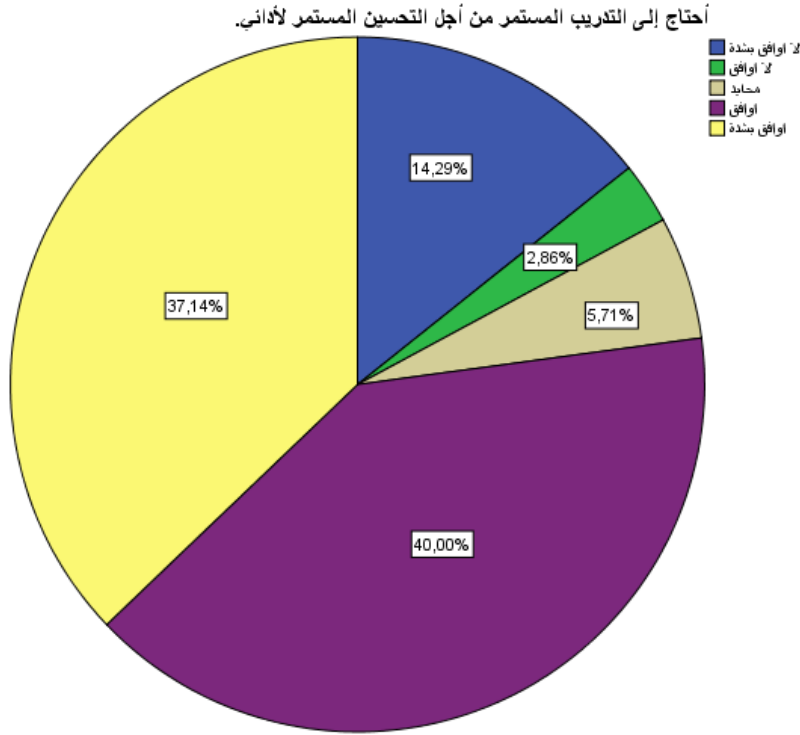


الجدول رقم (42): أحتاج إلى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائي.

العبارة	التكرار	النسبة %
لا اوافق بشدة	5	14,3
لا اوافق	1	2,9
محايد	2	5,7
اوافق	14	40,0
اوافق بشدة	13	37,1
المجموع	35	100,0

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 40.0 % من الموظفين يوافقون أنهم يحتاجون إلى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائهم، أما ما يمثلون نسبة 37.1% يرون أنها تتوافق بشدة، و 2.9% منهم لا تتوافق، ونسبة 14.3% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 5.7%.

الشكل رقم (35): أحتاج إلى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائي.

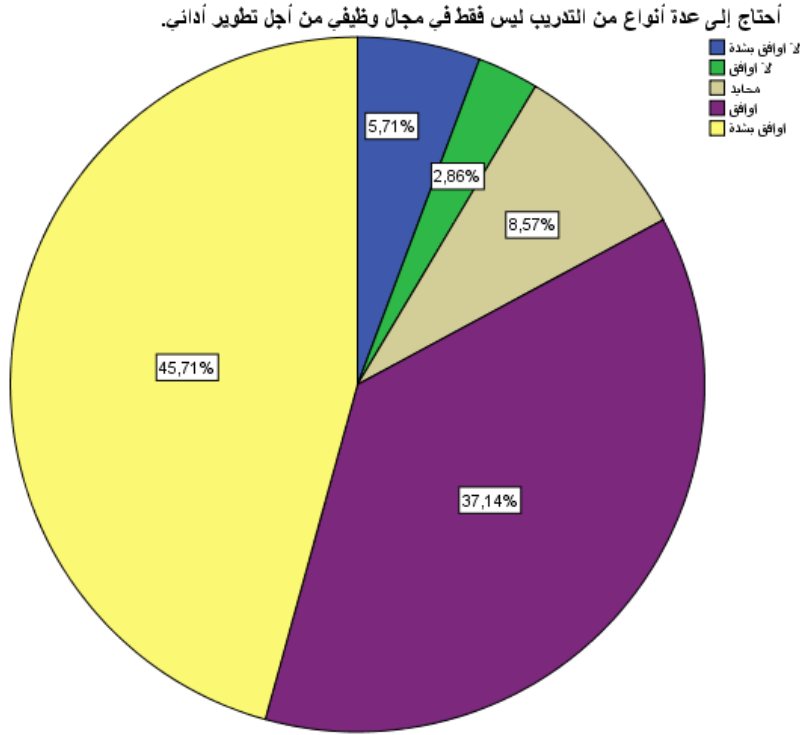


الجدول رقم (43): أحتاج إلى عدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفي من أجل تطوير أدائي.

النسبة %	التكرار	العبارة
5,7	2	لا اوافق بشدة
2,9	1	لا اوافق
8,6	3	محايد
37,1	13	اوافق
45,7	16	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7% من الموظفين يوافقون بشدة أنهم يحتاجون إلى عدة أنواع من التدريب ليس فقط في المجال الوظيفي من أجل تطوير ذواتهم، أما ما يمثلون نسبة 37.1% يرون أنها تتوافق نوعاً ما، و 2.9% منهم لا تتوافق، ونسبة 5.7% لا توافق بشدة، أما المحايدين فكانت نسبتهم 8.6%.

