



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمت



مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

أثر التدريب على أداء العاملين

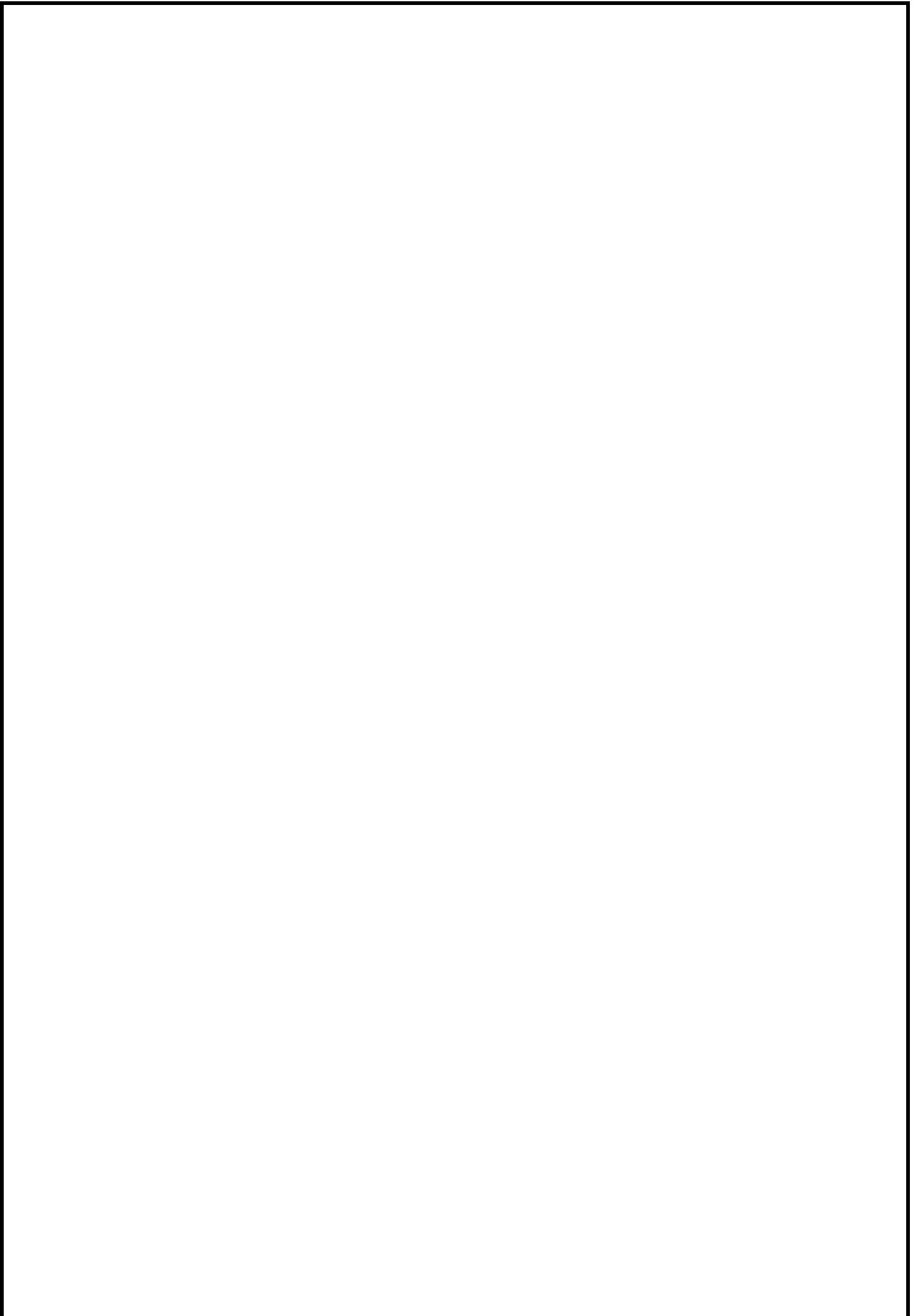
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب

من إعداد الطلبة : بلقاسم أمحمد / نزار حاج

نوقشت بتاريخ 2017/05/15 من طرف اللجنة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة / اولاد الحاج ابراهيم عائشة
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الدكتور / خالد رجم
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الدكتور/الهالة محمد

الموسم الجامعي: 2017/2016





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم المانجمنت



مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب

من إعداد الطلبة : بلقاسم أمحمد / نزار حاج

نوقشت بتاريخ 2017/05/15 من طرف اللجنة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الاستاذة/ اولاد الحاج ابراهيم عائشة
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الدكتور / خالد رجم
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الدكتور / الهالة محمد

الموسم الجامعي: 2017/2016

الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها لأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة (عائشة) حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليا بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي (عواد) مصدر فخري. إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعزاء أطال الله في عمرهم، وأنار دربهم، وذل الصعاب أمامهم .

إلى سندي و رفيقة دربي خطيبيتي (منة الله) أطال الله في عمرها و أنار دربها . إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني و إلى كل اصدقائي (محمد- عبد الرزاق - أمين - عمر - فريال) كل واحد باسمه أهدي ثمرة هذا الجهد .

حاج

الإهداء

إلى منبع العطاء والعفة والكبرياء ، إلى من علمني أن العلم نبراس الحياة والدراسة سلاح والثقة بالنفس أساس النجاح الى الذي تمنيت أن يحضر معي هذا العمل أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه .

إلى معنى الوجود ، حلاوة الحياة ، رمز التضحية و العطاء ، إلى ضياء الروح و شعلة من النور إلى أمي الغالية(خيرة) إلى ذات الصدر الدافئ والقلب الرحيم الذي يعطيها القمر ضوءا فضيا وتعطيها الشمس ضوءا ذهبيا وأنا أعطيها حبا أبديا أمي الثانية (فاطمة) التي لم أشعر معها بالحرمان من الحنان. أرجو من الله تعالى أن يطيل في عمرهما .

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء والإخوة و الأحباء بدون استثناء .

إلى جميع عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب وأخص بالذكر جميع عمال مصلحة التدريب .

امحمد

التشكرات

الحمد لله والشكر له أولاً، الذي شرح لي صدري، ويسر أمري وخفف عني وزري وأحلل العقدة من لساني، وأفقه قولي، ووفقي في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت و عليه توكلت فهو خير المتوكلين، الشكر إلى الوالدين الكريمين على دعمهما لي.

كما نتوجه بتشكراتنا إلى مديرة معهد التكنولوجيا السيدة (أمينة مخلفي) و إلى الدكتور والمشرف (خالد رجم) وإلى كل اساتذة تخصص تسيير الموارد البشرية وكل أستاذ معهد التكنولوجيا كل واحد باسمه .

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى - قندوزي محمد - و كل من ساهم من بعيد أو من قريب في مساعدتنا من موظفي مؤسسة ENAFOR .

وإلى كل من لم تسعهم مذكرتي .

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين , وقد اخترنا المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR لتكون محل الدراسة , حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في " إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ؟ " .

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها : "المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص , الوثائق المقدمة من طرف الشركة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة " .

كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات . ولأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي و أخيرا تقييم عملية التدريب .

الكلمات المفتاحية : تدريب , مؤسسة , تقييم , برنامج , أداء

Summary :

This study aims to know the impact of training on the performance of workers . we have chosen the national drilling corporation to be the subject of study , in this study, we tried to solve the problematic of “ To what extent does the training function contribute to the enhancement of the performance of the staff of the national drilling corporation ? “.

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

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

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

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	VIII
الشكر	VIII
الملخص	VIII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الرموز و الاختصارات	VIII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الاطار النظري لأثر التدريب على أداء العاملين	
المبحث الأول : التدريب	03
المطلب الأول : مفهوم التدريب و عناصره	03
المطلب الثاني : أهمية و أهداف التدريب	04
المطلب الثالث : أنواع التدريب , محدداته و أساليبه و خطواته	06
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين	09
المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين ومكوناته و محدداته	09
المطلب الثاني : معايير وخطوات تحسين أداء العاملين وأثر التدريب عليهم	10
المطلب الثالث : طرق وأهداف تقييم الاداء و استخدام نتائجه	11
خلاصة الفصل الأول	16
الفصل التطبيقي : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب	
المبحث الأول : تقديم المؤسسة	19
المطلب الأول : تعريف المؤسسة (بطاقة تقنية - الهيكل التنظيمي)	19
المطلب الثاني : التدريب في المؤسسة	23
المبحث الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء العاملين	27
المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة	27

28	المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان
47	خلاصة الفصل الثاني
48	خاتمة
51	قائمة المراجع
53	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	جدول يوضح أهداف التدريب	1-1
07	جدول يوضح أنواع التدريب	2-1
08	جدول يوضح الأساليب التدريبية	3-1
11	جدول يوضح طريقة التدرج البياني	4-1
11	جدول يوضح طريقة الاختبار	5-1
12	جدول يوضح طريقة الاختيار الاجباري	6-1
12	جدول يوضح طريقة الترتيب	7-1
12	جدول يوضح طريقة الوقائع الحرجة	8-1
13	جدول يوضح مزايا طريقة الإدارة بالأهداف مقارنة بالطرق الأخرى	9-1
22	يبين تطور التعداد بالمؤسسة الوطنية للتنقيب	1-2
23	جدول يوضح عدد المترشحين وميزانية التدريب خلال 04 سنوات الاخيرة	2-2
24	جدول يوضح عدد المتدربين الى التعداد	3-2
24	جدول يبين تكاليف التدريب	4-2
25	جدول يوضح أنواع العملية التدريبية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب	5-2
29	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6-2
30	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	7-2
31	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	8-2
31	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	9-2
32	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10-2
33	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	11-2
34	جدول يبين وضع برامج التدريب على اساس طلب العامل	12-2
35	جدول يبين وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين	13-2
35	جدول يبين وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك	14-2
36	جدول يبين افراد العينة الذين خضعوا لدورات تدريبية	15-2

36	جدول يبين اسلوب تدريب افراد العينة في شكل ملتي	16-2
37	جدول يبين اسلوب تدريب افراد العينة في شكل تدريب ميداني	17-2
37	جدول يبين اسلوب تدريب افراد العينة في شكل تكوين نظري	18-2
38	جدول يبين تدريب المؤسسة للعمال بهدف اكسابهم المهارات و المعارف اللازمة	19-2
38	جدول يبين تدريب المؤسسة للعمال بهدف تحسين أدائهم	20-2
39	جدول يبين مدى ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات الوظيفة لأفراد العينة	21-2
39	جدول يبين ان كان وقت التدريب كافيا بالنسبة لأفراد العينة	22-2
40	جدول يبين مدى كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي بالنسبة لأفراد العينة	23-2
40	جدول يبين تقييم نتائج التدريب من خلال تقييم عمل الموظف بعد تدريبه	24-2
41	جدول يبين تقييم العامل للبرنامج التدريبي	25-2
41	جدول يبين مدى تحسن أداء العاملين بعد العملية التدريبية	26-2
42	جدول يبين مدى مساهمة التدريب في منح فرص الترقية للعاملين	27-2
42	جدول يبين مدى مساهمة التدريب في منح مكافآت مادية للعاملين	28-2
43	جدول يبين مدى مساهمة التدريب في رفع معنويات العاملين	29-2
43	جدول يبين مدى مساهمة التدريب في التقليل من الملل في وظيفة العاملين	30-2
44	جدول يبين مدى حاجة العاملين الى التدريب المستمر للتحسين في أدائهم	31-2
45	جدول يبين مدى حاجة العاملين الى انواع مختلفة من التدريب للتحسين في أدائهم	32-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	شكل يوضح الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريقة 380°	1-1
22	شكل يبين تطور تعداد المورد البشري	1-2
24	شكل يبين تطور عدد المتدربين	2-2
25	شكل يبين نسبة تحقيق موازنة التدريب	3-2
29	شكل يبين توزيع العينة حسب الجنس	4-2
30	شكل يبين توزيع العينة حسب السن	5-2
31	شكل يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	6-2
32	شكل يبين توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	7-2
33	شكل يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	8-2
34	شكل يبين توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية	9-2

قائمة الاختصارات

الصفحة	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الفرنسية	الاختصارات
26	المعهد الجزائري للبتروال	Institut Algérien du pétrole	IAP
26	المعهد الوطني للإنتاج و الانتاجية	Institut National de production et Productivité	INPEP
26	مركز الاتقان	Centre de la perfection	CPE

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب	الملحق 01
54	الهيكل التنظيمي للمدرسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتنقيب	الملحق 02
53	استبيان تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية	الملحق 03
60	يبين البرنامج التدريبي	الملحق 04
61	يوضح عدد المترشحين وميزانية التدريب خلال 03 سنوات بالمؤسسة الوطنية للتنقيب	الملحق 05
67	وثيقة تقييم المتدرب من طرف المسؤول المباشر	الملحق 06
68	وثيقة تقييم المتدرب لمحتوى البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من العملية التدريبية فورا	الملحق 07
69	وثيقة تقييم المتدرب لمحتوى البرنامج التدريبي	الملحق 08
73	الاستبيان	الملحق 09

مقدمة

توطئة :

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

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

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

إشكالية البحث:

إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة

الوطنية للتنقيب ؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

- ما المقصود بالتدريب ؟
- ما هو مفهوم أداء العاملين ؟
- هل تركز المؤسسة الوطنية للتنقيب على تقييم التدريب ؟
- هل هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وبين تحسين أداء العاملين ؟
- كمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة :

اهداف الدراسة : نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالاتي:

- محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل وإنتاجيته في المؤسسة .
- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين .
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية للتنقيب وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب.

أهمية الدراسة :

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .
- اعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب و أثره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .
- تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية .
- ابراز أهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية نظرا للمخاطر التي تعترضها والتكاليف الخاصة بهذا النشاط.

أسباب اختيار الموضوع :

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته التي يكتسبها داخل المؤسسات بصفة عامة , والمؤسسة الوطنية للتنقيب بصفة خاصة , وعملية تدريب العمال هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها , واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح وتطوير سلوكياتهم من أجل الوصول إلى النتائج والاهداف المرغوبة في تحقيقها, وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية نذكرها في النقاط التالية :

أ: المبررات الذاتية :

1 - الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة المؤسسة الوطنية للتنقيب .

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

ب: المبررات الموضوعية :

1 - محاولة التعرف على مدى تأثير عملية التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب .

2 - التعرف على كيفية خطوات وضع البرنامج التدريبي بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .

حدود الدراسة : لكل دراسة ميدانية حدود مكانية وزمانية , تمثلت حدود دراستنا في التالي:

- **الحدود المكانية :** تم اختيار المؤسسة الوطنية للتنقيب .

- **الحدود الزمانية :** من 2017/04/25 الى 2017/05/10

منهج الدراسة : إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التدريب في المؤسسة , ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى

أهميته ودوره في المؤسسات ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي , بحيث استخدمنا الادوات التالية :

- تحليل وثائق المؤسسة (جداول , احصائيات , قوائم مالية) .

- المقابلة .

- الاستبيان .

صعوبات الدراسة : من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي :

- صعوبة الحصول على التربص .

- مدة التربص كانت غير كافية .

- صعوبة التنقل من مكان الاقامة الى مقر المؤسسة .

- صعوبة توزيع الاستبيان و استرجاعه من عند العينة .

- تباعد فروع المؤسسة وصعوبة دراستها جميعا .

هيكل الدراسة: وقد ارتأينا في موضوعنا هذا الى تقسيم بحثنا الى فصلين :

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

- الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب , و ينقسم هذا الفصل الى مبحثين .

