جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم: المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: المناجمنت

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسة حالة مديرية الصناعة والمناجم (ورقلة)

الفترة: 2018/02/20-2018/04/20

من إعداد الطالبين: عبدالقادر صلادي/محمد حبيب الجبار شويرف

نوقشت بتاريخ15 /2018/05 من طرف اللجنة

خمقاني بدر الزمان	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
غريب الدوادي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
ليندة امناش	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي:2018/2017

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم: المناجمنت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: المناجمنت

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسةحالة مديريةالصناعة والمناجم(ورقلة)

الفترة: 2018/02/20-2018/04/20

من إعداد الطالبين:عبدالقادر صلادي/ شويرف محمد حبيب الجبار

نوقشت بتاريخ2018/05/15 من طرف اللجنة

خمقاني بدر الزمان	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
غريب الدوادي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
ليندة امناش	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

الموسمالجامعي:2018/2017

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعواتصاحبة الفضل علي لتي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة حفظك الله و أطال في عمرك.

إلىالذي أحبني وأنار لي الطريق وأغدق عليا بالدعوات الصالحات إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه والدي العزيز حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى أخواتي علي، عمر، عثمان، خديجة حفظهم الله

إلى جميع الأهل والأقارب وجميع الأصدقاء وإلى زميلاتي وزملائي في الدفعة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع وإلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم.

محمد

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق واشرف المرسلين مُحَّد صلى الله عليه وسلم أما بعد

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى اعز ما املك في هذا الوجود والديا أطال الله في عمرهما

إلىأخواتي صالح،مُحَّد،عبد الناصر،فاطمة،الزهراء،عائشة،نورة حفظهما الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى أصدقائي و زملائي الذين تسكن صورهم و أصواتهم أجمل اللحظات التي عشتها وبالأخص مُحَّد،الشيخ،يوسف،عبد العزيز، عمر

إلى كل من مدني يد العون في انجاز هذا العمل المتواضع

عبد القادر

الشكر

عن أبي هريرة ﷺ قال قال رسول الله ﷺ { من لا يشكر الناس لا يشكر الله} حديث صحيح

ا ن أول الشكر والثناء وأخره لله سبحانه وتعالى الذي انعم علينا من جزيل فضله وعظيم عطائه

نتقدم بخالص الشكر و التقدير الجزيل وبأخلص آيات الاحترام والعرفان إلى الأستاذ الدكتور **غريب الدوادي** لتكرمه بالإشراف على هذا البحث المتواضع وتوجيهاته السديدة و إرشاداته القيمة

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلىأساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير والى كل من ساهم من قريب او بعيد في إتمام هذا البحث

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلىالأساتذةالأفاضل على قبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع.

الملخص:

تهدف هذه الدراسةإلى معرفة اثر التدريب ع لى أداء العاملين في المؤسسات العمومية وقد تم اختيار مديرية الصناعة والمناجم لتكون محل الدراسة وهذا للإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين؟

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع موضوع الدراسة، وقد تم توزيع استبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 18 عينة.وفي الأخير توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى عدة نتائج من بينها: انه يوجد تأثير للتدريب على أداء العاملين في مديرية الصناعة والمناجم.

الكلمات المفتاحية:التدريب،الأداء، البرامج التدريبية، التقييم.

Résumé:

Cette étude visait à étudier l'impact de la formation sur les performances des employés dans les institutions publiques.La Direction de L'industrie et des Mines a été choisi pour réaliser notre objective pour répondre à problématique suivante : Quelle sont les effets de la formation sur la performance des employés ?

L'approche descriptive analytique a été utilisée pour faire cette étude, dont un questionnaire a été distribué à l'échantillon de l'étude, qui consiste de18travailleurs. Enfin, grâce à notre étude sur terrain, le résultat obtenu est que la formation a un effet plus important sur la performance des travailleurs dans la Direction de l'Industrie et des Mines.

Mots clés : formation, performance, programmes de formation,évaluation.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	III
الملخص	IV
الفهرس	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
قائمة الرموز والاختصارات	X
قائمة الملاحق	XI
المقدمة	أ، ب، ج
الفصل الأول : الإطار النظري لأثر التدريب على أداء العاملين:	
المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب	07
المطلب الأول : مفهوم التدريب وأهميته	07
المطلب الثاني : أساليب التدريب وأنواعه	09
المطلب الثالث : أهداف ومراحل التدريب	12
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين	13
المطلب الأول : تعريف أداء العاملين وأهميته وأهداف	13
المطلب الثاني : طرق وخطوات تقييم الأداء ومجالات استخدامه	16

المطلب الثالث :اثر التدريب على أداء العاملين	20
خلاصة الفصل الأول	21
الفصل الثاني : دراسة حالة بمديرية الصناعة و المناجم	
المبحث الأول : تقديم المديرية	24
المطلب الأول : تعريف المديرية ومهامها	24
المطلب الثاني : مصالح المديرية	25
المطلب الثالث : سيرورة التدريب في المديرية	27
المبحث الثاني : عرض أدوات ونتائج الدراسة	28
المطلب الأول : أدوات الدراسة	28
المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان	29
خلاصة الفصل الثاني	53
الخاتمة	55
المراجع	58
الملاحق	

قائـــــمة الجـــــداول

رقم	عنوان	الصفحة
1-1	أنواع التدريب	12
2-1	مثال لقائمة معايير التقييم	16
3-1	أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	17
4-2	بطاقة تقنية لمديرية الصناعة والمناجم	24
5-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
6-2	التوزيع التكراري حسب السن	30
7-2	توزيع تكراري المستوى التعليمي	31
8-2	توزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية	32
9-2	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	33
10-2	توزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية	34
11-2	دراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء	35
12-2	مدى حاجة العامل للتدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل	36
13-2	تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	37
14-2	مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير المهارات	38
15-2	إعداد المؤسسة لبرامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل	39

16-2	مدى قيام المؤسسة بتصميم برامج تدريبية تتفق مع متطلبات العمل	**40**
17-2	معنويات العامل بعد انتهاء التدريب	**41**
18-2	سؤل هل أنجز مهامك على أحسن وجه بعد خضوعك للتدريب	**42**
19-2	تحسن العامل بعد خضوعه للتدريب	**43**
20-2	مدى حاجة العامل إلى عدة أنواع من التدريب خارج الوظيفة	**44**
21-2	شعور العامل بعد التدريب	**45**
22-2	مدى استمرارية تقييم الأداء خلال فترة التدريب	**46**
23-2	مدى تشجيع التدريب للعامل على أداء العمل	**47**
24-2	خضوع العاملين للتدريب كمحدد رئيسي لنجاح المديرية	**48**
25-2	الخصائص التي يتميز بها العمل بعد التدريب	**49**
26-2	دور التدريب في توفير أساليب جديدة لتجنب المعوقات الواردة	**50**
27-2	تأثير التدريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار	**51**
28-2	مدى مساهمة التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية	**52**

قائمـــــة الأشكـــــــــال

رقم	عنوان	الصفحة
1-1	منحنى لطريقة التوزيع الإجباري	17
2-1	مراحل عملية تقويم الأداء	18
3-2	توزيع الموظفين حسب الجنس	29
4-2	توزيع الموظفين حسب السن	30
5-2	توزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي	31
6-2	توزيع العينة حسب مستوى الخبرة المهنية	32
7-2	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	33
8-2	توزيع العينة حسبعدد الدورات التدريبية	34
9-2	دراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء	35
10-2	مدى حاجة العامل للتدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل	36
11-2	دائرة توضح تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	37
12-2	مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير المهارات	38
13-2	إعداد المدرية لبرامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل	39
14-2	مدى قيام المديرية بتصميم برامج تدريبية تتفق مع متطلبات العمل	40
15-2	معنويات العامل بعد انتهاء التدريب	41
16-2	تحليل سؤال هل تنجز مهامك على أحسن وجه بعد خضوعك للتدريب	42
17-2	تحسن العامل بعد خضوعه للتدريب	43
18-2	مدى حاجة العامل إلى عدة أنواع من التدريب خارج الوظيفة	44

2-19	شعور العامل بعد التدريب	**45**
2-20	تقييم الأداء خلال فترة التدريب	**46**
2-21	مدى تشجيع التدريب للعامل على أداء العمل	**47**
2-22	خضوع العاملين للتدريب كمحدد رئيسي لنجاح المديرية	**48**
2-23	الخصائص التي يتميز بها العمل بعد التدريب	**49**
2-24	دور التدريب في توفير أساليب جديدة لتجنب المعوقات الواردة	**50**
2-25	تأثير التدريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار	**51**
2-26	مدى مساهمة التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية	**52**

قائمـــــة الرموز والاختصارات

الاختصار/ الرمز	الدلالة
CAF	المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
الملحق 01	الهيكل التنظيمي للمديرية الصناعة والمناجم
الملحق 02	المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 2008/01/19
الملحق 03	اتفاقية التكوين
الملحق 04	الاستبيان

مقدمة

توطئة:

يعتبر التدريب من أولويات المؤسسات والهيئات الحديثة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والأفكار والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف واقل الجهد ممكن وأكثر مردود.

وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية على حد سواء، لما له من دور في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على تحقيق الأهداف المسطرة للهيئة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية الهيئة.

من خلال المدخل السابق يتبادر إلى الأذهان طرح التساؤل التالي:

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين في مديرية الصناعة والمناجم؟

ولتسهيل دراسة الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالتدريب، وماهي أساليبه، وفيما تتمثل مراحله؟

هل يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المديرية؟

هل تهتم مديرية الصناعة والمناجم بإعداد برامج تدريبية؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

- ✓ للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين، كما له مراحل يمر بها لتنفيذ العملية التدريبية.
- ✓ يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المديرية.
- ✓ اهتمت مديرية الصناعة والمناجم بإعداد برامج تدريبية.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات لاختيار الموضوع أهمها:

- مبررات موضوعية:

❖ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

❖ الموضوع يدخل ضمن تخصص تسيير موارد بشرية.

- مبررات ذاتية:

❖ الرغبة والميول في البحث وزيادة التعرف أكثر على التدريب.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في المديرية.
- معرفة نوع التغيرات بعد القيام بدورات تدريبية.
- محاولة استغلال البحوث النظرية الجامعية على نشاط المحيط الاقتصادي الاجتماعي.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: 2018/02/20 إلى2018/04/20

الحدود المكانية: مديرية الصناعة والمناجم لولاية ورقلة

منهج الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة وتحليل النتائج بعد اختبار صحة الفرضيات من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات من خلال المقابلة والاستبيان المعد لهذا الغرض.

صعوبات الدراسة:

❖ صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق.

❖ عدم الاهتمام ببعض الإجابات من طرف أفراد عينة الدراسة.

❖ صعوبة الحصول على تربص أكثر ملائمة مع الموضوع.

هيكل الدراسة:

من اجل تغطية الموضوع والإلمام بأبعاده قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول نظري وأخر من اجل تغطية بالموضوع والإلمام بأبعاده قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول نظري وأخر تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري مبحثين حيث جاء المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية حول التدريب يحتوي على ثلاثة مطالب ام المبحث الثاني بعنوان تقييم أداء العاملين موزع على ثلاثة مطالب أما بالنسبة للفصل الثاني فقد قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الصناعة والمناجم.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول التدريب و أداء العاملين

تمهيد:

أن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الهيئات في إعداد وتنمية مهارات العامل وتأهيله للقيام بمسؤولياته بما يتلاءم مع متطلبات الوظ يفة المعهودة له ، وتغيير اتجاهاتهم و سلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجيةوذلك خلال خلق أجواء من الراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد لدى العاملين، مما يولد ميزة تنافسية لدى ال هيئات الأخرى ويزيد من ولاء وعطاء العاملين للهيئات .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

يعتبر التدريب من أهم الأنشطة الرئيسة التي تساهم في تنمية مهارات وقدرات العاملين على أداء الأعمال المسندة إليهم.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

يعد التدريب أمرا ضروريا ومهما في بيئة الأعمال المعاصرة نظرا لمتغيرات متعددة كالتطورالتكنولوجي،وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التدريب وأهميته على التوالي:

الفرع الأول: مفهوم التدريب

تعددت المفاهيم المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا لنظر لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم ونذكر منها :

التعريف الأول: ""هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغيرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه""[1].

التعريف الثاني : ""التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات ولاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"".[2]

التعريف الثالث : ""التدريب هو إعداد الفرد وتدريبيه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة الإنتاجية في المؤسسة"".[3]

---

[1] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016،ص153.

[2] عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان،الأردن، 2012، ص78.

[3] الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6،جامعة ورقلة، 2008، ص11

بينما يعرفه فيليبو Filibo: ""على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"".[1]

ومن خلال المفاهيم السابقة نستنتج بأن التدريب هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمهارات والكفاءات اللازمة لأداء عمل معين .

الفرع الثاني: أهمية التدريب.

- ✓ تتمثل أهمية التدريب فيما يلي.[2]:
- ✓ ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
- ✓ تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أتناءالعمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
- ✓ تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم.
- ✓ زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.
- ✓ المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لابقاءه والحفاظ عليه.
- ✓ تخفيض حجم الإشراف الإداري فالموظف المتدرب يتقن عمله بشكل أكبر.
- ✓ التقليل من معدل حوادث العمل عند مساهمة التدريب في زيادة معارف الفرد على مواجهة أخطار العمل.
- ✓ تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم بشكل إيجابي.
- ✓ تحسين قدرات المشارك على حل مشكلات العمل وفق الأسس العلمية.

---

[1] محمد الصيرفي،إدارةالموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006، ص159.

[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،ط2، 2014، ص.173..174.

المطلب الثاني: أساليب التدريب وأنواعه.