الشكل رقم (36):أحتاج إلى عدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفي من أجل تطوير أدائي



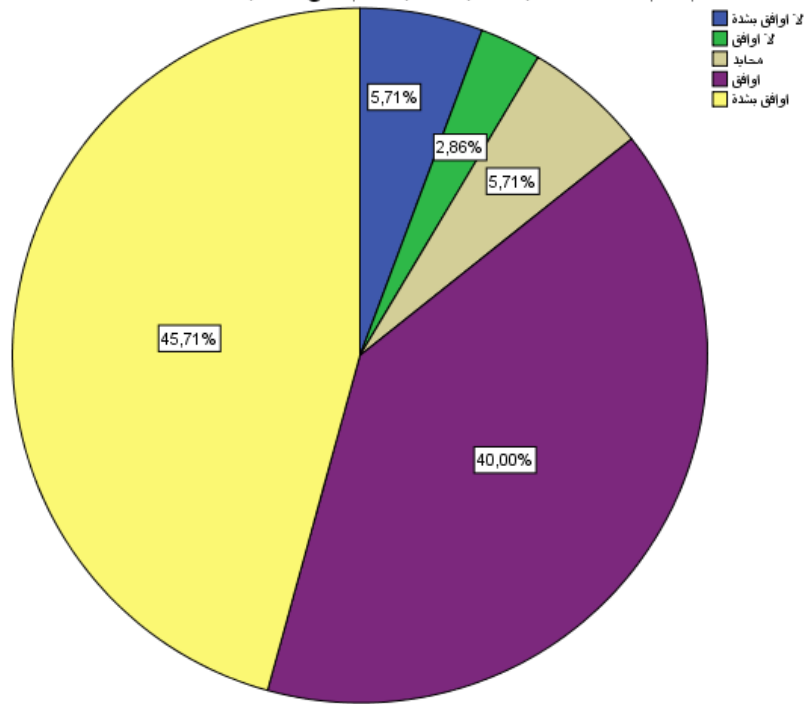
الجدول رقم (44): يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب.

النسبة %	التكرار	العبرة
5,7	2	لا اوافق بشدة
2,9	1	لا اوافق
5,7	2	محايد
40,0	14	اوافق
45,7	16	اوافق بشدة
100,0	35	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.7 % من الموظفين يوافقون بشدة أن تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أل تقييم نتائج التدريب، أما ما يمثلون نسبة 40.0% يرون أنها تتوافق نوعا ما، و 2.9% منهم لا تتوافق، ونسبة 5.7% لا توافق بشدة، أما المحايدون فكانت نسبتهم 5.7%.

الشكل رقم (37): تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب

يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب.



خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR بخميس مليانة 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 اختيارنا لعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على افراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة بالإضافة الى المقابلة والوثائق التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية.

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة للعملية التدريبية ودراسة تأثير البرامج التدريبية على مستوى أداء العاملين وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج آراء أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية، ونوع البرامج التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة وتقييم هذه البرامج بالإضافة الى التعرف على أهداف المؤسسة التي تسعى إليها من خلال تدريب العمال.

في الخاتمة العامة سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج.

خاتمة عامة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة من جانبيها النظري والتطبيقي أن للتدريب أثر على أداء العاملين، ويعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيز معنوياتهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص.

وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتمام كبير بتدريب أفرادها قد يمكنها استيعاب أفرادها للبرامج الخاصة بذلك وذلك من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية، بغية معرفة مدى مستوى أداء الفرد بعد مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط له في ظل الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك، لأنه بعد كل الجهود الخاصة التي قامت بها المؤسسة من تدريب أفرادها وتأهيلهم على تسيير التكنولوجيا الحديثة، تقوم في نهاية المرحلة بتقييم أدائهم على أساس نوعية الخدمة المقدمة.

ومنه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة بهذه الدراسة.

النتائج:

1- إن المؤسسة محل الدراسة ليست لها تقاليد في تنظيم دورات تدريبية إلا نادرا، وإذا نظمت تكون مخصصة لفئة معينة دون سواها من التصنيفات الوظيفية، وبوسائل وأساليب بسيطة لا ترقى إلى مستوى تطلعات العمال.

2- ومن جهة أخرى لمسنا رغبة من طرف العاملين في المشاركة في الدورات التدريبية بغية تحسين أداء وظائفهم لما لها من أكثر من ضرورة على رفع كفاءتهم العلمية والمهنية والسلوكية.

3- لا يقتصر التدريب على قياس نتائجه بعد انتهائه، بل لابد من فرض رقابة قبلية وامتزامة وبعديّة بفترة معينة ومن عدة جوانب، هي ردود الأفعال (تغذية عكسية) عند المتكويين والتعلم الذي حصلوه والسلوك، ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

4- دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

5- أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها المؤسسة الوطنية للنقل البري من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

6- تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى.

