



جامعة وهران 1

معهد العلوم و التقنيات التطبيقية

فرع: علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل ماستر 2 المهنية

التخصص: إدارة المنظمات و الموارد البشرية

العنوان:

أثر برامج التدريب على تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت _سوجاروييت_

تحت اشراف :

د.زوبير محمد

من اعداد الطالب :

رماش عماد الدين

مزيلى عماد	أستاذ بمعهد العلوم و التقنيات التطبيقية جامعة وهران واحد 1	رئيسا
د. زوبير محمد	أستاذ محاضر بمعهد العلوم و التقنيات التطبيقية جامعة وهران 1	مشرفا
أحمد صافي	أستاذ بمعهد العلوم و التقنيات التطبيقية جامعة وهران واحد 1	مناقشا

الموسم الجامعي : 2024/2023

الاهداء:

الحمد لله

الى من تعهداني بالتربية في الصغر و كانا لي نبراسا يضيئ فكري في الكبر شملوني
بالعطف و أمدوني بالعون و حفّزوني للتقدم حفظهما الله بحفظه

الى أجدادي واخواتي و عمّاتي و أخوالي و خالاتي و كل من يحمل لقب رماش من قريب أو
بعيد

إلى كل من علّمني حرفا و أخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم و المعرفة

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي و نتاج هذا البحث المتواضع و إلى جميع أصدقائي

كما لا ننسوا إخواننا المستضعفين في غزة و سائر بلاد المسلمين بالدعاء بالنصر و التمكين

و صل اللهم وبارك على سيّدنا و حبيبنا محمد

الشكر

أتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة و الاحترام و التقدير لهو

نقدم أزكى تحياتنا و أجملها شاكرين كل ما فعتة و نصحتله من خلال اشرافك على هذا

البحث فلك منا كل الشكر و الامتنان : الدكتور الفاضل : زوبير محمد

و اتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة سوجاروييت تيارت و بالأخص المدير و مسيرة

قسم الموارد البشرية

و لا ننسى أن أشكر كل أساتذتي الأفاضل بالمعهد

المخلص : (باللغة العربية):

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة تأثير برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين في شركة سوجاروبييت تيارت. تتناول المذكرة أهمية التكوين كأداة استراتيجية لتعزيز مهارات وكفاءات الموظفين، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها.

تبدأ الدراسة بمقدمة حول مفهوم التكوين وأهميته في بيئة العمل الحديثة، حيث يعتبر التكوين المستمر ضرورة لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية. كما تستعرض المذكرة الإطار النظري للتكوين، متضمناً تعريفاته، أنواعه، وأهدافه، مع التركيز على كيفية تطبيق هذه البرامج في السياق العملي داخل شركة سوجاروبييت تيارت.

تم استخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات من مصادر أولية وثانوية مثل الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والمدراء في الشركة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لاستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن برامج التكوين تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، حيث أنها تسهم في رفع مستوى المعرفة والمهارات العملية، وتحسين جودة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي. كما تبين أن التكوين يساهم في تعزيز الروح المعنوية وتحفيز الموظفين على الابتكار والتطوير المستمر.

وفي الختام، تقدم المذكرة مجموعة من التوصيات للشركة لتحسين فعالية برامج التكوين، من بينها ضرورة تخصيص موارد كافية للتكوين، واتباع أساليب حديثة في التدريب مثل التعلم الإلكتروني، وتقييم دورات التكوين بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

Résumé :

Ce mémoire vise à étudier l'impact des programmes de formation sur l'amélioration des performances des employés de l'entreprise SOGERWHIT Tiaret. Il aborde l'importance de la formation en tant qu'outil stratégique pour renforcer les compétences et les capacités des employés, contribuant ainsi directement à l'amélioration de la performance de l'entreprise et à l'augmentation de sa productivité.

L'étude commence par une introduction au concept de formation et à son importance dans l'environnement de travail moderne, où la formation continue est essentielle pour suivre les évolutions technologiques et managériales. Le mémoire présente également le cadre théorique de la formation, incluant ses définitions, ses types et ses objectifs, en se concentrant sur l'application pratique de ces programmes dans le contexte de l'entreprise SOGERWHIT Tiaret.

La méthodologie de recherche descriptive et analytique a été utilisée dans cette étude, avec la collecte de données provenant de sources primaires et secondaires telles que des questionnaires et des entretiens avec les employés et les managers de l'entreprise. Les données ont été analysées à l'aide d'outils statistiques appropriés pour en tirer des conclusions.

L'étude a révélé que les programmes de formation jouent un rôle central dans l'amélioration des performances des employés, car ils contribuent à augmenter le niveau de connaissances et les compétences pratiques, à améliorer la qualité du travail et à accroître la satisfaction professionnelle. Il a également été démontré que la formation aide à renforcer le moral et à motiver les employés à l'innovation et au développement continu.

En conclusion, le mémoire propose une série de recommandations à l'entreprise pour améliorer l'efficacité de ses programmes de formation, notamment la nécessité de consacrer des ressources suffisantes à la formation, d'adopter des méthodes modernes de formation telles que l'apprentissage en ligne, et d'évaluer régulièrement les cours de formation pour garantir l'atteinte des objectifs souhaités.

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر و عرفان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
01	مقدمة
10	الفصل الاول: الجانب النظري مدخل عام الى برامج التدريب و تحسين الاداء I
11	تمهيد
11	المبحث الاول: ادبيات التدريب و تحسين الاداء
11	المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول التدريب
29	المطلب الثاني :عموميات حول تحسين الاداء
41	المطلب الثالث :العلاقة بين برامج التدريب و تحسين الاداء
46	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
46	المطلب الاول :عرض الدراسات العربية
51	المطلب الثاني :الدراسات المحلية (الجزائرية)
53	المطلب الثالث :العلاقة بين الدراسات المحلية و الدراسات الأجنبية
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثاني :الجانب التطبيقي مؤسسة سوجاروييت تيارت انودجا
57	المبحث الاول :مدخل عام لمؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية سوجاروييت
57	المطلب الاول: تقديم مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية سوجاروييت

58	المطلب الثاني :مهام مؤسسة سوجاروييت و اقسامها
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
68	المطلب الاول: أدوات البحث
69	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج المقابلة
72	المطلب الثالث: تحليل و تفسير البيانات و عرض نتائج الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
94	قائمة المصادر و المراجع
100	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول:

1 (فهرس الأشكال:

14	شكل عناصر التدريب
26	شكل أساسيات التدريب
45	نموذج توضيحي لأثر التدريب على الأداء
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوجاروبييت تيارت
73	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس
75	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
78	دائرة نسبية لمدى استفادة الموظفين من التكوين
81	منحنى يبين هدف الموظفين من برامج التكوين
83	دائرة نسبية تبين وقت تقييم أداء الموظف
84	منحنى بياني يمثل مدى رضا العمال عن الأداء بعد التكوين
86	دائرة نسبية لمدى اعتماد المؤسسة الوسائل المساعدة في تحسين الأداء
88	دائرة نسبية تدرس الأثر السلبي لغياب التكوين على الأداء

(2) فهرس الجداول :

22	جدول أنواع التدريب
72	التكرارات النسبية للعينه حسب الجنس
73	التكرارات النسبية للعينه حسب السن
74	التكرارات النسبية للعينه حسب الحالة الاجتماعية
75	التكرارات النسبية للعينه حسب المستوى التعليمي
76	التكرارات النسبية للعينه حسب الأقدمية في العمل
77	جدول يبين مدى استفادة الموظفين من التكوين
78	جدول يبين على أي أساس يختار الموظفون برامج التدريب
79	التكرارات النسبية للعينه حسب طبيعة التكوين الذي شاركت فيه
79	عرض نتائج العينة لسؤال : كم مرة استفدت من التكوين
80	دراسة مصادر طلب التكوين من الموظفين
81	دراسة الأهداف من مشاركة الموظفين في برامج التكوين
82	التكرارات النسبية للعينه حسب نوع التكوين
82	التكرارات النسبية للعينه حسب فترة تقييم الموظفين
83	دراسة مدى رضا الموظفين عن الأداء بعد التكوين
84	دراسة مصدر تحسين الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين في المؤسسة
85	دراسة مدى استخدام المؤسسة للوسائل المساعدة على تحسين الأداء
87	دراسة الأثر السلبي لغياب التكوين على الأداء في المؤسسة

مقدمة :

اتفق علماء العصر على أن التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية. وإن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثتها من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من هذا المنطلق تكمن الأهمية المحورية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة ، ورفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء وظائفها ،على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، ومن بين أهداف البرامج التدريبية تحقيق الاستمرارية في العمل وتطوير النظرة الإبداعية والإبتكارية وبالتالي يتم رفع مستوى الأداء من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة لطبيعة العمل ، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات ، والتغيير في ظروف العمل والوسائل التقنية الحديثة وتوظيفها عن طريق التدريب المستمر، وهذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه، حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس التعلم والتنمية للعنصر البشري واستمرار المؤسسة ونمائها والوقوف على أبرز مهام المؤسسة ألا وهو تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم لما لذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المؤسسة ولما للتدريب اثر على أداء العاملين من خلال التوظيف والارتقاء بمستوى العاملين.

فصلين ومن أجل معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين جاءت دراستنا مبنية على الفصل الأول: يضم الإطار النظري للدراسة : اشتمل على ذكر المدخل العام للتدريب و تحسين الأداء و العلاقة بينهما بالإضافة إلى الإشكالية ، الفرضيات ،تحديد المفاهيم ، أسباب اختيار الموضوع ، وأهدافه ثم عرض الدراسات السابقة و مناقشتها.

ثم الفصل الثاني : و فيه الجانب التطبيقي للدراسة و يضم معلومات عن المؤسسة التي تم فيها التبرص و

التي أقيمت فيها الدراسة و تشمل أيضا الدراسة التطبيقية للموضوع في المؤسسة

أولا- الإشكالية :

من الطبيعي أن العالم يشهد تغيرات متسارعة على كل الأصعدة الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، مما انعكس على منظمات الأعمال فأصبح لزاما على المؤسسة أن تغير نظراتها للمحيط الإقتصادي بكل متغيراته المتعددة والمعقدة في نفس الوقت، ولذلك برزت الحاجة إلى ظهور أساليب إدارية تمكن المؤسسة من الحصول على صورة كلية وشمولية لتفاعل أجزائها بعضها البعض وفهم سلوكها الإداري لإعطاء صورة شاملة عن صحة أداء المؤسسة كما يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسات المختلفة، حيث تعول إدارة الموارد البشرية على كفاءة العناصر البشرية في إدارتها، بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار و التعيين والإستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية ذلك بهدف تطويرمهارات العاملين ، إذ يعد العنصر البشري المحرك و الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ،ومصدر لنشاطاتها المختلفة ،وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفيه و قدرات وقابلية تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة،كما يعتبر التدريب احد الوسائل التي تستخدمها من اجل تحقيق التطور والإزدهار والنمو للمؤسسة وتنمية القدرات العلمية و المهنية للعاملين ومواجهة التغيرات الجديدة على الصعيد الداخلي والخارجي¹..

ثم إن التدريب يمثل اللبنة الأساسية من لبنات استمرارية المؤسسة والأفراد واستثمار المورد البشري عالي القيمة في تحسين الأداء وتغيير الإتجاهات والأنماط السلوكية لأداء العمال بالشكل المطلوب والحفاظ على المهارات الأساسية للموظف وتحديث قدرات العمل طوال حياة العمل حيث يحتل أولوية عظمى في معظم منظمات الأعمال،كما أن تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع الثقة و تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال

¹ موسوعة الأمريكية :ادارة الموارد البشرية ,رابط الموقع h // . ar . wikipedia . org .

المشاركة في وضع الأهداف و تنفيذها، حيث يحاول تنظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الإنجازات.

ونتيجة لأهمية التدريب أثناء العمل والدور البارز الذي يلعبه في إنجاح العملية التدريبية، فإن الحاجة الى اعتماد أساليب حديثة أصبحت من الضرورة الملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة، لكي تتسجم مع متطلبات المؤسسة و تحسين أداء العاملين، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.¹

كما أن التدريب بمفهومه الجديد لم يعد مجرد صرف على بند من بنود الموازنة للمؤسسة، بل استثمار في رأس المال البشري، حيث يشمل التدريب على أداء العاملين أهم النقاط التالية : زيادة الإنتاج ، رفع الروح المعنوية للعاملين، توفير القوة الإحتياطية في المؤسسة، تقليل حوادث العمل، الإقتصاد في النفقات، وذو أهمية عالية لخدمة العملاء وتحسين الأداء، وفهم العلاقات القائمة بين مختلف أنواع التدريب.

وهذا يعني إن التدريب بمفهومه العصري هو عمليات وأنشطة متعاقبة ومتراصة ومتناسقة قد تبدأ قبل مباشرة الأفراد للعمل وقد تكون أثناءه ويمكن أن تتم داخل المنظمات وخارجها.²

وكذلك تبدأ عملية التصميم لبرامجه التي يسترشد بها المدربون والمنفذون والمشاركون من المتدربين أثناء عملية التنفيذ والتطبيق وختم التدريب بعملية التقييم للوقوف على الإيجابيات والآثار المتحققة أو المشخصة للسلبات والإشكاليات المرافقة لها، وحل المشكلات وتسهيل الصعوبات التي يواجهها الأفراد وتقوم بتشخيص وتحديد ومعرفة مواطن القوة والضعف في أنشطتها وعناصرها ومواردها البشرية حيث يمثل رأس المال البشري القلب النابض والرئيسي للقدرات والإمكانات المادية بها، حيث إن الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة

¹ محمود عبد الفتاح: نظرية التدريب، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة) ص43

² عامر خضري محيد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن العشرين، (ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2014م، 1425هـ) ص11

الناجحة يتمثل في المبادئ الأساسية التي تؤدي زيادة الإنتاجية، ويتم ذلك وفق مبدأ تقسيم العمل ورفع روح الجماعة إلى كما انه من بين المسببات في زيادة المردود في التغيير لأحسن للأفراد العاملين من بينها التدرج المهاري داخل المؤسسة إضافة إلى نمط التسيير بهدف استغلال أقصى للمورد البشري وضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال بهدف تمكينهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل كما يعد التدريب محددًا أساسيًا لما يحققه للمؤسسة يؤدي الإستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة ، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإرادات وكذا يحسن علاقات العاملين مع بيئتهم، وهذا ما يتطلب مبدأ تقسيم العمل والتأكيد.

على التدريب المستمر للأفراد مما يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والإبتكار في العمل وإعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي والإهتمام بالجانب 2الإجتماعي للعاملين بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود¹.

كما انه يجب عدم إغفال الإدارة بالتشاور مع العاملين ومساعدتهم على تحليل أوجه احتياجاتهم للتطوير والتدريب، حيث تعتبر مفيدة لأصحاب القرار لمعرفة فائدة التدريب لغرض تعديل الخطط وبيان الإحتياج التدريبي ومدى ملائمتها مع الإحتياج الفعلي ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل المحوري.

التالي :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب إسهاما حقيقيا أو فعليا في تحسين أداء

العاملين في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت ؟

¹ أعمار حبوش:الإجتاهات الحديثة في علم الإدارة , مرجع سبق ذكره ,ص42

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت ؟

*هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ؟

هل يساعد التدريب في تكوين الإتجاهات الإيجابية لزيادة الفاعلية في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت ؟

ثانياً: بناء على الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

يساهم التدريب إسهاماً حقيقياً وفعالاً في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت ؟

2- الفرضيات الفرعية للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت ؟

لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت ؟

يساعد التدريب في تكوين الإتجاهات الإيجابية لزيادة الفاعلية في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت؟

أسباب اختيار الموضوع :

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة ، و إنما لعدة اعبارات ذاتية و موضوعية :

الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية - معرفة كيف تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية

-كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي

- إثراء المكتبة الجامعية بإضافة بحث جديد للمكتبة وتوسيع معارف الطالب

الأسباب الذاتية :

- الرغبة في الإطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة المبحوثة.

-الرغبة والميل للبحث في الموضوع التدريب نظر لأهميته في المؤسسات .

-محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوع التدريب.