الفرع الأول: أساليب التدريب.

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس استخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان. ومن أهم هذه الأساليب التي تعتبر أساسية و جوهرية ما يلي :

1) – التدريب العملي Coaching: ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء؛
2) – تمثيل الأدوار Role Playing: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها.
3) – دراسة الحالات Case Studies: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة.
4) الوقائع الحرجة Critical Incident : يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.
5) – المباريات الإدارية Business Games: يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ماهي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة.ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ماهو متاح لهم من معلومات.
6) – المناقشات الجماعية Group Discussion : عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.
7) – تدريب الحساسية Sensitivity Training: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، ويؤدي تدريب الحساسية إلا التقارب بين أفراد

الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل، ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

8) – العصف الذهني Brainstorming: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير. ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع الأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، مما يسهل للمدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.[1]

الفرع الثاني: أنواع التدريب.

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب مراحل مختلفة وهي:

أولا: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

أ – **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأول من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب –**التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب

ج - **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراديلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذالك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

د – **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك إحتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها .

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط4، 2015، ص481.الى.478.

هـ – **التدريب لتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث على الطرق الجديد للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

أ – **التدريب المهني:** ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام لعمل بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

ب – **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ج – **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز ،وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.[1]

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها

التدريب داخل المنظمة : ترغب المؤسسة بعقد برامجها التدريبية بداخلها سواء بمتدربين من داخل أو خارج المؤسسة حيث يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

التدريب خارج المنظمة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات التدريبية بشكل أفضل خارجها.[2]

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 86 إلى88 .

[2] طيبي فاطمة الزهراء، طبوش مريم، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مذكرة ما ستر في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلة، 2017،ص16.

الجدول رقم (1-1) أنواع التدريب:

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد 2- التدريب أثناء العمل 3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة 4- التدريب بغرض الترقية والنقل 5- التدريب للتهيئة على التقاعد	1- التدريب المهني 2- التدريب التخصصي 3- التدريب الإداري	1- التدريب داخل المنظمة 2- التدريب خارج المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبيناعتماد علىعمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط1، 2012.

المطلب الثالث: أهداف وخطوات التدريب

في هذا المطلب سنقوم بإبراز أهداف وخطوات التدريب على الترتيب:

الفرع الأول: أهداف التدريب.

اختلفت وجهات النظر لدى المفكرين حول أهداف التدريب و تصنيفاتها و من بينهم المفكر علي السلمى الذي يلخص الأهداف في ثلاث مجموعات وهي :

1- **الأهداف الاقتصادية** : تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

2- **الأهداف التقنية** : وتتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلة إدماجها.

3- **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

الفرع الثاني : مراحل عملية التدريب.

تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة وهي :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2- تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم أستخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، سبورة، الأقلام...إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وأيضا تحديد ميزانية التدريب.

3- تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

4- تقييم برنامج التدريب: وأخيرا، وبعد إنتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج .[2]

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين.

في هذا المطلب الأول سنتعرف على تقييم الأداء وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء.

هناك عدة تعاريف لتقييم لأداء نذكر منها:

يعرف " راندل " تقييم الأداء بأنه هو الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة إعطاء واستعمال المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.[1]

""هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلي تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم علي مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه"".[2]

""قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"".[3]

""عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملونوالسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"".[4]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوبأو الشكل المرغوب فيه و محاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهاراتفنية، فكرية أو سلوكية.

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء.

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

1- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين .

2- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

3- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أداءه وتحسين إنتاجيته، وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

---

[1] نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص248.
[2] زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003، ص 188.
[3] زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.
[4] صالحي عبد القادر، تقييم أداء العاملين بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 8.

4- من شأن الحوار بين العامل ورئسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.[1]

الفرع الثالث : أهداف التقييم.

- ✓ باعتبار قياس أداء العاملين من أهم الوظائف إدارة الموارد البشريةفإن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي كالتالي.[2]:

1- على مستوى المنظمة .

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم .
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2- على مستوى المديرين.

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين وتقرب إليهم لتعارف على مشكلتهم وصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعهم.

3- على مستوى العامل.

- ✓ دفع العملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنو ا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم
- ✓ شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

[1] صالح علي عوده الهلالات، إدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص264.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص209.

المطلب الثاني : طرق وخطوات تقييم الأداء ومجالات استخدامه.

إن لمعرفة مستوى أداء الفرد لابد من إتباع مجموعة من الطرق والخطوات وهو ما سنتطرق اليه في مطلبنا هذا إضافة إلى مجالات استخدامه.

الفرع الأول : طرق تقييم الأداء.

تعددت طرق تقييم الأداء، وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعا ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:

1) **قائمة معايير التقييم :** وتعتبر هذه الطريقة أوسع إنتشارا، وأسهلها تصميم، وأبسطها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد .

والجدول رقم(1-2) قائمة معايير التقييم .

الاسم..... القسم..... .... التاريخ.....						
حدد درجة توفر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك .						
المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل:وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.	35	35	25	15	5	
جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.	25	25	20	15	10	
					المجموع	

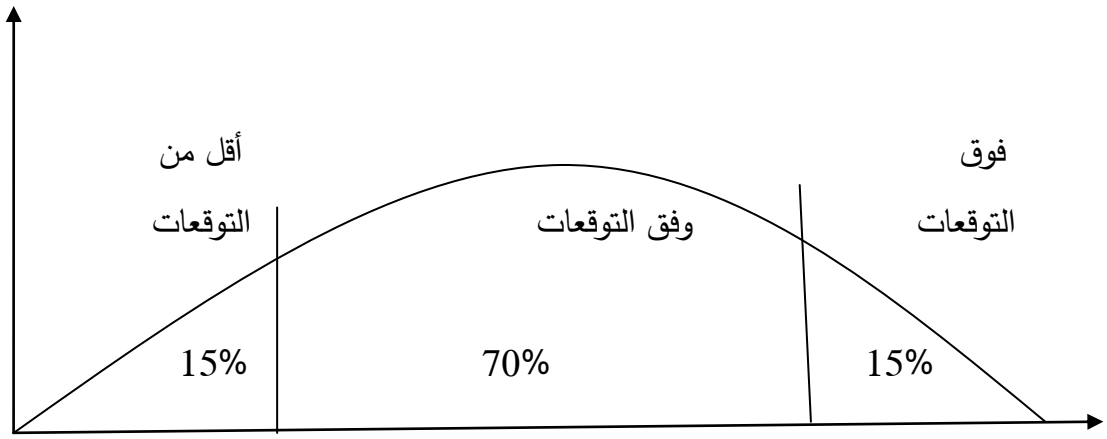
المصدر :احمدماهر ،إدارة الموارد البشرية،ص420.

2) **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم .

3) **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي تتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفق لذالك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل .

4) **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي . ويوضح الشكل نظام تتبعه الكثير من المنظمات عند إستخدام هذه الطريقة :

شكل رقم(1-1) يمثل منحنى لطريقة التوزيع الإجباري: عدد الأفراد



المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 159.

5) **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

الجدول رقم(1-3)أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	%107
2- كمية المبيعات من السلعة	1000	950	%95
3- عدد شكاوي العملاء	20	15	%75

المصدر:أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط4،2015، ص427.

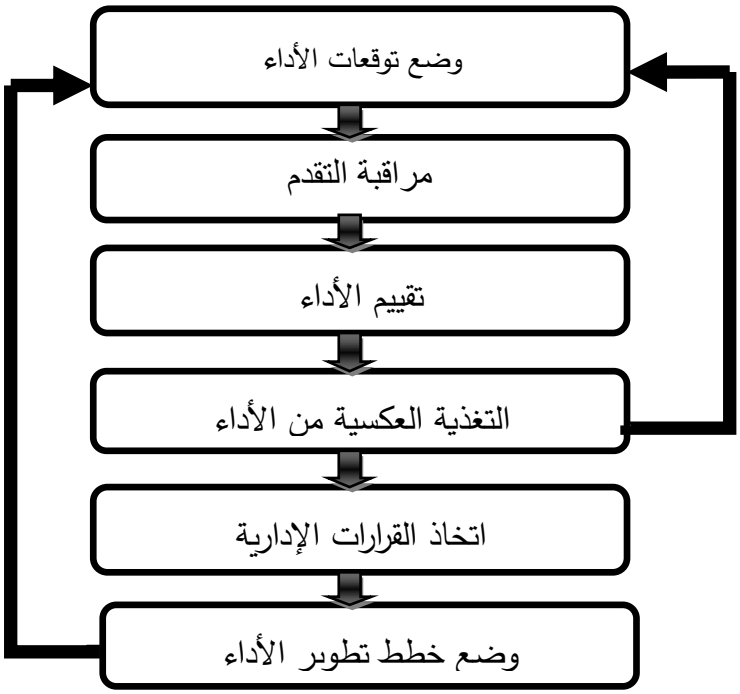
6) **قوائم المراجعة** : يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة .

7) **360 درجة** : يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعدة طرق وعدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، و بإستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار .[1]

الفرع الثاني : خطوات تقييم الأداء.

إن لنجاح عملية تقييم الأداء لابد من أتباع مجموعة من المراحل التي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2) مراحل عملية تقويم الأداء



المصدر: فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، 2015،ص 45 .[2]

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 419الى428 .

[2] فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، 2015، ص45.

شرح **خطوات تقييم الأداء.**[1]

1 وضع توقعات الأداء :تعد هذه الخطوات أولى خطوات نظام التقييم، حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، والتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع والموجه لإنجاز العاملين، وأساس تقييم أدائهم وكفاءتهم.

2 مراقبة التقدم في الأداء :تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفيرقاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

3 تقييم الأداء :بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4 التغذية العكسية :يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه.

5 اتخاذ القرارات الإدارية: يتم اتخاذ قرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية والمكافآت والتدريبحسب المعلومات التي جمعها في عملية تقييم الاداء.

6 وضع خطة تطوير تقييم الأداء :يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والمعارف وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

الفرع الثالث : مجالات استخدامات تقييم الأداء.

إن القيام بعملية التقييم واستخدام نتائجها يعتبر دليل وبرهان على مدى فاعلية وأهمية التقييم وبرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده .

[1] فارسي صبرينة، مرجع سبق ذكره ص43 الى44.

ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي :

1. الترقية : تعتمد الإدارة 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 مقياس موضوعيا لكشف عن مؤهلاته لشغل منصب أعلى.
2. تحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات : ضمن تقييم أداء العاملين ووفق لنتائج المتحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافئات تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية : تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم .
4. التعيين والنقل : تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذي يجب نقلهم إلى وضيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم .
5. تخطيط الموارد البشرية : تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء وبتالي تساعدها في مهمتها الأساسية .
6. الانضباط والمعاقبة : تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبة التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.[1]

المطلب الثالث : التدريب و انعكاسه على أداء العاملين.

تتمثل أهمية التدريب وانعكاسه على أداء العاملين في المؤسسة فيما يلي:

[1] بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري، قسنطينة،2012، ص 21الى22.

1) يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظاً وافراً من التدريب الجيّد، سيهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوافرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه.

2) يصقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين، وعلى نفسيتهم.

3) تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.

4) يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضاً مهيئين نفسياً للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل؛ ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل.

5) يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، كما ويساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة، فالكادر الجيد أساس العمل المتقن، والارتقاء نحو الأفضل.

6) يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة، والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين، فالتدريب يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة، وزيادة رضا الإدارة عن العاملين، مما ينعكس إيجاباً على كافة الأطراف.

7) يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة[1].

[1]-http://mawdoo3.co m. 03/02/2018 ،00:25

خلاصة:

ا في هذا الفصل اتمالتطرق إلى التدريب و أداء العاملين، وكان ذلك من خلال مبحثين حيث ألقينا الضوء في المبحث الأول على التدريب بدء بالتعاريف التي رأيناها مفيدة وخلصنا أن التدريب هو عملية تزويد العاملين بالمهارات لأداء عمل معين تم انتقلنا بعد ذلك إلى تبيين أهمية التدريب المتمثلة في زيادة معارف وتنمية مهارات العاملين وبعد هذا قمنا بعرض أساليب وأنواع التدريب حسب تصنيفها (حسب مرحلة التوظيف، حسب نوع الوظيفة، حسب مكانها) وتطرقنا إلى أهداف ومراحل التدريب التي تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات وتنتهي بمرحلة التقييم.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى تقييم أداء العاملين من خلال مجموعة من التعاريف وبعد ذلك أهميته وأهدافه على التوالي تم تناولنا في المبحث الثاني طرق تقيم الأداء والتي من أهمها طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة 360 درجة وخطوات ومجالات استخدامه والمتمثلة في الترقية والتعيين والنقل وفي المطلب الثالث ختمنا بأثر التدريب على أداء العاملين .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية بمديرية الصناعة والمناجم

تمهيد:

مع نهاية الفصل النظري السابق الذي تطرق إلى اثر التدريب على أداء العاملين و سنحاول في هذا الفصل الثاني التطرق أليه في الجانب التطبيقي على مديرية الصناعة والمناجم بولاية ورقلة ومن اجل التحكم أكثر في الموضوع اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج.

المبحث الأول:تقديم مديرية الصناعة والمناجم

المطلب الأول: نشأة المديرية

أنشأت المديرية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ 22 :يناير سنة 2015،كأخر تعديل المتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة و المناجم و مهامها و تنظيمها.