الفصل النظري: الاطار النظري
لأثر التدريب على أداء العاملين

تمهيد :

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

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

المبحث الأول: التدريب

المطلب الأول : مفهوم التدريب وعناصره

الفرع الاول : مفهوم التدريب

من بين التعاريف ما يلي:

- "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم"¹ .
- وقد عرفه (SEKIOU) على أنه " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم . وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"².
- هو " عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ,من خلال تطوير وتحسين أدائهم"³.
- كما عرفه pierre casse بأنه " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين ... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات"⁴.
- ومنه يمكن القول من التعاريف السابقة: التدريب هو عملية كسب المعارف، والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة، حيث يُكتسب من خلال تعليم الإنسان بعض المهارات التي يحتاجها بشكل مباشر، وجعله ممارساً لها، وضعه في بيئة يحاكي فيها الواقع العملي الذي سيعمل فيه، أو من خلال اكتساب الخبرات من الواقع العملي.

¹ شعيب هنتها , تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي, ملذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر, 2015, ص03 .

² مخلوفي عبد السلام, روشام بن زيان, الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر, 09 - 10 مارس 2004, ص2.

³ عمر وصف عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة, دار وائل للنشر, عمان, 2005, ص438 .

⁴ محمود بوقطف , التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- ماجيستر , غير منشورة, جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر, 2013-2014 ص 35 .

الفرع الثاني : عناصر التدريب⁵

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

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

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

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التدريب

الفرع الاول : أهمية التدريب⁶ :

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

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

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

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

⁵ رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , السنة الثانية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر , 2016-2017 , ص 47 .

⁶ بوهان أمينة , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر , غير منشورة, جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر, 2016, ص05, 06 .

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

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

الفرع الثاني :

أولا :أهداف التدريب :⁷

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

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

ثانيا : جدول رقم (1-1) يوضح أهداف التدريب

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

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

⁷ بودهان أمينة , مرجع سبق ذكره, ص 06 .

المطلب الثالث : أنواع التدريب , محدداته و أساليبه و خطواته

الفرع الاول : أنواع التدريب⁸

أولاً : يقسم التدريب إلى عدة أنواع :

أ- التدريب من حيث الزمان :

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

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

ب- التدريب من حيث المكان:

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

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

ج- التدريب من حيث الاهداف :

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

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

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

⁸رجم خالد و آخرون , مرجع سبق ذكره ,ص 48

ثانيا : الجدول رقم : (1-2) أنواع التدريب

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

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

الفرع الثاني : محددات التدريب⁹ :

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

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

2- استقرار البيئة : كلما زاد تعقد البيئة التي تعمل بها المنظمة كلما زادت برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية.

3- حدة المنافسة : تزيد المنافسة من متطلبات المنتج والضغط لتحقيق المزيد من الابتكارات من خلال التطوير المستمر لمنتجات ومهارات الأفراد حتى تواكب تغيرات البيئة، مما يعني مزيداً من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثمارها في التدريب.

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

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

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

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

2- تصميم الهيكل التنظيمي : يمكن تناول العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب من ناحية درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة في اتخاذ قراراتها .

⁹ رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ص 29 .

3- الثقافة التنظيمية : يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية، ومن أهمها العادة والعرف الذي تتبعها المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب، فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة، وأكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب .

4- حالة المهارات بالمنظمة : إن الجوانب المتعلقة بحالة المهارات بالمنظمة لها تأثير كبير على مقدار التدريب والتطوير الذي تقدمه المنظمة في هذا المجال فإن احتمال طول مدة بقاء واستمرار المعلومات والمهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من التدريب، تحدد مدى تقادم هذه المعلومات، وأيضاً تحدد مدى الاحتياج لتقديم برامج تدريب جديدة لصقل أو تنمية المهارات.

الفرع الثالث : أساليب التدريب

جدول رقم : (1-3) يوضح الأساليب التدريبية

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

المصدر : رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , جامعة قاصدي مباح - ورقلة- الجزائر , 2016-2017 , ص 49.

الفرع الرابع : خطوات التدريب¹⁰

يمر النشاط التدريبي بعدة خطوات وهي :

- 1- تحديد أهداف النشاط التدريبي.
 - 2- تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم التعرف على مصادر الاحتياجات التدريبية من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، متابعة الرؤساء والمرؤوسين، دراسة بعض المشاكل والمعوقات، ويمكن التعرف من خلال التقارير السنوية للعاملين بتوجيهات الرؤساء .
 - 3- مراعاة أعداد المشاركين.
 - 4- الاستفادة من نتائج تقييم الخطة التدريبية السابقة لتفادي المشاكل والصعوبات.
 - 5- مراعاة أولويات التدريب.
 - 6- مراعاة الإمكانيات المالية.
- عند الشروع في عملية التخطيط للنشاط التدريبي لابد من أن يكون بشكل خطة متكاملة من حيث الزمن والإمكانات والبرامج.

¹⁰مجلة بيئنا - الهيئة العامة للبيئة - العدد 73 .

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين و مكوناته و محدداته

الفرع الاول :مفهوم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها¹¹:

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

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

3- وعرف الباحث نيكولاس (F•W Nickols) أداء العاملين " : أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك¹² " .

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

الفرع الثاني : مكونات أداء العاملين :

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي¹³ :

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

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

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

الفرع الثالث : محددات أداء العاملين :

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته , والتي تتمثل في¹⁴ :

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

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

ثالثاً : إدراك الدور (المهمة) : يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد

من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء , بمعنى أن الافراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة

ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق

الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال .

¹¹ بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر, 2015, ص 06 .

¹² بودهان أمينة , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر, 2016, ص 07 .

¹³ بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر, 2015, ص 06 .

¹⁴ بوشليق أمين , مرجع سبق ذكره, ص 07 .

المطلب الثاني : معايير وخطوات تحسين أداء العاملين وأثر التدريب عليهم

الفرع الاول : معايير أداء العاملين¹⁵:

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

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

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

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

الفرع الثاني : خطوات تحسين أداء العاملين¹⁶ :

أولا : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

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

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

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

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

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

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

¹⁵ رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية, السنة الثانية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 51.

¹⁶ بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر, 2015, ص 07 .

الفرع الثالث : أثر التدريب على أداء العاملين¹⁷ :

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

المطلب الثالث : طرق وأهداف تقييم الاداء و استخدام نتائجه

الفرع الاول : طرق تقييم أداء العاملين¹⁸ :

أولا : طريقة التدرج البياني :

جدول رقم (1-4) : يوضح طريقة التدرج البياني

مجال القياس	متميز/10	جيد/08	مرض/06	مقبول/04	ضعيف/02
المعرفة بالوظيفة					
نوع العمل					
المبادرة					
المظهر الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

المصدر : رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .
ثانيا : طريقة قائمة الاختبار (المراجعة)

جدول رقم (1-5) يوضح طريقة الاختبار

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

المصدر : رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة ورقلة , 2016-2017, ص 53

¹⁷ رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , السنة الثانية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 50 .

¹⁸ رجم خالد و آخرون , مرجع سبق ذكره , ص 53 .

ثالثا : طريقة الاختيار الاجباري

جدول رقم (1-6) يوضح طريقة الاختيار الاجباري

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

المصدر : رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .

رابعا : طريقة الترتيب

جدول رقم (1-7) يوضح طريقة الترتيب

اسم العامل	عدد المرات التي ذكر فيها على انه الافضل في مجموعته	ترتيبه
محمد	03	02
مصطفى	04	01
علي	01	03

المصدر : رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .

خامسا : طريقة الوقائع الحرجة (السلوكية)

جدول رقم (1-8) يوضح طريقة الوقائع الحرجة

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

المصدر : رجم خالد وآخرون , مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .

سادسا : طريقة الادارة بالأهداف

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

1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .

2- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف .

3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .

4- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء .

إذا وفق هذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه .

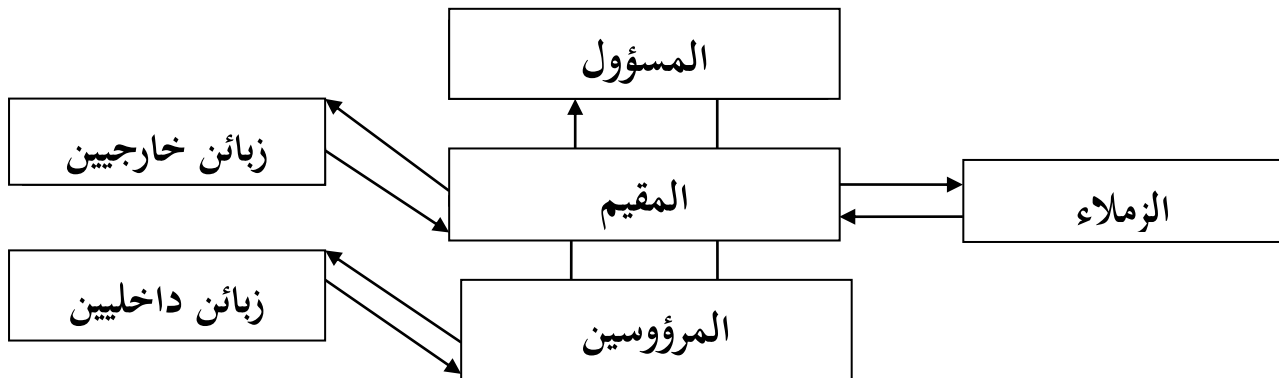
جدول رقم (1-9) يوضح مزايا طريقة الإدارة بالأهداف مقارنة بالطرق الأخرى

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

المصدر : رجم خالد وآخرون, مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .

سابعا : طريقة 360°

شكل رقم (1-1) يوضح الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريقة 360°



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مطبوعة مقياس الموارد البشرية , معهد التكنولوجيا , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- الجزائر, 2016-2017, ص 53 .

الفرع الثاني : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية زمن بين هذه الأهداف ما يلي¹⁹:

أولا : على مستوى المؤسسة :

- 1- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية، و الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة و الضعف و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- 3- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
- 4- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- 5- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- 6- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة .
- 7- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده .
- 8- تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة .
- 9- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية درجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية .

ثانيا : على مستوى المديرين :

- 1- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي .
- 2- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- 3- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين .
- 4- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

¹⁹ بوبرطخ عبد الكريم , دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة عبد الحميد مهري 2, قسنطينة , الجزائر, 2012, ص19.

ثالثا : على مستوى المستخدمين :

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

الفرع الثالث : استخدام نتائج عملية تقييم اداء العاملين :

من أهم مجالات استخدام عملية التقييم ما يلي²⁰ :

أولا : الترقية : تعتمد الادارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى .

ثانيا : تحديد المكافآت التشجيعية والمنح و العلاوات : ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز .

ثالثا : تحديد الاحتياجات التدريبية : تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة الى نتائج تقييم الأداء يحددهم الأشخاص الذين يحتاجون الى تدريب لزيادة كفاءتهم و قدراتهم .

رابعا : التعيين و النقل : تعتمد ادارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمدى كفاءة العامل على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم الى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم .

خامسا : تخطيط الموارد البشرية : تستفيد ادارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعدنا في مهمتها الاساسية على النحو التالي :

- 1- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية , واستغلال هذه الكفاءة لزيادة الانتاج .
 - 2- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءة الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها , وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية .
- سادسا : الانضباط و المعاقبة :** تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة تستعمل في حالة ما اذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة الى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال ان تكون الشكوى صحيحة , واذا ثبتت قد يؤدي ذلك الى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها .

²⁰ بويرطخ عبد الكريم , مرجع سبق ذكره , ص 21

خلاصة الفصل الأول :

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

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

الفصل الموالي تتمثل في دراسة ميدانية تطرقنا من خلالها الى دراسة التدريب وأثره في التحسين من أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب .

الفصل التطبيقي: دراسة حالة

المؤسسة الوطنية للتنقيب

ENAFOR

تمهيد :

بعد التعرض في الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب والأداء ودور التدريب في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية، من خلال اختيار مؤسسة من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كحقل دراسة، وقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) لعدة أسباب كانت أهمها السمعة الطيبة والمكانة الهامة التي تحتلها هاته الأخيرة في سلم المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر ، كما أنها استطاعت ان تحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى سواء على المستوى المحلي او الدولي . لهذا ومن أجل أن يكون تقديمنا لدراسة الحالة تقديمًا منهجيًا وبأسلوب علمي ، وبهدف أن يتم إسقاط ما تم التحصيل عليه في الجانب النظري بميدان الواقع ، ارتأينا أن تكون خطة الفصل مقسمة على أجزاء تظهر في شكل مباحث على النحو الآتي :

المبحث الاول : تقديم المؤسسة .

المبحث الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء العاملين .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

من أجل إعطاء صورة محكمة لخلاصة بحثنا سنقوم في هذا المبحث بعرض بطاقة تقنية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي والتطرق الى عملية التدريب في المؤسسة .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

الفرع الاول : بطاقة تقنية للمؤسسة الوطنية للتنقيب

اسم المؤسسة	المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR
تاريخ الإنشاء	01 أوت 1981 بمقتضى المرسوم رقم 81-171
مقر المؤسسة	ص ب 211- حاسي مسعود , ولاية ورقلة
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية , اقتصادية , ذات أسهم
رأس المال	14.800.000.000.00 دج ممتلك من طرف الشركة الأم - سوناطراك -
تعداد العمال	5907 عامل
عدد آلات الحفر	64 آلة
الأنشطة الأساسية	تنقيب وصيانة آبار البترول و الغاز
رقم السجل التجاري	99 B0122720
رقم النشاط	00090

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

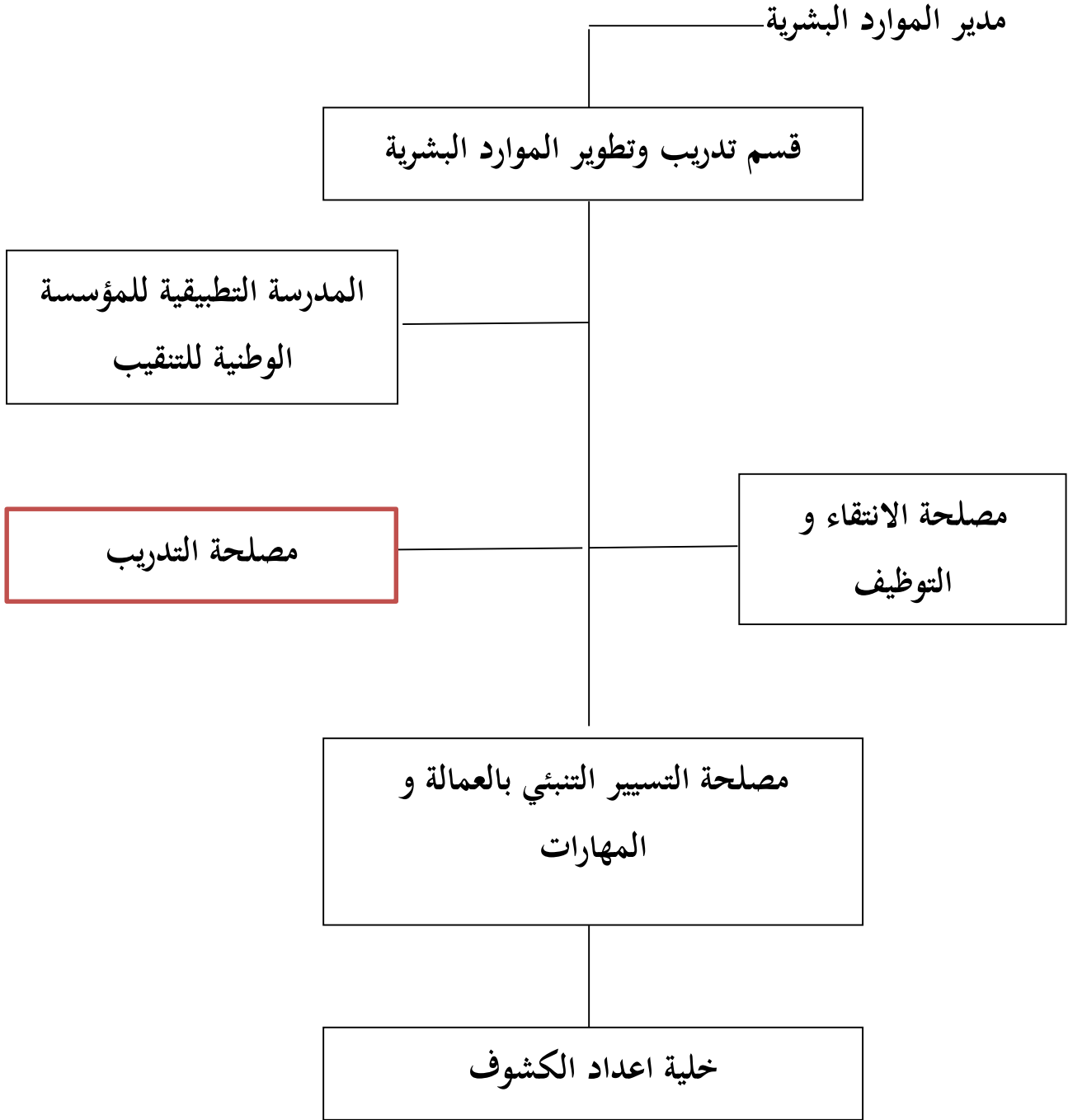
الفرع الثاني :