اختبار الفرضيات:

1- بعد عرض وتحليل النتائج ومناقشتها صدق وصحة الفرضية الأولى لأن التدريب فعلا هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه يهدف دائما الى تجديد المعارف وتطوير المهارات، وتعديل الاتجاهات السلوكية للعاملين.

2- صدق وصحة الفرضية الثانية من منطلق أن البرامج التدريبية تحدد على أساس الاحتياجات التدريبية، ويظهر جليا في أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

3- للتدريب دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين وهذا من خلال رغبة العاملين في تحسين مستواهم عن طريق تلقي دورات تدريبية، تدعيما بالنسبة المئوية المقدرة بـ 91.3% من أفراد عينة الدراسة السؤال رقم 10 في استمارة الاستبيان، وهذا ما يثبت صدق وصحة الفرضية الأخيرة.

التوصيات:

- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة المركزية من زاوية سياستها نحو تفعيل التدريب في المؤسسات الفرعية التابعة لها و تقديم اقتراحات التالية :
- أن يتم إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد العاملين المستفيدين من الدورات التدريبية ببرامج تدريبية قوية و مدروسة بإشراك خبراء متخصصين وفي معاهد متخصصة و بمدة كافية بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع ،
- العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف المؤسسة الوطنية للنقل البري التي تسعى إلى تحقيقها.
- دراسة الأسباب التي تساعد على نجاح مجهديات التدريب وتلك التي تعوق أو تحد من فعاليته
- ضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحققت أهداف التدريب، دون تحويلها إلى بند آخر.
- رسم اتفاقية شراكة مع الجامعة أو معاهد متخصصة حسب الاحتياجات ومن أجل عقد محاضرات وندوات لأنها غير مكلفة ونافعة وجعلها إجبارية للجميع
- منح العمال فرص هامة للترقية وفق مؤهلاتهم ومستواهم العلمي و الوظيفي.

آفاق الدراسة:

ختاما ووفق ما تم التطرق له تصورنا مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبقى مفتوحة أمام الباحثين والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث في المستقبل حيث نقترح ما يلي:

- 1- مساهمة التدريب في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- مساهمة التدريب في تحقيق الولاء الوظيفي للعمال.
- 3- أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
2. عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

ب- الرسائل والمذكرات:

3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري 2، قسنطينة، الجزائر، 2012.
4. بودهان أمينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر، 2016 .
5. بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر، 2015.
6. رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر، 2016-2017.
7. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - ماجيستر، غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2013-2014 .

ج- الملتقيات العلمية:

1. مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر، 09 - 10 مارس 2004.

د- المجلات:

1. مجلة بيئتنا، الهيئة العامة للبيئة، العدد 73.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيلالي بونعاما خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان في إطار تحضير لمذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال

"أثر تدريب العاملين على الأداء في المؤسسة الاقتصادية "

دراسة حالة مؤسسة النقل البري بخميس مليانة

نقدم لكم هذا الاستبيان حول موضوع "التدريب وأثره على الأداء في المؤسسة الاقتصادية "

و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجابتم لن

تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، كما أنها تساهم في تطور البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف :

د. بوكرون يوسف

إعداد الطالبين:

- مكلاي رشيد

- ناهي ياسين.

2019/2018

الأسئلة الشخصية

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2. الفئة: من 20 وأقل من 30 سنة من 30 أقل من 40 سنة

من 40 وأقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي

4. الوضعية الحالية: إطار إداري تقني عامل يومي

5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

المحور الأول: الاحتياجات التدريبية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل	1
					يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل	2
					يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك	3
					تهتم ادارة الشركة بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد	4
					تعمل الشركة على وضع أهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة	5
					التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح	6
					تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم	7
					تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	8

المحور الثاني: البرامج التدريبية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني	1
					كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب نظري	2
					الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية	3
					الوقت المحدد للتدريب كان كافيا	4
					كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي كانت عالية	5
					يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب والوقت والمحتوى والطريقة والمكان.	6
					تهتم الادارة بالشركة بوضع برامج تدريبية ملائمة	7
					البرامج التدريبية تتلاءم مع الاحتياجات الموضوعية بالشركة	8
					البرامج التدريبية السابقة بالشركة كانت فعالة	9
					تعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة	10

المحور الثالث: تقييم أداء العاملين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تقوم ادارة الشركة بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية	1
					يشارك العاملين في الشركة في عملية التقييم	2
					أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج الى التطوير	3
					تقييم أداء العاملين بالشركة يؤثر إيجابا على الأداء	4
					أشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب	5
					ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي	6
					ساهم التدريب في منحي مكافئات مادية مما حسن من أدائي	7
					ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا	8
					ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي	9
					أحتاج الى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائي	10
					أحتاج الى عدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفي من أجل تطوير أدائي	11
					يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب	12