الجدول رقم (2-4)بطاقة تقنية لمديرية الصناعة والمناجم:

اسم المؤسسة	**مديرية الصناعة والمناجم**
تاريخ الإنشاء	**2015/01/22**
مقر المؤسسة	**ولاية ورقلةبشارع الجمهورية**
الشكل القانوني	**مؤسسة عمومية**
عدد العمال	**36 عامل**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

مهام المديرية:

تقوم مديرية الصناعة والمناجم بالمهام التالية:

- ضمان متابعة التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بالتقييس والقياسة والأمن الصناعي.
- مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعية والابتكار.
- اقتراح كل عمل يهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية الاستثمار.
- متابعة الشراكة وتسيير مساهمات الدولة.
- السهر على جمع المعلومة الخاصة بنشاطات القطاع ونشرها.
- تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ممارسة مهام السلطة العمومية والخدمة العمومية عن طريق أعمال المراقبة التنظيمية.
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الأجهزة المعنية
- تنفيذ السياسات في مجال المناجم.

المطلب الثاني: مصالح المديرية

تتشكل مديرية الولاية للصناعة والمناجم من خمسة (05) مصالح:

1 -مصلحة التقييس والقياسة و مراقبة المطابقة:

وتتفرع الى مكتب متابعة التقييس والقياسة ومكتب مراقبة المطابقة والأمن الصناعي.

وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- تسهر المديرية على تطبيق السياسة الوطنية للتقييس والقياسة القانونية و الأمن الصناعي و مراقبة المطابقة.
- تساهم مع الهيئات العمومية المعنية على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في ميدان التقييس والقياسية والأمن الصناعي و البيئة.
- دون الإخلال بالأحكام التنظيمية الخاصة تضمن مديرية الولاية للصناعة والمناجم التدقيق في المطابقة للتنظيم المتعلق بأجهزة ضغط الغاز والبخار والقيام بالمراقبة التقنية التنظيمية الدورية المتعلقة بها.
- تسهر على المطابقة التقنية والتنظيمية للسيارات و لواحقها قبل الاستعمال الأول في حركة السير على التراب الوطني او عند تعرضها لتحويل بارز.
- تسهر على مراقبة المطابقة للمواد الصناعية
- تسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بتسيير المواد الخاضعة إلى تنظيم خاص.
- تسهر على مطابقة المنشات الصناعية قبل تشغيلها.
- تساهم في كل عملية تهدف إلى التخفيض من مخاطر التلوث الصناعي.
- تقيم دوريا حالة تنفيذ البرامج و نشاطات المراقبة التقنية التنظيمية الدورية و تقديم تقارير للإدارة.

2- مصلحة ترقية الاستثمار و التطور الصناعي ومتابعة مساهمات الدولة

وتتكون من 3 مكاتب وهي:

- ✓ مكتب ترقية الاستثمار.

- تساهم المديرية في ترقية وتطوير الجاذبية الاقتصادية.
- تشارك في ضبط العقار الصناعي على مستوى الولاية.
- تساهم في تطوير الفضاءات الجهوية للتنمية الصناعية ومناطق النشاط وتأهيل المناطق الصناعية.
- تقيم دوريا تطبيق إجراءات ترقية الاستثمار.

- ✓ مكتب التنمية الصناعية.
- ✓ مكتب متابعة مساهمات الدولة

3-مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتضم هذه المصلحة 3 مكاتب وهي كالتالي:

- ✓ مكتب تشجيع إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ مكتب دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ مكتب جمع المعطيات المتعلقة بنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تساهم في تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل للقطاع وتقييم أثرها وتعد حصيلة النشاطات.
- تدرس وتقترح كل تدبير للدعم والتشجيع على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تدعم أنشطة الحركة الجمعوية المهنية والفضاءات الوسيطة والمؤسسات بالاتصال مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تساهم في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية،لاسيما في ميدان المناولة.
- تساهم في انجاز وتحيين خارطة تموقع المؤسسات الصغيرة المتوسطة.

كما تتولى المديرية مهمة استقبال ودراسة ملفات المستثمرين الراغبين في الاستفادة من قطع أرضية عن طريق الامتياز وهذا لدراستها تحت سلطة والي الولاية.

4- مصلحة المناجم و المراقبة التنظيمية.

وتسمى أيضا بمصلحة المشاريع وتضم:

- ✓ مكتب إعداد دفاتر الشروط والصفاقات.
- ✓ مكتب الالتزام بدفع ميزانية التجهيز.

5- مصلحة إدارة الوسائل.

وتتفرع الى 4 مكاتب وتركزت دراستنا على مكتب المستخدمين والتكوين.

- ✓ مكتب ميزانية الوسائل.
- ✓ مكتب الإحصاء والتوثيق.
- ✓ مكتب الوسائل والجرد.

✓ مكتب المستخدمين والتكوين: هو مكتب يهتم بالمورد البشري ومتابعة مساره المهني من بداية توظيفه إلى غاية إحالته إلى التقاعد فتقوم هذه المصلحة بعمليات إدارية تتمثل في توظيف الإطاراتوالأعوان ومتابعة حيا تهم المهنية كالتعيين (سلك ،رتبة، تصنيف) الترسيم، التقدم في الدرجات، الترقية إلى مناصب أعلى، كما أنها تقوم بمتابعة تعديلات الأجور و المنح و العلاوات الشهرية للعاملين. كما تقوم المصلحة بتحديث إحصائيات المتعلقة بالعمال، يشرف عليه موظفين من نوع رتبة متصرف وملحق رئيسي للإدارة.

وتتمثل مهامه في:

- ❖ إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية.
- ❖ إعداد قائمة الموظفين.
- ❖ متابعة القرارات المكونة على مستوى المديرية.

المطلب الثالث: سيرورة التدريب في المديرية الصناعة والمناجم

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع السيد أولاد الحاج إبراهيم حامد ملحق رئيسي للإدارة في مكتب المستخدمين والتكوين تم التطرق إلى ما يلي:

- **أنواعالتدريب في مديريةالصناعة والمناجم:**

❖ حسب مرحلة التوظيف: يتم توجيه الموظف الجديد إلى إجراء تدريب إلزامي حسب المادة 43 من المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 2008/01/19 **(انظر الملحق رقم02)**

أما التدريب بغرض تجديد المعلومات وتحسين مستواهم فيكون على شكل ملتقيات تنظمها الوزارة لمستخدمين المديريات الولائية وتكون وفق شروط معينة تحدد من طرف الوزارة ويكون رد الإدارة بالإيجاب أو السلب عليها.

❖ حسب مكان التدريب: فالمديرية تعتمد على التدريب الخارجي حيث تقوم بإرسال موظفيها الجدد إلىالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

- **سير العملية التدريبية:**

أن بعد كل عملية توظيف موظف جديد برتبة عون أدارة رئيسي في مديرية الصناعة والمناجم فانه يقوم بإجراء تكوين تحضيري في المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية حسب المادة

43 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه حيث يتم إبرام اتفاقية التكوين **(انظر الملحق رقم 03)** وفق نمط التراضي بين الطرفين مؤسسة التكوين من جهة والمستفيد من التكوين من جهة أخرى.

برنامج التدريب:

المبحث الثاني: عرض أدواتونتائج الدارسة:

في هذا المبحث سنقوم بتوضيح أدوات الدراسة والمتمثلة في الوثائق المتحصل عليها بالإضافة الى المقابلة والاستبيان وتفصيل نتائج الاستبيان المتوصل أليها.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

تمثلت أدوات الدراسة فيما يلي:

أولا: المقابلة:

نظرا لقلة المعلومات الموجودة في وثائق المديرية اقتضى الأمر علينا إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين خاصة المتعلقة بمكتب إدارة المستخدمين كونها مرتبطة مباشرة بتدريبالعمالوتنمية وتحسين مهاراتهم حيث تم المقابلة من خلال أسئلة طرحناها على المسؤولين تتعلق التدريب.

ثانيا: وثائق المديرية:

تعتبر من أهمأدوات الدراسة المستخدمة في الحصول على المعلومات من قوانين مستخرجة من الجريدة الرسمية واتفاقيات.

ثالثا: الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والموجهة إلى موظفي المديرية من اجل تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة اثر التدريب على أداء العاملين في المديرية محل الدراسة.

وقد صمم الاستبيان بطريقة واضحة لمعرفة أراء الموظفين في المديرية ولقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تقدر ب(25) سؤال موزعة في شكل أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: الاحتياجات التدريبية.

البعد الثاني: البرامج التدريبية.

البعدالثالث: أداء العاملين

المطلب الثاني: تحليلنتائج الاستبيان

تتكون عينة الدراسة من (36)حالةموزعة عبر كافة مكاتب مديرية الصناعة والمناجم وقد ضمت استمارة الاستبيان العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، عدد الخبرات المهنيةبالإضافة إلىالإبعاد المذكورة أعلاه.

وقد تم توزيع (36) استمارة استبيان تم استرجاعها كلها حيث تمت الإجابة التامة على 18 حالة فقط أي ما نسبته50% من أفراد العينة فيما كان الامتناع التام عن الإجابة بالنسبةللأفراد العينة المتبقية.

1. تحليل نتائج القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

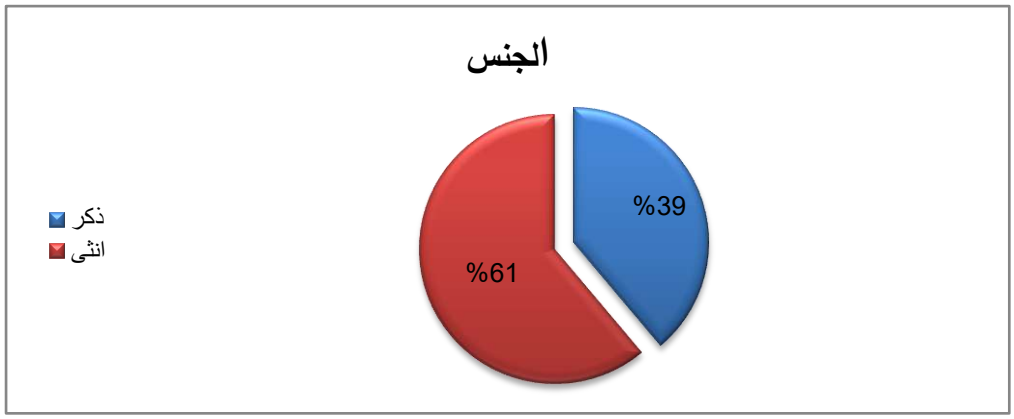
1-1 الجنس

الجدول رقم(2-5)يوضح توزيع أفرادالعينة حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	07	11	18
النسبة المئوية	%39	%61	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-3)يوضح دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: منإعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداول Excel

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أن عدد الذكور اقل من عدد الإناث حيث بلغ عدد الذكور07أي ما يعادل نسبة 39%فيما كان عدد الإناث هو 11 أي ما نسبته 61% من أجمالي أفراد العينة التي أجابت على الاستبيان.

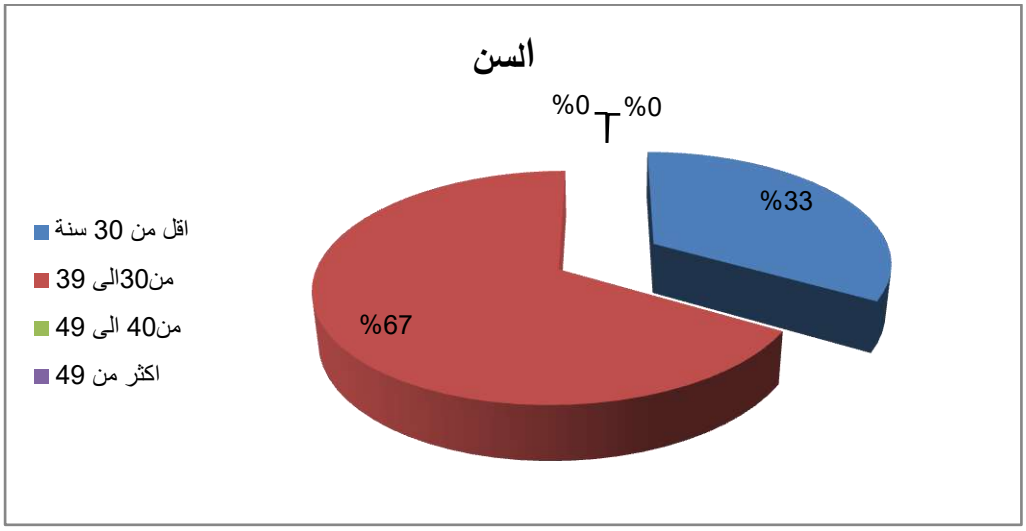
2-1 السن

الجدول رقم(2-6)يوضحالتوزيع التكراري حسب السن

السن	العدد	النسبة
اقل من30 سنة	06	%33
من30 الى39	12	%67
من40الى 49	00	%00
اكثر من 49	00	%00

المصدر: عداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-4) يمثل دائرة توزيع الموظفين حسب السن



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الشكل أن اغلب الفئات دون السن 40 حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 تمثلاكبر نسبة من أفراد العينة وتقدر ب (67)% ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة33% فيما كانت الفئة العمرية من 40 فأكثر معدومة تماما وهذا ما يبين لنا أن معظم أفراد العينة شباب.