- الإثراء النظري وعلاقة الموضوع بمجال التكوين الأكاديمي.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

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

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

- تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم وجعلهم أكثر حيوية في أداء مهامهم .
- مدى نجاعة البرامج التدريبية في المؤسسات على أساس علمي ومنهجي.
- التأكيد على دور التدريب ومدى فهم وتطوير مهارات العاملين، وكذا الوقوف على احد أهم مجالات التدريب من خلال البرامج التدريبية.
- إلقاء الضوء على أهم عنصر من العناصر في المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

أهداف الدراسة :

- إن الأهداف التي نرغب في الوصول إليها تتمثل فيما يلي :
- إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية تيارت
- ما مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد باكتساب الخبرات.
- دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي لأداء العاملين، كونه يساهم في تنمية القدرات لزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسة.
- الكشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة المبحوثة، من اجل خلق الإتجاهات الإيجابية لزيادة الفعالية في تحسين مستوى أداء العاملين.
- معرفة مدى توفر المؤسسة المبحوثة على برامج تدريبية فعالة.
- ربط الدراسة بالواقع المؤسسي الجزائري، وذلك بتقديم التوصيات والإقتراحات من خلال ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية.

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

حدود الدراسة : للإجابة على إشكالية البحث حصرنا الدراسة في إطار الحدود المتعلقة بالزمانز المكان على الشكل التالي :

- حدود مكانية : ستكون دراستنا على مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية سوجاروبييت تيارت
- حدود زمنية : حددت مدة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 20 فيفري إلى 20 مارس

منهج و أدوات الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و ذلك عن طريق القيام بعرض الظواهر كما هي وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراسة أثر التدريب عللا تحسين أداء الموظفين وذلك بالإعتماد في جزءه النظري على مجموعة الوسائل والأدوات المتمثلة في (الكتب،الرسائل الجامعية ،المجالت مواقع الكترونية علمية القواميس)أما فيما يخص الجانب التطبيقي الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ،من تحديد للمنهج التحليلي ،حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعت من مصادرها المكتبية والميدانية ووضع الحلول المناسبة لها.

أدوات و عينة الدراسة:

وتتم عن طريق أدوات ووسائل عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في على تقنية أساسية هي استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع .

بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة مع الإستفادة من المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة لعملية التحليل، أما فيما يخص العينة فقد تم الإعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الموظفين واعتمدت على المسح الشامل، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقق الأهداف المطلوبة بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد المؤسسة محل الدراسة .
- صعوبة الحصول على المعلومات المهنية .
- الموضوع يتطلب الكثير من الجهد و الوقت لوفرة المعلومات .

الفصل الأول

مدخل عام الى برامج التدريب و تحسين الاداء

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية الأكثر أهمية وتختلف مدى حساسية هذه الوظيفة بالنسبة إلى المؤسسة وتنظيماتها عن باقي الوظائف الأخرى، وتختلف باختلاف مجالاتها وذلك بتطبيق الأساليب المختلفة لتصميم البرامج التدريبية الخاصة بها، حيث يمثل العنصر البشري اهم عنصر في المؤسسة، فهو يمثل المصدر الرئيسي لها، وتأهيله وفق خططها وقدراتها وإمكانيتها المادية والبشرية يرقى بها لتحقيق أهدافها المنشودة سواء قريبة المدى أو البعيدة.

فالتدريب بمعناه الواسع والشامل يعد نشاطا تنمويا يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مركزية وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين وتحسينهم بضرورته وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم المهنية و العلمية و الثقافية.

• المبحث الأول : أدبيات التدريب و تحسين الأداء .

• المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته :

تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم المجالات التي تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تطويرها لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في هذا السياق، يتبادر إلى الذهن دور التدريب كأحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم و تعتبر الممارسات التدريبية ذات أهمية بالغة في بناء وتعزيز القدرات الفردية والجماعية، مما يسهم في تحسين كفاءة وفعالية العمل وزيادة تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً على هذا السياق، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل شامل لأثر التدريب على تحسين أداء الموظفين، مع التركيز على النظريات والمفاهيم الأساسية والمنهجيات المستخدمة لقياس وتقييم هذا التأثير بشكل دقيق وفعال.

أولاً- تعريف التدريب :

مفهوم كلمة التدريب: التدريب من مصدر "درب المدرب" أي القائم بأعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة هو وظيفة وفي وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة.¹

وهذا يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعود عليه، ويمكن تفسير كلمة "يدرب" علناً أنها إيصال الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن طريق تعليمه بعناية خاصة.²

التعريف بالتدريب من ناحية الإصطلاح :

إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا إنها متشابهة ومتباينة تنصب في قلب واحد وتتفق مع ركائز التدريب حيث تباينت في تعريفه من باحث إلى آخر وعليه يمكن تعريف التدريب : على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل.³

وعرف التدريب أيضاً بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

¹ المنجد في اللغة والإعلام (دار المشرق، بيروت، لبنان 1976م) ص 217

² نصر الله: إدارة الموارد البشرية (دار الزهران، عمان، 2001م)، ص 210

³ محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (ط3 دار وائل للنشر، الأردن، 2010م) ص 26

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: الإجتاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م) ص 208

وعرف على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المدربين و يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.¹

وتوجب العلم أن تعاريف التدريب تعددت في إطار يدوي لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل لتدريب فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المدرب والمهارات والاتجاهات.

ومن ذلك فان التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات التدريبية.²

وفي ذلك يقول : "فريدريك تايلور " انه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معا كأصدقاء في محاولة للتنمية كل مستخدم لدينا لتحقيق الاستفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق.

ومن ذلك يمكننا تحديد المرتكزات الأساسية للتدريب كالتالي:³

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العامل .
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المؤسسة.
- يعتبر عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المؤسسة.
- يركز التدريب على تحديد المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر من خلال تدريب .

العاملين في المؤسسة، ورفع كفاياتهم وفعاليتهم تستطيع المؤسسة رفع مستوى أدائها وربحياتها وتميزها في سوق العمل .

¹ محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية (ط6) دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 74

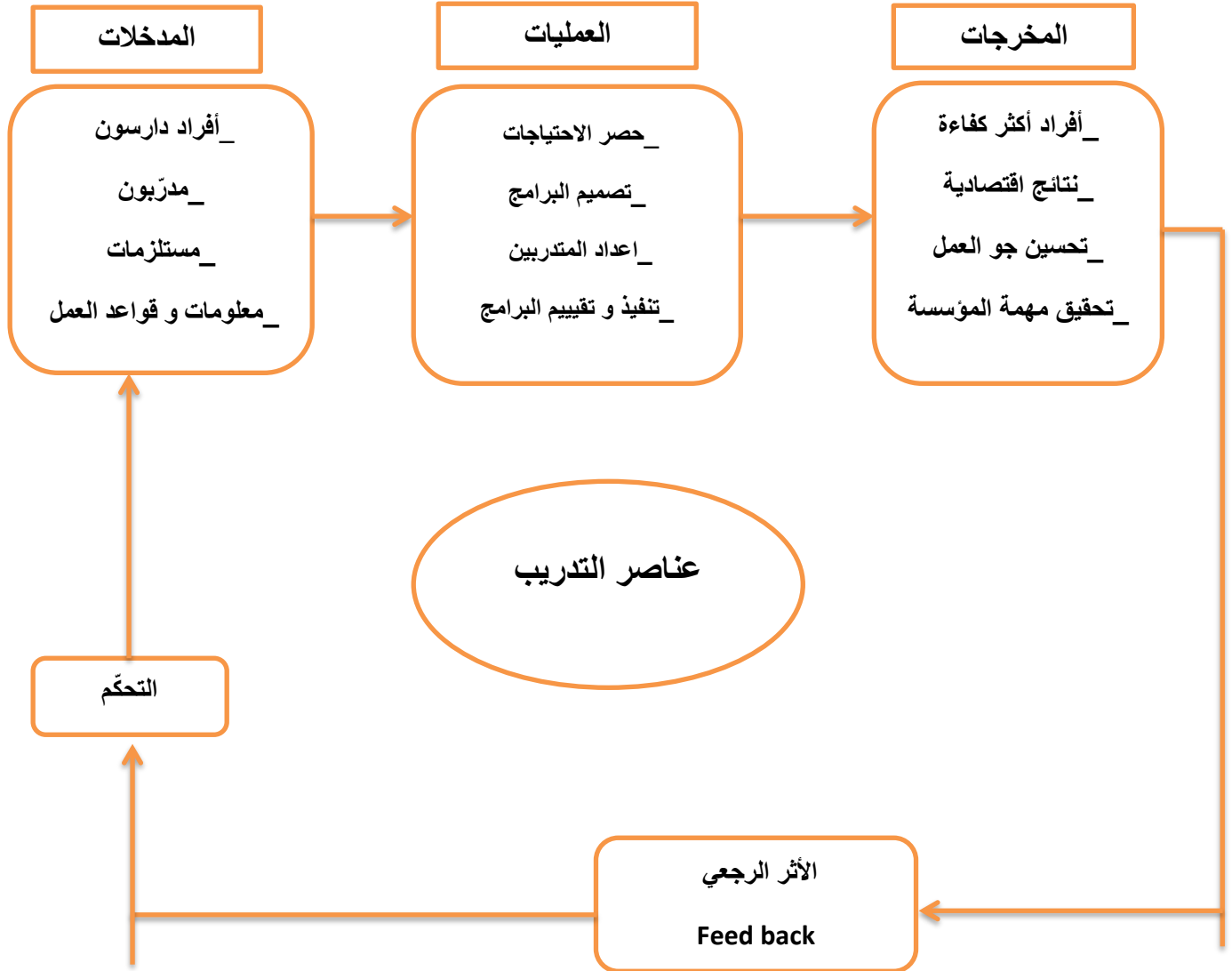
² أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية (دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 م) ص 239

³ محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

الفصل الأول: مدخل عام إلى برامج التدريب و تحسين الأداء

- اعتبار التدريب نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازمة التطور الوظيفي للأفراد.

و بناء على ما تقدّم يمكن ذكر عناصر التدريب في الشكل الاتي :



المصدر: كمال نور الله، ادارة الموارد البشرية، دار طلاس للدراسات دمشق 1996، ص 144

أهمية التدريب: يمكن استقصاء أهمية التدريب في النقاط التالية :¹

1- اكساب الأفراد المندوبين بالمهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموما ، إذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة

2- اكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية

3- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والإجتماعية للمندوبين

4- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار

5- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمدربين من خلال العصف الذهني وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة²

أهداف التدريب : يمكن تلخيص أهداف التدريب في النقاط الآتية:³

- ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به

¹ خضيرة كاظم حمود ياسين، إدارة الموارد البشرية (ط6دار المسرية لنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 2011م 1432هـ (ص 127)

² حسن احمد الطعاني:التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره

³ كامل بربور: ادراة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (دار المنهل اللبناني، بيروت ،لبنان)، 2008م 1924هـ (ص 176)

- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لانتاسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة

- التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.

وتختلف أهداف التدريب اختالف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الإحتياجات التدريبية.

مبادئ التدريب: تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحله المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

- 1-**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- 2-**المنطقية:** يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3 -**الهادفية:** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.
- 4 -**الشمولية:** يجب أن يشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5 -**التدرجية:** يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومؤسة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- 6 -**الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية المستقبلية.

7 -**المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة الإشباع الاحتياجات التدريبية¹.

-توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل².

لكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أوزيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه³.**أنواع التدريب:**

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم المعايير ما يلي⁴:

-التصنيف حسب مرحلة التوظيف.

-التصنيف حسب نوع الوظائف.

-التصنيف حسب المكان.

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

¹ احمد الخطيب: رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان ، 2006 ص ، 304 - 305

² كامل بوبر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الطبعة ، لبنان ، الثانية 2000 ص ، 162.

³ عبد الغفار حنفي حسين فزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون دار النشر الإسكندرية ، 1996 ص ، 582

⁴ أمين ساعاتي: إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهرة ، 1998 ص، 114 - 117

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

توجيه الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

التدريب أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي. للمتدربين ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، ضافةً بالآلة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقى تدريباً مباشراً على الآلات .

تدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:

ويكون ذلك حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير الاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

التدريب للتهيئة للمعاش:

نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

التدريب المهني والفني¹:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلها أعمال الكهربائي والميكانيك... الخ.

ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

¹ إدارة ال، أحمد ماهر: موارد البشرية الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2005 ص ، 326 .

التدريب التخصصي¹:

يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى .

التدريب الإداري²:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال

أنواع التدريب حسب مكانه :

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- التدريب داخل المؤسسة:

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرسين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدرسين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صور وأشكال مختلفة منها³:

¹ Romelear Piere , Gestion des ressources humaines , Armand colin , Paris 1993, P174

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص، 327

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية مرجع ، سابق ص 195-196

-**التدريب عن طريق الرئيس المباشر :** سواء كان مشرف أو رئيس العمال وبموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

-**التدريب عن طريق العامل القديم:** يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

ب- التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.

الفصل الأول: مدخل عام إلى برامج التدريب و تحسين الأداء

ويمكن توضيح مختلف الأنواع السابقة في الجدول التالي :

نوع الوظائف	مرحلة التوظيف	المكان
1- التدريب المهني و الفني 2- التدريب التخصصي 3- التدريب الإداري	1- توجيه الموظف الجديد 2- التدريب أثناء العمل 3- التدريب لتجديد المهارة 4- التدريب بغرض الترقية 5- التدريب للتهيئة للمعاش	1- داخل المؤسسة 2- خارج المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 223

أساليب التدريب :

هي من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تحقق الأثر المطلوب ويعتمد النجاح على استخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا أن لكل أسلوب مميّزاته، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي¹ :

-المحاضرات:

تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره) ص343

-دراسة الحالات: أصبحت هذه الطريقة شائعة الإستخدام في التدريب ، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة¹

-تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، مثال :

إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراه المقابلة على هذا الأساس

-المحاكاة : تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف، و تمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة ، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهامه الوظيفية لنقاش الموجه بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين ، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الإتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

¹ طاهر محمود الكلالدة : تنمية و ادارة الموارد البشرية (دار عالم للثقافة، عمان ،الأردن2008) ص67-68

-المؤتمرات :

تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية لتحقيق أهداف التدريب ، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.¹

-التقنيات السمع بصرية:

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم ، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات ، ثم تعرض للمتدربين ، وينبغي أن تعد إعدادا جيدا².

-العصف الذهني :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويطلب من الدارسين ان يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم لتدريب وعليه فان البرنامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة.

معوقات التدريب:

هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها:³

- **الدورة التدريبية نظرية جدا :** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لدى المتدربين.

¹ محمد عويضة : علم النفس الاجتماعي,(دار الكتب,بيروت,لبنان,1997) ص56

² أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره)ص345

³ محمد زايد عادل :ادارة الموارد البشرية,(كتب علمية , القاهرة2003م) ص288

- المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية:¹

البعض يعتبرالدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

- **المادة التدريبية سيئة:**²

كثير من المديرين يحاولون استغلال المادة التدريبية التي لا يتقنها و قد تكون لا تناسب هيئة و ظروف العمل فقد تكون منقولة من واقع آخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين.

- **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم:** لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب.
- **بيئة العمل ال تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه:** حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا تسمح له باستخدام هذه المهارات .

¹ مصطفى عبد الجليل :معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة, رسالة ماجستير ,قسم اصول التربية , (الجامعة الإسلامية فلسطين) 2008 ص 69

² محمد تيسير :استراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية , (جامعة الرdk , الأردن, 2008), ص 14

شكل يوضح أساسيات التدريب :



المصدر: نعيم ابراهيم الطاهر : تنمية الموارد البشرية ص 25

تصميم البرنامج التدريبي:

يمثل تصميم البرنامج التدريبي المرحلة الأكثر أهمية في الوصول الى أهداف التنمية وتحسين الأداء داخل المؤسسة، ويتطلب تحليلاً دقيقاً لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة، بالإضافة إلى النظر في الجوانب الإدارية والمهنية التالية:¹

• تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتضمن هذا الخطوة تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما يتضمن أيضاً تحديد المهارات والمعارف التي يجب تعزيزها لدى الموظفين.