أولا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب (انظر الملحق رقم 01)



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمدرسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتقريب (انظر الملحق رقم 02)



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

• تعداد الموارد البشرية في المؤسسة

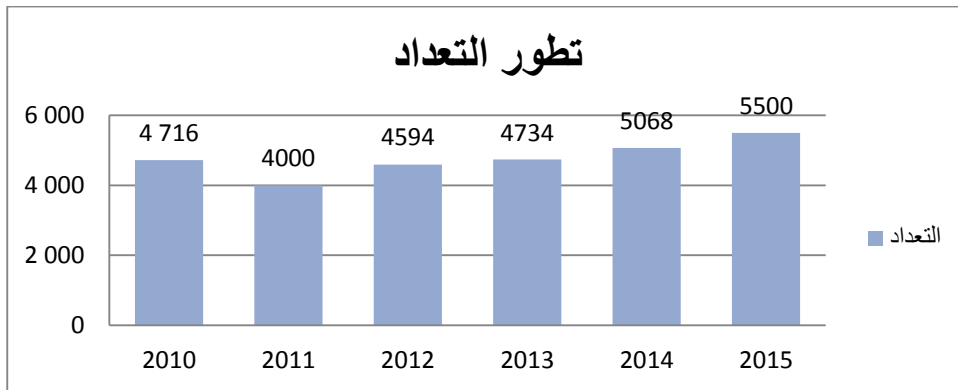
الجدول رقم (2-1) يبين تطور التعداد بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
5500	5068	4734	4594	4000	4 716	التعداد
9	7	3	15	-15	/	نسبة تطور التعداد

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة عرفت انخفاض في التعداد سنة 2011 بنسبة 15% وهذا راجع لخروج العديد من العمال في اطار التقاعد بالإضافة الى انتهاء العديد من العقود، ثم انتقل التعداد الى الارتفاع خلال السنوات الأربع القادمة، في حيث عرف التعداد تطورا بنسبة كبيرة سنة 2012 بنسبة 15% وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي عرفتتها المؤسسة خلال هذه السنة، ويمكن توضيح تطور التعداد بشكل أحسن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1) يبين تطور تعداد المورد البشري



المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة .

المطلب الثاني : التدريب في المؤسسة الوطنية للتقريب

من خلال اجراء مقابلة مع السيد قندوزي محمد اطار في الموارد البشرية بالمدرسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتقريب تطرقنا الى معرفة مهام وأهداف هذه المصلحة وكيفية سير العملية التدريبية ومعوقاتها و المشاكل التي تعاني منها المصلحة وهذا ما سيتم عرضه من خلال ما يلي :

أولا :مهام مصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتقريب :وتتمثل في النقاط التالية :

1-اعداد ,متابعة وتقييم البرنامج التدريبي : تقوم مصلحة التدريب سنويا بإعداد البرنامج التدريبي ومتابعته وتقييمه .

2-المساهمة في رفع الاداء الوظيفي للعمال من اجل تحسين المردودية .

3- احتضان المتهمنين التابعين لمختلف مراكز التكوين : تعتبر من اهم مهام مصلحة التدريب .

ثانيا : سير العملية التدريبية : تتمثل في الخطوات التالية :

- تقوم مصلحة التدريب سنويا بإرسال استبيان تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية (انظر الملحق رقم 03) يحتوي على اسئلة خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعمال التابعين للمؤسسة في جميع القطاعات ,يرسل هذا الاستبيان الى المدراء حيث يقوم كل مدير بتوزيع الاستبيان على رؤساء الاقسام والمصالح لملء هذا الاستبيان من خلال معرفة احتياج كل عامل وتقوم بدورها بإعادة ارساله الى مصلحة التدريب بعد فترة زمنية لا تتجاوز الشهر .

- بعد استلام مصلحة التدريب للاستبيانات تقوم بتجميع كل هذه المعلومات ووضعها في جدول يسمى برنامج التدريب (انظر الملحق رقم 04) ومن خلاله يتم معرفة عدد المتربصين في كل وظيفة والعدد الاجمالي للمتربصين .

- بعد معرفة عدد المتربصين في كل وظيفة تقوم المصلحة بمقارنة عدد المتربصين وتكلفة تدريبهم مع ميزانية التدريب وامكانياتها المتوفرة , في حالة تجاوز تكلفة عدد المتربصين لميزانية التدريب تقوم المصلحة باختيار المتربصين حسب أولوية وأهمية الوظيفة وأما بالنسبة للباقي يتم تأجيل فترة تدريبهم الى السنة القادمة .

ثالثا: احصائيات عن وظيفة التدريب في المؤسسة:

الجدول رقم (2-2) يوضح عدد المتربصين وميزانية التدريب خلال 30 سنوات الاخيرة (انظر الملحق رقم 05)

السنة	عدد المتربصين	ميزانية التدريب
2014	1523	222 555 000
2015	2277	305 382 000
2016	3286	278 228 000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على قسم الموارد البشرية .

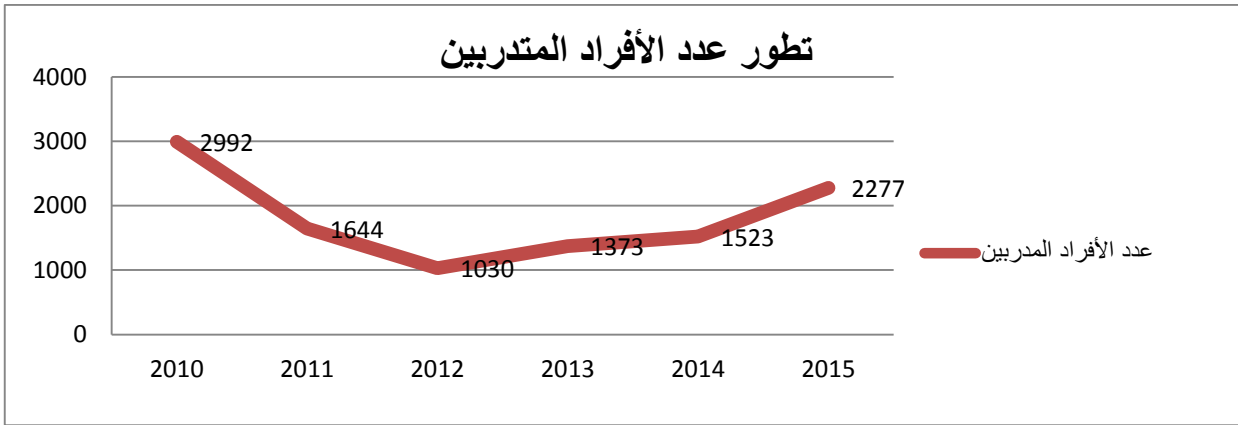
الجدول رقم (2-3) يوضح عدد المتدربين إلى التعداد

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
5500	5068	4734	4594	4000	4 716	التعداد
2277	1523	1373	1030	1644	2992	عدد المتدربين
41,4	30,1	29,0	22,4	41,1	63,4	عدد المتدربين / التعداد

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة التدريب والتطوير .

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة وصلت سنة 2010 إلى 63.4% وهي تعتبر نسبة مرتفعة، كما تجاوز عدد المتدربين نصف التعداد 63%، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من خلال اتاحة الفرصة لأكثر عدد من العمال للاستفادة من التدريب، لكن نلاحظ انخفاض نسبة المتدربين خلال سنة 2012 إلى 22.4%، ثم عرف ارتفاعا خلال سنوات 2013 و2014 و2015.

الشكل رقم (2-2) يبين تطور عدد المتدربين



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة التدريب والتطوير .

الوحدة: مليون دينار جزائري دج

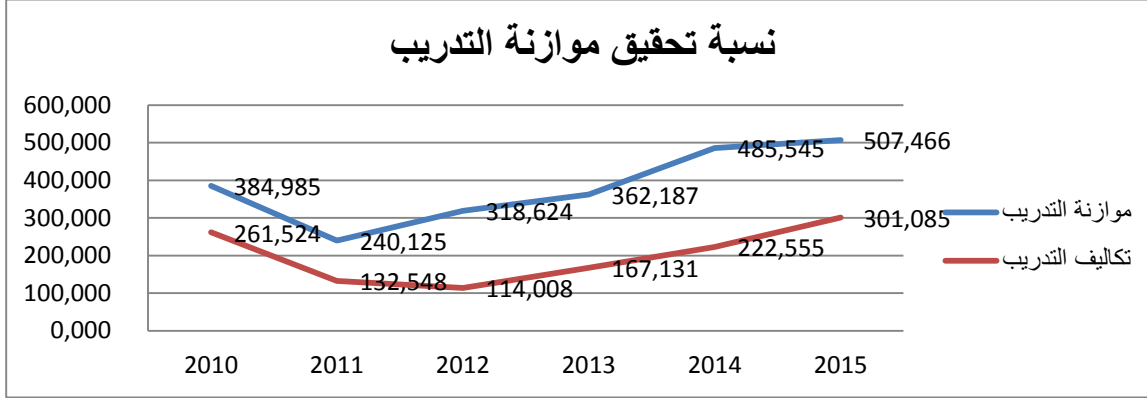
الجدول رقم (2-4) يبين تكاليف التدريب

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
507,466	485,545	362,187	318,624	240,125	384,985	موازنة التدريب
301,085	222,555	167,131	114,008	132,548	261,524	تكاليف التدريب
59,3	45,8	46,1	35,8	55,2	67,9	نسبة تحقيق الموازنة التدريب
3,12	2,38	1,85	1,28	1,53	3,12	تكاليف التدريب / الكتلة الأجرية
1,0	0,7	0,6	0,4	0,6	1,3	تكاليف التدريب / رقم الأعمال

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة التدريب والتطوير .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تحقق الموازنة 100 بالمئة خلال الخمس سنوات، كما نلاحظ أن أسوأ نتيجة حققتها المؤسسة بالنسبة لموازنة التدريب هي سنة 2012، أما بالنسبة لتكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية فإن المؤسسة الأم تفرض أن تكون النسبة أقل أو يساوي 2 بالمئة، لكن نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2010 تجاوزت النسبة إلى 3.12 بالمئة وهذا راجع إلى العدد الكبير الذي تم تدريبه في هاته السنة حيث وصل إلى 63.3 بالمئة من التعداد، ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2015.

الشكل رقم (2-3) يبين نسبة تحقيق موازنة التدريب



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة التدريب والتطوير .

رابعا : أهداف التدريب في المؤسسة : تتمثل فيما يلي :

- 1- الرفع من القدرة الانتاجية للمؤسسة .
- 2- التقليل من حوادث العمل .
- 3- الرفع من قدرات وامكانيات العمال في مجال تخصصهم .
- 4- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي .
- 5- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

خامسا: انواع العملية التدريبية : تتم عملية التدريب اما داخل المؤسسة او خارجها وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5) يوضح أنواع العملية التدريبية

تدريب خارج المؤسسة	تدريب داخل المؤسسة
- عدد المتربصين قليل - وسائل تدريبية توجد خارج المؤسسة مثل الملتقيات و الندوات	- عدد المتربصين مرتفع - نحتاج الى وسائل تدريبية توجد داخل المؤسسة مثل معدات التنقيب - يكون مكلف خارج المؤسسة

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على السيد قندوزي محمد اطار في الموارد البشرية بالمؤسسة .

- كما ان المؤسسة قامت بالتعاقد مع اهم معاهد التدريب على المستوى الوطني على سبيل المثال : المعهد الجزائري للبتروك (IAP), المعهد الوطني للإنتاج و الانتاجية (INPEP) , مركز الاتقان (CPE).

سادسا : الوسائل المستخدمة في التدريب : وتكون حسب طبيعة و نوع الوظيفة وتنقسم الى :

1- وسائل تقنية : هذا النوع من التدريب يتعلق بالمتربين التقنيين حيث تقوم المؤسسة الوطنية للتقريب بوضع تحت تصرف المتربص حفارة تطبيقية .

- في حالة اقتناء المؤسسة لوسائل تقنية جديدة (مثل حفارة تطبيقية) ذات تكنولوجيا عالية تقوم بجلب خبراء لتدريب العمال او نموذج مصغر لها من اجل التدرج بواسطته .

2- وسائل نظرية : هذا النوع من التدريب يتعلق بالمتربين الاداريين وتمثل هذه الوسائل في :

- المحاضرات

- الندوات

- المؤتمرات .

سابعا : تحديد الفئات التي تحتاج الى التدريب : حيث نجد في المؤسسة الوطنية للتقريب 04 فئات تتمثل فيما يلي :

1- اطارات ساميين

2- اطارت

3- اعوان تحكم

4- اعوان تنفيذ

- تختلف الاحتياجات التدريبية من فئة الى فئة فعلى سبيل المثال لا يمكن لاطار سامي الخضوع لعملية تدريب في الاعلام الألي او تعلم اللغات لأنه في الاصل يتقن هذه الاحتياجات التي نجدها تشكل عبئا بالنسبة للأعوان التنفيذيين .

ثامنا : الجهة المسؤولة عن تقييم المتدرب : يتم تقييم المتدرب في المؤسسة الوطنية للتقريب من خلال جهتين مختصتين :

1- تقييم المتدرب من طرف مركز التدريب : بعد انتهاء المتدرب من فترة التدريب يقوم المركز بتقييمه بالاعتماد على عدة معايير ومؤشرات .

2- تقييم المتدرب من طرف المسؤول المباشر : يقوم مركز التدريب بإرسال استمارة الى المسؤول المباشر للعامل الذي تم تدريبه بهدف تقييمه (انظر الملحق رقم 06).

تاسعا: تقييم العملية التدريبية من طرف المتربص : بعد الانتهاء من فترة التدريب يقوم مركز التدريب بتقديم استمارتين للمتربص بهدف تقييم المتربص للعملية التدريبية والوسائل المستخدمة وظروف التدريب من خلال الاجابة على الاسئلة المتواجدة في الاستمارتين المتمثلتين في :

1- FICHE D'EVALUATION A CHAUD DE CONTENU DE LA FORMATION

يقوم المتربص بملىء هذه الاستمارة مباشرة بعد الانتهاء من التدريب (انظر الملحق رقم 07) .

2- FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION PAR L'APPRENANT

يقوم المتربص بتقديم هذه الاستمارة أيضا مباشرة بعد انتهاء العملية التدريبية وهي غير ضرورية إلا أن المؤسسة قامت بوضع هذه الاستمارة من أجل أن تكون عملية تقييم التدريب أكثر دقة (انظر الملحق رقم 08) .