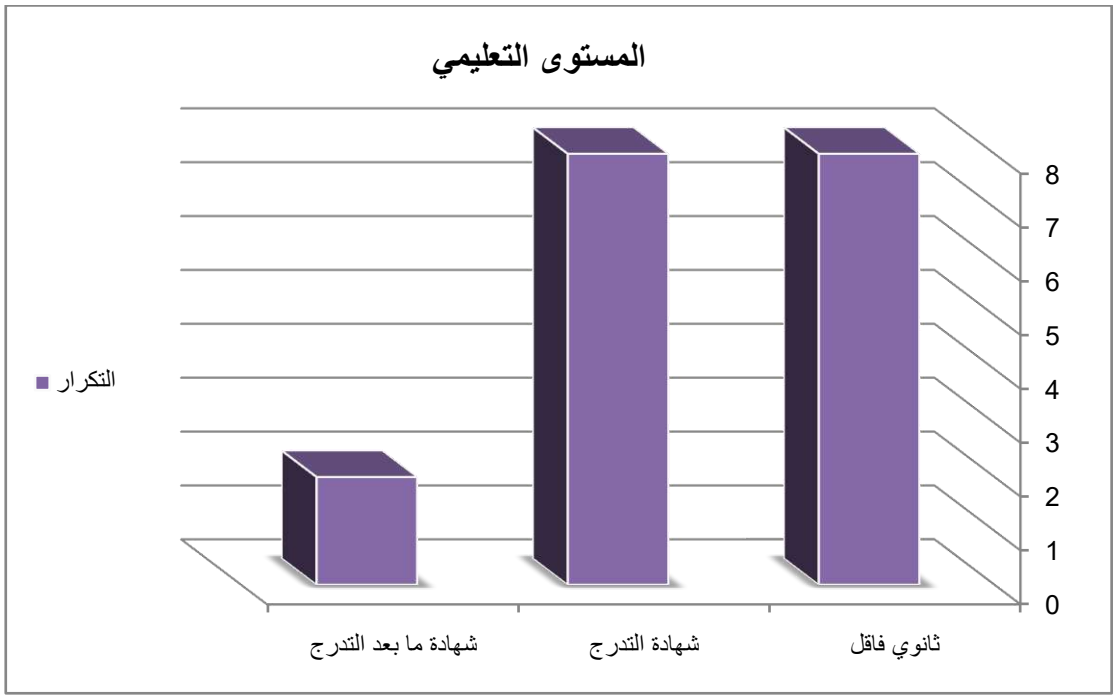
3-1 المستوى التعليمي:

الجدول رقم(2-7)يوضح توزيع تكراري حسبالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	08	%44.44
شهادة التدرج	08	%44.44
شهادة ما بعد التدرج	02	%11.12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-5) يمثل توزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والأعمدة البيانية أن نسبة ثانوي فاقل وشهادة التدرج يغطيان الحجم الأكبر في المديرية ثم شهادة ما بعد التدرج بنسبة ضعيفة وهذا يدل على أن المديرية تقوم بالتوظيف بشكل شبه متكافئ لكل من ثانوي فاقل وشهادة التدرج.

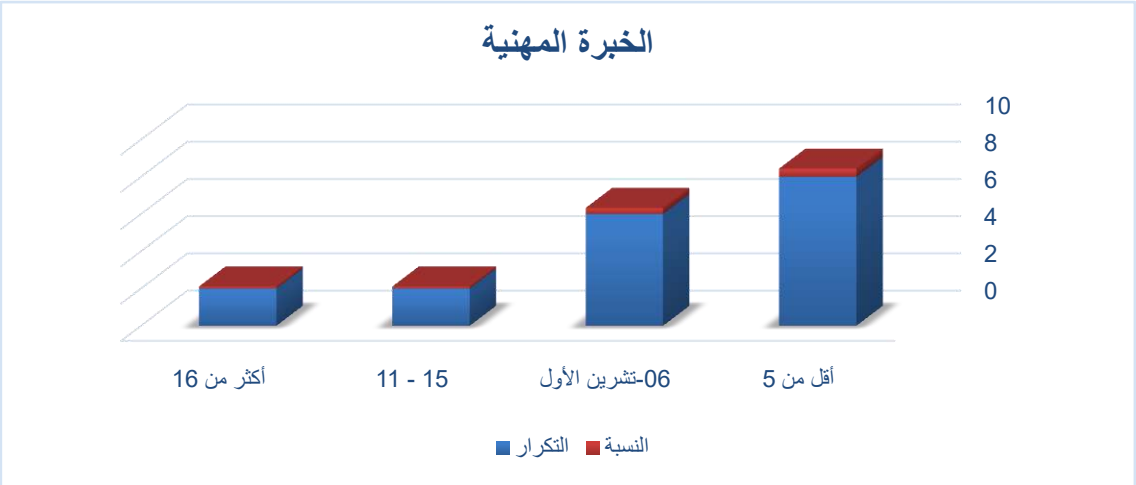
1-4 الخبرة المهنية

الجدول رقم(2-8)يوضح التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية

السنوات	أقل من 5	06-10	11 - 15	أكثر من 16
التكرار	8	6	2	2
النسبة	%45	%33	%11	%11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-6) يوضح توزيع العينة حسب مستوى الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والأعمدة البيانية أن أفراد العينة التي خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة سجلناها وتقدر ب 44% ثم تليها فئة من 06 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 33% فيما تحتل الفئة التي تزيد خبرتها المهنية عن11 سنة كأضعف نسبةوهذا راجع لصغر السن وضعف الخبرة المهنية.

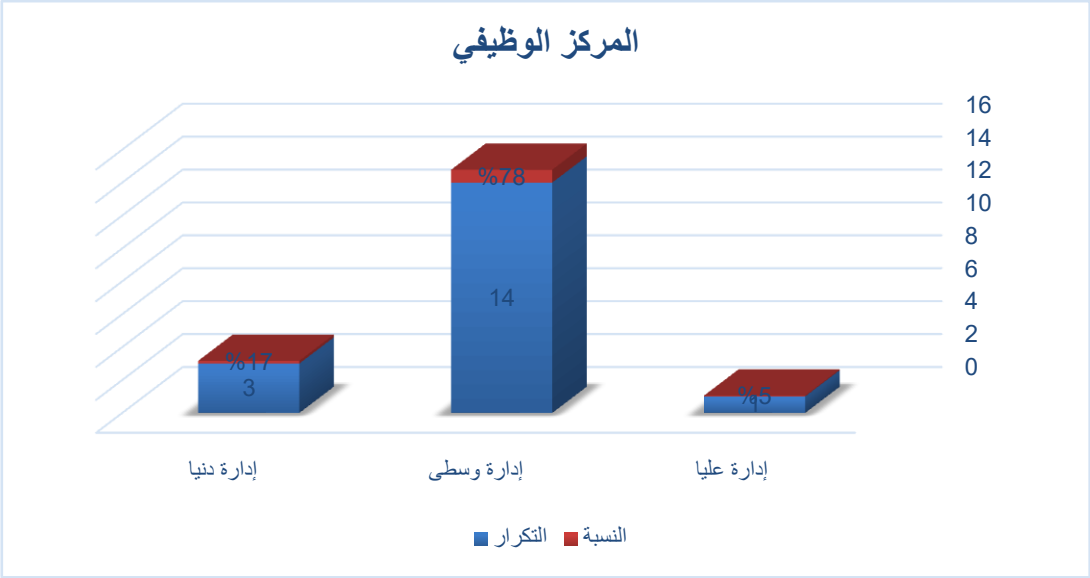
1-5 المركز الوظيفي

الجدول رقم(2-9) يوضح توزيع العينة حسبالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا
التكرار	01	14	03
النسبة	%05	%78	%15

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارةالاستبيان

الشكل رقم (2-7)توزيع العينة حسبالمركز الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدولرقم (2-9)والشكل رقم (2-8)أن ما نسبتهـ(78)% من أفراد العينة أدارة وسطى كأعلى نسبة أما فيما يخص الإدارة الدنيا فقد وصلت نسبة هاته الفئة إلى (17)%في حين كانت نسبة الإدارة العليا في حدود (5)%وهذا يعني أنأغلبية افرد الفئة التي أجابت على الاستبيان لديها مستوى تعليمي أكثر من الثانوي وان عملية التوظيف في السنوات الأخيرة ضعيفة.

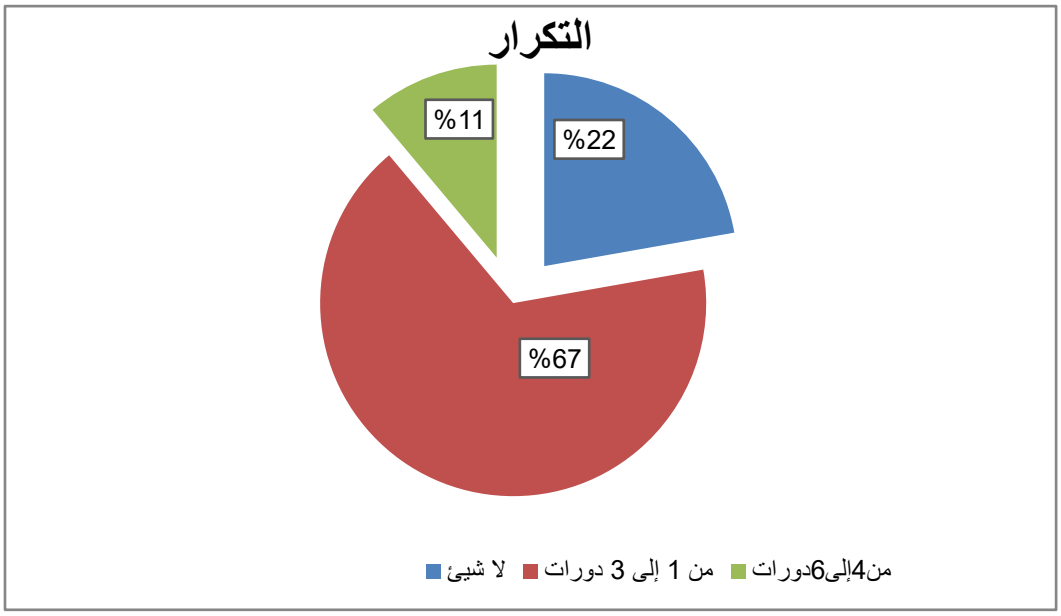
1-6 عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم(2-10)يوضحتوزيع العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	لاشيء	1 - 3	4 - 6	أكثر من 7
التكرار	04	12	02	00
النسبة	%22	%67	%11	%00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-8) يوضح توزيع العينة حسبعدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أن ما نسبته (67%) يمثل الفئة التي تتراوح دوراتها التدريبية ما بين 1 و 3 دورات وهي اكبر نسبة ثم تليها الفئة التي لم تقم بأي دورة تدريبية بنسبة 22%ثم تليها نسبة أفراد الفئة التي قامت ب 4 إلى 6 دورات تدريبية. وهذا يدل على أن المديرية لا تعطي اهتمام كبيرلتدريب عمالها.

2. تحليل القسم الثاني: اثر التدريب على أداء العاملين

☒ **البعد الأول: الاحتياجات التدريبية:** وتتكون مما يلي

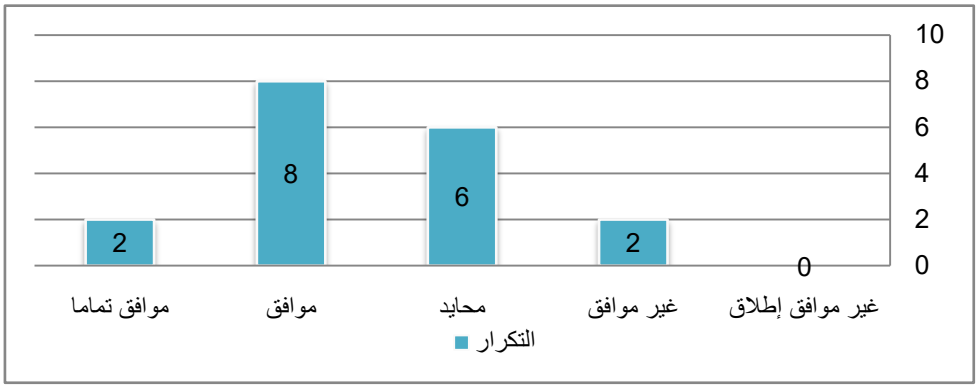
1تقوم الم ديرية بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي هل تقوم المديرية بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء؟

الجدول رقم(2-11)يوضح دراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	02	%11.11
محايد	06	%33.33
موافق	08	%44.45
موافق تماما	02	%11.11

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-9)دراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا علىنتائج تقييم الأداء



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

يتضح لنا من الجدول أن نسبة الفئة الموافقة والموافقة تماما هي أعلى نسبة وتقدر ب 55.56% أن أفراد هاته الفئة يقرون بان المديرية تقوم بدراسة الاحتياجات وفقا لنتائج تقييم الأداء ثم تليها الفئة المحايدة بنسبة 33.33% ثم الفئة الغير موافقة بنسبة 11.11%كأقل نسبة وهذا ما يبين لنا إن هاته الفئة لا تتفق في هذه النقطة مع رأي الفئة الموافقة تماما.

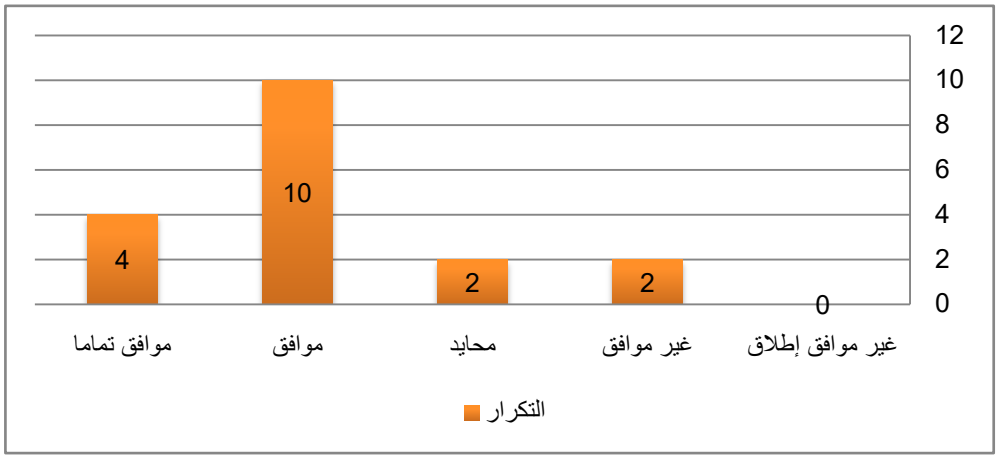
2ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل بالمديرية وبصيغة السؤال تطرح كما يليها ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل بالمديرية.