• تحديد الأهداف التدريبية:

¹ خالد بن عبد الله، تصميم البرامج التدريبية و تطويرها، (الرياض، مركز التطوير المهني) 2018

الفصل الأول: مدخل عام إلى برامج التدريب و تحسين الأداء

يتمثل هذا الجزء في وضع أهداف محددة وواقعية للبرنامج التدريبي، مع تحديد المؤشرات القياسية لقياس تحقيق هذه الأهداف.

- اختيار الوسائل والطرق التدريبية:

يتضمن هذا الخطوة اختيار الوسائل والطرق التي تناسب احتياجات ومتطلبات المؤسسة والمشاركين، بالإضافة إلى تحديد مدة البرنامج التدريبي ومراعاة جدول زمني مناسب.

- تقديم المحتوى التدريبي:

يشمل هذا الجزء إعداد وتقديم المحتوى التدريبي بشكل متميز، يركز على تحقيق الأهداف المحددة وتطوير المهارات والمعرفة لدى المشاركين.

- الجوانب الإدارية والمهنية:

يشمل هذا الجزء تنظيم الجوانب الإدارية للبرنامج مثل التسجيل وإدارة الحضور، بالإضافة إلى توفير الدعم الفني واللوجستي لضمان سلامة سير البرنامج. كما يتضمن أيضاً تقديم المشورة المهنية والتوجيه للمشاركين أثناء البرنامج.

تصميم البرنامج التدريبي يتطلب اهتماماً شاملاً بكل العوامل المؤثرة في نجاحه، بما في ذلك العناصر التفصيلية الإدارية والمهنية، ويجب أن يتم بعناية واهتمام لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحسين الأداء في المؤسسة.

متابعة التدريب:

من بين الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها لمتابعة تأثير برامج التدريب وقياس فعاليتها:

- استخدام المقابلات الشخصية:¹

تعتبر المقابلات الشخصية مصدرًا قيمًا لجمع ردود الفعل المباشرة من المشاركين في برامج التدريب. يمكن تنظيم مقابلات هيكلية مع المشاركين لمناقشة تجاربهم في البرنامج وتقييم رضاهم ومدى استفادتهم منه.

- استخدام استبيانات التقييم:

تعتبر استبيانات التقييم وسيلة فعالة لجمع البيانات الكمية حول تأثير برامج التدريب. يمكن إعداد استبيانات محددة تستهدف مختلف جوانب البرنامج مثل المحتوى، وأسلوب التقديم، والتأثير على الأداء.

- مراجعة البيانات الكمية:

يمكن استخدام البيانات الكمية مثل معدلات الحضور والانخراط، وتقييمات الأداء قبل وبعد التدريب لتقييم تأثير البرنامج على المشاركين وأداءهم في مجال عملهم.

- الملاحظات الميدانية:

يمكن للمراقبين والمشرفين تقديم الملاحظات الميدانية خلال تنفيذ البرنامج التدريبي، مما يمكنهم من رصد سلوك وأداء المشاركين في الوقت الفعلي وتقديم التوجيهات والملاحظات التحسينية.

تقييم التدريب :

من بين الأدوات التي يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي هي :²

- استبيانات التقييم

¹ بول ن. بلانشارد و جيمس دبليو. التدريب الفعال: الأنظمة , الاستراتيجيات, إصدارات بيرسون (الطبعة 5) (مترجم من الانجليزية)

² عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب, مركز الخبرات المهنية للإدارة (الجيزة, مصر) 2005

- المقابلات الشخصية
- مراجعات الأداء
- اختبارات المعرفة و المهارات
- ملاحظات المدربين و المشرفين

المطلب الثاني: عموميات حول تحسين الاداء:

تمهيد:

حظي أداء الموظفين باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ،وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة.

من أجل الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها .

ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني و المعدات و التكنولوجيا و الأرصدة المالية ، و الموارد التنظيمية مثل الهياكل و الأنظمة المالية ، الإدارية و الرقابية الخ و الموارد البشرية و التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة تزايد الاهتمام بها من خلال إدراك مدراء الشركات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة و أعمال المؤسسة ، فالإنسان هو الذي يخطط ، وينظم ، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة.

و ذلك من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي و بالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات و بالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ، فإن كان أدائهم جيد فعال ، سيعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التمييز و الاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات ، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسية بين كل المؤسسات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية و النشاط في الأعمال.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى شرح مفاهيم حول أداء الموظفين ، من خلال تعريفه ، معرفة عناصره، محدداته، أبعاده و غيرها.

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي:

1-التعريف:

لمحة تاريخية عن ظهور الأداء:

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن 19 إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية

(Performance)

وكان يعرف آنذاك على أنه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات و النجاح و الذي يحصده في ذلكالسباق " ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج¹ .

تعريف الأداء : لغة:

الأداء: أدى الأمانة و أدى الشيء الذي قام به¹ هو كلمة مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريرع ولا بالبطيء وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى

¹ شادلي، 2008، ص79.

قضاه و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدى بها و أدى إليه الشيء أوصله إليه و بهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام بها² يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح قراءة وكتابة وتحدث و تعبيراً ، و الأداء الصحفي يعني أن تقوم الصحفية بالحصول على أخبار و تفسيرها و التعليق عليها و الإرشاد و التوجيه³ اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله⁴. يستخدم مصطلح الأداء الوظيفي على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، لكن من الصعب إعطاء تعريف بسيط له وذلك راجع إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة ، مفهوم الأداء يتعدد بتعدد جماعات الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمديرين يعني المردودية ، و القدرة على المنافسة للموظف يعني مناخ العمل، الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد إلى فرد آخر ، و من فئة إلى أخرى و هذا ما تفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

المفهوم الاصطلاحي :

من بين تعاريف الأداء نذكر :

الأداء: هو " نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال ". فالأداء سلوك يحدث نتيجة ، أو بعبارة أخرى : " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته "⁵ (الخزامي ، دس، ص19) وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه ، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية و في كلتا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

¹ (ابن منظور، مجلد 14، ص26).

² (عقله، 2001، ص42).

³ (حجاب، 2004، ص32).

⁴ (عاشور، 1979، ص50).

⁵ (الخزامي ، دس، ص19).

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو :

"إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز " أي أن إسهامات الفرد في تحقيق و إلمام مصادر وظيفته " إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن تدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.¹

في هذا التعريف يشير عن الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفقاً للمعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

ويعرف علي السلمي : " الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة في العمل و المستوى في الأداء ².

تعريف وسيلة حمداوي : " عرفت الأداء على انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجود العمل المقدمة من طرفه³ كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه : " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين " كما عرف الأداء أنه : " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نجد :

أن الأداء هو الناتج أو المحصول النهائي لمختلف النشاطات داخل المؤسسة و التي تتم من خلال تفاعل الجهود من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق الأنشطة و الأعمال المبذولة و المتمثلة في زيادة جرد الإنجاز والالتزام و الانضباط و التعاون مع الإدارة.

أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه وهي :⁵

¹ (حمراوي و بخوش، 2012، ص150).

² (عيسوي، 1992، ص244).

³ (وسيلة حمداوي، 2004، ص123).

⁴ (الفايدي، 2008، ص84)

⁵ غربي و اخرون، 2007، ص149.

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة
الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات
الملائمة = الهدف / مستوى الرضا/المتوقع

وفي هذا الشأن يرى "مار توري برنار و دانيال كروزي" بان الفعالية هي: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل، المستعملة في ذلك¹.

أما الكفاءة فتعرف على أنها "العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة المنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء الوظيفي يتمثل في:

النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه ، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات معينة بالإضافة إلى الدقة والسرعة في الإنجاز.

أهمية الأداء الوظيفي:

يتميز موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على صعيد المؤسسات و ريادة الأعمال ، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا و مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة ، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة.

¹ Bernard، 2005، (p 164).

أ. بالنسبة للعاملين :

يعتبر أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها ، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد ، مثل النقل و الترقية و التكوين و الانتداب لمناصب عليا ،...¹

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

ب . بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول ، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا³ .

¹ منصور، 1986، ص135.

² سليمان، 1975، ص65.

³ يونس ميا و آخرون ، ص9.

ولا شك أن الأداء يحتل أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي. لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها ، فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً حيث يكون أداء العاملين متميزاً ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام غدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب ، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في : (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط ، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة¹.

أنواع الأداء:

ذكر علماء الادارة والإقتصاد أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية يطرح اشكال اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع . وبما أن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية، الأجل و الطبيعية.

- فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى:²

¹ شامي ، 2010 ص 64.

² أ حمد محمد شواي: الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي (مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 24، الاصدار 4) ص 391.

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها لأهدافها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

ب- الأداء الجزئي:¹ في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية ، الأرباح ، النمو .

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

تصنيف حسب الطبيعة²:

• أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية ، تقنية ، سياسية. فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي سياسي ، تقني و في إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب ، بل إن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج."

إذا بناء على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنه الهدف الإقتصادي يدل على وجود الأداء الإقتصادي ، الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية ، فإن تحقيقها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالإقتصاد " وبذلك يتلاءم الأداء الإقتصادي والاجتماعي ، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا وإلى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن

¹ نجم عبد الله العزاوي : عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية(ط1، دار اليازوري العلمية، عمان الاردن، 2016) ص467.

² عبد المالك مزهود: الأداء بين الكفاءة و الفعالية (كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الانسانية) ص90.

الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف ،كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة لها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها.

عناصر الأداء:

لا شك أن للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكر بعض منها ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منه بشكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن يتم التركيز على واحد دون أخرى وإلا يتم تجاهلها تماما بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في أن واحد.

ومن ذلك نجد:¹

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز:² أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

¹ زويلف مهدي حسن: ادراة الأفراد،(مكتبة المجتمع العربي للنشر. عمان،2003) ص188

² اسعد احمد محمد عكاشة :اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ,رسالة ماجستير في ادراة الأعمال (الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين2008) ص34

يضيف بعض الكتب إلى إن هناك أربع عناصر لأداء تتمثل في:¹

5- كفايات الموظف، أي ما لديه من معلومات ومهارات وإنجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه

الأساسية التي تنتج أداء فعّال يقوم به ذلك الموظف.

6- متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمعارف والخبرات التي

يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

7- بيئة التنظيم : وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر

على الأداء الفعّال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده و مركزه الاستراتيجي والاحراءات المستخدمة)، أما

العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعّال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية والسياسية و القانونية).

طرق تقييم الأداء:

تمهيد:

يتم استخدام عدة طرق لتقييم الأداء، وتختلف هذه الطرق باختلاف الثقافة التنظيمية واحتياجات الشركة.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض بعض الطرق الرئيسية لتقييم الأداء والتحليل المقارن بينها. و من بينها:²

• تقييم الأداء الشخصي:

يعتمد هذا النوع من التقييم على تقييم مباشر لأداء الموظف من قبل مديره المباشر أو الزميل

المباشر. يشمل هذا التقييم تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف وتحديد المجالات التي يمكن

تحسينها.

• تقييم الأداء عن طريق الهدف:

¹ حسين محمد حرجشة : ادارة الجودة الشاملة و الاداء الوظيفي,(ط1,دار جليس الزمان للنشر و التوزيع,عمان,الأردن,2011) ص93.

² Armstrong,M,&Baron a(2018) « performance management :concepts,skills ;and exercises. » kogan page publisher.

يتم تحديد أهداف محددة لكل موظف في بداية الفترة المحددة للتقييم، ويتم تقييم أداء الموظف استناداً إلى مدى تحقيقه لهذه الأهداف. يتيح هذا النهج للموظفين فهم توقعات الأداء بوضوح وتحديد الأولويات بشكل فعال.

- تقييم الأداء المنتظم:

يتم تنفيذ هذا النوع من التقييم بانتظام على مدار السنة، حيث يتم توثيق الأداء وتقييمه بشكل مستمر. يتيح هذا النهج للموظفين والمدراء فرصة للتواصل المستمر وتقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم.

- تقييم الأداء بالمقارنة:

يتم في هذا النوع من التقييم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض، وتصنيفهم وفقاً لأدائهم المقارن. يمكن أن يكون هذا النهج مفيداً في تحديد الأداء المتميز وتحفيز الموظفين على تحقيق أداء أفضل.

- تقييم الأداء بالمراجعات الثلاثية:

يشمل هذا النوع من التقييم تقييم الأداء بمشاركة الموظف، حيث يتم توجيه الموظف في تقييم أدائه بناءً على ملاحظات من مديره ومن نفسه أيضاً. يسهم هذا النهج في تعزيز التواصل بين المدير والموظف وتحديد فرص التطوير الشخصي.

ختام:

تقييم الأداء هو عملية حيوية لنجاح أي منظمة، حيث يوفر رؤية شاملة لأداء الموظفين ويساعد في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها. باختيار النهج المناسب لتقييم الأداء وتنفيذه بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تعزيز أداء موظفيها وتحقيق أهدافها بنجاح.

خطوات تقييم الأداء :

خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

1. تحديد المقاييس¹:

يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح الأداة التي يتم القياس بها .

2. اختيار طريقة القياس : لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي يتم بها قياس الأداء

3. تحديد دورية التقييم²: المقصود تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد يختلف ذلك من

منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

4. علنية نتائج التقييم :الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي

حصول ذلك في المستقبل .

5. تصميم استمارة التقييم : المقصود هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات

المطلوبة ويشمل كل عناصر التقييم وان يكون سهال للاستخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة

للفئات الوظيفية المختلفة.

خطوات التقييم التنفيذية³:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:

1. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز .

2. ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك .

3. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف .

4. اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

¹ اسماعيل وسيم الهاييل اساسيات علم الإدارة (دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة 2017 م) ص 210.

² مهدي حسن زوليف :إدارة الموارد البشرية ،مدخل كمي (ط1 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان 2011 م) ص 179.

³ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) (دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2011م) ص102.

المطلب الثالث: العلاقة بين برامج التدريب و تحسين الأداء:

للتدريب أهمية كبيرة للفرد وللمؤسسة بصفة عامة ،حيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وتنمية مهاراتهم ، بهدف تطوير أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث انه يعتبر من أهم محاور تطوير العمل وفي هذا المبحث سنتطرق إلى:

✓التدريب في المؤسسة.

✓اثر التدريب على أداء العاملين.

✓اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة.

التدريب في المؤسسة:

يعتبر التدريب عملية هادفة ومخططة فيستلزم بالضرورة وجود إستراتيجية واضحة الأسس والمعالم تتحدد على أساسها المفاهيم والكفاءات المستهدفة والأدوات والأساليب ، بالشكل الذي يساعد على تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية والموظفين المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة ،حيث تتبنى المؤسسة الإستراتيجية الآتية:¹

✓تعريف الحاجات وتحديدّها والتي يمكن تحديدها إما على أساس حاجات المؤسسة والتي يتم رصدها خلال الفصل الثاني من كل سنة ، أو بناء على رغبة الموظفين.

✓وضع جدول يضم كل الحاجات يسمى جدول التأهيل والذي يضم عدد

المتدربين،نوعهم ، صفتهم الوظيفية...

¹ فضيلة خلفون و سلمى عشبة عبد العزيز،التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية،المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية،جامعة باتنة،2016 ص220

✓ إنشاء خطة التدريب والتي تضم نوع التدريب ، مكان التدريب، التكاليف...

✓ تقييم التدريب من طرف المتدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح)والمؤسسة بعد عودته مباشرة من التدريب
(في حال ما كان التدريب خارجي).

اثر التدريب على أداء العاملين:

التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات و توليه اهتمام كبيراً، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير، هو الشيء الثابت فيها هو التغيير، مما اجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة، أي أصبح لزاماً عليها أن تتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقي تلك المهارات الجديدة¹.

ويظهر اثر التدريب على أداء العاملين من خلال:

✓ تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عال في أدائه ونموه المهني ،

✓ تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة

اللازمة و الستعامل المعارف والمهارات التي يمتلكها².

✓ تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد.