عاشرا : معوقات العملية التدريبية :

- 1- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بدقة .
 - 2- مدة التدريب غير كافية في بعض الأحيان .
 - 3- عدم تناسب العدد الكبير من المتربين مع ميزانية التدريب السنوية .
 - 4- صعوبة تأقلم المتربص مع ظروف العملية التدريبية خاصة فيما يتعلق بالمتربين التقنيين في الورشات .
- احدى عشرة : المشاكل التي تعاني منها مصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتقريب :

- 1- استقبال العدد الكبير من المتربين يسبب مشكل نقص الهياكل القاعدية من بينها مراكز الايواء .
- 2- نقص وسائل الوقاية والأمن الخاصة بالمتربين .
- 3- نشاط المؤسسة في الورشة وطبيعة عملها لا يسمح للمتربص بمزاولة مهامه بحرية فالمؤسسة عليها الالتزام بمعايير السلامة والأمن للحفاظ على صحة العمال .

المبحث الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء العاملين

المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة

الفرع الأول : عينة الدراسة

بعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع الافراد وذلك بسبب صعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، وحتى تتم الدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلا صحيحا وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد)، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر بـ 52 فرد ، على مستويات مختلفة من التعليم (جامعي ، ثانوي ، أقل من ثانوي) وذلك بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريبا أثناء عملهم في المؤسسة.

الفرع الثاني : أدوات الدراسة

1-وثائق الشركة : حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة التي لها علاقة بالنشاط التدريبي , كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها في النسب و رسم الجداول من أجل أن يكون التحليل أكثر دلالة .

من بين الوثائق المستخدمة : ميزانية التدريب , استمارة تقييم التدريب , البرنامج التدريبي .

2- **المقابلة :** إن المقابلة هي حوار قائم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين ،ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة سلفا .

- بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إدارات المؤسسة ، وينبغي الإشارة أيضا إلى أن المقابلة نوعان حرة ومنظمة. أما فيما يخص النوع الذي استعملناه في دراسة الحالة، فقد استعملنا النوع الأول لكونها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الأسئلة المخصصة للمبشرين ولا احتمالات الإجابة ، بحيث يترك فيها قدرا كبيرا من الحرية للمبحوث للإدلاء بآرائه واتجاهاته حول موضوع المقابلة وقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع التدريب بالمؤسسة الوطنية للتقريب والمشاكل والصعوبات التي تواجهه كما مكنت من الحصول على انطباعات وآراء المسيرين فيما يخص البرنامج التدريبي وتقييمهم ومدى فعالية تلك البرامج ، كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي تتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ التي تمول بها عملية التدريب في المؤسسة .

3- **الاستبيان :** يعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية . لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ، قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان ، ويتم التطرق اليه بالتفصيل في المطلب الثاني .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الاول : تقديم الاستبيان : (موضوع في الملحق رقم 09)

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

ثالثا : طريقة الاجابة : يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بوضع إشارة X داخل المربعات المخصصة للإجابة .

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

خامسا : محاور الاستبيان : يتكون من 03 محاور (انظر الملحق رقم 09) :

1- **المحور الاول :** أسئلة خاصة بالمعلومات العامة للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع .

2- **المحور الثاني :** أسئلة خاصة بعملية التدريب .

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

سادسا : طريقة توزيع و جمع الاستبيان : من أجل معرفة ردود أفعال العاملين ،حول فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين ارتأينا الى أن يكون هناك استبيان يتم تقديمه لعينة مختارة عشوائيا من مجتمع البحث حيث قمنا بتوزيع 52 نسخة على 52 عامل وبعد يوم قمنا باسترجاع الاستبيان , إلا أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها تمثلت في 46 نسخة وذلك بسبب عدم توفر الوقت الكافي للإجابة حسب ما صرح به بعض العمال ،وبالتالي أصبحت تشكل العينة من 46 فردا عاملا في المؤسسة .

الفرع الثاني : تحليل نتائج الاستبيان :

بعد استرجاع الاستبيان التي تم توزيعه سنتطرق الى تحليل نتائجه حسب ترتيب محاور الدراسة التي تم إدراجها، وذلك كالتالي :

أولا : المعلومات العامة : تتلخص فيما يلي (انظر الملحق رقم 09) :

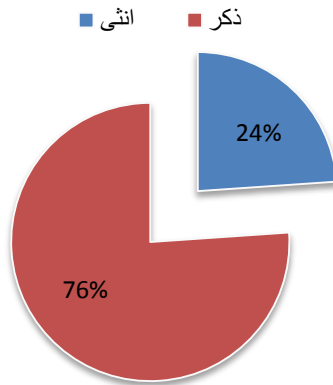
1- الجنس :

الجدول رقم (2-6) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	76.08
أنثى	11	23.92
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

شكل رقم (2-4) يبين توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 76.08 % من أفراد العينة يمثلون ذكور وان ما نسبته 23.92 % يمثلون إناث ، وهذا راجع الى طبيعة و ظروف عمل المؤسسة ,حيث لاحظنا ان الاناث تتركز وظيفتهم أساسا في الادارة بينما تمثل وظيفة الذكور في ورشات التنقيب وكما نعلم ان النشاط الاساسي للمؤسسة يتمثل في التنقيب عن الآبار وهذا ما يستدعي توظيف أكبر عدد ممكن من اليد العاملة من الذكور.

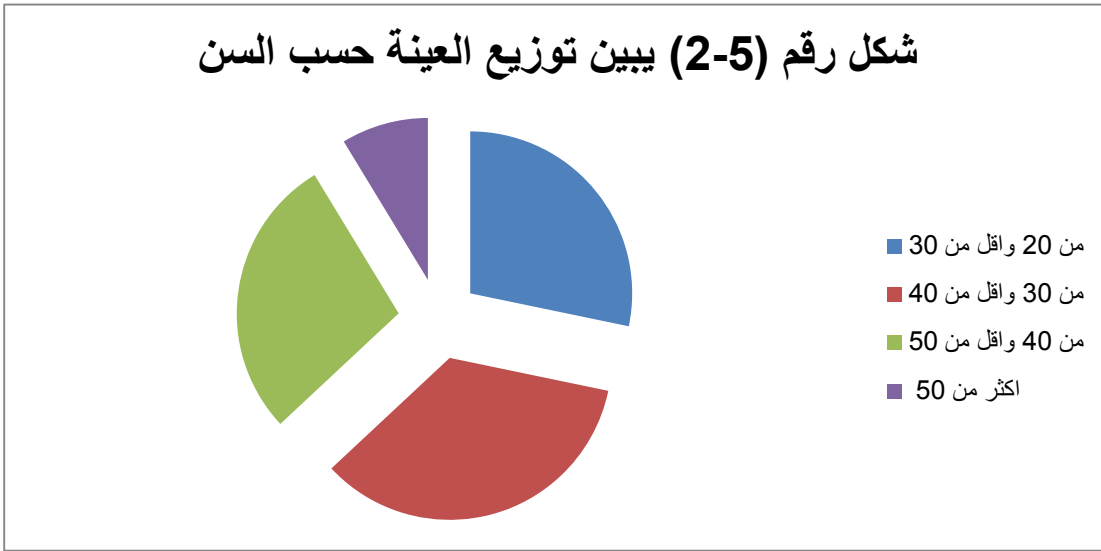
2- السن :

الجدول رقم (2-7) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
28.26	13	من 20 وأقل من 30
34.78	16	من 30 وأقل من 40
28.26	13	من 40 وأقل من 50
8.70	04	أكثر من 50 سنة
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

شكل رقم (2-5) يبين توزيع العينة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 34.78 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة وهي أعلى نسبة ,وإن ما نسبته 28.26 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 20 وأقل من 30 سنة ،ومن 40 وأقل من 50 سنة, وما نسبة 8.70 % بالنسبة للعمال الذين يتجاوز سنهم 50 سنة وهي نسبة ضئيلة جدا وعليه يمكننا القول أن أغلب العمال في المؤسسة هم من الشباب .

3-المستوى الدراسي :

الجدول رقم (2-8) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
00	00	أقل من ثانوي
19.56	09	ثانوي
80.44	37	جامعي
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

شكل رقم (2-6) يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى العلمي عند أفراد العينة عالي فالمستوى الجامعي نسبته 80.44 % والمستوى الثانوي أقل من الجامعي حيث يمثل نسبة 19.56 % ، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية و مؤهلين بمستوى عالي ، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على انجاز مهامهم في المؤسسة، إذ يعد القطاع الطاقوي من القطاعات التي تحتاج أفراد ذوي كفاءة ومستوى علمي عالي والمؤسسة الوطنية للتنقيب تمثل اهم مؤسسات هذا القطاع.

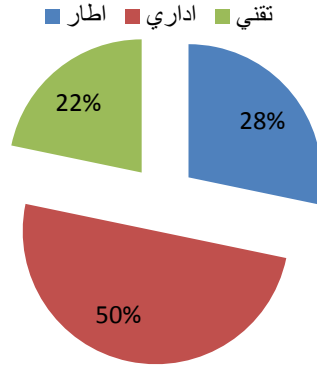
3- الوظيفة الحالية :

الجدول رقم (2-9) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
28.26	13	اطار
50	23	اداري
21.74	10	تقني
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

شكل رقم (7-2) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 50% من أفراد العينة اداريون وهذا يدل على أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تعتمد على الجانب الاداري في القيام بمعاملاتها بشكل كبير , أما فيما يخص فئة الاطارات تتمثل نسبتهم بـ 28.26% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما نظرا لأهمية هذه الفئة وهذا يدل على المستوى العالي للمؤسسة وكفاءة عمالها , بينما تتمثل نسبة التقنيين بـ 21.74% وهي نسبة تتناسب مع نشاط المؤسسة .

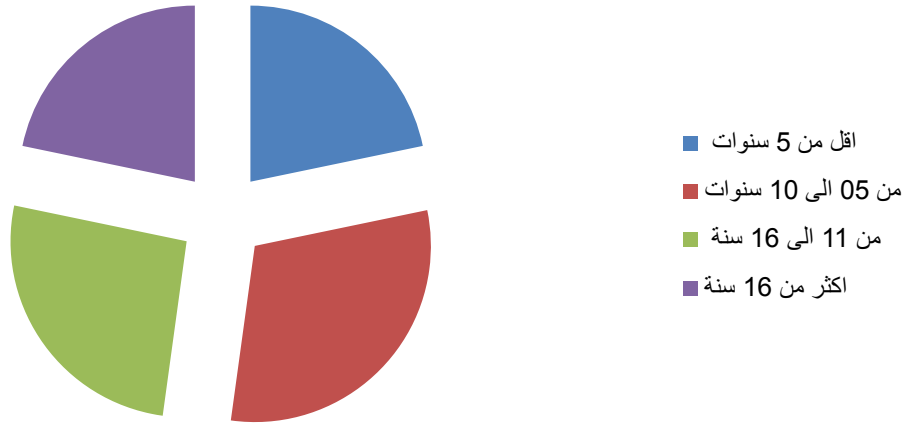
5-الخبرة المهنية :

الجدول رقم (2-10) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
21.73	10	اقل من 05 سنوات
30.43	14	من 05 الى 10 سنوات
26.09	12	من 11 الى 16 سنة
21.73	10	أكثر من 16 سنوات
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

شكل رقم (8-2) يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات وقدرت بـ 30.43% و تليها فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 16 سنة وذلك بنسبة 26.09% وهذا يدل على توفر خبرات كافية داخل المؤسسة الوطنية للتقريب و يدعم اجابتنا السابقة حول كفاءة عمالها , بينما تمثلت نسبة الفئة العمالية التي خبرتهم أكثر من 16 سنة بـ 21.73% وهي أقل من النسبتين السابقتين ومن هذا نستنتج أن أهم معالم الرؤية الجديدة للموظفين الجدد بالمؤسسة اكتساب الخبرة من العاملين القدامى أثناء مسارهم المهني, بينما تمثل نسبة العمال الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات 21.73% وهي نفس نسبة العمال الذين خبرتهم أكثر من 16 سنة و الذين هم في طريقهم للتقاعد وهذا يدل على التخطيط الجيد لعملية التوظيف .

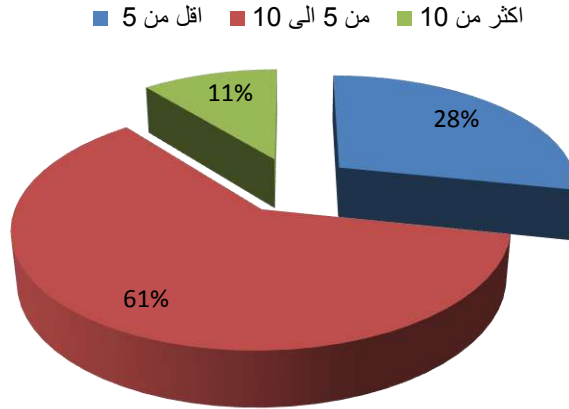
6- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها :

الجدول رقم (2-11) يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
أقل من 05	13	28.26
من 05 الى 10	28	60.86
أكثر من 10 دورات	05	10.88
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

شكل رقم (9-2) يبين توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 60.86% يمثل الفئة العمالية التي تتراوح عدد دوراتهم التدريبية من 05 الى 10 دورات وهي أكبر نسبة وهذا دليل على أن المؤسسة الوطنية للتدريب تعطي أهمية كبيرة للعملية التدريبية وهذا بهدف اكساب عمالها المهارات اللازمة وتحقيق اهدافها , بينما تمثل نسبة 28.26% الفئة العمالية الذين عدد دوراتهم التدريبية أقل من 05 دورات ويمكن أن تكون هذه الفئة متعلقة بالعمال الذين تم توظيفهم مؤخرا , بينما تمثل نسبة 10.88% الفئة العمالية الذين تفوق عدد دوراتهم التدريبية 10 دورات وهي نسبة مقبولة نوعا ما نظرا لعدد الدورات المرتفع .

ثانيا : التدريب في المؤسسة : ويتلخص فيما يلي :

1- يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب العامل , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل يتم وضع برامج التدريب على اساس طلب العامل ؟

الجدول رقم (2-12) يبين وضع برامج التدريب على اساس طلب العامل

النسبة	التكرار	الاجابة
34.78	16	موافق
08.69	04	محايد
56.53	26	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل) فقد تبين أن آراء العاملين كانت غير موافق و بنسبة **56.53%** وهي أكبر نسبة , وتليها نسبة **34.78%** والمتعلقة بالفئة العمالية التي توافق على أنه يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل , وهنا يمكن الاستنتاج بأنه يوجد اختلاف بين العمال في هذه النقطة إلا أن الأغلبية أجابت ب (غير موافق) ونلاحظ أن ما نسبته **08.69%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) و هذا بسبب عدم وضوح عملية وضع البرنامج التدريبي بالنسبة لهم .

2- يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين ؟

الجدول رقم (2-13) يبين وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين

النسبة	التكرار	الاجابة
60.86	28	موافق
08.69	04	محايد
30.45	14	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين) أن أغلبية آراء العاملين كانت ب (موافق) وذلك بنسبة **60.86%** وهي أكبر نسبة , وتليها نسبة العمال غير موافقين والتي قدرت ب **30.45%** , وعليه نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار معلومات تقييم أداء العاملين في وضع برامج التدريب و هذا بالاعتماد على الاجابة التي تحصلنا عليها من اغلبية العاملين بالمؤسسة ونلاحظ أن ما نسبته **08.69%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) و هذا بسبب عدم وضوح عملية وضع البرنامج التدريبي بالنسبة لهم .

3- يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك ؟

جدول رقم (2-14) يبين وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك

النسبة	التكرار	الاجابة
78.26	36	موافق
06.53	03	محايد
15.21	07	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك) أن أغلبية آراء العاملين كانت اجابتهم ب (موافق) وذلك بنسبة 78.26% و هي أكبر نسبة ,بينما فيما يتعلق بالفئة العمالية التي كانت اجابتهم ب (غير موافق) فقد قدرت نسبتهم ب 15.21% , وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة في وضع برامج التدريب على أساس طلب الرئيس ونلاحظ أن ما نسبته 06.53% من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) و هذا بسبب عدم وضوح عملية وضع البرنامج التدريبي بالنسبة لهم .

4- خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل خضعت لدورات تدريبية

في مجال وظيفتك ؟

جدول رقم (2-15) يبين افراد العينة الذين خضعوا لدورات تدريبية

النسبة	التكرار	الاجابة
100	46	موافق
00	00	محايد
00	00	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أنه فيما يتعلق ب (الفئة العمالية التي خضعت لدورات تدريبية) أن آراء العاملين كلها كانت في اتجاه واحد وهي الاجابة ب (موافق) بنسبة 100% وهذا راجع الى اعتمادنا في عملية توزيع الاستبيان على العمال الذين خضعوا لدورات تدريبية وكذلك كما قلنا سابقا ان المؤسسة الوطنية للتنقيب تعطي لعملية التدريب اهمية كبية من أجل تطوير مهارات عمالها وتحقيق اهدافها .

5- كان اسلوب تدريبيك على شكل ملتقى , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل كان اسلوب تدريبيك على

شكل ملتقى ؟

جدول رقم (2-16) يبين اسلوب تدريب افراد العينة في شكل ملتقى

النسبة	التكرار	الاجابة
54.35	25	موافق
10.87	05	محايد
34.78	16	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته **54.35%** من الفئة العمالية كان أسلوب تدريبهم في شكل ملتقى وهي أكبر نسبة وهذا راجع الى طبيعة وظيفة هذه الفئة ومستواهم في الهيكل الوظيفي , لذا يمكن القول بأن أغلب أفراد هذه الفئة هم اداريون , وتليها نسبة **34.78%** وهي الفئة العمالية التي اجابت ب (غير موافق) وقد يرجع السبب في ذلك الى أن أفراد هذه العينة هم تقنيون وعمال الورشات ونلاحظ أن ما نسبته **10.87%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهذا راجع الى عدم موافقتهم الى الاجابة و اعطاء معلومات تتعلق بالمؤسسة .

6- كان اسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل كان اسلوب

تدريبك على شكل تدريب ميداني ؟

جدول رقم (2-17) يبين اسلوب تدريب افراد العينة في شكل تدريب ميداني

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	19	41.31
محايد	05	10.87
غير موافق	22	47.82
المجموع	46	100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته **47.82%** من افراد العينة كانت اجابتهم ب (غير موافق) وهي أكبر نسبة والتي تخص أفراد العينة الاداريين وهذا ما نبرهن عليه من خلال الجدول رقم (2-9) حيث كانت نسبة الاداريين **50%** وبطبيعة الحال التدريب في شكل تدريب ميداني لا يخص الاداريين , وتليها نسبة **41.31%** والتي تخص افراد العينة التي كانت اجابتهم ب (موافق) وهم التقنيين وعمال الورشات ونلاحظ أن ما نسبته **10.87%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهذا راجع الى عدم موافقتهم الى الاجابة و اعطاء معلومات تتعلق بالمؤسسة كما ذكرنا سابقا .

7- كان اسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل كان اسلوب تدريبك

على شكل تكوين نظري ؟

الجدول رقم (2-18) يبين اسلوب تدريب افراد العينة في شكل تكوين نظري

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	36	78.27
محايد	03	06.52
غير موافق	07	15.21
المجموع	46	100

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 78.27 % من أفراد العينة خضعوا لتدريب في شكل تكوين ميداني وهي أكبر نسبة وهم على الأغلب فئة الاداريين , وتليها نسبة 15.21 % وهم فئة الأفراد الذين أحبوا ب (غير موافق) واذا قمنا بمقارنة بين الجدول رقم (2-15) والجدول رقم (2-14) يمكن الاستنتاج بأن هنالك بعض العمال من خضعوا لتدريب ميداني وكذلك تكوين نظري , هذا في حالة ما اذا كانت اجابات أفراد العينة صحيحة بطبيعة الحال الورشات ونلاحظ أن ما نسبته 06.52 % من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهذا راجع الى عدم موافقتهم الى الاجابة و اعطاء معلومات تتعلق بالمؤسسة .

8-تهدف المؤسسة من خلال التدريب لإكسابك المهارات و المعارف اللازمة , ويطرح بصيغة السؤال على النحو

التالي :هل تهدف المؤسسة من خلال التدريب لإكسابك المهارات و المعارف اللازمة ؟

الجدول رقم (2-19) يبين تدريب المؤسسة للعمال بهدف اكسابهم المهارات و المعارف اللازمة

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	34	73.91
محايد	05	10.87
غير موافق	07	15.22
المجموع	46	100

المصدر :من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 73.91 % من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) وهي أكبر نسبة اذ تتجاوز النصف وتليها نسبة 15.22 % خاصة بالفئة العمالية التي كانت اجابتهم ب (غير موافق) ومنه يمكن الاستنتاج بأن المؤسسة تسعى من خلال تدريبها للعمال لإكسابهم المهارات و المعارف اللازمة بهدف الوصول الى كفاءة عالية والدقة اللازمة ومواكبة التطور التكنولوجي ونلاحظ أن ما نسبته 10.87 % من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهذا راجع الى عدم وضوح الهدف من العملية التدريبية بالنسبة لهم .

9- تهدف المؤسسة من خلال التدريب لتحسين أدائك , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي :هل تهدف المؤسسة

من خلال التدريب لتحسين أدائك ؟

الجدول رقم (2-20) يبين تدريب المؤسسة للعمال بهدف تحسين أدائهم

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	36	78.27
محايد	03	06.52
غير موافق	07	15.21
المجموع	46	100

المصدر :من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 78.27% من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) وهي أكبر نسبة اذ تتجاوز النصف وتليها نسبة 15.21% خاصة بالفئة العمالية التي كانت اجابتهم ب (غير موافق) ومنه يمكن الاستنتاج بأن المؤسسة تسعى من خلال تدريبها للعمال لتحسين أدائهم مما يؤدي الى قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ونلاحظ أن ما نسبته 06.52% من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهذا راجع الى عدم وضوح الهدف من العملية التدريبية بالنسبة لهم كما ذكرنا سابقا.

10- الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي :
هل كانت الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية ؟

الجدول رقم (2-21) يبين مدى ملائمة الدورات التدريبية لاحتياجات الوظيفة لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الاجابة
65.21	30	موافق
15.22	07	محايد
19.57	09	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 65.21% من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) وهي أكبر نسبة وتليها نسبة 19.57% من الفئة العمالية الذين كانت اجابتهم ب (غير موافق) , وعلى هذا الاساس يمكن الاستنتاج أن أغلب الدورات التدريبية كانت ملائمة لاحتياجات العمال مما يؤدي الى تلبية وتغطية النقص في الاداء الوظيفي للعامل وهذا يدل على كفاءة البرنامج التدريبي , أما فيما يتعلق بالفئة العمالية التي أجابت ب (غير موافق) فقد يرجع السبب في ذلك الى عدم تحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة ونلاحظ أن ما نسبته 15.22% من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة معتبرة و يرجع السبب في ذلك الى عدم شعورهم بتحسن في أدائهم و عدم رغبتهم في الادلاء بهذه المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

11- الوقت المحدد للتدريب كان كافيا : ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل كان الوقت المحدد للتدريب كافيا ؟

جدول رقم (2-22) يبين ان كان وقت التدريب كافيا بالنسبة لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الاجابة
26.09	12	موافق
19.56	09	محايد
54.35	25	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته **54.35%** من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (غير موافق) وهي أكبر نسبة ويرجع السبب في ذلك الى وجود ضغط كبير في العمل بحيث لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العامل لمدة طويلة من الزمن مع الأخذ بعين الاعتبار ميزانية التدريب , وتليها نسبة **26.09%** من الفئة العمالية الذين كانت اجابتهم ب (موافق) مما يعني أن فترة تدريبهم كانت كافية ونلاحظ أن ما نسبته **19.56%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة معتبرة ويرجع السبب في ذلك الى أن مدة التدريب كانت غير كافية بالنسبة لهم الا أنهم لا يرغبون بالتصريح بهذه المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

12- كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية , وي طرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل كانت كفاءة

المدرب اثناء البرنامج التدريبي كانت عالية ؟

الجدول رقم (2-23) يبين مدى كفاءة المدرب اثناء البرنامج التدريبي بالنسبة لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الاجابة
56.52	26	موافق
21.74	10	محايد
21.74	10	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته **56.52%** من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) وهي أكبر نسبة مما يعني أن المؤسسة تتعاقد مع مدرين ذوي كفاءة وخبرة عالية بالإضافة الى تعاقدها مع مراكز تدريب ذو سمعة عالية على المستوى الوطني , وتليها نسبة **21.74%** من الفئة العمالية الذين كانت اجابتهم ب (غير موافق) و يرجع السبب في ذلك الى عدم تحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة مما يجعل احتياجاتهم لا تتوافق مع تخصص المدرب الحالي المشرف عليهم ونلاحظ أن ما نسبته **21.74%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة تساوي نسبة العينة التي أجابت ب (غير موافق) ويرجع السبب في ذلك الى عدم شعورهم بتحسن في أدائهم ولكن لا يعرفون ان كان السبب في ذلك راجع الى عدم كفاءة المدرب أو عدم توافق احتياجاتهم التدريبية مع تخصص المدرب .

13- يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من اجل تقييم نتائج التدريب , ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل يتم

تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من اجل تقييم نتائج التدريب ؟

الجدول رقم (2-24) يبين تقييم نتائج التدريب من خلال تقييم عمل الموظف بعد تدريبه

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	28	60.87
محايد	07	15.21
غير موافق	11	23.92
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 60.87 % من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) وهي أكبر نسبة مما يعني أن المؤسسة تقوم بتقييم العمال بعد الانتهاء من العملية التدريبية وذلك بهدف تقييم نتائج التدريب وتصحيح الانحرافات ان وجدت , كما نلاحظ ايضا ان ما نسبته 23.92 % من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (غير موافق) وقد يرجع السبب في ذلك الى عدم وضوح عملية تقييم نتائج التدريب بالنسبة لهم بما أن أغلبية العمال كانت اجابتهم ب (موافق) ونلاحظ أن ما نسبته 15.21 % من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة معتبرة ويرجع السبب في ذلك الى عدم وضوح عملية تقييم التدريب بالنسبة لهم .

14- يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب و الوقت والمحتوى و الطريقة و المكان , ويطرح بصيغة السؤال

على النحو التالي : هل يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب و الوقت والمحتوى والطريقة والمكان ؟

الجدول رقم (2-25) يبين تقييم العامل للبرنامج التدريبي

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	65.21
محايد	06	13.05
غير موافق	10	21.74
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 65.21 % من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) وهي أكبر نسبة ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يقومون بتقييم برنامج التدريب والهدف من هذا هو معرفة المؤسسة مدى رضى عمالها عن البرنامج التدريبي والتعرف على المشاكل والمعوقات التي صادفوها بالإضافة الى كل النقاط السلبية وكذلك الإيجابية من أجل اتخاذ

الاجراءات الصحيحة اللازمة , ونلاحظ أن ما نسبته 21.74 % من الفئة العمالية أجابوا ب (غير موافق) وهي نسبة قليلة ونلاحظ أن ما نسبته 13.05 % من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) و السبب في ذلك عدم وضوح عملية تقييم البرنامج التدريبي بالنسبة لهم .

ثالثا : أداء العاملين : و يتلخص فيما يلي :

1- أشعر بتحسّن أدائي بعد خضوعي للتدريب : و يطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل تشعر بتحسّن في أدائك بعد خضوعك للتدريب ؟

الجدول رقم (2-26) يبين مدى تحسّن أداء العاملين بعد العملية التدريبية

النسبة	التكرار	الاجابة
65.21	30	موافق
19.57	09	محايد
15.22	07	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال أجابوا ب (موافق) وذلك بنسبة 65.21 % أي بمعنى أن أدائهم تحسّن بعد العملية التدريبية وهذا راجع الى كفاءة البرنامج التدريبي الذي وضعته المؤسسة , كما نلاحظ أن ما نسبته 15.22 % من الفئة العمالية أجابوا ب (غير موافق) وهذا يعني عدم شعورهم بتحسّن أدائهم بعد خضوعهم للتدريب والسبب في ذلك كما ذكرنا سابقا هو عدم تلائم احتياجاتهم التدريبية مع التدريب الذي خضعوا له ونلاحظ أن ما نسبته 19.57 % من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة كبيرة مقارنة بالعينة التي اجابت ب (غير موافق) وهذا يعني أن ادائهم تحسّن بعض الشيء ولكن ليس بالشكل المطلوب اذ أنهم لا يزالون يصادفون بعض الضغوطات و المعوقات في وظيفتهم .

2- ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي : و يطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل ساهم التدريب في منحك فرص ترقية ؟

الجدول رقم (2-27) يبين مدى مساهمة التدريب في منح فرص الترقية للعاملين

النسبة	التكرار	الاجابة
50	23	موافق
08.70	04	محايد
41.30	19	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن آراء العاملين كانت متقاربة بين موافق وغير موافق بحيث نجد أن ما نسبته 50% أجابوا ب (موافق) أي بمعنى أنهم حصلوا على ترقية في وظائفهم بعد العملية التدريبية في حين نلاحظ أن ما نسبته 41.30% من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (غير موافق) مما يعني عدم حصولهم على فرص ترقية بالرغم من خضوعهم للتدريب ويرجع السبب في ذلك الى عدم تحسن مستوى أدائهم أو عدم توفر المناصب الوظيفية التي يجب ان يتم ترقيتهم اليها ونلاحظ أن ما نسبته 08.70% من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهذا يعني عدم وضوح عملية الترقية بالنسبة لهم .

3- ساهم التدريب في منحي مكافئات مادية مما حسن من أدائي : و يطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل ساهم التدريب في منحك مكافئات مادية ؟

الجدول رقم (2-28) يبين مدى مساهمة التدريب في منح مكافئات مادية للعاملين

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	18	39.13
محايد	07	15.22
غير موافق	21	45.65
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول ما نسبته 45.65% من الفئة العمالية الذين خضعوا للتدريب أجابوا ب (غير موافق) أي أنهم لم يحصلوا على مكافئات مادية وهي أكبر نسبة في حين نجد أن ما نسبته 39.13% من الفئة العمالية الذين خضعوا للتدريب أجابوا ب (موافق) بمعنى أنهم حصلوا على مكافئات مادية والسبب في هذا يرجع الى سياسة المؤسسة مع مراعاة مختلف الظروف على سبيل المثال الميزانية السنوية للمؤسسة ونلاحظ أن ما نسبته 15.22% من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة معتبرة ويرجع السبب في ذلك الى وضوح نظام المنح و العلاوات و المكافئات التي تتبعه المؤسسة بالنسبة لهم .

4- ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا : و يطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل ساهم التدريب في رفع معنوياتك ؟

الجدول رقم (2-29) يبين مدى مساهمة التدريب في رفع معنويات العاملين

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	24	52.17
محايد	07	15.22
غير موافق	15	32.61
المجموع	46	100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته **52.17%** من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) مما يعني أن التدريب ساهم في رفع معنوياتهم عاليا وهذا ما يدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل وعلى الأغلب ان هذه الفئة العمالية ممن شعروا بتحسن في أدائهم وتم ترقيةهم أو حصولهم على مكافئات مادية , في حين نلاحظ أن ما نسبته **32.61%** من الفئة العمالية الذين كانت اجابتهم ب (غير موافق) أي بمعنى عدم مساهمة التدريب في رفع معنوياتهم ويرجع السبب في ذلك الى أن هذه الفئة لم تحصل على مكافئات مادية او فرص ترقية او ان التدريب لم يكن يلائم احتياجاتهم ونلاحظ أن ما نسبته **15.22%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة معتبرة ويرجع السبب في ذلك الى عدم شعورهم بارتفاع معنوياتهم ولكن في نفس الوقت لا يشعرون بالملل الوظيفي .