الجدول رقم(2-12) يوضح مدى حاجة العامل للتدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	02	%11.11
محايد	02	%11.11
موافق	10	%55.56
موافق تماما	04	%22.22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-10)يوضح مدى حاجة العامل للتدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل ان الفئة التي إجابة بموافق هي أعلى نسبة وتقدر ب 55.56% ثم تليها الفئة التي أجابت بموافق تماما وبنسبة 22.22%أما ما نسبته 11.11%فكانت من نصيب الفئة المحايدة وهي نفس نسبة الفئة التي أجابت بغير موافقوهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة في حاجة إلى تدريب إلا أن المديرية لا توفر دورات تدريبية.

☒ **البعد الثاني: البرامج التدريبية:** وتتلخص فيما يلي

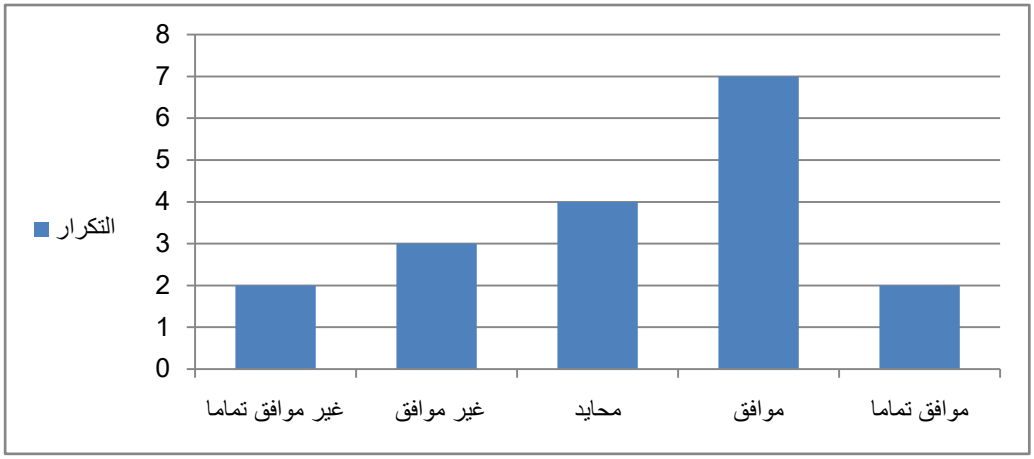
3تقوم المديرية بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية وبصيغة السؤال تطرح كما يلي**هل** تقوم المديرية بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية؟

الجدول رقم(2-13)يوضح تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	01	%5.56
غير موافق	03	%16.67
محايد	"06	%33.33
موافق	06	%33.33
موافق تماما	02	%11.11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-11)يمثل دائرة تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أن ما نسبته 33.33%من عدد افرد العينة أجابت بموافق بينما يوجد ما نسبته 33.33%بالنسبة للفئة المحايدة ثم تليها نسبة الفئة التي أجابت غير موافق بنسبة 16.67 ثم الفئة الموافقة تماما بنسبة 11.11% ثم تليها أصغر نسبة والتي كانت من نصيب الفئة التي كانت إجابتها بغير موافق تماما وهذا ما ينين لنا أن هناك غموض بين أفراد هذه العينة فيما يخص تقييم الأداء

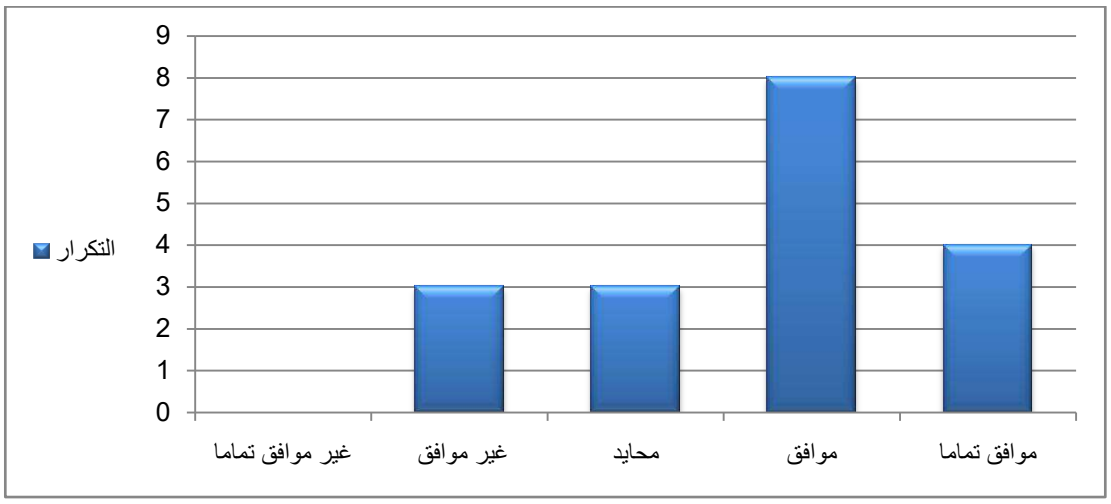
4تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك في عملك وعلى النحو التالي يصاغ السؤال هل تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك في عملك؟

الجدول رقم(2-14)يوضح مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير المهارات

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%0
غير موافق	03	%16.67
محايد	"03	%16.67
موافق	08	%44.44
موافق تماما	04	%22.22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-12) يمثل دائرة توضح مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير المهارات



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والدائرة النسبية أن الفئة التي أجابت بموافق هي أعلى نسبة وتقدر ب 44.44%ثم تليها الفئة التي أجابت بموافق تماماوبنسبة 22.22%وهذا يعني أن هذه الفئة استفادوا من البرامج التدريبية وساهمت في تطوير مهاراتهم فيما كانت نسبة 16.67% لفئة المحايدة وهي نفس النسبة

للفئة الغير موافقة وهو ما يدل على ا ن هذه الفئة لم تستفد من البرامج التدريبية وقد يعود هذا لسوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

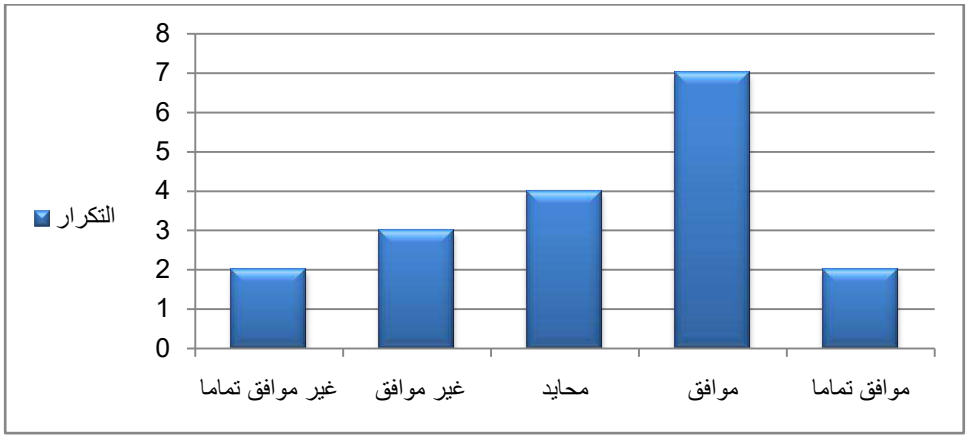
5 تقوم المديرية بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل وعلى النحو التالي يصاغ السؤالهل تقوم المديرية بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل؟

الجدول رقم(2-15)يوضح إعداد المديرية لبرامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	01	%5.56
غير موافق	02	%11.11
محايد	"05	%27.78
موافق	07	%38.89
موافق تماما	03	%16.67

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-13) يمثل دائرة توضح إعداد المديرية لبرامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الدائرة النسبيةأن ما نسبته 55.56% من عدد الفئة أجابت بموافق وموافق تماماثم تليها الفئة التي أجابت بمحايد بنسبة 27.78%وهذا راجع إلى عدم الموافقة على لإجابةوإعطاء معلومات تتعلق

بالمديرية ثم الفئة التي أجابت بغير موافق إلى غير موافق تماما بنسبة 16.67%وهي نسبة ضئيلة ويتضح لنا مما سبق أن أغلبية الفئة الموافقة يرون أن المديرية تؤدي برامجها التدريبية على أكمل وجه في حين ترى الفئة الأخرى عكس ذالك.

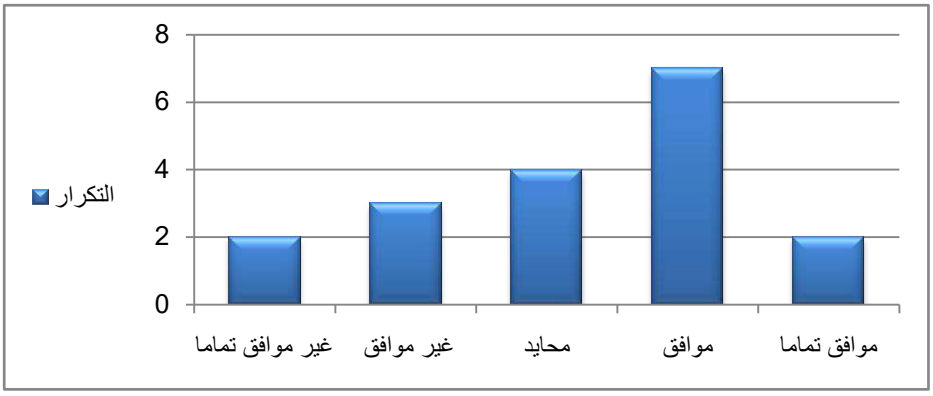
6تقوم المديرية بتصميم البرامج التدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل وبصيغة السؤال تطرح كما يليهل تقوم المديرية بتصميم البرامج التدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل؟

الجدول رقم(2-16)يوضح مدى قيام المديرية بتصميم برامج تدريبية تتفق مع متطلبات العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	02	%11.11
غير موافق	03	%16.67
محايد	"04	%22.22
موافق	07	%38.89
موافق تماما	02	%11.11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-14)يوضح مدى قيام المديرية بتصميم برامج تدريبية تتفق مع متطلبات العمل



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الفئة التي أجابت بموافق وموافق تماما هي أعلى نسبة وتقدر ب50% وهو ما يدل على أن المديرية تهتم بتصميم البرامج التدريبية حسب احتياجات العمل حسب رائي

هاته الفئة ثم تليها الفئة التي أجابت بغير موافق وغير موافق إطلاقا 27.78% ثم الفئة المحايدة كأقل نسبة ب22.22%.

☒ **البعد التالت: أداء العاملين: وتتمثل فيما يلي**

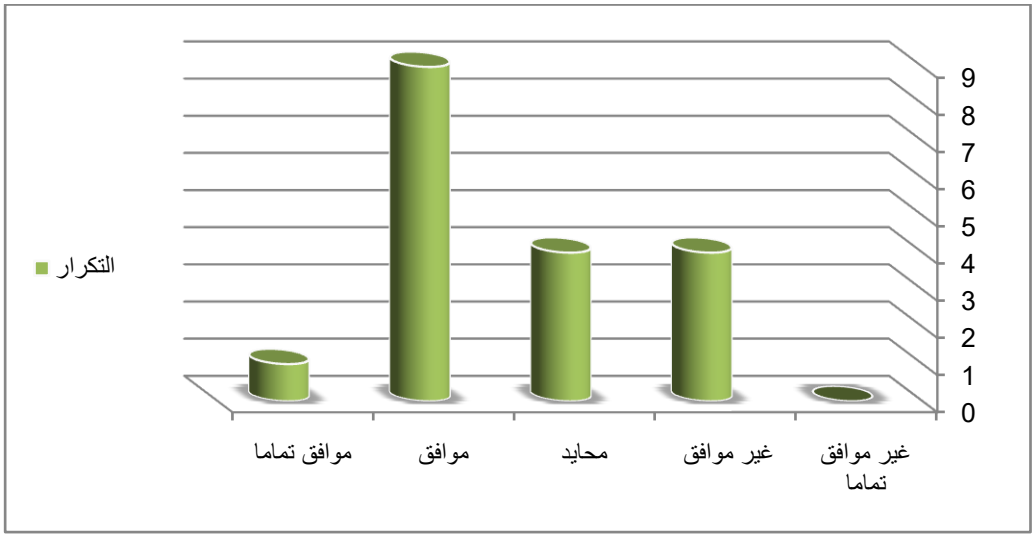
7 ترتفع معنوياتي الشخصية بعد نهايتي من التدريب وصيغة السؤال تطرح على النحو التالي هلترتفع معنوياتك الشخصية بعد نهايتك من التدريب؟

الجدول رقم(2-17)يوضح معنويات العامل بعد انتهاء التدريب

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	04	%22.22
محايد	"04	%22.22
موافق	09	%50
موافق تماما	01	%5.56

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-15)يوضح معنويات العامل بعد انتهاء التدريب



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

يوضح لنا الشكل البياني ان الفئتين الموافق والموافقة تماما هما أعلا نسبة وتقدر ب 55.56%

وهي الفئة التي ترى أنهاأكثر استفادة من التدريب حيث أن معظم هاته الفئة ممن قامو ا بدورات تدريبية تتراوح ما بين 01 و 06 دورات تدريبية ثم تليها الفئة الغير موافقة بنسبة 22.22% وهي نفس نسبة الفئة المحايدة وهذا يدل على أنهاته الفئة التي لم تقم بدورات تدريبية.