والإعتراف بمساهمة الآخرين والإهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة³.

¹ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 6 جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - ، 2014، ص.73.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص.132.

³ محمد بولودان ، زكرياء عبد اللبوة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2018، ص.69.

✓زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم.

✓قلة حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف العمال المتدربين.

اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية:¹

يشهد الواقع العربي . على غرار ما يحدث في العالم . تغيرات وتحولات وتطورات تقنية وبشرية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة عن العولمة وثورة الإتصالات وسهولة انتقال العمالة بين البلدان ، الأمر الذي دفع المؤسسات العاملة في هذه البيئة على تحسين أدائها والسعي نحو رفعه إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها المحليين وبما يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تتمكن من البقاء و تحقيق الأهداف الخاصة بها.

و بالتالي حظي موضوع تنمية الموارد البشرية لدى صانعي القرار باهتمام متزايد لما تمثله التنمية البشرية من دور هام في تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق التدريب والتطوير سعيا لرفع كفاءة الإنتاجية للعاملين. ولابد لمنظمات الأعمال في سبيل تطبيق التدريب على تحسين الأداء أن تبدأ بتحليل عملياتها الإجرائية لتوفر البيانات اللازمة لتصميم البرامج التدريبية والعمل على ربطها بالأداء المؤسسي والفردي لتبدأ بعد ذلك مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة لأوصاف الوظيفة ومتطلبات الوظائف الفعلية وواجباتها ومسؤولياتها.

¹ صهيبي مصطفى،التدريب الموجه بالأداء والدور المنشود في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد1 الأردن،2017،ص52

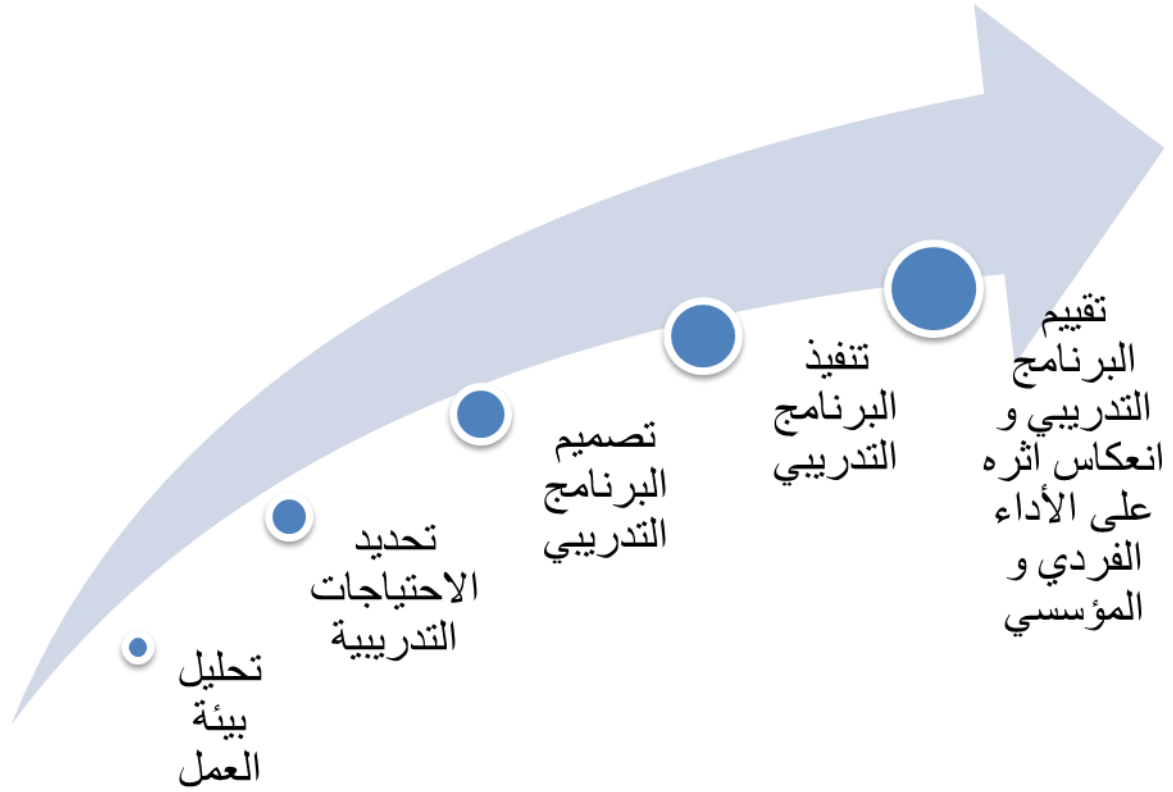
الفصل الأول: مدخل عام إلى برامج التدريب و تحسين الأداء

وبعد أن يتم العمل على التصميم العملي للبرامج التدريبية وإعداد الحقيبة التدريبية ووضع الأهداف والتخطيط، تبدأ عملية تنفيذ البرامج التدريبية بهدف التأثير الإيجابي على تحسين الأداء الفردي للمتدربين بإكسابهم المعارف والمهارات والتوجهات اللازمة لتمكينهم من الأداء المطلوب منهم وتحقيق الأداء الإيجابي على المستوى المؤسسي.

وتأتي مرحلة تقييم ما تم تنفيذه من تدريب وفقا لانعكاس أثره إيجابا أو سلبا على الأداء الفردي ونتيجة الأعمال المؤسسية ليتم مراجعة الانحرافات في التدريب والعمل على تالفيها مستقبلا ومواطن القوة والعمل على تعزيزها.

وبهذه المرحلة يظهر اثر التدريب على تحسين الأداء في المؤسسة.

الشكل: نموذج توضيحي لأثر التدريب على تحسين الأداء



المصدر: صهيب مصطفى مجلة الدراسات المالية و المصرفية ص 52

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية مركزية و بالغة في تثمين أي بحث جاري لما توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بالجانب التطبيقي وقفاً عند أهم الصعوبات التي تعترضه والتي تمكن الباحث من الإستفادة منه في جميع مراحل البحث، و ما يعطي للساحة العلمية أفضلية أن نتائج الدراسات السابقة قد تكون منطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تلك النتائج في مجالات زمانية ومكانية مغايرة، وتشكل في مجموعها تراكمًا في المعرفة العلمية، تفيد البحث العلمي عموماً. والإستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع مروراً بإعداد الفصول وبناء الفرضيات وصولاً إلى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.¹

كما سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الإنطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية عن موضوع البحث بعد الاطلاع عن الإطار النظري والتطبيقي لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً إلى النتائج التي توصلت إليها.

لكن سيشمل عرضها على معلومات موجزة إضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها ثم التعقيب ومن ثم عرض الدراسات السابقة على أساس الدراسات العربية الجزائرية، بحيث يتركز اهتمامنا لتحديد العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة وتم اعتماد المجال الزمني والمكاني لعرضها.

المطلب الأول: عرض الدراسات العربية

1-1دراسة باسمة علي حسن أبو سليمة "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الأنوروا الإقليمي بغزة 1428.2007 تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

¹ عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث(ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001)ص 32-33

الفصل الأول: مدخل عام إلى برامج التدريب و تحسين الأداء

التوصل إلى ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه.

الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة محال الدراسة وكذا الإهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير برامج التدريب في المؤسسة.

التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي.

الوقوف على كيفية التعامل مع فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيطها تنفيذها وتقييمها بما يحقق زيادة إنتاجية الموظف وتوعية المؤسسة والأفراد بأهمية التدريب للعاملين وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف، كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة.

ومن التوصيات: التي أوصت بها الباحثة هو تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و أثناء وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة،

والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب للأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لها وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب.

2-2 دراسة علي تايه مسعود "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد 2012_1433 كان هدف الدراسة الوصول إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة و معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية .

أهم نتائج الدراسة:

أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها الإنتاجية ،الإبداعية ، المهارية ،القيادية و السلوكية بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثير قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية ، كما أن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري.

ومن أهم التوصيات والمقترحات:

ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لانجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية إلى غاية الإنتهاء وتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر .

ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من اجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

2-3دراسة ريم بنت عمر الشريف: رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء

الوظيفي "جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية 2013_1434

من بين أهداف الدراسة تحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين:

- شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة.

- إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.

- معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.

النتائج المتوصل إليها:

خلصت الدراسة إلى أن للتطوير اثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة و توصلت الدراسة أيضا إلى وجوب قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة خلصت الدراسة إلى: بعض معوقات فعالية البرامج التدريبية عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة.

بناءا على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي :

- يجب على ادارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم.

- يجب أن تتعاون ادارة التطوير مع الإدارات العليا في التغلب على التحديات التي تعيق مسار التطوير الإداري توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير من اجل كسب ثقتهم وجود متابعة مستمرة من قبل ادارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

1-4 دراسة: عوض الله علي محمد "دور التدريب في أداء العاملين" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير
بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ريك 2015_2016.

هدفت إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين.

حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي تلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية صحيحة ومن خلال مواكبة الطرق الحديثة مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وكذا التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والمعوقات التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين، التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية، الاهتمام باختيار أسلوب التدريب على حسب نوعية طبيعة العمل.

ومن الاقتراحات والتوصيات تجاه التدريب:

نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم وكذا مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتطوير وتحسين والتخطيط المناسبة للتدريب ومساحة العمل وإجراء استبيان للعمالء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات بالبنك تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي.

المطلب الثاني: الدراسات المحلية: (الجزائرية)

1-2دراسة بوقطب محمود" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة عباس لغرور خنشلة 2013\2014.

حيث إن الدراسة سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج التكوين أثناء الخدمة والمكونين على نجاح عملية التكوين والتعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع و بعد هذه الدراسات نتوصل للنتائج التالية :

أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف في كل المجالات كما إن للمكون دور كبير في إنجاح العملية التكوينية كما انه له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة إن عملية

التكوين تولد رغبة في تقديم أداء متميز ويعتبر المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها إذ يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

ومن التوصيات :

تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لبرامج التكوين والتحصيل الجيد للمعارف والمهارات.

ومن المقترحات:

كذلك تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من اجل تفعيل وتسريع انجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة بمجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائهم اتجاه مؤسساتهم .

0-2دراسة ١.فريد خميلي" التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

التطرق إلى مفهوم التدريب الموارد البشرية وأهميته ومراحلها التي يمر بها من اجل ضمان نجاح البرامج التدريبية بيان الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدريب في رفع أداء العاملين دراسة اثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية.

نتائج الدراسة: تتكون من عدة نتائج أهمها:

التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال أحداث تغيير في الفرد والجماعة من خلال إكساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل يعبرالأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه توجد فعالية واضحة في تحديد البرامج التدريبية وتقييميه في المؤسسة محل الدراسة ،وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ومن العوامل المؤثرة :

غياب الأهداف المحددة و عدم المشاركة في الإدارة ومشكلات الرضا الوظيفي

المطلب الثالث : العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

بعد العرض المنهجي للدراسات السابقة ومن خلال التحليل لمحتوياتها و مضامينها يمكننا التنويه إلى الآتي :

تتميّز الدراسات السابقة بالتنوع في طرح موضوع التدريب ومدى ارتباطه بتحسين أداء العاملين بصفة عامة وهذا ما يثري الدراسة الحالية و يخولها للإطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول موضوع التدريب ومعرفة دوره في تحسين أداء العاملين بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.

أكدت الدراسة على أهمية دور التدريب الفعال في توعية العاملين وتحسين أدائهم وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى توكيده وتعزيزه من خلال تقويمها.

أجريت الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها العربية والجزائرية كما إن بعضها أجريت في قطاع عمومي وبعضها في مؤسسات خدمائية و منها ما تمّ في مؤسسات حكومية وغير حكومية ومؤسسات إنتاجية خدمائية.

بينما تميزت الدراسة الحالية في تطبيقها في مؤسسة حكومية ذات طابع اقتصادي خدماتي.

اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات بوصفها أداة ملائمة للاستطلاع والتقييم وتحديد الاتجاهات والآراء كما هو الحال في الدراسة الحالية.

ويمكننا القول أن الدراسة الحالية تميّزت عن معظم الدراسات في كونها تناولت العملية التدريبية بجميع مراحلها ومحاورها في حين معظم الدراسات تناولتها بالتركيز على مرحلة واحدة.

من بين أوجه الشبه للدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي والتحليلي لمنهج الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث.

ركزت الدراسة على الاهتمام بتفعيل دور التدريب ومساهمته في تطوير أداء العاملين وكذا على تقييم برامج التدريب والمتابعة المستمرة لمابعد انتهاء البرامج التدريبية كما هو الحال بالنسبة للدراسات السابقة بمختلف أنشطتها وبرامجها هذا ما يؤكد الطموح في انجازالدراسة الحالية وما تقدم من مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية.

ومن خلال ما يمكن أن توصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات تساعد في تحسين العمل الإداري ولا شك أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في التعرف على أهم محاور التدريب والاطلاع على المجالات والنماذج الخاصة بالتدريب ويمكن الاعتماد عليها من ناحية التوجيه إلى المراجعات، و تعتبر بمثابة الأساس النظري الذي انطلقت منه الدراسة الحالية و ساهمت في تحقيق و تكوين الجانب النظري للدراسة ،كما ساهمت في ضبط إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها والاستفادة منها في عملية التحليل والاختيار الصحيح لمنهج الدراسة وبناء أداة جمع البيانات والاختلاف في الأهداف وبيئة الدراسة وكيفية التعامل مع الجانب التطبيقي.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل سنتتج أن التدريب يعتبر الركيزة الأساسية الذي تقوم عليه أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بأنجع الأساليب، فالتدريب هو الأساس لكل عملية إنتاجية للمحافظة على الموارد البشرية والمادية والطاقات المبذولة في تحسين الأداء لما له من اثر كبير في تجديد المعارف والتطوير والدوافع وتنمية الإتجاهات لتحسين العلاقات الإنسانية والايجابية لدى الأفراد وزيادة حسن التوافق والشعور بالرضا والأمن وتحقيق الرفاهية ورفع معنوية العاملين و خلق التوافق بين متطلبات الوظيفة والموارد البشري فالتدريب له دور فعال وعنصر تمييز في ترشيد وتكوين العلاقات للقوى العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة وهوالمسئول عن توضيح نظم و أساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية للأفراد من توفير لبرامج تدريبية مناسبة ومتخصصة وتعتبر متابعة تنفيذ البرامج التدريبية احد المهام الأساسية للمشرفين على التدريب لما لها من تأثير على بلوغ الأهداف، وهذا لكونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب وتسجيل النقائص التي تكشف في جميع المراحل ثم المبادرة إلى معالجتها لأن المؤسسة تستثمر إمكانيات كبيرة في سبيل توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية ولتدعيم أفرادها بما يحتاجونه من إمكانيات، لذا كانت الحاجة إلى معرفة مدى النفع المحقق من هذه البرامج، وذلك من خلال قيامه بعملية تقييم هذا النشاط المتكون من مجموعة النشاطات المختلفة ثم تحسين أداء العاملين استنادا إلى نتائج التقييم فينعكس أثره بالإيجاب على المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين
في مؤسسة سوجاروييت تيارت

المبحث الأول: مدخل إلى مؤسسة الهندسة الريفية والحضرية تيارت "SOGERHWIT"

أ- المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة الهندسة الريفية والحضرية تيارت

إن "مؤسسة الهندسة الريفية والحضرية تيارت" هي مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم تنشط في مجال الري تحت وصاية الشركة العامة للدراسات وإنجازات الري لولاية تلمسان وهذا حسب آخر تعديل للقانون الأساسي للمؤسسة المؤرخ في 06 فيفري 2013 وهي بدورها تابعة لوزارة الموارد المائية.

أولا: تقديم عام لمؤسسة "مؤسسة الهندسة الريفية والحضرية تيارت":

تأسست مؤسسة الهندسة الريفية والحضرية تيارت والمسماة بـ "SOGERHWIT" سنة 1979 بقرار وزاري بين وزارة الداخلية والموارد المائية وكانت تعرف بالمؤسسة العمومية المحلية الولائية، وكغيرها من المؤسسة العمومية قد عرفت العديد من التحولات إذ أصبحت بعد ذلك مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صياغة قانونية بمؤسسة ذات أسهم تخضع بدورها إلى القانون التجاري الذي يحدد شكلها وتغطيتها ومع هذه التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر خصوصا.