5- ساهم التدريب في التقليل من الملل في الوظيفة بالنسبة لي : و يطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل ساهم التدريب في التقليل من الملل في وظيفتك ؟

الجدول رقم (2-30) يبين مدى مساهمة التدريب في التقليل من الملل في وظيفة العاملين

النسبة	التكرار	الاجابة
54.35	25	موافق
15.22	07	محايد
30.43	14	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته **54.35%** من الفئة العمالية أجابوا ب (موافق) بمعنى أن التدريب ساهم في التقليل من الملل في وظيفتهم وذلك بسبب التحسين في أدائهم مما يجعل وظيفتهم أكثر سهولة ويساعدهم في تفادي بعض المشاكل والمعوقات التي كانت تصادفهم قبل خضوعهم للتدريب , كما نلاحظ أن ما نسبته **30.43%** من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (غير موافق) أي بمعنى عدم مساهمة التدريب في التقليل من الملل في وظيفتهم و يرجع السبب في ذلك الى عدم شعورهم بتحسن في أدائهم مما يعني أن المشاكل الذي كانت تصادفهم قبل خضوعهم للتدريب لازالت قائمة حتى بعد خضوعهم للتدريب مما يولد لديهم ضغط في العمل واحباط للمعنويات وهذا يؤدي الى شعورهم بالملل في وظيفتهم وعلى هذا الاساس نستنتج أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل بدقة ونلاحظ أن ما نسبته **15.22%** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة معتبرة ويرجع السبب في ذلك الى انطباعاتهم الشخصية بحيث أنهم في بعض الأحيان يشعرون بالملل و أحيانا أخرى لا يشعرون بذلك .

6-أحتاج الى التدريب المستمر من أجل التحسين في أدائي : و يطرح بصيغة السؤال على النحو التالي : هل تحتاح

الى التدريب المستمر من أجل التحسين في أدائك ؟

الجدول رقم (2-31) يبين مدى حاجة العاملين الى التدريب المستمر للتحسين في أدائهم

النسبة	التكرار	الاجابة
86.96	40	موافق
02.18	01	محايد
10.86	05	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 86.96 % من الفئة العمالية أجابوا ب (موافق) وهي أكبر نسبة اذا شمل أغلبية العمال بمعنى أنهم بحاجة الى التدريب المستمر لتحسين أدائهم وذلك بسبب التغير المستمر في عالم التكنولوجيا وعصر العولمة مما بحيث يجب على العامل أن يتكيف مع هذه التغيرات والسبيل الى ذلك هو قيامه بالدورات التدريبية , في حين نلاحظ أن ما نسبته 10.86 % من الفئة العمالية اجابوا ب (غير موافق) وهذا اقتناعهم الشخصي اذ ترى هذه الفئة أنهم يقومون بعملهم على اكمل وجه ونلاحظ أن ما نسبته 02.18 % من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة قليلة جدا ويرجع السبب في ذلك الى عدم معرفة هذه العينة مستوى أدائهم و احتياجاتهم الوظيفية .

7-أحتاج لعدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفتي من اجل تطوير ادائي : و يطرح بصيغة السؤال على

النحو التالي : هل تحتاح لعدة انواع من التدريب لتطوير أدائك ؟

الجدول رقم (2-32) يبين مدى حاجة العاملين الى انواع مختلفة من التدريب للتحسين في أدائهم

النسبة	التكرار	الاجابة
76.08	35	موافق
13.06	06	محايد
10.86	05	غير موافق
100	46	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبيان الموجه للعينة .

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 76.08 % من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (موافق) بمعنى أنهم بحاجة الى أنواع مختلفة من التدريب للتحسين في أدائهم وهذا بهدف اكتساب مهارات وكفاءات تخولهم للعمل في مناصب أفضل وذلك في حالة توفرها مما يسمح لهم باقتناص الفرصة اذا كانوا يحققون شروط شاغر هذه الوظيفة , كما نلاحظ أيضا أن ما نسبته 10.86 %

من الفئة العمالية كانت اجابتهم ب (غير موافق) أي بمعنى انهم لا يحتاجون الى هذه الأنواع المختلفة من التدريب و هذا عائد الى قناعتهم الشخصية ونلاحظ أن ما نسبته **13.06 %** من العينة كانت اجابتهم ب (محايد) وهي نسبة تتجاوز نسبة العينة الذين أجابوا ب (غير موافق) و هذا راجع الى عدم وضوح الأهداف المستقبلية بالنسبة لهذه العينة .

خلاصة الفصل الثاني :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالمؤسسة الوطنية للتنقيب والتي كان الهدف منها التعرف على أهمية التدريب بالمؤسسة ودوره في تحسين أداء العاملين، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة من خلال اختيارنا لعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على افراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة بالإضافة الى المقابلة و الوثائق التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية .

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

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

الخاتمة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسة الوطنية للتنقيب بشكل خاص يمكننا القول أن عملية تدريب العمال اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تدريب هذه الموارد استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لا بد عليها من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

وقد حاولنا في الفصل الأول إيجاد حل للإشكالية المطروحة (أثر التدريب على أداء العاملين) من خلال معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظر حيث تطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم التدريب وخطواته ومحدداته، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى مفهوم أداء العاملين , معاييرهم وخطواته .

أما الفصل الثاني فقد ألم بالدراسة الميدانية حيث أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في اشكاليته والاحاطة بها من كل الجوانب المختلفة من خلال دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .

بعد إجراء البحث توصلنا إلى النتائج الاقتراحات التالية :

أولاً : نتائج الدراسة الميدانية : و تتلخص فيما يلي :

- 1- اعداد وتقييم البرنامج التدريبي من المهام الاساسية لمصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .
- 2- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب وهما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي .
- 3- تتوفر المؤسسة على خبرات كافية تؤهلها الى القيام بعملها بكفاءة عالية .
- 4- تهتم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل كبير حيث ان أغلب عدد دورات عمالها تتراوح بين 05 و 10 دورات .
- 5- تهدف المؤسسة من خلال التدريب الى إكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة الى تحسين أدائه .
- 6- تقوم المؤسسة بتقييم عملية التدريب من خلال تقييم أداء العاملين .
- 7- يقيم العامل البرنامج التدريبي من حيث الوقت والمحتوى والمدرب .
- 8- يشعر اغلب العمال بتحسن في أدائهم بعد التدريب بعكس بعض العمال الذين لا يشعرون بأي تحسن وهذا بسبب عدم ملائمة احتياجاتهم التدريبية للبرنامج التدريبي وهذه تعتبر أحد معوقات التدريب .
- 9- في أغلب الاحيان المؤسسة لا تقدم أي مكافآت للعامل الذي يخضع للتدريب وهذا ما يسبب بعض الاحباط لهم .
- 10- يساهم التدريب في رفع معنويات بعض العمال الذين يشعرون .
- 11- تعتمد المؤسسة في وضع برامج التدريب على معلومات تقييم أداء العاملين و طلب الرئيس دون الأخذ بعين الاعتبار طلب العامل .

- 12- من بين أهم المشاكل التي تعاني منها مصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب تتمثل في العدد الكبير من المترشحين ونقص الهياكل القاعدية مثل الايواء .
 - 13- مدة التدريب غير كافية بالنسبة لأغلب العاملين .
- ثانيا : الاقتراحات : وتتلخص فيما يلي :
- 1- التّركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والألوية وبناء على معايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة .
 - 2- الأخذ برأي العامل أثناء وقبل بدء البرنامج التدريبي .
 - 3- التحسين من النواقص في مجال التسيير ومحاولة إيجاد الحلول بعد كل تدريب .
 - 4- اختيار أحسن المدربين وأحسن المواضيع لصالح المؤسسة .
 - 5- كل تدريب يجب أن يحتتم باختبار لمعرفة مدى تحسين أداء العامل .
 - 6- التركيز على التدريب الميداني حسب ما يتطلبه عمل الموظف .
 - 7- تحفيز العامل ماديا ومعنويا من أجل المساهمة في التدريب .
 - 8- زيادة عدد الدورات التدريبية ومدة التدريب .
 - 9- وضع أهداف لكل برنامج تدريبي .
 - 10- التقييم المستمر للعمال .

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 2- رجم خالد وآخرون ,مطبوعة مقياس الموارد البشرية ,السنة الثانية , معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر , 2016-2017 .
- 3- رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 .

المذكرات :

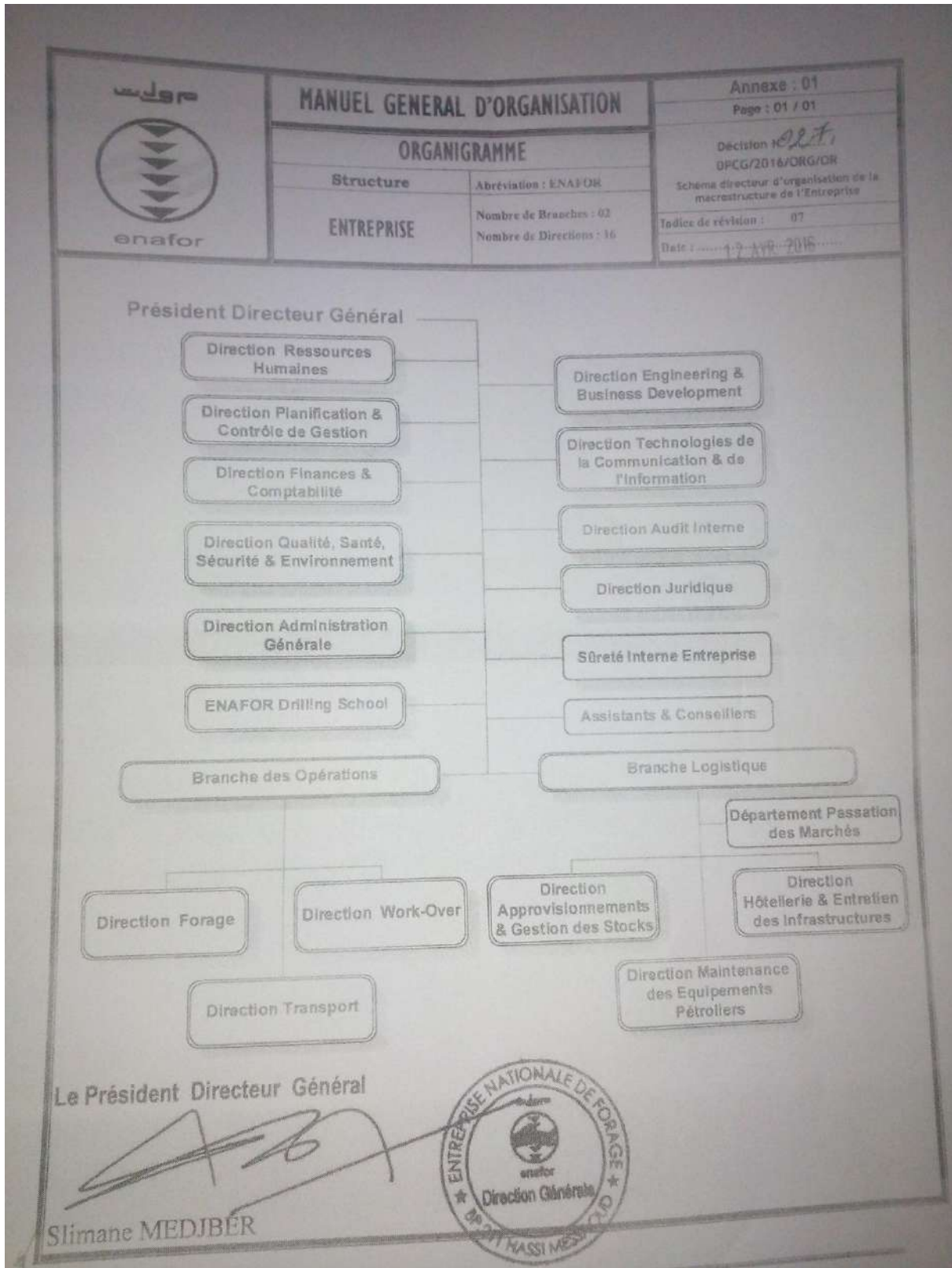
- 1- شعيب هتهات , تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر, 2015 .
- 2- محمود بوقطف , التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- ماجيستر , غير منشورة, جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2013-2014 .
- 3- بودهان أمينة , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر, 2016 .
- 4- بوشليق أمين, دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر, 2015 .
- 5- بوبرطخ عبد الكريم , دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية, مذكرة ماستر, غير منشورة, جامعة قسنطينة , 2012 .

التظاهرات العلمية :

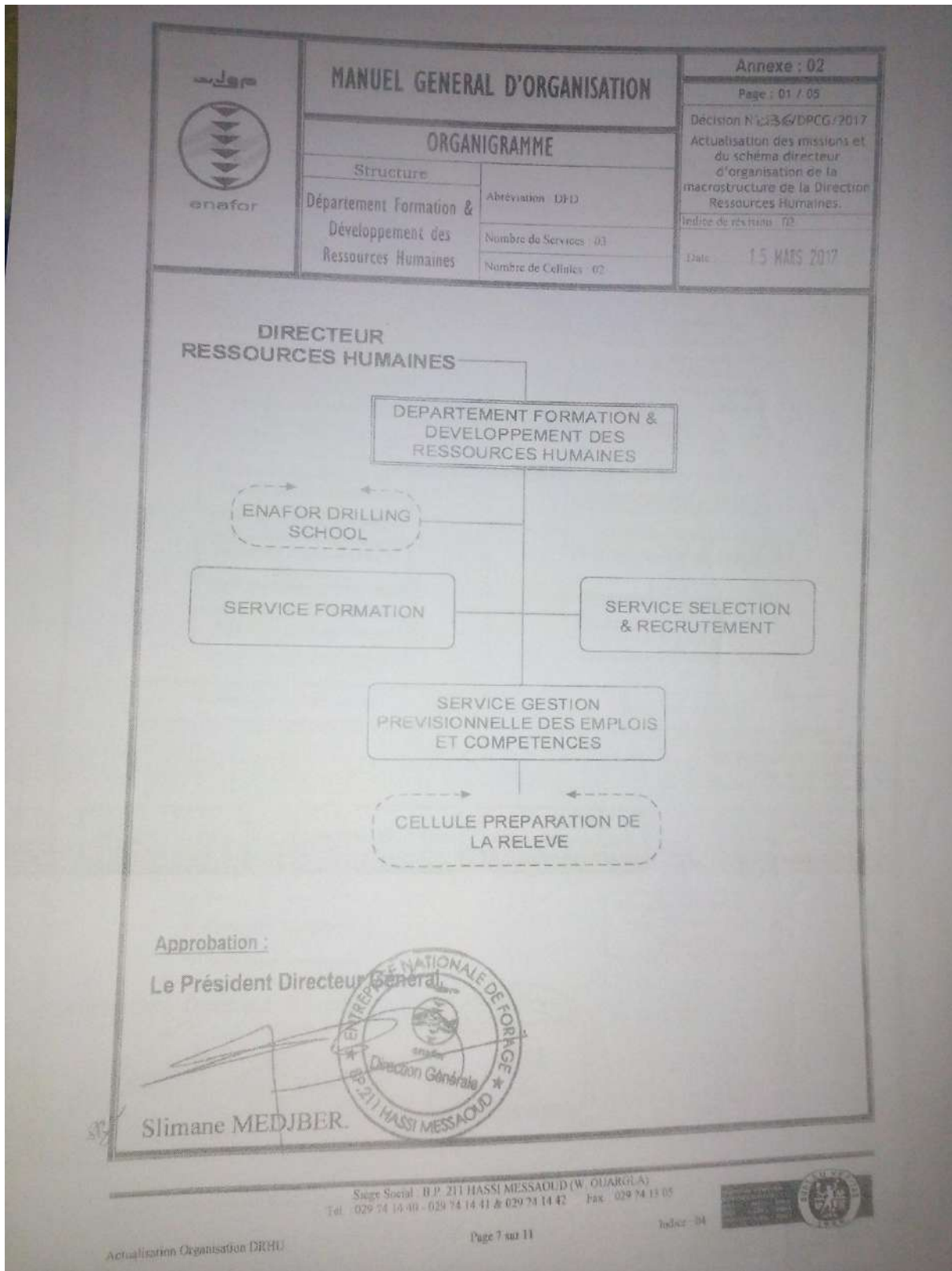
- 1- مخلوفي عبد السلام, روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر، 09 - 10 مارس 2004 .

الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب



الملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي للمدرسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتدريب



الملحق رقم 03 : استبيان تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية

ENAFOR
SM.QHSE

QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION
ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

S/D/FRM
Page 1/5
Indice : 02

À remplir par le supérieur immédiat

FORMATION LIEE A UN PROJET

Quelle est la demande ? (*Type de formation à réaliser*)

Formation (Perfectionnement)

Qui demande ? (*Structure à l'origine de la demande de formation*)

S/Direction Réglementation & Affaires Juridiques

Quelles sont les bénéficiaires de la formation ? (*Effectif, fonction...*)

Juristes

Par quoi la demande de formation est-elle justifiée ? (*Raisons qui motivent l'action de formation*)

Répondre aux mutations et transformations réglementaires qu'a connue l'économie Algérienne en général et le secteur hydrocarbure en particulier.

A quoi doit servir cette formation ? (*Impact attendu de la formation*)

Perfectionner et amélioration continue des compétences

QUEL EST LE PROJET ?

Breve description de projet :

Réorganisation de la S/Direction et perfectionnement des compétences des éléments de la S/Direction juridique

Résultat(s) et produit(s) attendu(s) :

Veiller et préserver les intérêts de l'Entreprise

Pilote(s) et personnes concernées par le projet :

Le S/Directeur ainsi que les juristes

Délai de réalisation prévu :
Une (01) année

.....
.....

Remarques particulières :

.....
.....
.....

LA FORMATION EST-ELLE A PRIORI PERTINENTE POUR AIDER A LA
REALISATION DU PROJET ?

Le projet se caractérise par :

- Une réorganisation de l'entité X
- Une modification des activités
- Un développement des compétences dans l'entité X

Diagnostic :

Par rapport au projet à réaliser

- La formation est la mesure prioritaire à prendre X
- La formation est indispensable par rapport à l'ensemble des mesures
à prendre
- La formation est fortement souhaitable accompagnement d'autres
mesures à prendre
- La formation est utile par rapport aux mesures à prendre
- La formation est secondaire par rapport aux mesures à prendre
.....
- La formation est non nécessaire à priori

Quels seraient éventuellement les autres types d'actions à mener conjointement
en vue de réaliser le projet ?

Participer à des séminaires, des journées d'études ou échanges entre les
Entreprises du secteur

.....
.....
.....

ENAFOR SM.QHSE	QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	S/DFRM
		Page 3/5 Indice : 02

FORMATION POUR RESOUDRE UN DYSFONCTIONNEMENT

Quelle est la demande ? (*Type de formation à réaliser*)

S/Directeur Réglementation & Affaires Juridique (DAGE)

.....

.....

Qui demande ? (*Structure à l'origine de la demande de formation*)

Personnels de la S/Direction

.....

.....

Quels sont les bénéfices de la formation ? (*Effectif, fonction...*)

.....

.....

Par quoi la demande de formation est-elle justifiée ? (*Raison qui motivent l'action de formation*)

Répondre aux attentes et faire face au dysfonctionnement rencontré

.....

.....

A quoi doit servir cette formation ? (*Impact attendu de la formation*)

Prendre en charge les demandes des structures afin de d'apporter les solutions adéquats

.....

.....

Description du dysfonctionnement

Brève description du dysfonctionnement : (que la formation doit résoudre)

Tout dysfonctionnement relatif au travail quotidien des juristes

.....

.....

Cause certaines et/ou probable :

Manque de formation et d'information

.....

.....

Conséquence du dysfonctionnement : (y compris l'impact financier)

Mauvaise prise en charge des dossiers occasionne un préjudice à l'Entreprise

.....

.....

Entité(s) personne(s) concerné(s) : (Structures et personnels concernés)
Personnel de la S/Direction juridique

Lieu(x) : (est ce que le même dysfonctionnement apparaît à plusieurs endroits)

Importance/fréquence :

Remarques particulières :

La formation est-elle à priori la réponse pertinente pour résoudre les fonctionnements ? OUI

Le dysfonctionnement se caractérise par des problèmes de :

- CompétenceX.
- Equipements.....
- Organisation.....X.
- CommunicationX.
- Motivation
- Sécurité.....
- Autres précisez.....

DIAGNOSTIC

Par rapport au(s) dysfonctionnement(s) constaté(s)


- La formation constitue la réponse la plus appropriée
- La formation constitue souvent la réponse la plus appropriée
- La formation constitue la réponse la plus appropriée à condition d'être accompagnée d'autres mesures X.
- La formation constitue rarement la réponse la plus appropriée
- La formation ne constitue pas la réponse la plus appropriée

Quel seraient éventuellement les autres types d'action à mener conjointement en vue de réduire le(s) dysfonctionnement(s) ?

Travail en coordination, l'implication et la disponibilité et l'information

.....
.....
.....
.....
.....

الملحق رقم 04 : يبين البرنامج التدريبي



ENREGISTREMENT QUALITE SMQHSE	PLAN ANNUEL DE FORMATION PREVISIONNEL ANNEE : 2017	DRHU / DFPR Indice: 01 PAGE: 1/9
----------------------------------	---	-------------------------------------

1. Formation Professionnelle Spécialisée

Domaine	Intitulé	Structure	Objectifs	Durée (hrs)	Population Ciblée				Organisme /Lieu	Budget en (KDA)	Mode de Formation	Période	Taux de Réalisation %				
					Cadres -Sup	Cadres	Maîtrise	Exécution					25	50	75	100	
MB																	
MI																	
MI																	
MB																	
TOTAL (1)																	

Page 1 de 9

الملحق رقم 05 : يوضح عدد المترشحين وميزانية التدريب خلال سنة 2014 بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

FORMATION PROFESSIONNELLE				
ANNEE 2014				
FORMATION SPECIALISEE				
Formation Ingénieurs de Forage	12	1625	EDS / ENAFOR	HMD
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues)	77	64561	"	HMD
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues) Promotion 2014	56	1150	"	HMD
Formation Foreurs	24	16691	"	HMD
Formation Ouvriers de Plancher	41	8905	"	HMD
Formation Sondeurs	38	10779	"	HMD
Formation Ingénieurs en Mécanique de Sonde	17	1815	"	HMD
Formation Ingénieurs en Electricité de Sonde	20	2188	"	HMD
Formation MBA	15	29835	MDI	ALGER
Formation Socle Commun	15		MDI	ALGER
Master Ressources Humaines	2		MDI	ALGER
Sous Total (1)	317	137 549		
RECYCLAGE / PERFECT				
Formation Well Control RED MED	224	37535	RED MED	HMD
Formation Well Control DF/SH-HMD	21	965	DF/SH	HMD
Formation de Préparation Well Control	8	388	ENAFOR Drilling School	HMD
Formation Rig Pass pour les Apprentis (FTTC)	61	2041	EDS / ENAFOR	HMD
Formation Rig Pass des Chefs Electriciens (VFD)	4	120	SAHARA	HMD
Induction Chefs Electriciens aux Apariels VFD	2	702	SAHARA	HMD
Formation Utilisateurs Géo-Localisation	41	534	AlgeriaTelecom	HMD
Formation Homologation des soudeurs	32	4944	Csc+ Sonde Ecole / ENAFOR	HMD
Formation Coût et causes de défaillance de la TOP DRIVE	164	984	CFE / ENAFOR	HMD
Formation SAP (Cycle de travail 4x2 sans équipe)	15	225	CFE / ENAFOR	HMD
Formation SAP (CO)	6	90	DFPR	HMD
Formation des Grutiers	46	1932	CFE / ENAFOR	HMD
Formation des Caristes	31	1407	ENATT / ENAFOR	HMD
Formation SAP (ADG)	20	875	CFE / ENAFOR	HMD
Formation SAP (ADG)	4	170	CFE ENAFOR	HMD
Formation SAP - Modules PM & MM	14	188	CFE ENAFOR	HMD
Formation SAP - Module FI	-	380	CPE/ Oran	Alger
Formation AUTOCAD	6	2416	LEARNEO	HMD
Formation VMWARE VSPHERE (Module 2)	-	1824	CPE/ Oran	HMD
Formation Excel	13	3934	CFE / ENAFOR	HMD
formation CND par Ultrasons	-	842	CSC/Bousmail	HMD
Formation Magnétoscopie	11	330	CFE / ENAFOR	HMD
Formation CND par Resuage	13	195	CPE/Oran-CFE ENAFOR	HMD
		63	CFE / ENTP	HMD

Formation Electro-Hydraulique	62	5039	COSIDER	M'Sila
Formation de Formateurs	30	1830	CPE/ Oran	HMD
Formation Communication	41	2212	CPE/ Oran	HMD
Formation Tableau de bord	27	1502	CPE/ Oran	HMD
Formation Nouveau Système Comptable et Financier	27	2057	CPE/ Oran	HMD
Formation GRH	32	1696	CPE/ Oran	HMD
Ingénierie de la Formation	14	952	CPE/ Oran	HMD
Formation GRUE GROVE	31	924	MANOTOWOC CRANE GROUP	Alger
les Outils de la qualité	9	586	CPE/ Oran	HMD
Gestion des déchets dangereux	12	707	CPE/ Oran	HMD
MS Project	17	224	CPE/ Oran	HMD
Formation Nutrition	14	449	CFE / ENAFOR	HMD

Sous Total (2)

1055

81274

SEMINAIRE

La loi de Finance 2014	2	84	CACI	Alger
Le Management de l'énergie selon la norme ISO 50001 V 2011	2	126	IANOR	Alger
GA DRILLING	4	65	AAIG	Alger
Système de Santé, Sécurité et de l'environnement	6	334	CNTTP	Alger
Le Système de Management de l'Environnement ISO 140001-V2004	4	92	IANOR	Alger
La Préparation, Négociation et la Rédaction des accords	4	240	CACI	Alger
La Sécurité Industrielle: Risques d'explosion et d'incendie	4	40	UBI	Alger
Mise en Œuvre de la Maintenance Productive Totale TPM	6	684	SCIQUOM Conseil / Rouiba	Rouiba
Les Contrats Internationaux	2	34	World Trade Center	Alger
Reglement interieur et gestion du personnel	2	153	Ecole de commerce	Alger
Journées Techniques Spécialisées sur la Normalisation et la Veille Normative	1	63	IANOR	Alger
Elinguage et Levage	95	285	Crosby Europe	Alger
Analyse des Nouvelles Dispositions Réglementaires	1	71	BNGI CENTER	Alger
4ème Conférence Internationale sur le Soudage, le CND et l'Industrie des Matériaux et Alliages	3	47	CSC	Alger
Le Moteur à Gestion Electronique	3	69	CACI/ Soummam	Béjaia
La Boîte à Vitesse Automatique	3	69	CACI/ Soummam	Béjaia
Journées Techniques sur la Normalisation et Veille Normative	1	13	IANOR	Alger
Etablissement de la déclaration et la Relation des Techniques Bancaires avec le dédouanement d'une Marchandise	7	309	REPERE	Alger
Journée de sensibilisation sur le Risque Chimique et les Espace Confinés	1	17	DRC/TRC Sonatrach	Alger
les Contrats Internationaux	0	91	World Trade Center	Alger

Sous Total (3)

151

2869

Total Entreprise

1 523

221 712

عدد المترشحين وميزانية التدريب خلال سنة 2015 بالمؤسسة الوطنية للتقريب

FORMATION PROFESSIONNELLE				
Année 2015				
FORMATION SPECIALISEE				
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues)	73	3162	UKMO / ENAFOR	HMD
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues)	93	104747	EDS	HMD
Formation Electriciens de Sonde	28	17985	EDS	HMD
Formation Mécaniciens de Sonde	33	20858	EDS	HMD
Formation Sondeurs	26	3118	Sonde Ecole / ENAFOR	HMD
Formation MBA	15	8585	MDI	ALGER
Master Ressources Humaines	2	450	MDI	ALGER
Master Droit & Fiscalité	1	10456	MDI	ALGER
Sous Total (1)		271	169 361	
RECYCLAGE / PERFECT				
Formation Well Control	167	39495	RED MED	HMD
Formation de Préparation Well Control	178	6977	EDS	HMD
l'Evaluation des Compétences	137	30096	IFP /	France
Formation Rig Pass pour les Apprentis (FTTC)	32	842	EDS	HMD
Formation SAP - Modules PM & MM	23	653	CFE ENAFOR	HMD
Formation SAP - Modules ABAP	5	100	CFE ENAFOR	HMD
Formation sur Les Techniques d'Investigation	20	216	BIG CONSULTING	HMD
Formation Organisation de la surveillance au niveau des postes de garde	44	132	EDS	HMD
Sensibilisation avec l'INPRP	385	208	INPRP	HMD
Formation Manutention et Levage	22	436	CFE-ENAFOR	HMD
Formation des Grutiers	113	4632	Grue Grove	HMD
Formation NPT	343	5930	EDS	HMD
Formation des ADG	10	569	EDS	HMD
Formation détection Gaz	15	90	EDS	HMD
Formation conduite défensive	62	190	EDS	HMD
Formation DSL Training	10	150	YARD REVAMPING	HMD
Formation AMDEC	18	660	EDS	HMD
Formation AUTOCAD 3D	13	975	INPED/	HMD
Formation Métrologie	28	1600	INPED/	HMD
Formation Veille Stratigique	11	555	INPED	HMD
Formation Veille Stratigique	28	1200	INPED/	HMD
Elaboration d'un business plan	8	1224	EDS	HMD

OR	49	882	CFE/ENAFOR	HMD
Création des Projets de Renovation des Equipement SAP	3	9	CFE/ENAFOR	HMD
Ingénierie de la Formation	1	15	FNAC/	Ouargla
Sous Total (2)	1837	103 036		
SEMINAIRE				
Journée d'information sur la loi des finances 2015	2	110	CACI	Alger
ISO 9001 V 2015 : Enjeux de l'évaluation des risques et des perfor	1	37	IFACT	Alger
La Gestion des Déchets Spéciaux	1	102	CNTTPP	Alger
la Réglementation Environnementale Applicable aux installations classées pour la protection de l'environnement	1	63		
Audit Interne	2	244	LOGE	Alger
1er SIRNC 2014	0	260	AAE-INHC	Alger
Les Normes ISO 9001-V 2015	0	22	IFACT	Alger
Le Système de Management de la Santé	2	120	IANOR	Alger
Les Nouvelles dispositions bancaires et fiscales de la loi de finance 2015	3	111	CACI	Alger
Manager les performances d'un organisme vis-à-vis des risques contextuels	3	129	AFNOR	ALGER
Pratique de l'audit en entreprise	1	100	EACI	ALGER
Audit et Contrôle Interne	2	269	INPED	BOUMERDES
La Normalisation et la veille Normative	2	98	AFNOR	ALGER
la GPEC	1	6	FNAC	ALGER
Opérateur économique Agrée	2	40	World Trade Center	ALGER
Sous Total (2)	23	1711		
Formation à l'Etranger				
Formation à l'Etranger dans le cadre de l'acquisition de 07 appareils forage de VFD Bentec,	127	27573	BENTEC	Allemand
Formation TOP DRIVE / USA	4	1196	TOP DRIVE	USA
Formation vac DRILLMEC dans le cadre du Projet d'acquisition des appareils de forage	15	2505	DRILLMEC	HMD
Sous Total (4)	146	31 274		
Total Entreprise	2 277	305 382		