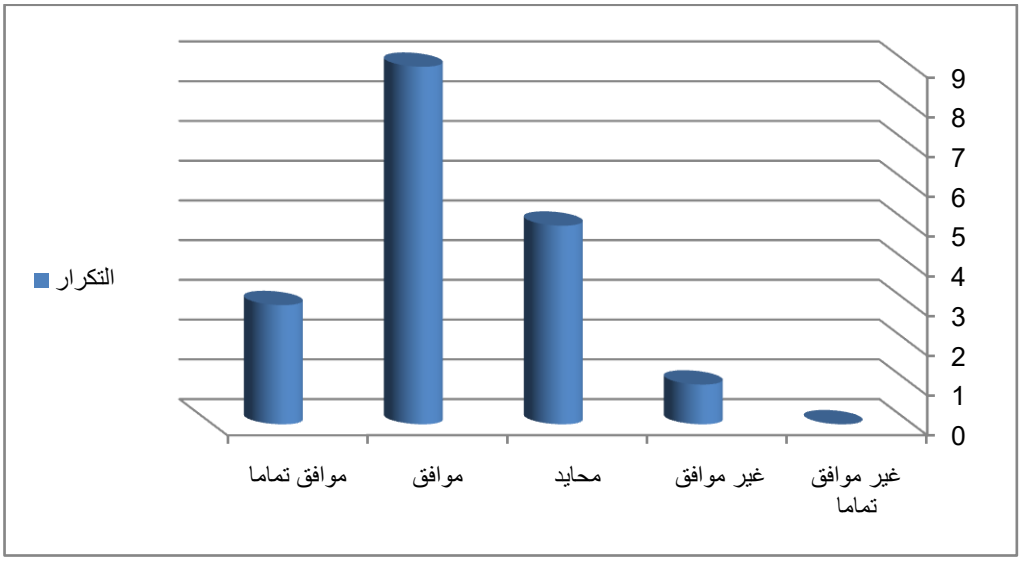
8أنجز مهامي على أحسن وجه بعد خضوعي للتدريب وصيغة السؤال على الشكل التالي هلتنجز مهامك على أحسن وجه بعد خضوعك للتدريب؟

الجدول رقم(2-18) يوضح السؤال(هل تنجز مهامك على أحسن وجه بعد خضوعك للتدريب؟)

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	01	%5.56
محايد	05	%27.78
موافق	09	%50
موافق تماما	03	%16.67

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-16)يوضح السؤال(هل تنجز مهامك على أحسن وجه بعد خضوعك للتدريب؟)



المصدر: مرإعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

يبين لنا الجدول والشكل البياني أن ما نسبته 66.67% من الفئة التي أجابت بموافق وموافق تماما وهي الفئة التي ساعدهم التدريب في انجاز مهامهم على أحسن وجه ومن المرجح أن تكون من الفئة التي قامت بدورة تدريبية على الأقل ثم تليها نسبة 27.78%بالنسبة للفئة التي أجابت بمحايد وهي الفئة التي لا تريبالإدلاء بمعلومات عن المديرية ثم تليها نسبة 5.56% بالنسبة للفئة الغير موافقة وهذا يوضح ان أفراد هذه الفئة لم يستفيدوا من التدريب لأسباب معينة أو لم يقوموا بدورات تدريبية.

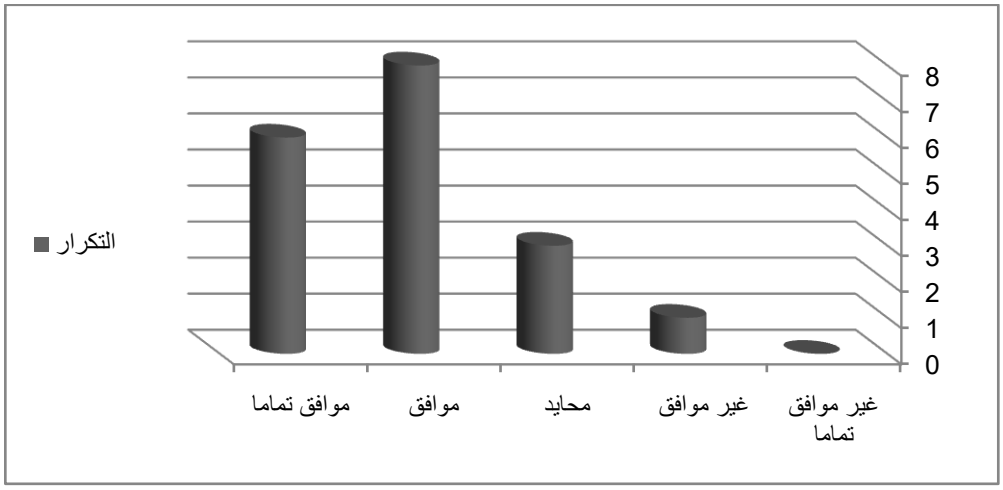
9أشعر بتحسن أدائي بعد الخضوع للتدريب ويطرح السؤال بالصيغة التاليةهل تشعر بتحسن أدائك بعد خضوعك للتدريب؟

الجدول رقم(2-19)يوضح تحسن العامل بعد خضوعه للتدريب

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	01	%5.56
محايد	"03	%16.67
موافق	08	%44.44
موافق تماما	06	%33.33

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-17)يوضح تحسن العامل بعد خضوعه للتدريب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم أفراد العينة تقر بتحسن أدائها بعد خضوعها للتدريب وذلكمن خلال النسبة الموضحة في الجدول أعلاهوالتيوصلت إلى نسبة 77.77%أي ما يعادل ثلاث أرباع العينة التي أجابت على الاستبيان في وقت كانت نسبة الفئةالتي أجابت بمحايد تقدر ب 16.67%ثم تليها الفئة الغير موافقة والتي تقدر نسبتهم ب 5.56% هو ما يدل على ا نهاته الفئة لم تستفد من التدريب وهذا قد يكون راجع لسبب ما أوأنهم قاموا بدورة تدريبية ليس في مجال وظيفتهم.

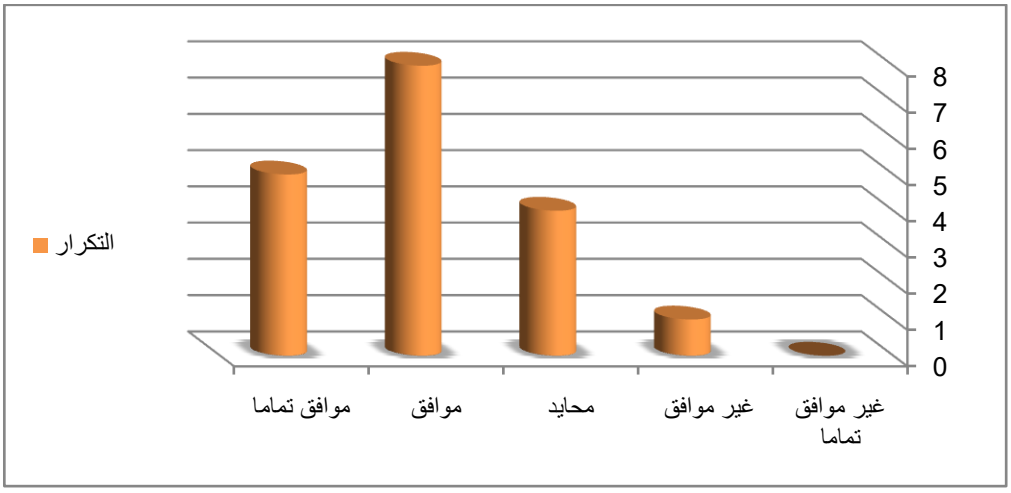
10 أحتاج إلى عدة أنواع من التدريب خارج وظيفتي من أجل تطوير أدائي وبصيغة السؤال تطرح على النحو التالي هلتحتاج إلى عدة أنواع من التدريب خارج وظيفتك من أجل تطوير أداءك؟

الجدول رقم(2-20)يوضح مدى حاجة العامل إلى عدة أنواع من التدريب خارج الوظيفة

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	01	%5.56
محايد	04	%22.22
موافق	08	%44.44
موافق تماما	05	%27.78

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-18) يوضح مدى حاجة العامل إلى عدة أنواع من التدريب خارج الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول رقم الشكل البياني أن ما نسبته 72.22% فيما يخص الفئتين الموافقة والموافقة تماما وهو ما يؤكد لنا هاتين الفئتين بحاجة إلى دورات تدريبية بسبب ضعف الدورات التدريبية التي تبرمجها المديرية لموظفيها ثم تليها نسبة الفئة المحايدة التي تقدرب22.22% ثم تليها نسبة 5.56%للفئة الغير موافقة وهو ما يدل على أن هاته الفئة ذو خبرة مهنية.

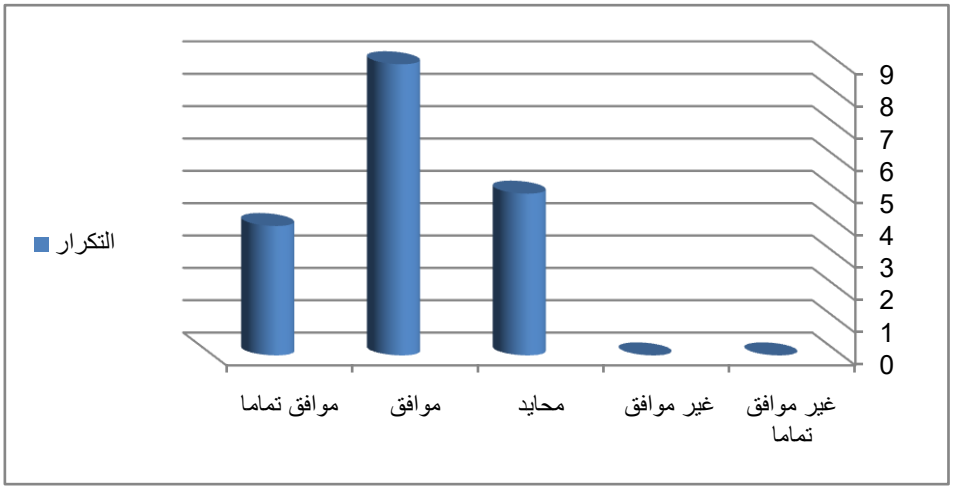
11بعد التدريب لا أشعر بالملل أثناء أداء عملي بالمؤسسة ويمكن صياغة السؤال على النحو التالي هلبعد التدريب لا تشعر بالملل أثناء أداء عملك بالمديرية؟

الجدول رقم(2-21)يوضح شعور العامل بعد التدريب

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	00	%00
محايد	05	%27.78
موافق	09	%50
موافق تماما	04	%22.22

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-19)يوضح شعور العامل بعد التدريب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

يتضح لنا من خلال الجدولوالشكل البياني أن اغلب أفراد العينة التي تقدرنسبتهم 72.22% لا يشعرون بالملل أثناء تأديتهم لعملهم بعد الخضوع للتدريبثم تليها الفئة المحايدة بنسبة 27.78% ثم الفئة الغير موافقة والتي كانت نسبتها معدومة.

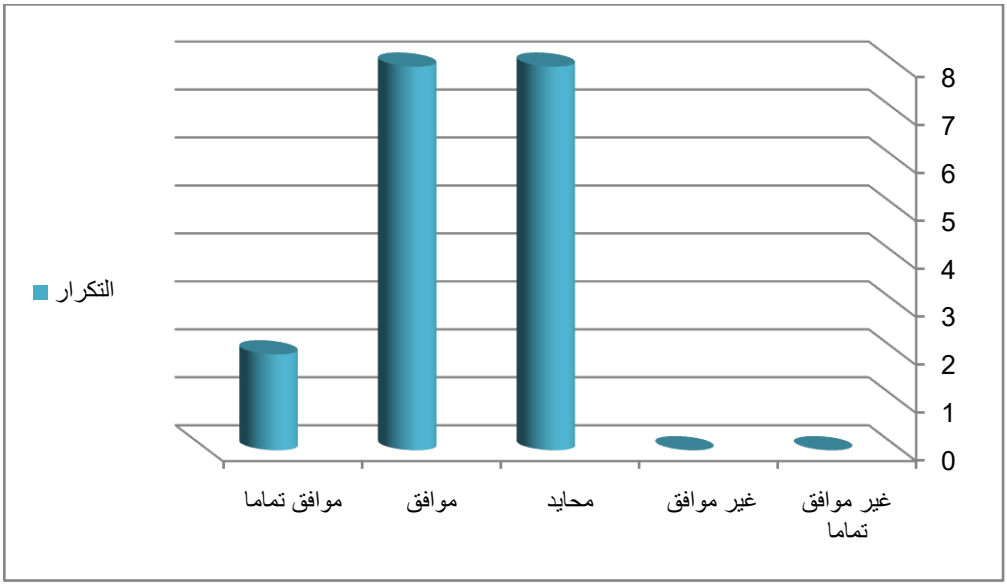
12تقييم الأداء في المديرية مستمر طوال فترة التدريب وبصيغة السؤال يطرح على النحو التالي هلتقييم الأداء في المديرية مستمر طوال فترة التدريب؟

الجدول رقم(2-22) يوضح مدى استمرارية تقييم الأداء خلال فترة التدريب

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	00	%00
محايد	08	%44.44
موافق	08	%44.44
موافق تماما	02	%11.12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-20)يوضح تقييم الأداء خلال فترة التدريب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول رقم والشكل البياني رقم أن ما نسبته 55.56%من أفراد العينة أجابوا بموافق إلى موافق تماما وهو ما يبين لنا أن تقييم الأداء خلال التدريب مستمر ثم تليها ما نسبته 44.44% من الفئة المحايدة وهذه الفئة أثارت غموض حول هذه النقطة بالذات في حين كانت نسبة الفئة الغير موافقة معدومة.