مع تغيير المذهب الاقتصادي إلى الرأسمالي لتتمتع المؤسسة بنوع من الاستقلالية رغم أن رأسمالها 100% بمساهمة الدولة إذ انطلقت المؤسسة برأسمال قدره 15000000.00 دج لسنة 1996 إلى أن هذا المبلغ سار نحو متصاعد إلى أن وصل مبلغ 148000000.00 دج، سعت الدولة لضمان سيرورة مستقرة ومراقبة بشكل مستمر يضمن لها النجاح والاستمرارية في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق الحر حيث انضمت المؤسسة إلى التجمعات الغربية تم تحويلها إلى شركة مساهمة الدولة للغرب ثم إلى الجزائر سنة 2010

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

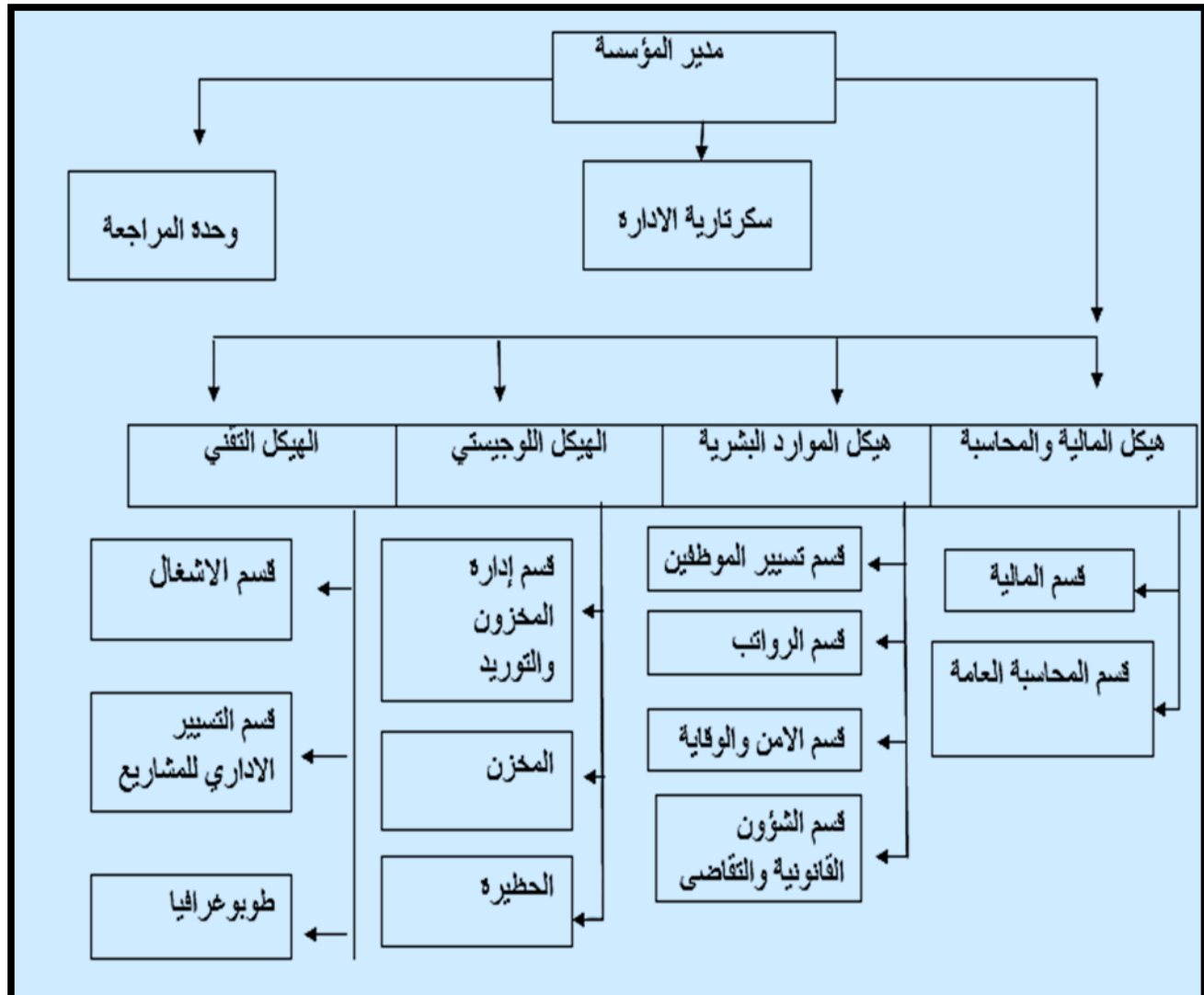
تقع المؤسسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 14 وليست بعيدة عن الولاية حيث تبعد ب 5 كلم وتترجع هذه الأخيرة على مسافة قدرها 30295 سم إذ تحتوي على مرآب الآلات ومخزن ومركز للتصليح ومقر الإدارة العامة.

تمتاز المؤسسة بباع طويل في إنجاز قنوات صرف المياه والصالحة للشرب وكذا خزانات الماء عبر العديد من الولايات منها: تيارت، تيسمسيلت، الأغواط، البليدة، بومرداس، سعيدة...إلخ، هذه الخبرة المتنوعة مكنتها من احتلال مكانة هامة في السوق لكن هذا لم يشفع لها في ظل معطيات المنافسة لتكالب الخواص في منافستها.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة سوجاروبييت وأقسامها

- إنجاز الشبكات الصغيرة والمتوسطة لتوزيع مياه الشرب.
- تركيب شبكات توزيع مياه الشرب.
- تركيب شبكات تصريف مياه الصرف الصحي.
- حماية المراكز المدنية ضد مياه الأمطار.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهندسة الريفية والحضرية تيارت "SOGERHWIT"



المصدر: من الوثائق الصادرة من المؤسسة

أولاً: التعريف بأهم مصالح المؤسسة:

المديرية العامة:

للمديرية العامة مهام على الصعيد الخارجي والداخلي تسعى من خلالها إلى تحسين الأداء وضمان الاستمرارية بشكل يسمع بالوقوف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها في حينها طبعاً مع مراعاة سلم الأولويات المسطرة من قبلها وتوفير كل الوسائل المادية والبشرية والمالية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة مع ضمان النجاعة في تحقيقها.

الأمانة العامة:

تعمل هذه الأخيرة على ترتيب المواعيد وتوثيق كل القرارات الصادرة من المديرية أو المراسلات التي يقوم بها المدير نحو مصالحه مما يضمن حد معتبر من النجاعة في وصول وتوثيق المعلومة في حينها.

مساعد المدير العام:

يعمل المدير على تفويض سلطة القرار في حدود ما تسمح به الضرورة المبررة والمحددة من قبله، الأمر الذي يسعهم في تسريع وتيرة الأشغال دون الرجوع من حين لآخر إلى قراراته، لذلك فإن مساعد المدير العام يعتبر مستشاره الأقل في جميع الميادين لذا يجب أن يكون هذا الأخير ذو خبرة وحكمة.

مصلحة الأمن والوقاية:

هذه المصلحة تهتم بضمان كل وسائل الأمن المتوفرة لدى المؤسسة واحترام مبادئ السلامة المسطرة مع ضمان تطبيقها في كل المصالح.

مسؤول تسيير الجودة :

- متابعة وضع نظام تسيير الجودة من وضع دفتر الشروط إلى اختيار الهيئة المساعدة لوضع النظام؛
- تطبيق العقد مع الهيئة المختارة لوضع النظام؛
- تأطير و تطوير كل الوثائق الحاصلة بالنظام؛
- تأمين سياسة الجودة وتبنيها كل من طرف المؤسسة؛
- المتابعة الميدانية والمرحلية لنظام الجودة لضمان التحسين المستمر لهذا النظام.

خلية التدقيق ومراقبة التسيير :

بالنسبة لهذه الخلية تستمد برنامج عملها من قبل المدير العام أو مساعده وبناء على أهداف تكون مسطرة في برنامج سنوي يحدد المصالح المراد مراقبتها فمن خلالها يضمن المدير من مدى تطبيق المصالح للقرارات المتخذة من قبله والصيرورة المهنية لكل مصلحة وكل فرد في المصلحة ومدى تطابق القوانين سواء كانت الداخلية أو قوانين الدولة مع مراعاة تطبيق معايير الجودة ISO 9001/2008 دون استثناء.

أما مراقبة التسيير تعمل على مساعدة خلية التدقيق في تحديد نقاط عدم التطابق المهني وأشكال الخلل الوظيفي المكتشفة من قبل خلية مراقبة التسيير والتي تعمل على ضمان التطبيق والوصول إلى الأهداف المرجوة من استغلال الوسائل المتوفرة بشكل يضمن الاستمرارية بشكل فعال وذو مردودية.

مديرية المالية والمحاسبة:

وتتسم هذه المصلحة الرئيسية إلى مصالح فرعية هي:

1. المصلحة المالية:

على مستوى هذه المصلحة الفرعية تتم تسوية الوثائق الثبوتية للمصروفات بناءات على تأشيرة المدير أو مساعده كذا مدير المصلحة ويتم على مستواها تسيير كل عمليات الصندوق وتقييدها في دفاتر خاصة بالإضافة إلى كل العمليات المصرفية التي تتم على مستوى البنك وإعداد التقارير الخاصة سواء بشكل دوري وكذا المساهمة في إعداد الميزانية السنوية، العمل على إعداد الميزانية التقديرية، متابعة الودائع والقروض

2. مصلحة المحاسبة العامة:

بناءً على طلبات المحاسبة الجديدة SCF والتي تهتم على تقييد العمليات وفق مناهج ترمي إلى تكيف المؤسسة حسب المعايير الدولية أو ما يدعى les Norms IAS-IFRS إذ يعمل المحاسب على تقييد العملية سواء عملية شراء أو خدمات أو طبيعة أخرى وإعطائها الحساب الملائم لها مثل (381، 621) وتسجيلها على دفاتر خاصة تقرأ مبادئ المحاسبة، إعداد الميزانية المحاسبية السنوية وترتيب الوثائق المحاسبية حسب تواريخ حصولها.

3. المحاسبة التحليلية:

خلافًا لما يعرف في المحاسبة العادية فإن هذه الأخيرة لا تهتم بتقييد العمليات حسب حساباتها بل تتم على مستواها إعداد جداول لإعداد التكاليف وتصنيفها إلى ثابتة أو متغيرة وإعداد التكاليف الخاصة لكل مشروع ولكل مصلحة وبالتالي ضبط التكاليف التي تصرفها المؤسسة لإيجاد آليات ضبطها أو التقليل من فاتورتها.

مديرية الموارد البشرية:

تعتبر مصلحة الإدارة العامة ثاني سلطة إدارية في المؤسسة وهي نيابة المدير في تسيير شؤون المصالح الأخرى وتسهر على السير الحسن للمؤسسة وأن مهام الإدارة العامة مراقبة ومتابعة العمال وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1) مصلحة تسيير المستخدمين:

وهي المصلحة التي تشرف على إدارة الموارد البشرية وتتمثل في:

- توظيف وإدماج العمال.
- متابعة حركة العمال في الحضور والغياب.
- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.
- استخراج الوثائق الخاصة بالعمال.
- متابعة ملفات العمال اليومية وتحديد وقياس القدرات والكفاءات العملية لهم وتكوينهم.
- الإجازات والعطل المرضية (استقبال ملفات وطلبات العمال ودراساتها).

2) مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية:

وهي المصلحة التي تشرف على إعداد الرواتب والأجور للعمال والتكفل بمهام الشؤون الاجتماعية وتقديم التصاريح للمداخل الجديدة وتستلم التعويضات الاجتماعية مثل المصاريف الطبية وتعويضات حوادث العمل.

(3) مصلحة الوسائل العامة:

تعتبر هذه المصلحة الممون الرئيسي حيث تلبي احتياجات المؤسسة من أثاث مكتبي وأدوات الكتابة كما نقوم بمراقبة كلما هو للمؤسسة بصفة عامة، وهذا للقيام بعملية الجرد السنوي لكل عتاد المؤسسة) العتاد الإداري وعتاد النقل (وتتولى تقديم الخدمات لجميع المصالح الأخرى.

(4) مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تعتبر هذه المصلحة منبع للاستشارات القانونية لجميع المصالح الأخرى بالاعتماد على القوانين والتنظيمات المعمول بها ومن مهامها:

- استلام محاضر التبليغات، التكاليف بالحضور للجلسات وكذا المحاضر المخصصة لتنفيذ الأحكام، من طرف المحضر القضائي.
- التكفل بالقضايا فيما يخص عرائض الافتتاح، المذكرات الجوابية، وكذا حضور الجلسات بتفويض ممضي من طرف الرئيس المدير العام.
- التكفل بعقود الإيجار السكنية فيما يخص سكنات إيواء عمال الورشات.
- الرد على الاستشارات القانونية الموجهة من مختلف المصالح.
- حضور جلسات المصالحة المبرمجة من طرف مفتشية العمل في حالة إيداع شكوى من أحد العمال.
- التكفل بكل ما هو متعلق بالمحاكم، المجالس القضائية، المحكمة العليا وكذا المحضرين القضائيين.

مديرية اللوجستيك:

على مستوى هذه المديرية يتم إعداد كل الوسائل المادية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال من تنظيم عمليات الشراء بما تتناسب عملية التموين، الاهتمام بإصلاح الأعتاب، التنسيق بين مصالحها وهذا لاحترام طائفة القانون الداخلي والخارجي (قانون تنظيم عمليات الشراء داخل المؤسسة Procédure d'achat-قانون الصفقات العمومية) إذن تعمل مصالحها كالآتي:

1- مصلحة تسيير التموين:

في هذه المصلحة يتم إعداد كل المتطلبات اللازمة من الوثائق لجلب العناصر الضرورية للمؤسسة وهذا راجع لخضوعها إلى قانون الصفقات وكذا القانون الداخلي الذي ينظم عملية الشراء وتكيفها حسب حالتها وضمان تلبية الحاجات لكافة المصالح وكذا احتياجات المشاريع كما يتناسب مع متطلبات الميزانية التقديرية، إذ أن مصلحة التموين تضمن القدر الكافي من الاستمرارية لكافة المصالح السابقة.

2- مصلحة تسيير المخزون :

على مستوى هذه المصلحة يتم جرد دوري لكل المشتريات المبينة من خلال ذكر حركة المشتريات داخل المخزن ويمكن للمصلحة أن تكشف مقدار استهلاك لكل آلة أو ما يحتاجه كل مشروع، ويمكن لها وحسب الخصوصية التي تتمتع بها المصلحة بعلاقة مباشرة مع المخزن لضمان مقدار معين من المخزونات يدعى بمخزون الأمان .

3- مصلحة الصيانة:

يتم على مستوى الحظيرة إصلاح الأعتاب وضمان الاستمرارية لكل الآلات وإعداد كشوفات تبين جاهزية الآلات للاستمرار كل على حدا وهذه الصيانة تبدأ من قائد الآلة لتصل إلى قائد الحظيرة، وضمان قطع الجاهزية قطع الغيار وهذا بالتنسيق مع المصالح السابقة .

4- مصلحة الحظيرة والاستغلال :

على مستوى هذه المصلحة يتم تزويد الآلات سواء المتعلقة بالأشغال أو السيارات سواء بالبنزين أو قطع الغيار أو الإصلاح في حالة وجود الأعطاب كما تعمل على مراقبتها بشكل دوري من خلال التنسيق مع قائد الآلة وهذا في كل الحالات على أرضية المشروع أو على مستوى الحظيرة فمن خلال هذه المعطيات يعمل المسؤول المباشر على هذه المصلحة على إعداد وعرض كشوفات تبين احتياجات الآلات والأشخاص المسؤولين عنها على أرضية الميدان.