عدد المترشحين وميزانية التدريب خلال سنة 2015 بالمؤسسة الوطنية للتقريب

FORMATION PROFESSIONNELLE				
ANNEE 2016				
FORMATION SPECIALISEE				
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues) Promotion 2014	93	58 202	EDS	HMD
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues) Promotion 2016 2017	73	5001	EDS	HMD
Formation Sondeurs en Forage	28	11155	EDS	HMD
Formation Electriciens de Sonde	28	2759	EDS	HMD
Formation Mécaniciens de Sonde	33	3124	EDS	HMD
Formation Mécaniciens de Sonde CAT SHOP ((Prom 2016 2017)	21	3591	EDS	HMD
Formation Electriciens de Sonde (Prom 2016 2017)	44	30010	EDS	HMD
Formation Mécaniciens de Sonde (Prom 2016 2017)	62	35822	EDS	HMD
Formation MBA	5	1434	MDI	ALGER
Maîtrise en Droit et Fiscalité	1	94	MDI	ALGER
Sous Total (1)	388	151 192		
RECYCLAGE / PERFECT				
Formation Well Control	199	32094	RED MED	HMD
Préparation Well control	159	6724	ENAFOR Drilling School	HMD
Formation Habilitation des grutiers et Chariot	42	630	COSIDER	M'SILA
Management de la Maintenance	22	330	COSIDER	M'SILA
Formation Permis de Travail	35	1429	IAP / ENAFOR	HMD
Formation Nouveau Système Comptable	13	585	INPED	HMD
Formation Fiscalité des Entreprises	9	525	INPED	HMD
Formation gestion des déchets	44	1929	IAP	Boumerdes
Formation Assurances des Entreprises	13	585	INPED	Boumerdes
Formation Réglementation HSE	34	1681	IAP	HMD
Formation EVRP	154	6396	IAP	HMD
Formation Aspects environnementaux	41	1819	IAP	HMD
Formation Identification des dangers et la prévention des risques industriels (électrique, pression, chimiques, mécaniques,...)	53	2447	IAP	HMD
Formation des Drillers	139	6492	IFP	HMD
Formation MS-OFFICE 2010	50	509	DFPR/ENAFOR	HMD
Formation passation des Marchés Publics	29	870	CPE / ENAFOR	HMD
Formation rédaction et élaboration des cahiers de charges	26	780	INPEDI/ ENAFOR	HMD
Gestion des Inventaires Physiques	12	1140	INPED	BOUMERDES
Formation Habilitation des Electriciens	117	13563	IFEG	AIN M'LILA
Formation SAP (PM et MM)	77	3785	DFPR/ENAFOR	HMD
Formation des Grutiers	77	3716	ENAFOR Drilling School	HMD
Formation des Grutiers	16	101	EDS	HMD

Personnel ENF 29+ENF 38	152	4335	IAP/ARZEW	ENAFOR
Secourisme	1175	11186	CR/Ouargla	HMD
Formation Procédures, régimes et contrôle douanier et les opérations de tr	7	105	INPED	Boumerdes
Formation Analyse, évaluation et gestion du risque fournisseur	13	585	INPED	Boumerdes
Formation operation & maintenance of instrumentation-RIG SENS	4	147	ENTP avec MD TOCTO-NOV	HMD
Formation = Opération & maintenance Engine/Generator Caterpillar	8	231	ENTP avec BERGERAT MONNOYEUR	HMD
Formation ADG	15	1876	CFE ENAFOR	HMD
Formation CHS	25	1101	INPRP / ENAFOR	HMD
Formation SAP pour les ADG	9	693	DFP / ENAFOR	Ouargla
Formation SAP (Personnel EDS)	6	90	ENAFOR Drilling School	HMD
Formation SAP personnel de la DAGS	10	90	EDS	HMD
Formation TOP DRIVE TDS	14	252	EDS	ENAFOR

Sous Total (2)	2799	108822		
----------------	------	--------	--	--

Séminaire

le Management de la santé et de la sécurité au travail selon le projet norme ISO 45001	2	132	IANOR	Oran
Work Shop sur l'intégration nationale et émergence des clusters industriels	2	52	Université	BOUMERDES
Séminaire International dans le cadre de la formation MBA	14	2148	IANOR	Oran
4ème Journée maghrébine sur l'arbitrage international	2	94	IANOR	Oran
les impôts différés selon le SCF	2	157	SIGMA	Alger
Les modalités de paiement à l'international	4	212	INPED	BOUMERDES
Journée d'Information sur la mission du centre de la conciliation, médiation et d'arbitrage	2	6	CCIO	HMD

Sous Total (3)	28	2801		
----------------	----	------	--	--

Formation à l'Etranger

Formation à l'Etranger dans le cadre de l'acquisition appareils forage	67	11223	DRILLMEC /	Italie
Formation TDS	4	4790	IANOR	Oran

Sous Total (4)	71	16013		
----------------	----	-------	--	--

Total Entreprise	3 286	278 828		
------------------	-------	---------	--	--

الملحق رقم 06 : وثيقة تقييم المتدرب من طرف المسؤول المباشر

ENAFOR SM.QHSE	FICHE INDIVIDUELLE DE L'AGENT FORME MESURE & EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	SDFRM
---------------------------	--	--------------

MONSIEUR : GABA Abdelmadjid
FONCTION : Sous-directeur formation P/I
STRUCTURE : Direction ressources humaines

Monsieur **GUENDOUI Mohamed** a suivi du **16/02/2012** au **21/02/2012** durant 06 jours la formation assurée par l'organisme formateur Naftogaz /Hassi Messaoud le thème et l'action de formation « **les techniques et la Méthodologie d'élaboration des cahiers de charges** ».

En application de la procédure référence PR-RH-12, relative à l'évaluation de la formation, vous voudriez bien, à la suite de la période d'observation à son poste de travail, nous faire part de vos appréciations et évaluation relatives à l'efficacité et les apports de cette formation, en renseignant les rubriques ci-après. Aussi, nous vous serions gré, de respecter le délai de traitement de la présente fiche, en la retournant dans les quinze (15) jours qui suivent sa réception.

Expéditeur	Nom	Prénoms	Date d'Envoi	Visa
Le Chef de Service Formation	DAHMANE	Abdelghani	02/06/2012	

Appréciations & Evaluation de Supérieur Hiérarchique

1. L'agent maîtrise t-il mieux, après la formation, les tâches du poste de travail (sur le plan des connaissances théoriques et pratiques) ?

Bonne amélioration Amélioration moyenne Amélioration insuffisante Aucun apport
Commentaire.....

2. La formation a-t-elle répondu aux besoins et/ou aux objectifs fixés dans le cahier des charges ? L'agent a-t-il acquis les nouvelles connaissances théoriques, capacités, aptitudes et comportement visés ?

3. Oui Partiellement Non Cahier des Charges
Commentaire.....

4. Globalement, l'action de formation est jugée :

Efficace Moyennement efficace Peu efficace Efficacité non évaluable
Commentaire.....

5. Compte tenu de vos appréciations, observations et évaluations au poste, quelles sont les actions à envisager pour l'agent, ou pour l'amélioration de la gestion de la formation (formation complémentaire, perfectionnement, réorientation ...) ?
Commentaire.....

Nom	Prénoms	Visa du Responsable Hiérarchique

Evaluation Finale du Sous-Directeur Formation

Efficace Moyennement efficace Peu efficace Efficacité non évaluable (Objectifs non définis)

Nom	Prénoms	Visa SDFRM

الملحق رقم 07 : وثيقة تقييم المتدرب لمحتوى البرنامج التدريبي بعد الانتهاء من العملية التدريبية فوراً

ENAFOR SM.QHSE	FICHE D'EVALUATION A CHAUD DU CONTENU DE LA FORMATION <i>بعد التدريب حيا صرح .</i>	DRHU Page 1/1 Indice : 01
---------------------------	--	--

Date de la fiche : 08/04/2017
 Nom & prénoms :
 Matricule :
 Affectation :
 Intitulée de la formation : **Habilitation Electrique**
 Durée de la formation Du 30/03/2017 Au 08/04/2017

1 POUR L'ENSEMBLE DE LA FORMATION

Qualité de l'animation

.....

.....

Organisation matérielle (salles, horaires ...)

.....

.....

Contenu du programme dispensé

.....

.....

Qualité de la documentation

.....

.....

Qualité de la progression pédagogique

.....

.....

Apport en connaissances personnelles.....

.....

.....

Travail en groupe et exercices

.....

.....

NOTATION 4. Très bien 3. Bien 2. Moyen 1. Passable

1. Portez votre évaluation sur chaque item en cochant la note choisie puis reliez les notes entre elles.
 2. Expliquez en quelques mots toute note < 2 dans les zones prévues pour cet effet.

2 Dans l'ensemble, comment avez-vous apprécié le stage ?

Très satisfaisant Satisfaisant Insuffisant Très Insuffisant

الملحق رقم 08 : وثيقة تقييم المتدرب لمحتوى البرنامج التدريبي

ENAFOR SM.QHSE	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION PAR L'APPRENANT	S/DFRM INDICE : 00
-------------------	---	-----------------------

COTATION:

(0) très mauvais (1) de nombreux points sont à reprendre
(2) quelques points sont à améliorer il faut corriger (3) niveau de qualité considéré normal à suivre
(4) bon niveau de qualité (5) entièrement satisfaisant

1. **L'ANIMATEUR (FORMATEUR ET / OU CONSULTANT)**

Transcrivez le nom de l'animat²eur (formateur et / ou consultant)

.....

Que pouvez-vous dire sur l'animateur ?
Décrivez en quelques mots la relation entre l'animateur (formateur) et le groupe

.....

.....

Au début de l'action de formation l'animateur a-t-il :

- indiqué les objectifs et le programme ? OUI NON
- Interrogé le groupe sur ses attentes ? OUI NON

L'animateur maîtrisait – il son sujet ? Répondait-il à toutes les questions posées par le groupe ?
OUI OUI partiellement NON

L'animateur s'est t-il adapté au niveau du groupe, a t- il déployé des efforts pour être compris de l'ensemble des participants (apprenants)? OUI OUI partiellement NON

L'animateur établissait périodiquement des synthèses partielles :

- Souvent Un peu Pas du tout

L'animateur rappelait les objectifs de la formation :

- Souvent Un peu Pas du tout

L'animateur évoquait les problèmes professionnels des participants :

- Souvent Un peu Pas du tout

L'animateur réalisait des exposés :

- Souvent Un peu Pas du tout

Cotation de l'animateur : 0 1 2 3 4 5 Entourer le bon score

Page 1 sur 4

2. LES METHODES PEDAGOGIQUES

Des travaux individuels étaient pratiqués

- Souvent Un peu Pas du tout

Le débat et la discussion en groupe étaient utilisés :

- Souvent Un peu Pas du tout

Le plan des cours était connu ou apparaissait clairement :

- OUI OUI partiellement NON

La pédagogie faisait appel à la participation de tout un chacun :

- OUI OUI partiellement NON

L'équilibre entre la théorie et la pratique était satisfaisant :

- OUI OUI partiellement NON

Des moyens audiovisuels étaient utilisés (diapositives – vidéos...) :

- Souvent Un peu Pas du tout

Avez-vous trouvé les aides pédagogiques utilisés (vidéos-diapositives...)

- Bonnes Mauvaises

Des travaux d'application et de réflexion étaient pratiqués en sous groupes :

- Souvent Un peu Pas du tout

Des études de cas étaient utilisées

- Souvent Un peu Pas du tout

La documentation mise à votre disposition présentait de l'intérêt

- OUI NON

Cotation de la pédagogie : 0 1 2 3 4 5 Entourer le bon score

3. LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES ET MATERIELLES

Avez-vous trouvé les horaires :

- Bons Mauvais

Justifiez votre réponse.....
.....

Avez-vous trouvé la durée de la formation :

- Bonne Mauvaise

Avez-vous trouvé la salle de cours :

- adaptée Mal adaptée Plutôt mal adaptée

Justifiez votre réponse.....
.....

Cotation de l'organisation matérielle : 0 1 2 3 4 5 Entourer le bon score

4. LE CONTENU DE LA FORMATION

Le contenu de la formation était-il cohérent avec la description présenté :

- Oui Non

Justifiez votre réponse.....
.....

Trouvez-vous la répartition dans le temps du contenu :

- Bonne Mauvaise

Justifiez votre réponse.....
.....

Trouvez-vous son adaptation au groupe :

- Bonne Mauvaise

Justifiez votre réponse.....
.....

La quantité en apport était :

- Trop forte Correcte Trop faible

Justifiez votre réponse.....
.....

Sur l'ensemble des apports réalisés quel est d'après vous le pourcentage d'apports présentant une utilité pour votre fonction actuelle ou future ?

- 75 à 100 % 50 à 75 % 25 à 50 % 0 à 25 %

Pourrai-je appliquer sans contraintes le contenu de la formation :

- Oui Non

Quels sont les apports qui ne présentent pas de l'intérêt pour votre fonction actuelle ou future ?

.....

.....

Cotation du contenu : 0 1 2 3 4 5 Entourer le bon score

5. AUTRES

Que souhaitez-vous ajouter à l'issue de cette formation ?.....

Conseillez-vous la poursuite de cette formation dans l'Entreprise ? Oui non

Comment l'améliorer ? Quelles sont vos propositions ?.....

.....



الملحق رقم 09 : الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

استبيان ليسانس مهني



السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهاته الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز ليسانس مهني تحت عنوان:
أثر التدريب على أداء العاملين وأعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي،
 نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.

الطالبين: - نزار حاج

- بلقاسم محمد

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: من 20 وأقل من 30 سنة من 30 وأقل من 40 سنة من 40 واطل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي

الوظيفة الحالية: إطار إداري تقني

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها: أقل من 5 من 5 إلى 10 أكثر من 10 دورات

المحور الأول: التدريب في المؤسسة	غير موافق	محايد	موافق
1			يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب العامل
2			يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل
3			يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك
4			خضعت لدورات تدريبية في مجال وظيفتك
5			كان أسلوب تدريبك على شكل ملتقى
6			كان أسلوب تدريبك على شكل تدريب ميداني
7			كان أسلوب تدريبك على شكل تكوين نظري
8			تهدف المؤسسة من خلال التدريب لإكسابك المهارات والمعارف اللازمة
9			تهدف المؤسسة من خلال التدريب لتحسين أدائك
10			الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية
11			الوقت المحدد للتدريب كان كافيا
12			كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي كانت عالية
13			يتم تقييم عمل الموظف بعد تدريبه من أجل تقييم نتائج التدريب
14			يقيم العامل برنامج التدريب من حيث المدرب و الوقت و المحتوى و الطريقة و المكان

المحور الثاني: أداء العاملين			
موافق	محايد	غير موافق	
			15 أشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب
			16 ساهم التدريب في منحي فرص الترقية التي حسنت من أدائي
			17 ساهم التدريب في منحي مكافآت مادية مما حسن من أدائي
			18 ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا
			19 ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي
			20 احتاج إلى التدريب المستمر من أجل التحسين المستمر لأدائي
			21 احتاج لعدة أنواع من التدريب ليس فقط في مجال وظيفتي من أجل تطوير أدائي

في رأيك ما هي أهم الاقتراحات التي تراها مهمة من أجل تحسين فعالية نشاط التدريب بالمؤسسة؟

- 1-
-
- 2-
-
- 3-
-
- 4-
-
- 5-
-