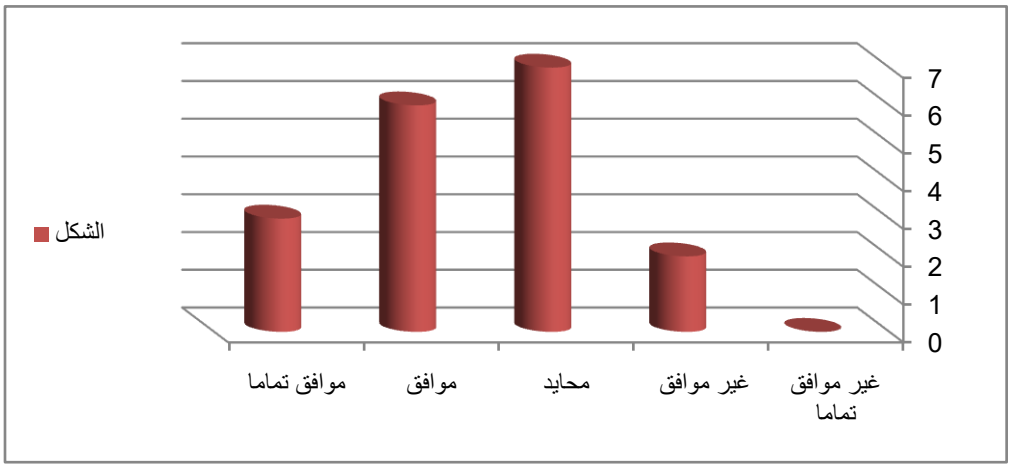
13حصولي على التدريب اللازم يشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة وبصيغة السؤال يطرح على النحو التالي هل حصولك على التدريب اللازم يشجعك كثيرا على أداء عملك بكفاءة؟

الجدول رقم(2-23)يوضح مدى تشجيع التدريب للعامل على أداء العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	02	%11.11
محايد	07	%38.89
موافق	06	%33.33
موافق تماما	03	%16.67

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-21) يوضح مدى تشجيع التدريب للعامل على أداء العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

يوضح لنا الجدول والشكل السابق أنأفراد الفئةالتي اختارت الإجابة موافق إلى موافق تماما بنسبة 50%هي أكبر فئة وهذا يعني أنأفراد هاته العينة بحاجة إلى التدريب ثم تليهاالفئةالمحايدة بنسبة تقدر ب 38.89% وهذا يعودإلى عدم موافقتهم على الإجابةوإعطاء معلومات تتعلق بالمديرية في حين أصغر فئة أجابت بغير موافق تقدر نسبتها ب 11.11% وقد يرجع السبب في ذلك على ان هاته الفئة من العمال المهنيين من المستوى الاول.

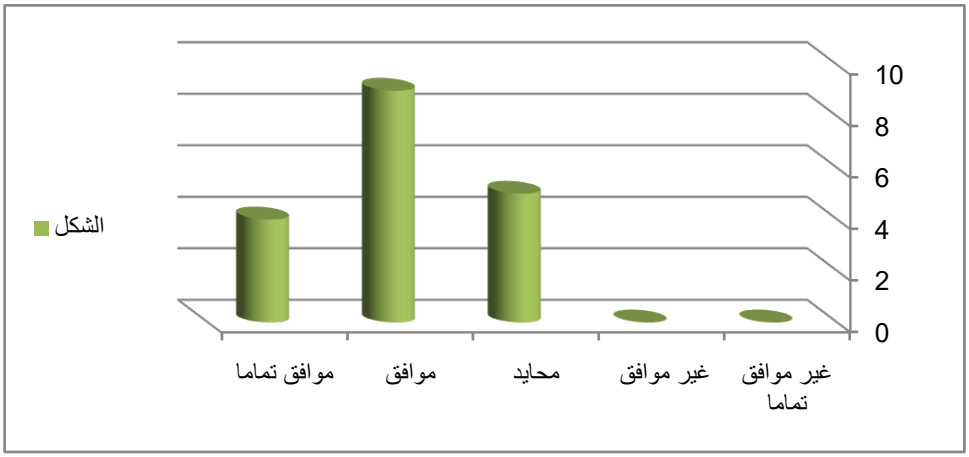
14خضوع العاملين للتدريب هو المحدد الرئيسي لنجاح المديرية ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي هل خضوعك للتدريب هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة؟

الجدول رقم(2-24)يوضح خضوع العاملين للتدريب كمحدد رئيسي لنجاح المديرية

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	00	%00
محايد	05	%27.78
موافق	09	%50
موافق تماما	04	%22.22

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-22)يوضح خضوع العاملين للتدريب كمحدد رئيسي لنجاح المديرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ فيما يتعلق بخضوع العاملين للتدريب هو المحدد الرئيسي لنجاح المديرية أنأغلبيةأفراد العينة أقروا بدور التدريب في نجاح المديرية ويتضح ذلك من خلال الجدول حيث بلغت نسبة الفئتين التي أجابت بموافق وموافق تماما 72.22%ثم تليها الفئة التي أجابت بمحايد بنسبة 27.78% وهو ما يدل على امتناع هاته الفئة عن إعطاء معلومات تتعلق بالمديرية.

15 تميز عملي بعد التدريب بخصائص متعددة وزوال الملل والروتين ويطرح بصيغة السؤال على النحو التاليهل تميز عملك بعد التدريب بخصائص متعددة وزوال الملل والروتين؟

الجدول رقم(2-25) يوضح الخصائص التي يتميز بها العمل بعد التدريب

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	00	%00
محايد	09	%50
موافق	07	%38.89
موافق تماما	02	%11.11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-23)يمثل أعمدة بيانية توضح الخصائص التي يتميز بها العمل بعد التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن أفراد الفئة التي أجابت بمحايد هي أعلى نسبة وتقدر ب 50%وكما ذكرنا سابقا أنهاته الفئة غير موافقة على الإجابةثم تليها الفئة التي إجابة بموافق بنسبة 38.89%ثم الفئة الموافقة تماما بنسبة 11.11%في وقت كانت نسبة الفئة التي إجابة بغير موافق معدومة وهو ما يبين لنا أن نصف أفراد العينة يزول عنهم الملل بعد التدريب.

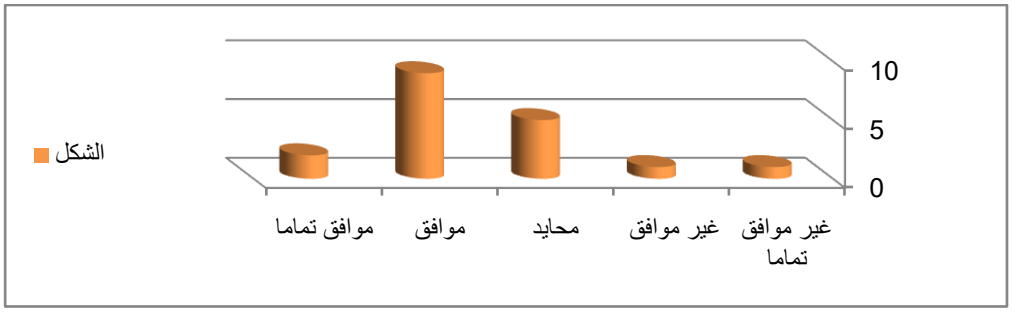
16التدريب وفر بدائل وأساليب جديدة تساعد على تجنب المعوقات الواردة ويطرح بصيغة السؤال على النحو التالي هل التدريب وفر بدائل وأساليب جديدة تساعدك على تجنب المعوقات الواردة؟

الجدول رقم(2-26) يوضح دور التدريب في توفير أساليب جديدة لتجنب المعوقات الواردة

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	01	%5.56
غير موافق	01	%5.56
محايد	05	%27.78
موافق	09	%50
موافق تماما	02	%11.11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-24) يمثل أعمدة بيانية لدور التدريب في توفير أساليب جديدة لتجنب المعوقات الواردة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاهأن ما نسبته 50% من أفراد الفئة التي أجابت بموافق ونسبة 11.11%للأفراد الفئة التي أجابت بموافق تماما وهذا يعني أن معظم أغلبيةأفراد الفئة يقرون بحسب رأيهم أن التدريب يوفر وسائل تساعد على تجنب المعوقات الواردة ثم تليها نسبة أفراد الفئة التي أجابت بمحايد

بنسبة 27.78%وهو ما يدل على عدم موافقتهم على إعطاء معلومات تتعلق بالمديريةثم يليها أفراد الفئة الغير موافقة 5.56% وهي نفسها نسبة الفئة الغير موافقة تماما.

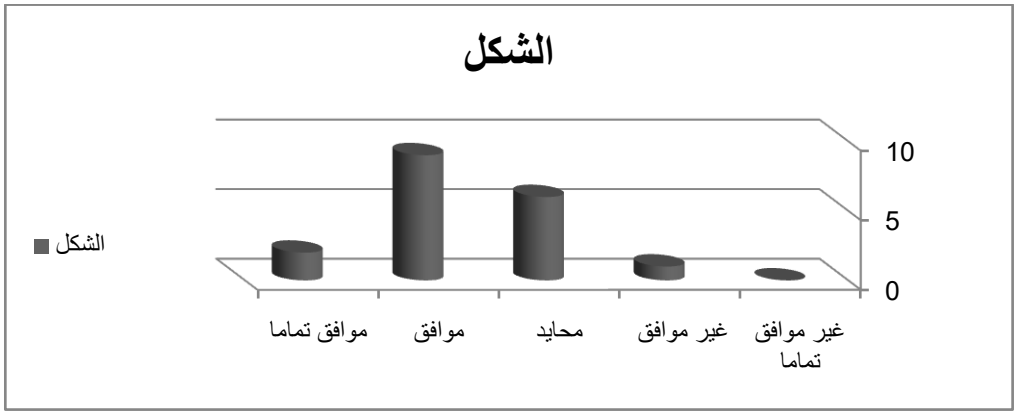
17يساعد التدريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار وبصيغة السؤال يطرح على النحو التالي هل يساعد التدريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار؟

الجدول رقم(2-27)يوضح تأثير التدريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	00	%00
غير موافق	01	%5.56
محايد	06	%33.33
موافق	09	%50
موافق تماما	02	%11.11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-25) يمثل أعمدة بيانية تأثير التدريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

يبين لنا الجدول والشكل أن الفئة التي أجابت بموافق وموافق تماما هي اكبر نسب ة وتقدر ب 61.11% وهو ما يوضح لنا معظم هاته الفئة عبارة عن رؤساء أقسام وأصحاب المراكز الوسطى والعليا

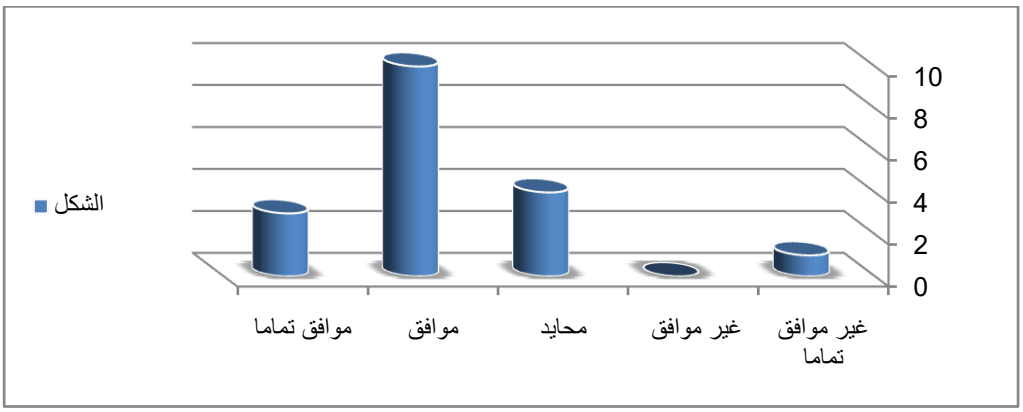
18 يساهم التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية والمهنية ويصاغ كسؤال على النحو التالي هل يساهم التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية والمهنية؟

الجدول رقم(2-28) يوضح مدى مساهمة التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية

الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق إطلاقا	01	%05.56
غير موافق	00	%00
محايد	04	%22.22
موافق	10	%55.56
موافق تماما	03	%16.67

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الشكل رقم (2-26)توضح مدى مساهمة التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج معالج الجداولExcel

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن معظم أفراد العينة التي إجابة بموافق بنسبة %55.56 ونسبة الفئة التي أجابت بموافق تماما 16.67%و هذا يدل على أنالتدريبيساهم في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية حسب رائيهمثم تليها نسبة الفئة الغير موافقة تماما بنسبة 5.56%وهو ما يرجح ان تكون هذه الفئة لم تؤدي أي دورة تدريبية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للتدريب وأداء العاملين في مديرية الصناعة والمناجم تم الوقوف على مدى اهتمام المديرية بالتدريب وهذا من خلال توزيع استبيان يحتوي على 36 عينة في مديرية محل الدراسة، حيث تم

تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج معالج الجداول Excel للوصول إلى النتائج المراد الوصول أليها لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه المذكرة أثر التدريب على أداء العاملين في مديرية عمومية حيث تم معالجة الإشكالية المطروحة التي انطلقنا منها والتي تطرح التساؤل ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين عبر فصلين الأول تم استعراض فيه الجانب النظري للإشكالية فيما قمنا في الفصل الثاني بإسقاطه بشكل تطبيقي دراسة حالة مديرية الصناعة والمناجم بورقلة ومن خلاله تم استخلاص ما يلي:

نتائج الدراسة:استنتجنا من خلال إسقاط دراستنا على المديرية ما يلي:

- من خلال المقابلة ونتائج الاستبيان توصلنا إلى أن المديرية لا تقوم بدورات تدريبية كافية لعمالها.
- عدم وجود ترابط وانسجام بين البرامج التدريبية والوظيفة التي يشغلها العامل في المديرية.
- قصر مدة التدريب فحسب ما تم ملاحظته في اتفاقية التكوين ومن خلال المقابلة حيث لا تتجاوز مدة التدريب 3 أشهر.
- ضعف عملية تقييم أداء العاملين في المديرية فحسب نتائج المقابلة والاستبيان توصلنا إلىأن المديرية لا تقوم بتقييم أداء عمالها خاصة بعد الدورات التدريبية.
- أن معظم الدورات التدريبية تخصص للموظفين الجدد أما بالنسبة للعمال فيكون في شكل ملتقيات بناء على نتائج المقابلة.