المديرية التقنية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنظيم الموارد التقنية الهامة وضمان وضعها في المسار الصحيح والمتابعة التقنية لمختلف الأجهزة وتحليل المواد الأولية، كما وتقوم بالعمل جنباً إلى جنب وبالتنسيق بين المصالح المختلفة للمؤسسة لضمان حسن سير النشاط اليومي للورشات وتقديم التقارير للإدارة عامة ، صيانة، لوجستيك، تموين،.....إلخ، أي أن العاملين بالمصلحة التقنية مكلفون بتنظيم الوسائل الأساسية للإنتاج والاستغلال، والأهم بالنسبة لهذه الدراسة التحضير للصفقات العمومية والمناقصات بصفة خاصة، مما سبق يمكن القول أن المصلحة التقنية تمثل رئة المؤسسة والقلب النابض لها.

ثانياً: أقسام المديرية التقنية: تتكون المصلحة التقنية من:

1. مصلحة الأشغال :

تلعب دور المتابع لنشاط الورشات ومراقبة واتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة المؤسسة، وتحضير في نهاية كل شهر: التقويمات (Attachments) والقيام بالفوترة.(Fact ration) .

2. مصلحة السوق :

مهمتها التحضير للمشاركة في المناقصات في الآجال المحددة وضمان الجاهزية للمنافسة، تحضير التقارير والكشوف PV في الحالات العادية أو في حالات العمل الإضافي أو التكميلي.

3. مصلحة الصفقات:

عملا بقانون الصفقات العمومية المعدل والمتمم لسنة 2013 ووفق للتنظيمات الداخلية التي تنظم كل عمليات الشراء سواء تعلق الأمر بالسلع أو بالخدمات انطلاقا من هذا الجانب يتم تنظيم الإعلان عن الصفقات بشتى أنواعها بالجزائر الوطنية وكذا تعم تنظيم وصيرورة عمل لجان الصفقات والتنسيق فيها بغية تحقيق النزاهة وتطبيق الخطوط العريضة لقانون الصفقات ونذكر من بين اللجان هي: لجنة فتح الأظرفة COP- لجنة تقييم العروض CEO- لجنة الصفقات CM وتحفظ كذا المصلحة بكافة التظلمات التي يمكن للممون أن يصدرها في حق قرارات لجنة الصفقات والرد عنها في أقصر الآجال.

- يتم على مستوى المصلحة تعيين التواريخ اللازمة لفتح الأظرفة مراعاة للجال القانونية لذلك.
- يتم على مستوى المصلحة فتح دفتر يقيّد فيه جميع الجهات المشاركة في الصفقات بغية التقيد بصيرورة الأحداث والتنسيق مع اللجان الأخرى.
- المتابعة المستمرة للمستجدات الميدانية على مستوى قانون الصفقات وتكييفها بما يتناسب مع المطلب المؤسسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها :

المطلب الأول : أدوات البحث:

مدة التريص: 30 يوم.

العينة : قمنا بإختيار 30 عينة.

أدوات البحث: استعملت في مدة التريص المقابلة والإستبيان ونقصد بهما :

المقابلة :

هي محادثة بين شخصين أو أكثر حيث تطرح الأسئلة من المحاور للحصول على معلومات من الضيف

الإستبيان:

ويمكننا تعريف الإستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحيث يكون محدد عن طريق إستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب هو إحدى أرخص الطرق لجمع بيانات عن موضوع معين عن طريق شريحة كبيرة جدا من الناس وعن طريق هذه البيانات يمكنك عمل دراسة تحليلية لذلك الموضوع ،

إنه من المهم معرفة أن بذل جهد لإخراج إستبيان قوي التصميم من ناحية الأسئلة الموضوعة وحجمه وشكل إخراجها

حتما ستعطي بيانات يمكن الإستفادة منها لاتخاذ قرار معين حول ذلك الموضوع المراد دراسته، إنه من المهم إعداد الإستبيان على مراحل تبدأ بتعريف الأشياء التي سيتم اختبارها وينتهي باستخراج النتائج، كل مرحلة يجب أن تصمم بعناية كبيرة لأن النتيجة النهائية تعتمد على مدى ترابط جميع مراحلها، وعلى الرغم من أن طريقة جمع البيانات عن طريق الإستبيان هي أرخص الطرق إلا أنها قد تكون مكلفة.

عرض و مناقشة نتائج المقابلة:

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم مراحل إعداد البحوث العلمية للباحث وبعد القيام بعملية تحليل هذه البيانات ليصل في الأخير إلى الهدف والغاية التي يرمي إليها من المؤسسة خلال بحثه ولتدعيم دراستنا وأثناء مدة التربص التطبيقي في شركة _ سوجاروبييت _ قمت بمقابلة موجهة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وكانت أسئلة وأجوبة المقابلة كالتالي:

س:1 من يقوم بإعداد حاجيات التكوين ؟

ج:1 إن كل مسؤول في المؤسسة يقوم بتحديد احتياجات للتكوين وهذا بعد وصول قائمة الإحتياجات إلينا

س:2 متى تتم عملية التكوين؟

ج:2 تتم عملية التكوين محل الدراسة على طول السنة

مناقشة:

نلاحظ أن عملية التكوين في سوجاروبييت تكون على طول السنة دون التركيز على وقت محدد

س:3 من يقوم بإعداد برامج التكوين؟؟

ج:3 يقوم بإعداد برامج التكوين رئيسة دائرة التكوين ومدير مركز التكوين.

مناقشة:

نلاحظ أن رئيسة دائرة التكوين ومدير مركز التكوين هم من يقوم بإعداد برامج التكوين فهم المسؤولين عن إعداد هذه البرامج.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

س:4 من الفئة المعنية المستهدفة بالتكوين بمؤسستكم؟.

ج:4 التكوين قانونيا لازم بتكوين كافة عمال المؤسسة .

مناقشة:

نلاحظ أن كل العمال في المؤسسة معنيون بتلقي التكوين

س:5 هل ترى أن مستقبل المؤسسة يسير إلى الأحسن في مجال التكوين؟

ج:5 نجاح المؤسسة يعتمد على حسن تسييرها وإذا سار التكوين في أحسن ظروفه وهذا المؤشر الحقيقي

على نجاح المؤسسة.

مناقشة:

السير الحسن للتكوين يعود بثمار على المؤسسة و يعتبر هو العصب الأساس لتحسين أداء المؤسسة بشكل

عام.

س:6 تؤثر خبرة المكونين نحو أداء أفضل؟؟.

ج:6 إن الخبرة التي يكتسبها المكونين مع مرور الوقت حتما هي سبيل مضاف نحو أداء أفضل بحيث أن

هاته الخبرة تسمح لهم بفهم والتفطن إلى الجانب الذي فيه المشكلة التي تستهدف المؤسسة تطويرها و

معالجتها عن طريق تكوين متخصص.

س:7 حسب رأيك ماهي الموصفات التي يجب أن يتحل بها المكون؟.

وهنا قمنا بسؤال المتكونين في قسم الموارد البشرية ماهي الموصفات التي يجب أن يتحل بها المكون فكانت

الإجابات معظمها كالتالي:

-يكون ذو كفاءة عالية.

-ذو خبرة وعلى دراية بجميع تطورات الجديدة.

-إيصال المعلومات بطريقة سهلة وجيدة.

-الدقة و الوضوح.

-الصبر والمهارة والحكمة.

-الأقدمية.

-قدرة واسعة من العلم والمعرفة.

- حسن الإستقبال.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

تحليل و مناقشة الاستبيان :

من خلال تحليل نتائج الاستمارة حول المعلومات العامة جاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 2: التكرارات النسبية لعينة الدراسة حسب الجنس :

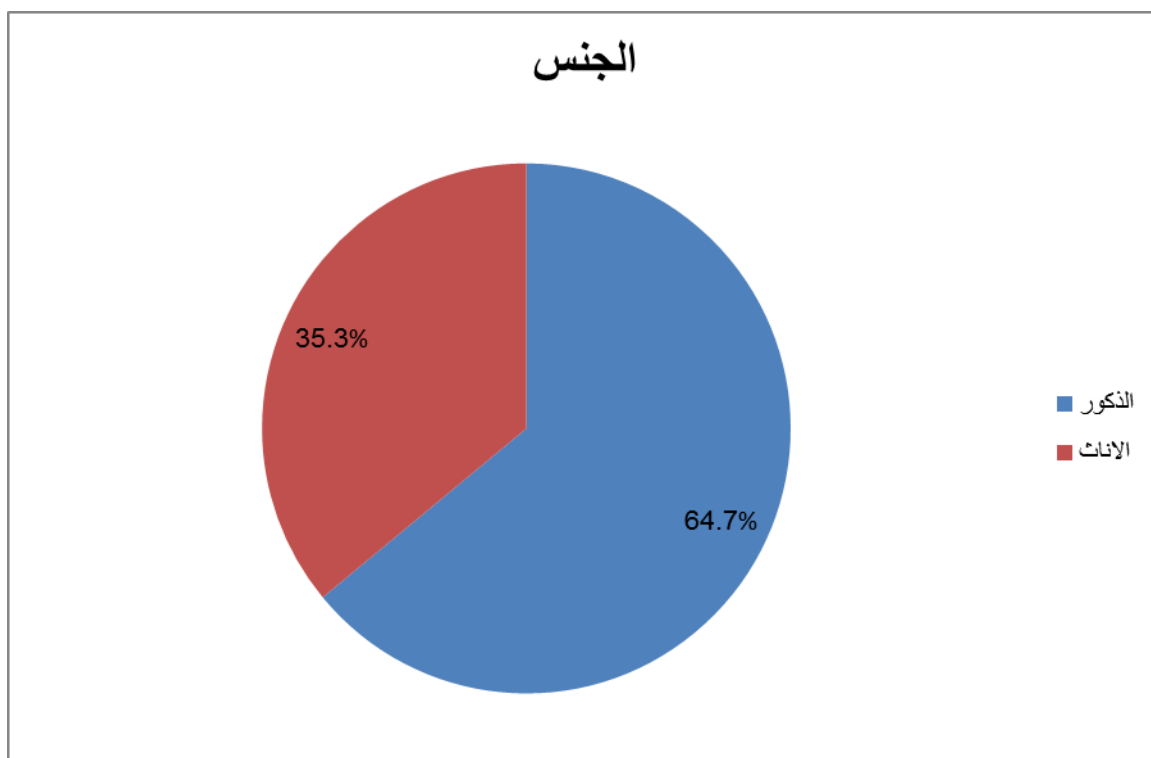
الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	12	35.3
ذكر	22	64.7
المجموع	34	100

المصدر : من اعداد الطالب

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور فاقت النصف و تقدر ب :64.7 % أما بالنسبة لفئة الاناث فقدت ب : 35.3% فنجد هنا أن النسب متقاربة إلى حد ما مع بعضهما ، و يمكن تفسير هذا على أن كلا الجنسين خضعوا للتكوين من أجل تطوير مهاراتهم و كفاءاتهم و تجديد معلوماتهم.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

الشكل رقم : الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

الجدول رقم 3: التكرارات النسبية لأفراد الدراسة وفق السن :

العمر (سنة)	التكرار	النسبة %
[40_20]	8	23.5
[60_40]	18	53
فوق 60 سنة	8	23.5
المجموع	34	%100

المصدر : من اعداد الطالب

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

من خلال الجدول نجد أن 23.5% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20_40 سنة، بينما الموظفين الذين قامو بالتكوين ما بين سن 40_60 فقد فاقت النصف بنسبة 53%، و بلغت نسبة الموظفين فوق 60 سنة 23.5 فلاحظ أن نسب الموظفين بين 20_40 و الذين يفوقون سن ال 60 متساوية بنسبة 23.5 % مما يساعد على تمرير الخبرات بين العمال القدياء و الجدد و كذلك قابلية المؤسسة لتكوين العمال صغار السن لزيادة انتاجية المؤسسة بينما النسبة الكبيرة من العمال هي الفئة المتوسطة و التي تعرضت لعدد كبير من التكوينات.

الجدول رقم4: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

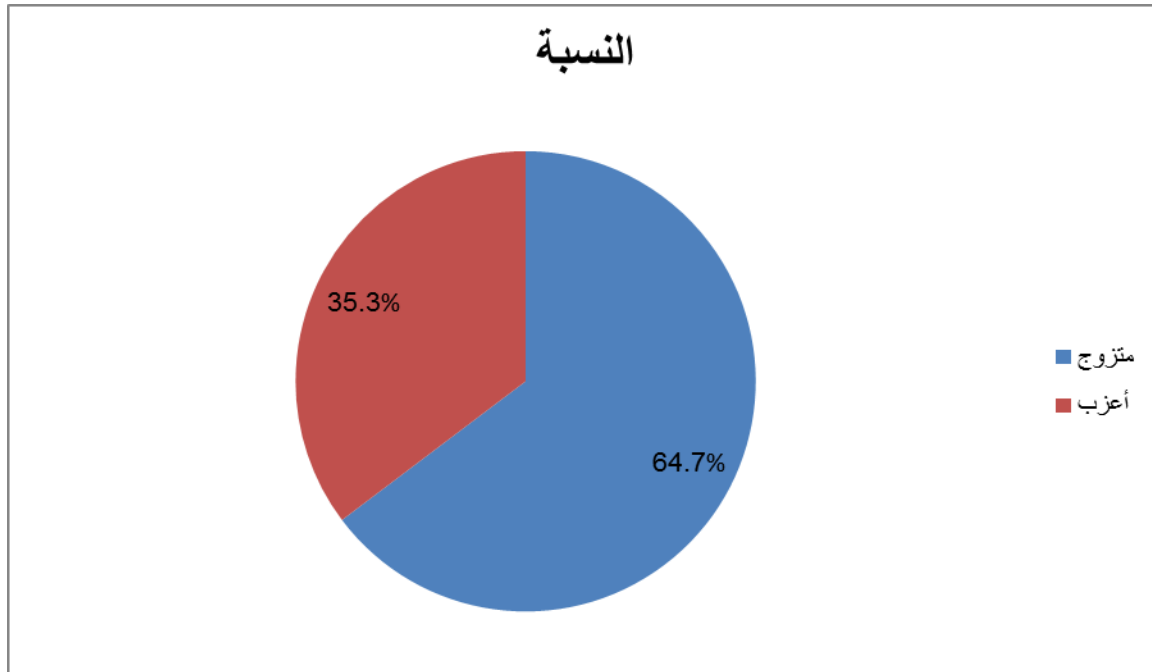
الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	
المجموع	34	22	12
النسبة %	100	64.7	35.3

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول أن افراد العينة المدروسة هم 64.7 % من نسبة المتزوجين و 35.3 % هم من العزاب فلاحظ أن نسبة المتزوجين في المؤسسة تعتبر أكبر من نسبة العزاب بفارق 29.4 % فنستنتج أن غالب الموظفين يتميزون بالاستقرار الاجتماعي.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

الشكل رقم : الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من اعداد الطالب

الجدول رقم 5: التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى
52.9	18	ثانوي
29.4	10	جامعي
17.7	6	دراسة عليا
100	34	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروييت تيارت

يوضح جدول التكرارات النسبية للمستوى الدراسي لعينة الدراسة أن أكبر نسبة من الموظفين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 52.9 % (فاقت النصف) و ذلك راجع لطبيعة عمل مؤسسة سوجاروييت الذي يعتمد على العمال المهنيين أكثر من الاطارات

بينما نسبة الموظفين الجامعيين تمثل 29.4 % و هي رغم ذلك أكثر من نسبة الموظفين الذين لهم دراسات عليا بنسبة 17.7 %

الجدول رقم 6: التكرارات النسبية لأفراد العينة وفق الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	17.6
[10_5]	10	29.4
[20_10]	15	44.1
أكثر من 20 سنة	3	8.9
المجموع	34	100

المصدر : من اعداد الطالب

من خلال الجدول نجد أن نسبة الموظفين الذين مدة عملهم أقل من 5 سنوات 17.6 % أما الفئة الثانية بين 5_10 سنوات بلغت نسبتهم 29.4 % ، و بالنسبة لثالث فئة بين 10_20 بلغت نسبتهم 44.1 % و بلغت نسبة الموظفين القدماء الذين عملوا أكثر من 20 سنة 8.9 % و هي بذلك أقل نسبة مما يبين أن العنصر الشبابي يمثل الأغلبية في المؤسسة و نستنتج أيضا أن سياسة التوظيف في المؤسسة في وتيرة متنازلة.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

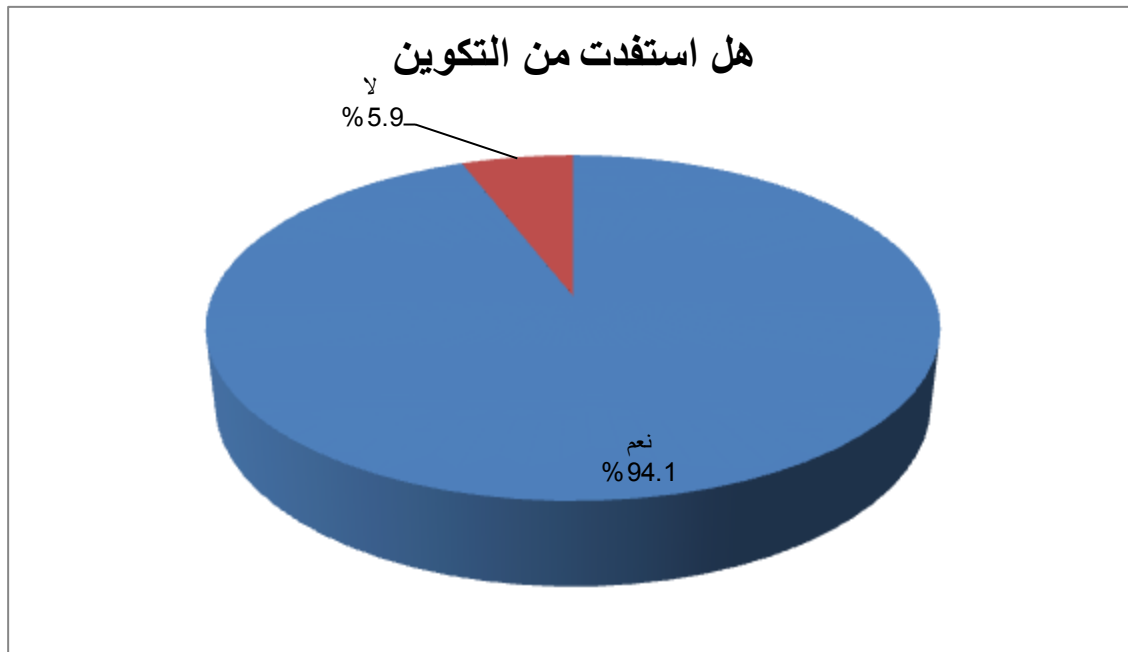
الجدول رقم 7: مدى استفادة الموظفين من التكوين : هل استفدت من التكوين ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	94.1 %
لا	2	5.9 %
المجموع	34	100 %

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين أجابوا ب (نعم) قد استفادوا من التكوين بعد التحاقهم بالعمل قدروا ب : 32 موظف بنسبة تبلغ 94.1 % مقارنة بنسبة الفئة التي أجابوا ب (لا) و التي تقدر ب 5.9 % و هم 2 من الموظفين

وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتكوين الموظفين الجدد لتنمية مهاراتهم و معارفهم مما يؤدي الى تحسين أدائهم.

الشكل رقم : الدائرة النسبية لدراسة مدى استفادة الموظفين من التكوين



المصدر : من اعداد الطالب

الجدول رقم 8 : يوضح على أي أساس تم اختيار الموظف للتكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الأقدمية	5	14.7 %
الأداء	14	41.2 %
المستوى	15	44.1 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ من الجدول : رقم 8 أن أكبر نسبة من أفراد العينة تم اختيارهم للتكوين حسب مستواهم الدراسي قدرت نسبتهم ب 44.1 % في حين نجد أفراد العينة المقدره نسبتهم 41.1 % تم اختيارهم عن طريق الأداء ، تليها نسبة 14.7 % الذين تم اختيارهم عن طريق الأقدمية و يمكن تفسير النتيجة أن المؤسسة تعتمد على المستوى الدراسي في اختيار الموظفين للتكوين.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

الجدول رقم 9 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التكوين الذي شاركت فيه :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تكوين متخصص	8	23.5 %
تحسين المستوى	14	41.2 %
اكتساب مهارات جديدة	12	35.3 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ من الجدول رقم 9 أن نسبة أفراد العينة الذين شاركوا في التكوين من أجل تحسين المستوى كانوا أعلى نسبة من المتكولين بنسبة تقدر ب : 41.2 % من مجموع الموظفين ثم تليها نسبة الموظفين الذين شاركوا في التكوين من أجل اكتساب مهارات جديدة و التي بلغت 35.3 % في حين نجد نسبة 23.5 % شاركوا في التكوين المتخصص ويمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تسعى لتطوير مستوى و مهارات الموظفين لرفع مستوى الأداء و تبقي التكوين المتخصص فقط للإطارات الذين تحتاجهم في مهمات متقدمة المستوى.

الجدول رقم 10 : عرض نتائج العينة لسؤال كم مرة استفدت من التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مرة واحدة	6	17.6 %
مرتين	18	52.9 %
أكثر من مرتين	10	29.5 %
المجموع	34	100 %

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

نلاحظ من الجدول رقم 10 أن أغلب أفراد العينة شاركوا في التكوين مرتين بنسبة 52.9 % و كانت نسبة 29.5 % من الموظفين شاركوا في التكوين أكثر من مرتين في حين بلغت نسبة الموظفين الذين شاركوا في التكوين مرة واحدة فقط نسبة 17.6 %

و تفسر هذه النتيجة على أن المؤسسة تقوم بمجهودات لتكوين الموظفين و تطوير كفاءاتهم .

الجدول رقم 11 : دراسة مصادر طلب التكوين من الموظف :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
من الموظف	16	47 %
مسؤوله المباشر	16	47 %
أشخاص اخرين	2	6 %
المجموع	34	100 %

يبين الجدول أعلاه أن فئة أفراد العينة الذين كان التكوين بطلب منهم يمثلون نسبة 47 % من كل أفراد العينة وهي بذلك متساوية مع نسبة الموظفين الذين كان التكوين بطلب من مسؤولهم المباشر بينما كانت أقل نسبة هي للموظفين الذين كان التكوين بطلب من أشخاص اخرين بنسبة 6 %

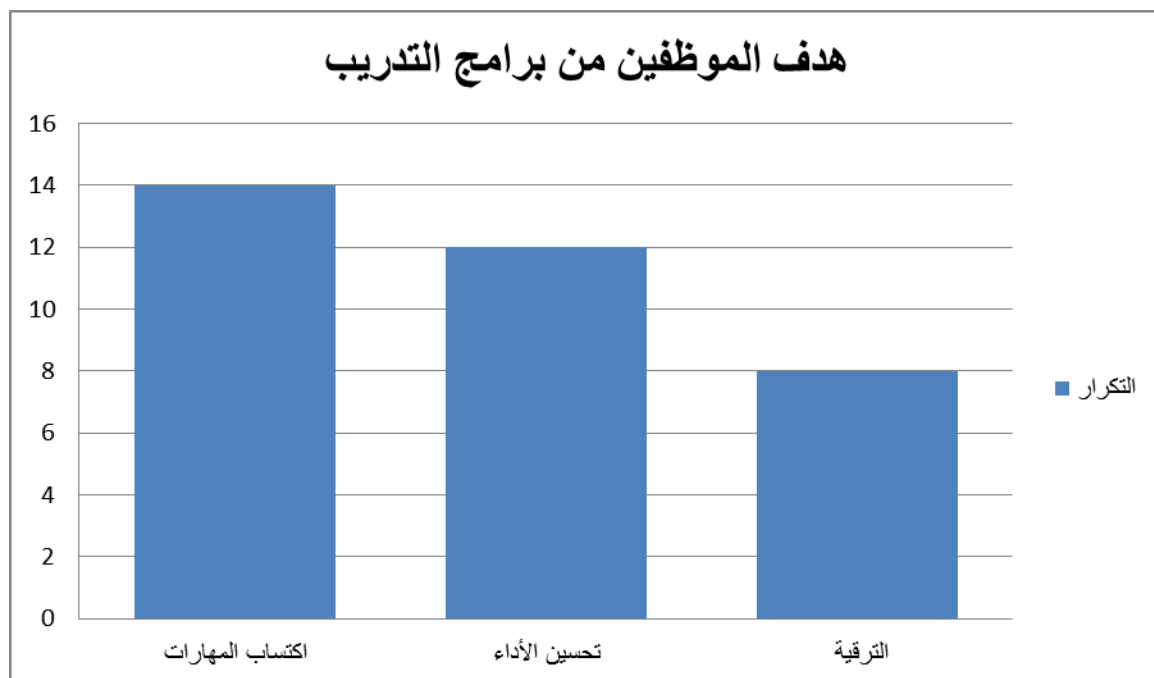
و نفسر هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد طريقة فيها تسهيلات للموظفين من ناحية برامج التكوين و تطوير كفاءة الموظفين سواء من طرف المسؤولين وأن الموظفين يتمتعون بفكر تطوير مهاراتهم و المشاركة في برامج التكوين.

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروييت تيارت

الجدول رقم 12 : دراسة الأهداف من المشاركة في برامج التكوين بالنسبة للموظفين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اكتساب المهارات	14	41.2 %
تحسين الاداء	12	35.3 %
الترقية	8	23.5 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ في الجدول رقم (12) : أن نسبة أفراد العينة الذين شاركوا في التدريب من أجل اكتساب المهارات مثلت أعلى نسبة ب 41.2 % في حين توجد نسبة 35.3 % من الذين شاركوا في برامج التدريب بهدف تحسين الأداء، تليها نسبة الموظفين الذين شاركوا من أجل الترقية بنسبة 23.5 % و هذا يدل على أن العمال لهم الرغبة في تحسين مهاراتهم و تطوير أداءهم بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة .



المصدر : من اعداد الطالب

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

الجدول رقم 13 : دراسة العينة حسب نوع التكوين الذي شاركت فيه :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
داخل المؤسسة	15	44.1 %
خارج المؤسسة	19	55.9 %
خارج الوطن	00	00 %
المجموع	34	100 %

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين شاركوا في التكوين داخل المؤسسة و التي تمثل أعلى نسبة ب 44.1 % بينما نجد نسبة 55.9 % الذين شاركوا في التكوين خارج المؤسسة، في حين انعدمت نسبة الموظفين الذين شاركوا خارج الوطن،

و بهذا يمكن القول أن المؤسسة تولي اهتمام بتكوين الموظفين داخل و خارج المؤسسة فقط.

الجدول رقم 14 : دراسة العينة حسب فترة تقييم الموظفين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
قبل التكوين	2	5.9 %
أثناء التكوين	5	14.7 %
بعد التكوين	27	79.4 %
المجموع	34	100 %

يبين الجدول أعلاه أن فئة أفراد العينة الذين تم تقييمهم قبل التكوين بنسبة تقدر ب 5.9 % و هي أقل نسبة بينما نجد نسبة 14.7 % من أفراد العينة تم تقييمهم أثناء التكوين، و تليها نسبة 79.4 % تم تقييمهم بعد

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبيت تيارت

التكوين و يمكن تفسير ذلك أن ادارة المؤسسة تولي اهتمام بالغ لتقييم العمال بعد التكوين لمقارنة الأداء و مستوى المهارات قبل و بعد التكوين.



الجدول رقم 16 : دراسة مدى رضا الموظفين عن الأداء بعد التكوين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
راض جدا	18	52.9 %
راض	16	47.1 %
غير راض	00	00 %
غير راض اطلاقا	00	00 %
المجموع	34	100 %

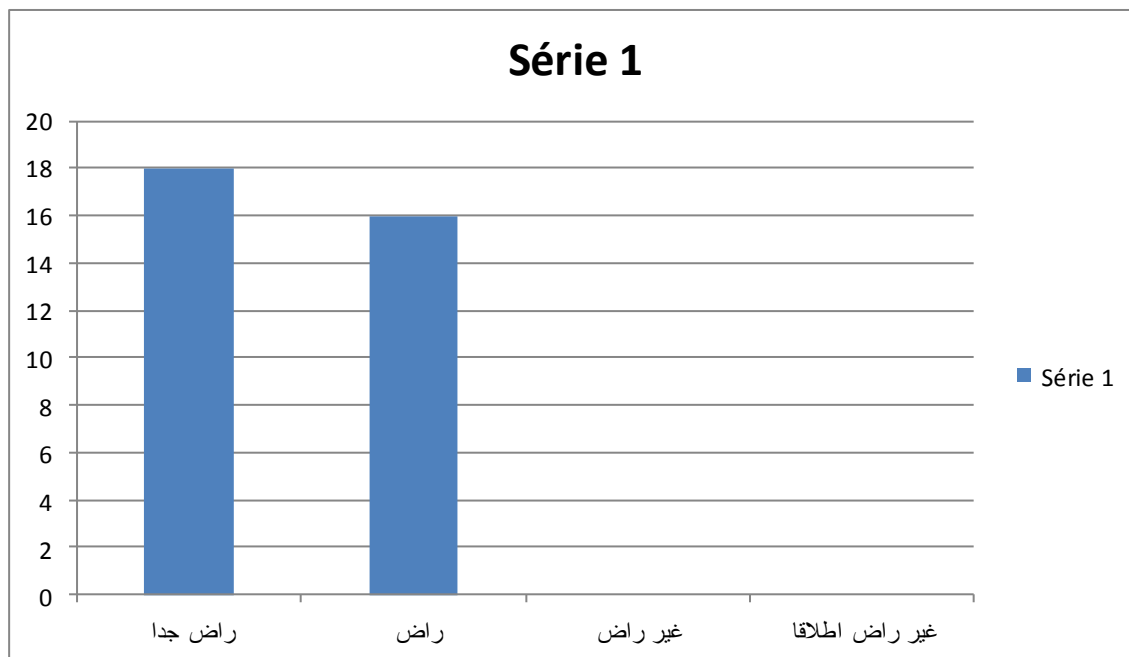
يبين الجدول رقم (15) اختلاف كبير في اجابات أفراد العينة المدروسة ، حيث نجد أعلى نسبة لمن قالوا بأنهم (راضون جدا) عن أداءهم بنسبة 52.9 % تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بأنهم (راضون) عن

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

أداءهم و التي بلغت 47.1 % بينما انعدمت الفئتان التي قد تجيبان بالاجابتان : غير راض و غير راض اطلاقا بنسبة 00 % لكل منهما.

و نفسر هذه النتيجة على ان كل الموظفين راضين عن الأداء الذي يقدمونه في المؤسسة و هذا يدل على أن برامج التدريب لها أثر حسن و فعال في تحسين أداء الموظفين.