التوصيات:

- يجب زيادة عدد الدورات التدريبية.
- ضرورة إعداد خطة تدريبية وفق للاحتياجات العاملين.
- يجب تقييم العاملين بشكل مستمر.
- يجب أن تشمل العملية التدريبية كل مستويات المديرية.
- ضرورة وجود حوافز تشجيعية للبرامج التدريبية.

الأفاق المستقبلية:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المؤسسات العمومية حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

- إجراء مقارنة بين دور التدريب في تحسين اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.
- الاهتمام بتدريب العاملين بالقطاع الخاص وعدم حصره على القطاع العمومي فقط.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

✓ الكتب:

1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط4، 2015.
2) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
3) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001.
4) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر،2003.
5) صالح علي عوده الهلالات، إدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2016،1.
6) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دارأسامة للنشروالتوزيع، ط 1،عمان،الأردن، 2012.
7) فيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2011.
8) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2016.
9) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2014،2.
10) محمد الصيرفي،إدارةالموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
11) نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، عمان، الأردن، ط2015،1.

✓ المذكرات:

1/ طيبي فاطمة الزهراء، طبوش مريم، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلة، 2017

2/صالحي عبد القادر، تقييم أداء العاملين بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013

3/فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، 2015

4/ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة،2012.

✓ المجلات والملتقيات:

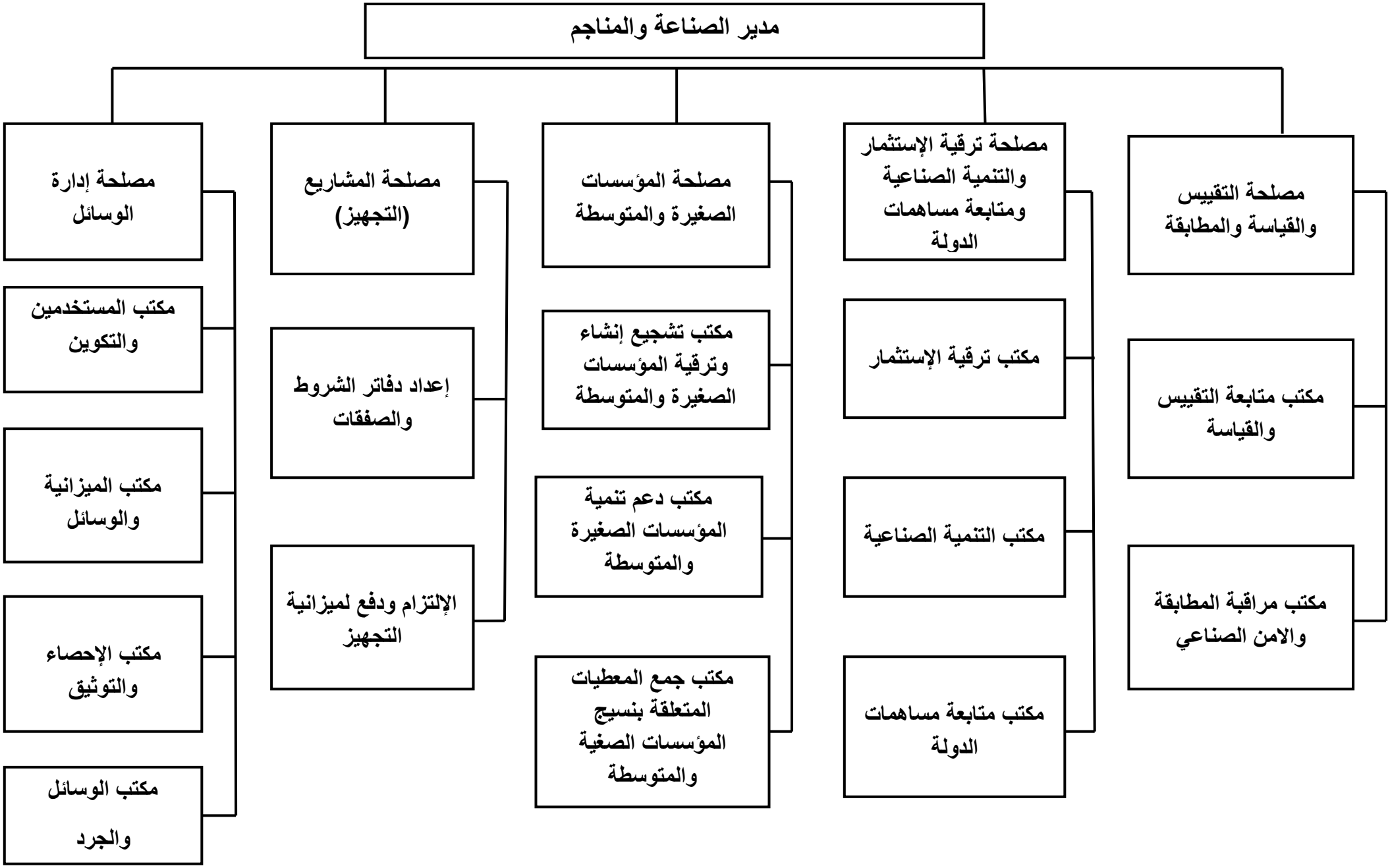
- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة ورقلة، 2008.

✓ المواقع الالكترونية:

.<&،http://mawdoo3.com03/02/2018 ،00:25

الملاحق

الملحق رقم (01):الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم



الملحق رقم (02):المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 2008/01/19

1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها،

2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 42 : يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، أعوان الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها.

المادة 43 : يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم طبقا لأحكام المواد 39 و40-1 و41-1 أعلاه، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث
أحكام انتقالية

المادة 44 : يدمج في رتبة عون مكتب، أعوان المكتب المرسمون والمتربصون.

المادة 45 : يدمج في رتبة عون إدارة، الأعوان الإداريون المرسمون والمتربصون.

المادة 46 : يدمج في رتبة عون إدارة رئيسي، المعاونون الإداريون المرسمون والمتربصون.

الفصل الرابع
سلك الكتّاب

المادة 47 : يضم سلك الكُتّاب أربع (4) رتب :

- رتبة عون حفظ البيانات،
- رتبة كاتب،
- رتبة كاتب المديرية،
- رتبة كاتب المديرية الرئيسي.

الفرع الأول
تحديد المهام

المادة 48 : يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية، حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

المادة 49 : يكلف الكُتّاب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الكتابة. ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه.

المادة 50 : يكلف كُتّاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. ويتولون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.

المادة 51 : زيادة على المهام المسندة إلى كُتّاب المديرية، يكلف كُتّاب المديرية الرئيسيون بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. ويستعملون زيادة على ذلك مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.

الفرع الثاني
شروط التوظيف والترقية

المادة 52 : يوظف أعوان حفظ البيانات عن طريق الاختبار المهني، من بين المترشحين الحائزين شهادة الكفاءة المهنية لعون حفظ البيانات أو شهادة معادلة لها.

المادة 53 : يوظّف أو يرقى بصفة كاتب :

1) عن طريق الاختبار المهني، المترشحون الحائزون شهادة التحكم المهني في الكتابة أو شهادة معادلة لها،

2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

المادة 54 : يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب، أعوان حفظ البيانات المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

المادة 55 : يوظّف أو يرقى بصفة كاتب مديرية :

1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها،

الملحق رقم (03) اتفاقية التكوين

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

****

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

****

المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية

و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بورقلة

****

إتفاقيـــــــة التكويـــــــن

رقم: 93/2013

بيـــــن

مديرية الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار الممثلة في شخص مديرها السيد: عبد العزيز حروز

من جهة

و

المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم بورقلة ممثلا في شخص المدير السيد: قادري لهلالي

من جهة أخرى

تابع للملحق رقم (03)

أحكام عامة:

المادة 01:

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد الشروط العامة لتكوين،إطعام و إيواء موظفي مديرية الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار لولاية ورقلة من طرف المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستوياتهم و تجديد معلوماتهم . الذي يدعى في صلب الاتفاقية بـ" مؤسسة التكوين "، و ذلك لصالح مديرية الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار لولاية ورقلة التي تدعى في صلب الاتفاقية بـ"المستفيد من التكوين ".

المادة 02:

تبرم هذه الاتفاقية وفق نمط التراضي البسيط.

نظام التكوين:

المادة 03:

تكون مدة التكوين (03) أشهر طبقا للتعليمة رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 الصادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية و المتعلقة بالتكوين التحضيري لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

– رتبة: عون إدارة رئيسي(01)

المادة 04:

يكون نمط التكوين تناوبي ، تحدد رزنامته في جدول يلحق بهذه الاتفاقية.

المادة 05:

يحدد نظام التكوين و حجمه الساعي بحسب الجدول الملحق بهذه الاتفاقية.

المادة 06:

يخضع المتربصون أثناء فترة التكوين للنظام الداخلي التابع لمؤسسة التكوين.

المادة 07:

لا يمكن قبول المتربصين المتخلفين بعد مرور الخمسة (05) أيام الأولى من بداية التربص إلا لظروف قاهرة، و في هذه الحالة على المعني تقديم مبرر على أن لا تتجاوز مدة الغياب خمسة عشر(15) يوما.

المادة 08:

يتم تقديم المتربصين وفق النظام المعمول به (إمتحانين في كل من الجانبين النظري و التطبيقي).

تعتبر العلامة 20/05 نقطة إقصائية مهما كان المعدل النهائي.

تابع للملحق رقم(03)

التزامات الطرفيـن

المادة 09:

تلتزم مؤسسة التكوين بما يلي:

- التكفل بإيواء و إطعام المتربصين (النظام الداخلي).
- التكفل بالتأطير الإداري لعملية التكوين.
- توفير الهياكل البيداغوجية الضرورية و المناسبة لمتطلبات التكوين.
- توفير الوسائل البيداغوجية و وسائل الدعم البيداغوجي.
- توفير التأطير البيداغوجي.
- إشعار الإدارة الوصية بغيابات الطلبة المتربصين شهريا.

المادة 10:

يلتزم المستفيد من التكوين بما يلي:

- تسليم القائمة الاسمية للمتربصين.
- تسديد كل مستحقات التكوين قبل تسليم النتائج النهائية.
- تعيين ممثل لها لمتابعة عملية التكوين.

تكلفة التكوين

المادة 11:

المبلغ الإجمالي لهذا التكوين قدر لجميع المتربصين بـ ثلاثون ألف دينار جزائري (30.000.00 دج).

تشمل:

1- تكلفة التكوين

1.500.00 دج × 20 يوم ×01 متربص = 30.000.00 دج بالنسبة للتكوين التحضيري.

مع العلم أن تسديد التكلفة المتعلقة بالتكوين يتم على أساس إحتساب أيام التكوين الفعلية بدون إحتساب أيام نهاية الأسبوع و الأعياد القانونية.

الملحق رقم (04): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمنت

استبيان

في إطار إعداد مذكرة الليسانس المهني بعنوان **"أثر التدريب على أداء العاملين "** وذلك من خلال اتجاهات موظفي مديرية الصناعة والمناجم لولاية ورقلة

يشرفنا أن نتقدم إليكم بملئ هذه الاستمارة الإستبيانية علما بأن المعلومات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن التعاون

صادي عبد القادر

شويرف محمد

القسم الأول: بيانات شخصية ووظيفية:

يرجى وضع (×) في الخانة التي تمثلك.

الجنس	ذكر	
	أنثى	
السن	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى 39	
	من 40 إلى 49	
	أكثر من 49 سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	
	شهادة تدرج	

	شهادة ما بعد التدرج	
الخبرة المهنية	5 سنوات فأقل	
	من 6 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	أكثر من 16 سنة	
المركز الوظيفي	إدارة عليا	
	إدارة وسطى	
	إدارة دنيا	
عدد الدورات التدريبية	لا شيئ	
	من 1 إلى 3 دورات	
	من 4 إلى 6 دورات	
	من 7 دورات فأكثر	

القسم الثاني:

يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة الأقرب إلى رأيك بكل دقة وموضوعية.

- التدريب						
أبعاد التدريب						
الرقم	**البند**	**غير موافق إطلاقا**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
الاحتياجات التدريبية						
01	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء					
02	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل بالمؤسسة.					
البرامج التدريبية						
03	تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية					

04	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك في عملك.					
05	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل.					
06	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.					
- أداء العاملين						
07	ترتفع معنوياتي الشخصية بعد نهايتي من التدريب					
08	أنجز مهامي على أحسن وجه بعد خضوعي للتدريب					
09	أشعر بتحسن أدائي بعد الخضوع للتدريب					
10	أحتاج إلى عدة أنواع من التدريب خارج وظيفتي من أجل تطوير أدائي					
11	بعد التدريب لا أشعر بالملل أثناء أداء عملي بالمؤسسة					
12	تقييم الأداء في المؤسسة مستمر طوال فترة التدريب					
13	حصولي على التدريب اللازم يشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة					
14	خضوع العاملين للتدريب هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة					
15	تميز عملي بعد التدريب بخصائص متعددة وزوال الملل والروتين					
16	التدريب وفر بدائل وأساليب جديدة تساعد على تجنب المعوقات الواردة					
17	يساعد التريب على زيادة قدرة الإدارة في التحكم في اتخاذ القرار					
18	يساهم التدريب في زيادة الخبرة والكفاءة الفنية والمهنية.					