منحنى بياني يبين مدى رضى الموظفين بالأداء في المؤسسة بعد التدريب :



المصدر: من اعداد الطالب

الجدول رقم 16 : دراسة مصدر تحسين الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
التكوين	18	52.9 %
الترقية	4	11.8 %
التحفيز	12	35.3 %
المجموع	34	100 %

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبيت تيارت

يمثل الجدول رقم (16) نسب رأي موظفي المؤسسة في مصدر تحسين الأداء الوظيفي و قدّمت عبر اجابات متنوعة، منهم من أجاب بأن التكوين هو المصدر الأساسي لتحسين الأداء و كانت هذه أعلى نسبة من الاجابات و قد بلغت : 52.9 % تليها نسبة الموظفين الذين قالو أن التحفيز له دور في تحسين الأداء بنسبة 35.3 % و أخير نسبة 11.8 % فقط قالوا أن الترقية تساعد على تحسين الأداء

و تفسّر هذه النتائج على أن كل الموظفين مجمعين على أن التكوين عنصر أساسي و هام في تحسين أداء الموظفين و تطوير مهاراتهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 17 : دراسة العينة في مدى استخدام المؤسسة الوسائل التي تساعد على تحسين الأداء :

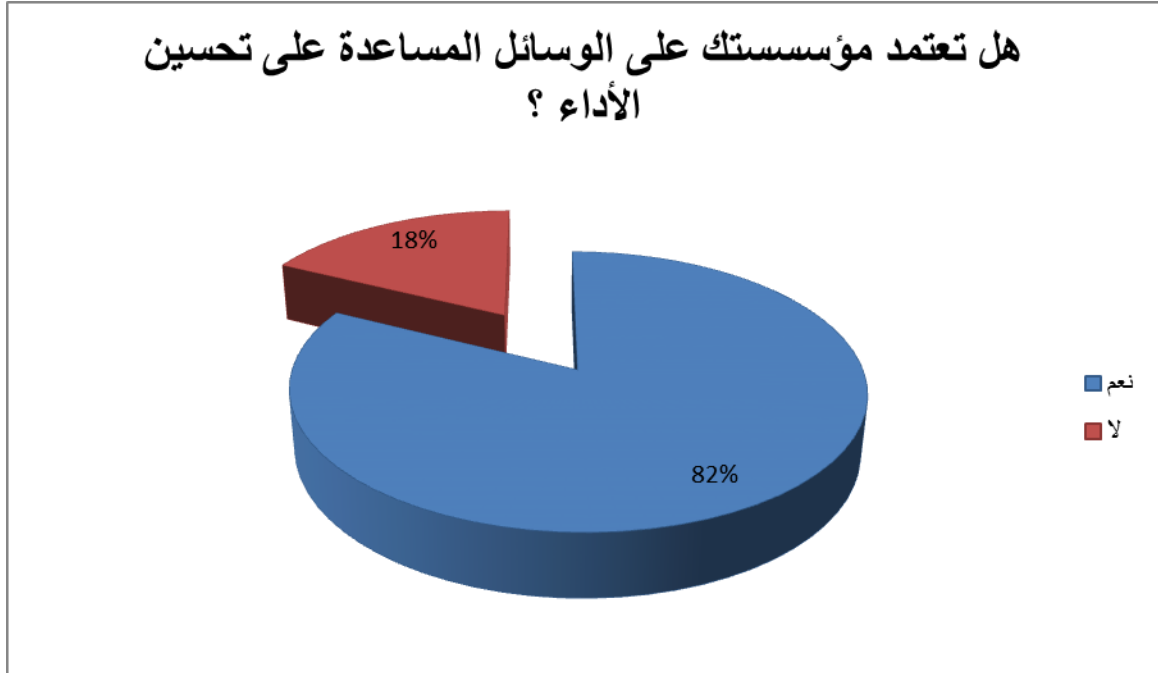
السؤال : هل تعتمد مؤسستك على الوسائل التي تساعد في تحسين أدائك ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	82.4 %
لا	6	17.6 %
المجموع	34	100 %

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفرا العينة الذين أجابوا ب "نعم" على أن مؤسستهم تعتمد على الوسائل التي تساعد على تحسين الأداء و قدرت ب : 82.4 % و عدد أفرادها 28، مقارنة بنسبة الفئة الذين أجابوا ب "لا" و التي تقدر ب : 17.6 % و عدد أفرادها 6، و نفسر هذه النتيجة على أن طبيعة العمل في المؤسسة لا يعتمد على وسائل معينة و محدّدة لتحسين الأداء لذلك أجاب بعضأفراد العينة ب "لا"، و لكن هناك معظم أفراد العينة أجابوا ب "نعم" أنها تعتمد على الوسائل المساعدة على تحسين الاداء

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروييت تيارت

مثل توفير الجو الملائم للعمل و العلاقة الحسنة مع المسؤولين، الراحة النفسية للموظف من خلال تقادي الضغط، دورات اعلام آلي، توفير الانترنت، تقدير الجهود، الترقية و التحفيز و غيرها.



المصدر: من اعداد الطالب

الجواب التابع للجدول رقم (17) : الاقتراحات التي تظن أنها تساعد في تحسين أدائك:

- التحفيز
- توفير الامكانيات المادية حسب طبيعة الوظيفة
- توفير الامكانيات البشرية الخاصة
- تحسين المتكولين من خلال برامج التكوين
- العمل الجماعي
- التكوين المستمر
- الاطلاع على كل ما هو جديد

الفصل الثاني : دراسة أثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة سوجاروبييت تيارت

- تكريم الموظفين المتميزين
- توفير ظروف العمل المناسبة و الخالية من الضغوطات و التوترات
- تقادي الانتقاد خاصة أمام الزملاء
- فتح المجال للإبداع
- العدل بين الموظفين
- المسؤول يلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الموظف
- الترقية في الرتبة
- الرقمنة

الجدول رقم (18) : اجابة سؤال : هل لغياب التكوين أثر سلبي على أداء العاملين ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	31	91.2 %
لا	3	8.8 %
المجموع	34	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا ب "نعم" على أن لغياب التكوين أثر سلبي على الأداء مثلت 91.2 % و عدد أفرادها 31، مقارنة بنسبة الفئة الذين أجابو "لا" التي كانت 8.8 % و عدد أفرادها 3 .

تفسر هذه النتيجة على أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم على أن غياب التكوين له أثر في نقص المردودية و كذا نقص نسبة التحصيل و عدم تحصيل الخبرات التي قد تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها .



المصدر : من اعداد الطالب

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لموضوع "أثر برامج التكوين على تحسين أداء العاملين" بمؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية سوجاروبييت تيارت ، حيث تم التعرف في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، وتم التطرق أيضا إلى أدوات الدراسة المعتمدة و مجموعة من الاختبارات التي استخدمت من أجل تحليل واختبار نتائج الدراسة ومن خلال الاختبارات تم الوصول إلى صحة الفرضيات التي تعد الأساس التي بنيت عليه الدراسة، و ذلط من خلال الاجابات التي تم التوصل اليها عن طريق موظفي المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تم عرضه فيما يخص موضوع دور برامج التكوين و أثرها على تحسين أداء العاملين اتضح لنا أن التكوين يعد من ضمن المفاهيم والمهام التي على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها من أجل الرفع من أداء عمالها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم الفكرية في مجال العمل، والذي بدوره يؤدي إلى رفع وتطوير أداء المؤسسة بحد ذاتها.

فمن خلال هذه الدراسة اتضح انه على كل مؤسسة تقوم إدخال برامج او وسائل جديدة عليها ان تقوم بتكوين عمالها من اجل تمكن العمال من كيفية التعامل مع تلك البرمجيات والوسائل الجديدة، من خلال هذا نرى أن التكوين هو الوسيلة الناجحة لتحسين أداء عمالها.

وحاولت هذه الدراسة ميدانيا الوصول إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أثر برامج التكوين على تحسين أداء العاملين بمؤسسة الهندسة الريفية و الحضريّة سوجاروبيت تيارت، وتم ذلك من خلال اعتماد الدراسة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى فعالية التكوين و أثره في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضريّة تيارت؟

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل الى النتائج التالية:

- يعد التكوين من النشاطات التي تكسب الفرد والجماعات المعارف والمهارات.
- ان البرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تطوير الموظفين و تحسين أداءهم.
- يساعد التكوين على تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و تطوير كفاءات العاملين.
- يعتبر التكوين من العمليات التي من خلالها يتم معالجة حالات نقص المهارات لدى العمال.

- للتكوين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك عن طريق رفع كفاءات الموظفين.

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا للنتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن التكوين يساهم اسهاما حقيقيا في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوجاروبييت و رفع إنتاجيتهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- بيّنت الدراسة أن التدريب له أهمية بالغة في تطوير كفاءات العاملين و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أكثر فاعلية، و هذا ما يؤكد صحة افرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود أثر للتدريب على زيادة فعالية الموظفين.
- أثبتت الدراسة وجود منهج لوضع برامج التدريب حسب احتياجات الموظفين للمهارات و التطوير في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية سوجاروبييت تيارت.
- أظهرت الدراسة أن برامج التكوين الجيدة لها أثر فعال في تنمية القدرات و رفع مستوى الكفاءة الانتاجية في مؤسسة الهندسة الريفية و الحضرية سوجاروبييت و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا : التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- زيادة الوعي لأهمية العملية التكوينية
- تعميم عملية التكوين على كل العاملين حسب مهام كل عامل

- اقتراح زيادة و تدعيم الجانب المالي و توفير ظروف ملائمة للتدريب داخل المؤسسة
- العمل بروح الفريق و تقوية العلاقات و روح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

رابعاً : آفاق الدراسة:

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

- تطوير استراتيجيات التدريب المتخصصة .
- تقييم برامج التدريب و تطويرها .
- تطوير مهارات القيادة من خلال التدريب.
- دور التقنيات الحديثة في تطوير برامج التدريب.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

1. موسوعة الأمريكية :ادارة الموارد البشرية ،رابط الموقع . H . // .ar .org.wikipedia .org.
2. حممود عبد الفتاح :نظرية التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،ص 43.
3. عامر خضري محيد الكبيسي :التدريب الإداري والأمني ،رؤية معاصرة للقرن العشرين،(ط1 ،دار حامد للنشر والتوزيع ،2014م، 1425هـ ، ص 11 .
4. عمار حبوش:الإجتاهات الحديثة في علم الإدارة ، مرجع سبق ذكره ،ص42.
5. المنجد في اللغة والإعلام (داراملشرق،ببيوت،لبنان 1976م) ص 217.
6. نصر الله:ادارة الموارد البشرية (دار الزهران،عمان،2001م)، ص 210.
7. محمد عبد الفتاح باغي:التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق،(ط3،دار وائل للنشر، الأردن،2010م) ص 26.
8. صلاح الدين عبد الباقي:الإجتاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية،(دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002م) ص 208.
9. محفوظ احمد جودة:ادارة الموارد البشرية(ط6،دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2010)، ص74.
10. أحمد صقر عاشور :ادارة الموارد البشرية(دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية.1997 م) ص239.
11. محفوظ احمد جودة:ادارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره.
12. خضيرة كاظم حمود ياسين،ادارة الموارد البشرية (ط6دار المسرية لنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 2011م 1432هـ (ص 127).
13. حسن احمد الطعاني:التدريب الإداري المعاصر،مرجع سبق ذكره.

14. كامل بربر: ادراة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (دار المنهل اللبناني، بيروت ،لبنان)، 2008م 1924هـ (ص 176).
15. احمد الخطيب: رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان ، 2006 ص ، 304 – 305.
16. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الطبعة ، لبنان ، الثانية 2000 ص ، 162.
18. 3عبد الغفار حنفي حسين فزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون دار النشر الإسكندرية ، 1996 ص ، 582.
19. أمين ساعاتي: إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهرة ، 1998 ص، 114 – 117.
20. إدارة ال، أحمد ماهر: موارد البشرية الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2005 ص ، 326.
21. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص، 327.
22. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية مرجع ، سابق ص 195-196.
23. أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره) ص343.
24. طاهر محمود الكلالدة : تنمية و ادارة الموارد البشرية (دار عالم للثقافة،عمان ،الأردن2008) ص68.67.
25. محمد عويضة : علم النفس الإجتماعي،(دار الكتب،بيروت،لبنان،1997) ص56.
26. أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره)ص345 .
27. محمد زايد عادل :ادارة الموارد البشرية،(كتب علمية ، القاهرة2003م) ص288.

28. مصطفى عبد الجليل :معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظه غزة، رسالة ماجستير ،قسم اصول التربية ، (الجامعة الإسلامية فلسطين) 2008 ص 69.
29. محمد تيسير :استراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ، (جامعة الرديك ، الأردن، 2008،) ص 14.
30. خالد بن عبد الله، تصميم البرامج التدريبية و تطويرها، (الرياض،مركز التطوير المهني) 2018.
31. بول ن. بلانشارد و جيمس دبلي، التدريب الفعال: الأنظمة ، الاستراتيجيات،إصدارات بيرسون(الطبعة 5) (مترجم من الانجليزية).
32. عبد الرحمان توفيق : مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة(الجيزة،مصر) 2005.
33. (شادلي،2008،ص79).
34. (ابن منظور، مجلد ،14ص26).
35. (عقلة،2001،ص42).
36. (حجاب،2004،ص32).
37. (عاشور،1979، ص 50).
38. (الخزامي ، دس، ص19).
39. (حماوي و بخوش،2012،ص150).
40. (عيسوي،1992،ص244).
41. (وسيلة حمداوي،2004،ص123).
42. (الفايدي2008، ص84).

43. غربي و اخرون، 2007، ص149.
44. (منصور، 1986، ص135).
45. (سليمان ، 1975، ص65).
46. (يونس ميا و آخرون ، ص9).
47. شامي ، ، 2010 ص64.
48. أ حمد محمد شوّاي: الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي (مجلة جامعة بابل،العراق،المجلد 24، الاصدار 4) ص 391.
49. نجم عبد الله العزاوي : عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية(ط1،دار اليازوري العلمية،عمان الاردن،2016) ص467.
50. عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة و الفعالية (كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،مجلة العلوم الانسانية) ص90.
51. زويلف مهدي حسن: ادراة الأفراد،(مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان،2003) ص188.
52. اسعد احمد محمد عكاشة :اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير في ادراة الأعمال (الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين2008) ص34.
53. حسين محمد حرجشة : ادارة الجودة الشاملة و الاداء الوظيفي،(ط1،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2011) ص93.
54. اسماعيل وسيم الهابيل اساسيات علم الإدارة (دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة2017 م) ص 210.
55. مهدي حسن زوليف :ادارة الموارد البشرية ،مدخل كمي(ط1 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان 2011 م) ص 179.

56. مصطفى نجيب شايوش: ادراة الموارد البشرية(ادارة الأفراد) (دار الشروق للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2011م) ص102.
57. فضيلة خلفون و سلمى عشة عبد العزيز،التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية،المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية،جامعة باتنة،2016 ص220.
58. فريد خميلي،التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة)،مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد6 جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم . ، 2014،ص73.
59. نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره ،ص132.
60. محمد بولودان ، زكرياء عبد اللیوة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل، 2017/2018،ص69.
61. صهييب مصطفى،التدريب الموجه بالأداء والدور المنشود في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد1 الأردن،2017،ص52.
62. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث(ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2001) ص 32-33.

الملاحق



جامعة وهران 1

معهد العلوم و التقنيات التطبيقية

مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر 2 مهني

فرع: علوم التسيير

تخصص :إدارة المنظمات و الموارد البشرية

المؤسسة : سوجاروييت تيارت

الأستاذ المشرف : زوبير محمد

الطالب : رماش عماد الدين

استمارة الاستبيان :

اخي الموظف أختي الموظفة تحية عطرة و بعد :

يشرفني أن اتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج ماستر 2 تحت عنوان : دور برامج التدريب في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نعلمكم أن اجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا , كما نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لاغراض البحث العلمي فقط.

قائمة الملاحق

أولا : البيانات الشخصية: ضع علامة x في الخانة المناسبة :

		أنثى	ذكر	الجنس
		متزوج	أعزب	الحالة الاجتماعية
	فوق 60 سنة	من 40 الى 60	من 20 الى 40	السن
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي
فوق 20 سنة	من 10 الى 20	من 5 الى 10	أقل من 5 سنوات	الأقدمية

ثانيا: الأسئلة الموضوعية :

1 الأسئلة الخاصة بالتكوين:

1 هل استقدت من التكوين بشكل عام في المؤسسة :

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت اجابتك ب لا اذكر لماذا ؟

.....

2 على أي أساس تم اختيارك ؟

☐الأقدمية ☐الأداء ☐المستوى

3 ما هي طبيعة التكوين الذي شاركت فيه ؟

☐تكوين متخصص

☐تحسين مستوى

☐

اكتساب مهارات جديدة

4 كم مرة استفدت من التكوين ؟

مرة واحدة ☐ مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

5 هل كان تكوينك بطلب :

منك ☐ مسؤولك المباشر ☐ أشخاص آخرون ☐

6 ما هو هدفك من مشاركتك في البرنامج التكويني ؟

اكتساب المهارات ☐

تحسين الأداء ☐

الترقية ☐

7 ما هو نوع التكوين الذي شاركت فيه ؟

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐

8 متى تم تقييمك ؟

قبل التكوين ☐ أثناء التكوين ☐ بعد التكوين ☐

2 الأسئلة الخاصة بالأداء :

1 هل أنت راض عن الأداء الذي تقدمه في عملك ؟

راض جدا ☐ راض ☐ غير راض ☐ غير راض إطلاقا ☐

2 هل تعتقد أن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على :

التكوين ☐ الترقية ☐ التحفيز ☐

3 هل تعتمد مؤسستك على الوسائل التي تساعد في تحسين أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت اجابتك بنعم اكتب هذه الوسائل ؟

-
-
-

4 في رأيك ما هي الاقتراحات التي تعتقد أنها تساعد في تحسين أدائك ؟

-
-
-

5 هل لغياب التكوين أثر سلبي على أداء العاملين :

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت اجابتك بنعم اذكر لماذا ؟